



GUIDE

La Culture Bénévole

benevolt

Bénévoles - Associations - Collectivités

Introduction



“

Tous les jours, nous écoutons les associations et les bénévoles nous parler de leur rencontre, de leur attachement mutuel, mais aussi de leurs difficultés parfois à se trouver et à se comprendre. C'est de cet espace de réflexion sur ce qui les rassemble et les sépare que nous avons commencé à penser, puis nommer ce que nous avons appelé "Culture Bénévole". Nous avons plaisir aujourd'hui à vous partager le fruit d'un travail réalisé en équipe, depuis les ressentis et les constats de chaque collaborateur-trice confronté aux associations. Un grand merci à toutes les personnes sur lesquelles nous avons testé ce concept, celles que nous avons interrogées, qui nous ont conseillées et orientées. Ce guide est notre premier, nous lui espérons un accueil bienveillant, générateur de réflexions chez vous et en commun pour continuer à dessiner les contours du sujet.

Amélie Arcile, cofondatrice de Benevolt

”

Chez Benevolt, nous revendiquons une double image de proximité, d'accessibilité et de qualité, un service numérique adapté à l'usage du plus grand nombre qui s'appuie sur l'expertise de vrais êtres humains. Ce guide est à notre image et défend notre vision du sujet.

Vous y trouverez :

- des réflexions théoriques
- des outils à utiliser dans vos associations
- des cas pratiques pour illustrer nos propos

Bonne lecture

Sommaire

Introduction.....	1
1/ Qu'est-ce que la culture bénévole.....	3
La marque employeur, analogie facile mais éclairante.....	3
Attirer des bénévoles.....	4
1. Le bouche à oreille.....	4
2. Mes envies, mes compétences.....	4
3. Proximité et disponibilité.....	4
4. Et la cause ?.....	4
Garder des bénévoles.....	5
1. Sentiment d'appartenance.....	5
2. L'attachement.....	6
3. Les enjeux.....	6
Définition.....	7
2/ Identifier sa culture bénévole.....	8
Partir en repérage.....	8
Mener l'enquête.....	9
Quand les individus deviennent un collectif.....	10
Identifier ou construire.....	10
3/ Construire sa culture bénévole.....	11
Un travail collectif.....	11
État des lieux.....	12
Exercice 1 : Cartographie du bénévolat.....	12
Exercice 2 : Analyse SWOT.....	13
Communiquer sa culture bénévole.....	15
Clarifier son message.....	15
Choisir ses supports.....	16
4/ Exemple : La culture bénévole, outil d'animation de La Cloche.....	17
5/ Exemple : Réflexion autour de la culture bénévole d'Action Contre la Faim.....	19
Conclusion.....	21
Remerciements.....	22
Ressources.....	23

1/ Qu'est-ce que la culture bénévole

Si ses racines et ses aspirations divergent du monde de l'entreprise, force est de constater que la coloration actuelle du monde associatif s'en inspire largement. Hiérarchisation des relations, professionnalisation des outils, concurrence inter-associative, les modalités de fonctionnement des associations connaissent une évolution qui affecte chaque niveau d'action.

Notre niveau est celui du bénévolat. Depuis 7 ans, nous analysons la façon dont les associations cherchent des bénévoles pour comprendre leurs mécanismes et besoins.

La marque employeur, analogie facile mais éclairante

Dans le monde de l'entreprise, la marque employeur désigne l'ensemble des problématiques liées à la gestion des ressources humaines et au recrutement¹. Elle est aujourd'hui un réel argument de recrutement à base de politique salariale avantageuse, de bien-être en entreprise, de témoignages enjoués de salariés heureux. A poste/responsabilité/salaire égaux, elle est l'argument qui vous fera choisir une entreprise plutôt qu'une autre. Perçue parfois comme un gadget à la mode, lorsqu'elle est trop mise en avant par un marketing agressif qui vise à pailletter des entreprises pas toujours bien traitantes de leurs salariés, elle peut également être un véritable outil de management et de cohésion d'équipe. **Quand elle s'appuie sur des valeurs réelles, partagées, mises en musique et en résonance par des actes, elle devient une forme de langue commune aux salariés, les reliant les uns aux autres.** Argument de recrutement, pilier

de l'intégration, elle devient alors un outil au service des équipes.

Du côté des associations employeuses, la marque employeur commence à être travaillée dans des logiques de mise à l'honneur de valeurs, porteuses de sens, souvent dans une logique d'opposition au monde de l'entreprise. On ne travaille pas dans une association pour les mêmes raisons que dans une entreprise.

Mais pour le monde associatif, nous pensons que le vrai problème est ailleurs. 85 % des associations fonctionnent uniquement avec des bénévoles. La vraie richesse humaine des associations, ce sont les bénévoles. **Comment et pourquoi un bénévole vient à une association ? Pourquoi reste-t-il ?** Ce sont ces questions qui nous ont amenés à nous intéresser à ce que nous avons nommé la **Culture Bénévole**.

¹ Voir à ce sujet les ebooks de Welcome to the Jungle

Attirer des bénévoles

Nous pensons que la culture bénévole est à la recherche de bénévoles, ce que la marque employeur est au recrutement de salariés, à savoir un signifiant non-négligeable dans la décision de la personne, à rejoindre ou non l'organisation.

Avant d'entrer plus en détail dans la définition, quelques précisions sur les comportements observés chez les bénévoles dans leur recherche de bénévolat.

1. Le bouche à oreille

Levier du bénévolat pendant des décennies, le bouche à oreille a encore la cote dans un grand nombre d'associations, notamment les plus petites, au niveau local. On entre aisément dans une association par le biais de "ma voisine m'a dit que vous aviez besoin d'un coup de main." Créateur de lien social par excellence, le bénévolat via le bouche à oreille prend ici tout son sens, renforçant l'ancrage de l'individu dans un territoire proche (l'asso du coin) et une communauté (le voisinage). Mais bien souvent, faire savoir dans son réseau qu'on cherche des bénévoles, ne suffit pas et l'association doit chercher plus loin pour trouver des bras et des compétences.

2. Mes envies, mes compétences

Contrairement à ce qu'on peut penser, l'envie de bénévolat s'accommode assez facilement de l'envie de partager une compétence précise. J'ai un savoir-faire professionnel ou personnel, que j'aime,

dans lequel je me sens à l'aise, et c'est ce savoir-faire, cette compétence que je vais proposer à une association. D'où la nécessité pour les associations de formuler des besoins précis qui permettront aux aspirants bénévoles de se projeter, et de passer le cap, ou de passer leur chemin.

3. Proximité et disponibilité

Tout de suite après les compétences viennent la proximité et les disponibilités. Je veux bien aider mais près de chez moi et selon mes conditions temporelles. Celles-ci ne sont pas forcément linéaires ; je ne peux pas garantir d'être disponible toutes les semaines à la même heure. Il y a donc une nécessité pour les associations de faire preuve de souplesse et de flexibilité pour attirer des bénévoles, en tenant compte de leurs contraintes.

4. Et la cause ?

Le lien à l'objet social de l'association est plus diffus et diffère selon les individus.

Si on ne vient pas par hasard dans une association d'aide aux victimes d'inceste, de soutien aux demandeurs d'asile ou de prévention de maladies en tous genres, devenir bénévole dans une association de loisirs, sportive, ou culturelle est souvent moins une affaire de vocation que de rencontre avec des personnes, de

concours de circonstances et de temporalité. Par exemple, vous n'aviez jamais imaginé finir trésorier d'un club de théâtre jusqu'à ce que vos trois enfants fréquentent tellement leurs ateliers que vous vous êtes motivé à vous investir dans la vie de l'association.

Vous l'aurez compris, les bénévoles rejoignent les associations pour diverses raisons, personnelles ou plus conjoncturelles. Que leur motivation première soit de l'ordre de l'utilité sociale ou du relationnel, il est intéressant de constater qu'à mission égale, conditions similaires et cause identique, les bénévoles n'iront pas vers les deux associations, mais en privilégieront une.

Garder des bénévoles

1. Sentiment d'appartenance

De la Croix-Rouge française à l'antenne locale ADMR de la plus petite commune de France, les responsables associatifs tiennent des propos similaires : "Tro zuver des bénévoles, c'est une chose. Les garder et leur donner envie de prendre des responsabilités en est une autre." Comment donner envie aux bénévoles de rester, telle est la question. De la culpabilisation (comment peux-tu songer à nous quitter alors que notre mission est indispensable) aux cadeaux à outrance (qui n'a pas son t-shirt, son mug, son porte-clés, ses stickers, à l'effigie de l'association), tous les arguments sont bons pour maintenir le bénévole au sein de l'association.

Sensibles au marketing et aliénés aux preuves d'amour matérielles que nous sommes, nous pensons que les

associations qui en usent ont plus de chances de conserver leurs bénévoles aujourd'hui que celles qui misent sur la menace. Néanmoins, ce qui nous intéresse davantage ici, c'est de comprendre le dénominateur commun aux questionnements auxquels tentent de répondre ces postures. On définit ce dénominateur comme la notion d'attachement.

On pourrait l'illustrer ainsi : "Par ce cadeau/par cette menace, je te montre que tu fais partie de nos rangs, que tu as ta place, que nous te reconnaissons comme l'un des nôtres". Et c'est véritablement le fond du sujet. Garder des bénévoles, c'est déterrer la raison de leur attachement à l'association, la conscientiser, la cultiver pour que le lien grandisse, et devienne indéfectible.

2. L'attachement

La notion d'attachement prend ses racines dans les travaux de J. Bowlby² qui la définit comme une sorte de résultante de la relation bébé/adulte qui s'en occupe. Elle devient le socle de la relation du bébé grandissant au monde qui l'entoure. L'attachement, notion centrale du développement de l'individu, amène celui-ci à rechercher des interactions avec d'autres; interactions nourrissantes de préférence. Ces interactions vont traverser l'ensemble de la vie de l'individu : recherche de copains, copines à l'école, sentiment d'être abandonné quand un ami déménage, regret de quitter son école pour entrer au collège, et ça continue à l'âge adulte. En psychologie du travail, la notion d'attachement a été largement travaillée sous l'angle de l'attachement au lieu de travail (il n'y a qu'à voir l'état de détresse des salariés quand un déménagement au pire du bâtiment, au mieux d'un étage se profile), à l'entreprise elle-même (on pense par exemple à des salariés qui comparent leur entreprise à "une grande famille" ou à leurs collègues, les interactions dépassant la sphère professionnelle³).

À partir du moment où l'on envisage la relation à l'entreprise ou à l'association sous le prisme de l'attachement, **on comprend que la qualité des interactions individu/organisation est centrale** dans ce qui lie ce dernier avec son environnement. En d'autres termes, pour rester dans une organisation indépendamment de l'intérêt des

missions, de la cause défendue, des conditions de travail, de la valorisation, **c'est l'attachement que je développe à l'égard de cette organisation qui conditionne mon investissement.**

Signalons enfin que "la pratique bénévole est toujours le produit d'un ajustement entre histoire personnelle et le cadre associatif dans lequel elle se déroule"⁴

3. Les enjeux

Chercher sans cesse de nouveaux bénévoles est chronophage, énergivore et peut mettre à mal le fonctionnement de l'association. Il y a donc un enjeu pour les dirigeants associatifs de conserver des équipes relativement stables et donc de travailler sur l'articulation entre les besoins de l'association et les désirs des bénévoles. Parfois, cela se fait naturellement; parfois, c'est plus complexe. Ainsi, nombreux sont les exemples d'associations pour lesquelles on observe un décalage entre le projet tel qu'il est écrit et le groupuscule de bénévoles qui le fait vivre à sa manière. Les nouvelles recrues signalent cet écart. L'association vit-elle pour les bénévoles ? Le projet doit-il évoluer pour répondre à leurs besoins ou à leurs envies ? Ce sujet de l'évolution des associations reste entier même s'il s'incarne dans l'histoire de la culture bénévole.

Ayant ainsi mis en lumière qu'attirer des bénévoles est aussi important que les garder, on peut commencer à cerner les contours de la culture bénévole.

² J.Bowlby, Attachement et Perte, PUF

³ Voir, par exemple, les travaux d'Alan & Meyer, en 1990 ou de Rioux en 2006

⁴ Le bénévolat n'est pas le résultat d'une volonté individuelle, Bénédicte Harvard Duclos, Sandrine Nicours, DeBoeck Supérieur, (Cairn) p.62

Définition

Notre constat de départ est qu'une même mission de bénévolat se déroulera de manière différente en fonction de l'association dans laquelle elle a lieu. Ce qui entre en jeu, ce sont les valeurs de l'association, son histoire, les personnes qui la constituent aujourd'hui (et les fantômes du passé), ses projets et aspirations du moment, ses contraintes, ses procédures. C'est aussi conscient qu'inconscient.

Nous avons choisi le terme "culture" parce que, comme le sujet qu'il tente de cerner, c'est un terme polysémique. Dans la culture, il y a à la fois une notion de développement quantitatif (produire, cultiver, faire proliférer) et qualitatif (augmenter ses connaissances).

Le Petit Robert⁵ nous indique que la culture revêt "l'ensemble des aspects intellectuels, artistiques d'une civilisation". Ainsi, la culture est constitutive de l'identité d'une civilisation au même titre que la géographie de sa localisation, son histoire, son économie. On ne peut prétendre connaître une civilisation si on n'étudie pas sa culture.

La culture est également "l'ensemble des formes acquises de comportement dans les sociétés humaines". La culture est le produit des humains. Elle est la mise en commun de choix intellectuels et sensoriels collectifs (qui peuvent être manipulés et imposés, d'ailleurs).

La culture bénévole serait ainsi l'expression d'une identité collective mêlant l'appropriation des valeurs, de l'histoire, des contraintes, des habitudes à l'œuvre dans une association. Elle est donc unique et soumise à évolution (en fonction des personnes qui arrivent et qui la quittent, de ses projets, etc.)

Est-ce conscient ou inconscient ? Un atout, ou un frein ? Peut-on agir sur sa culture bénévole ? Autant de questions à étudier.

⁵ <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/culture>

2/ Identifier sa culture bénévole

Partir en repérage

À moins que vous ne soyez en cours de création de votre association, la culture bénévole vous préexiste toujours. Elle est tellement présente que dans la majorité des cas, vous ne la percevez pas. Elle se loge dans les moindres interstices des activités bénévoles, et se révèle à chaque fois qu'un bénévole lâche un "ici, on a toujours fait comme ça". Elle se révèle occasionnellement dans les conflits qui opposent le bureau sortant à celui qui vient d'être élu, ou dans les blagues ou autres tics de langage que tout le monde connaît, utilise, et que chaque nouveau bénévole s'empresse d'adopter pour "s'intégrer".

Un bon exercice pour identifier sa culture bénévole est de **questionner le nouveau bénévole sur son ressenti**, ce qu'il observe à son arrivée chez vous. S'il a en plus eu une expérience de bénévolat dans une association similaire, il pourra comparer et ce sera encore plus éclairant.

Voici quelques exemples de questions à poser à un nouveau bénévole au tout début de son implication dans votre association, puis quelques semaines / mois plus tard.

À son arrivée

Comment as-tu connu notre association ?	<i>Le bouche à oreilles, un article dans la presse, un site de bénévolat, autant de réponses qui vous renseignent sur ce qui a orienté le bénévole vers vous, ses motivations.</i>
Que savais-tu de notre association avant de nous contacter ?	<i>Cette question, comme la précédente, est primordiale car la réponse conditionne la première impression du nouveau bénévole.</i>
Qu'est-ce qui t'a donné envie de nous rejoindre ?	<i>Cette question permet de mesurer où notre projet résonne chez le bénévole</i>
Qu'est-ce que tu comprends de notre projet ?	<i>On cherche à mesurer l'écart entre ce qu'on croit communiquer sur notre projet et la façon dont la personne le comprend</i>
Ta première impression quand tu es entré-e dans nos locaux ?	<i>On cherche ici à voir avec des yeux nouveaux ce qu'on ne voit plus depuis longtemps</i>
Qu'est-ce qui t'a le plus surpris ?	<i>On cherche ici la première impression, le rapport d'étonnement, sur l'ambiance, une façon de faire,...</i>

Quelques semaines / mois plus tard

Comment te sens-tu dans l'association ?	<i>On cherche un ressenti, qu'on pourra questionner pour étoffer</i>
Quels éléments t'ont le plus aidé pour te sentir à l'aise ?	<i>Personnes en particulier, organisation, fluidité des échanges,...</i>
En quoi ton regard sur l'association a changé depuis ton arrivée ?	<i>On mesure ici l'importance de l'invisible</i>
Si tu devais donner 3 adjectifs pour définir les bénévoles de l'association, quels seraient-ils ?	<i>Permet de voir si des récurrences de comportements émergent</i>
Qu'est-ce qui t'a donné envie de rester ?	<i>On lira cette réponse en symétrie de celle-ci : "Qu'est-ce qui t'a donné envie de nous rejoindre ?"</i>

Ces questions ne sont que des exemples, mais elles constituent une bonne base pour quiconque chercherait à cerner sa culture bénévole. Se forcer à regarder l'association à travers l'œil du nouveau bénévole peut s'avérer révélateur.

Mener l'enquête

Une association est le fruit d'une histoire collective. Les choix d'hier, les succès, les échecs, aident à comprendre comment et pourquoi l'association est ce qu'elle est aujourd'hui.

Cette histoire collective, comme un héritage, conscient ou inconscient, imprègne votre association aujourd'hui. Avez-vous déjà pris le temps de vous plonger dans le passé de votre association, de comprendre ses éléments fondateurs et quelles en étaient les motivations premières ? Dans quel contexte socio-économico-politique a-t-elle été créée ? Au cours de ces mois, années d'existence, quelles crises internes (un président qui démissionne, par exemple) ou externes (une pandémie, un changement de législation,...) l'association a-t-elle traversées ? Qu'est-ce qui n'a pas changé ? Qu'est-ce qui a évolué ?

L'idée n'est surtout pas de porter un jugement, mais bien d'accueillir, d'écouter la diversité des expressions, les similitudes, les trous dans la mémoire collective et individuelle. Ils vous permettront une lecture différente de votre association.

Quand les individus deviennent un collectif

La culture bénévole existe à partir du moment où les gens savent pourquoi ils font du bénévolat ensemble. Quand un groupe cesse d'être une somme d'individus aux motivations personnelles pour mener une action commune, le collectif apparaît et avec lui ses valeurs et modalités.

On peut constater le collectif, en choisir certaines expressions mais ses règles profondes nous dépassent bien souvent.

Ce qui devient compliqué ce sont quand les règles inconscientes du collectif sont en dissonance avec les valeurs, les fondements de l'association. Par exemple, une association qui prône des valeurs de respect et d'égalité, qui serait structurée de façon très hiérarchisée et où le bénévole "de base" ne serait pas écouté. Les valeurs ne prennent pas corps, ça dysfonctionne et souvent l'un des

indicateurs que quelque chose n'est pas cohérent est le turnover.

La déception des bénévoles est la cause principale de leur départ prématuré. "Ce n'est pas ce à quoi je m'attendais", "je n'ai pas réussi à m'intégrer",... Que dire d'une association qui défend un "il y a de la place pour tout le monde" mais qui laisse les nouveaux dans leur coin dès le verre qui suit la réunion d'informations ? De même, certaines associations ont du mal à confier des missions concrètes à un nouveau bénévole. Celui-ci, venu pour passer à l'action est désemparé, ne se sent pas utile et préfère ne pas donner suite. Une mission, même anecdotique, un doublonnage d'un autre bénévole, permettra au nouveau bénévole de passer de spectateur à acteur, ce qui modifiera substantiellement sa posture et contribuera à un début d'attachement à son association.

Identifier ou construire

La culture bénévole n'est pas une construction pure, sortie de la tête du référent du bénévolat, comme la marque employeur serait sortie celle d'un chargé de ressources humaines.

La culture bénévole c'est avant tout **l'identification de ce qui nous lie**. Qu'on le veuille ou non, que ce soit beau ou pas, il convient d'observer sans jugement ce qui se dégage : on a les bénévoles qu'on mérite.

Ce qui se construit, en revanche, c'est la façon dont on conscientise sa culture bénévole pour pouvoir la communiquer et en faire un levier de développement.

3/ Construire sa culture bénévole

Si, comme nous l'avons vu, la culture bénévole est pour partie héritière d'un inconscient collectif, sa conscientisation est nécessaire pour en faire un appui.

Un travail collectif

La culture bénévole ne peut faire l'objet d'une réflexion personnelle présentée unilatéralement en Assemblée Générale. Nous vous conseillons de constituer un groupe de travail représentatif de votre association : des bénévoles évidemment, de différents horizons de préférence. Par exemple, un ou deux membres du Conseil d'Administration, un ou deux bénévoles investis régulièrement et un ou deux bénévoles récents ou qui participent plus ponctuellement à vos missions. Si votre association est dotée d'un référent de la vie associative, d'un chargé de communication, ou d'une personne dédiée au recrutement de bénévoles, salarié ou non, il est tout indiqué pour faire partie de votre groupe de travail.

Le nombre maximum de participants, tout comme la fréquence et la durée des temps de travail seront laissés à votre appréciation, en fonction de vos habitudes de fonctionnement mais nous pouvons tout de même rappeler quelques bonnes pratiques en la matière :

- Trop/trop peu : Un groupe efficace de 6 personnes vaut mieux qu'un groupe de 10 où seules 3 personnes sont réellement investies. À ce sujet, le manque d'investissement est souvent davantage lié au manque de clarté de ce qu'on attend des personnes. Difficile de participer activement quand on se sent étranger au sujet ou illégitime.
- Maîtriser son temps : par expérience, ce type de projet a davantage de chances d'aboutir quand il ne s'étale pas trop dans le temps. Se fixer un objectif de finaliser sa culture bénévole en 6 mois, vous évitera le délitement de vos forces.
- Les temps de travail doivent être préparés, suivre une trame, être animés. Un objectif doit être défini en amont et un livrable... livré.

Enfin, avant de débiter, il convient de vous fixer un objectif global commun. A quoi va servir ce travail ? Va-t-il faire l'objet d'un affichage sur votre site internet ? D'une réécriture de votre livret d'accueil ? Va-t-il devenir un outil de communication ? À vous de vous fixer vos objectifs.

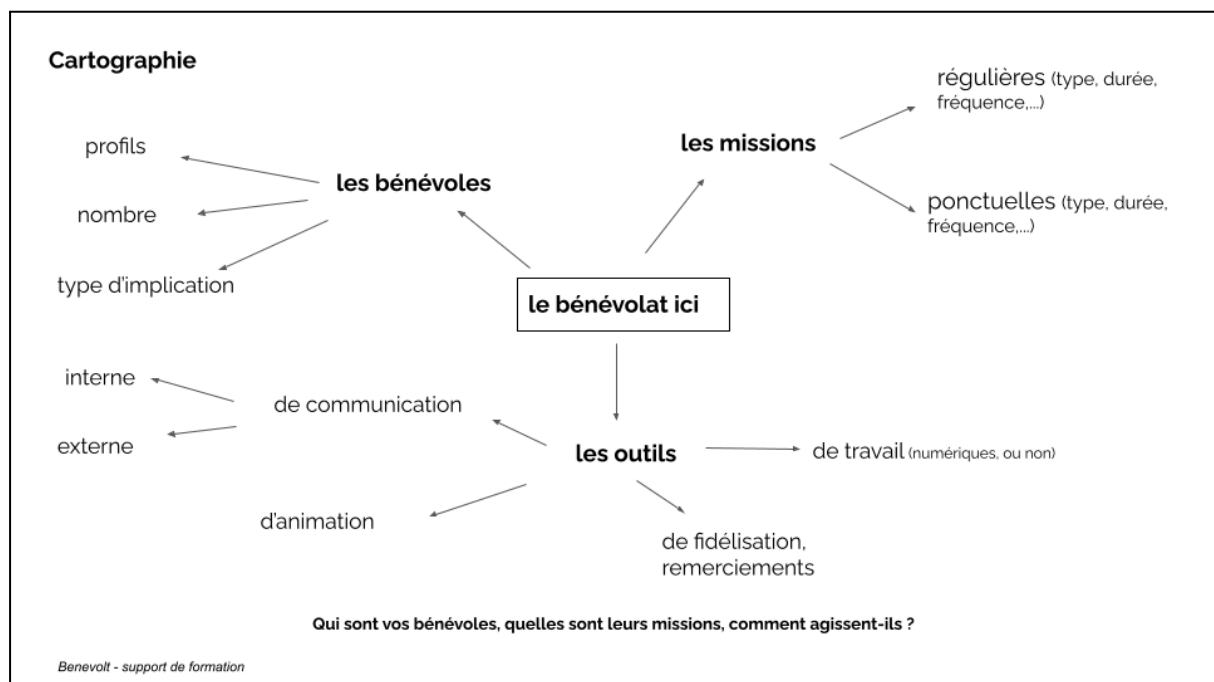
Voici une méthodologie que vous pouvez faire évoluer selon vos besoins.

État des lieux

Objectif : faire un état des lieux collectif de la culture bénévole, identifier ses forces et ses faiblesses. Attention, il faut prendre le parti d'être dans l'observation de l'existant, même si c'est parfois un peu douloureux. Il ne s'agit pas de réfléchir à ce qu'on aimerait mais de **constater ce qui existe**.

Exercice 1 : Cartographie du bénévolat

Commencez par cartographier le bénévolat dans votre association. L'idée est d'examiner qui sont les personnes, ce qu'elles font, comment elles agissent et interagissent entre elles et avec l'extérieur.



Exercice 2 : Analyse SWOT

Voici une fiche pratique que vous pouvez vous approprier. Elle propose de réaliser une analyse SWOT (Forces - Faiblesses - Opportunités - Menaces) du bénévolat dans votre association.

- Les forces et faiblesses concernent l'association elle-même, son fonctionnement en interne.
- Les opportunités et menaces concernent l'environnement extérieur dans lequel l'association évolue.

Analyse SWOT 🤔 Comment se porte le bénévolat dans mon association ?

FORCES	FAIBLESSES
OPPORTUNITÉS	MENACES

Benevolt - support de formation

[Télécharger le support SWOT](#)

Nous proposons de réaliser le travail en deux temps :

- Individuellement : chacun identifie les forces, faiblesses, opportunités, menaces du bénévolat dans l'association. Cela permettra d'obtenir l'expression d'un ressenti, indicateur très important de l'ambiance associative.
- Collectivement : on confronte les ressentis de chacun. Il n'y a pas de mauvaises ou de bonnes réponses. Il est important de noter les expressions communes et les écarts majeurs.
 - Exemple d'expression commune : 6 personnes sur 7 expriment une difficulté à conserver les bénévoles plus de 2 ans. On peut en déduire que ce n'est pas qu'un ressenti mais un fait et que s'il est perçu comme une faiblesse, il va falloir trouver une solution pour y remédier (ou en faire une force)
 - Exemple d'écart majeur : 4 personnes sur 7 expriment une difficulté à conserver les bénévoles plus de 2 ans et 3 personnes sur 7 expriment que le renouvellement des bénévoles tous les 2 ans est une vraie force de l'association. On voit ici comment le même fait, à savoir l'engagement à durée limitée des personnes, peut être considéré de deux façons opposées, comme une force et comme une faiblesse. Une discussion argumentée peut émerger pour s'emparer du sujet.

Dans ce travail, il faut être davantage dans l'observation que dans la projection. On essaie d'objectiver ce qui existe, en pratique, et non d'imaginer ou de projeter ce qu'on voudrait. Comprendre la culture bénévole de son association, c'est être en capacité de la regarder telle qu'elle est (avec ses forces et ses faiblesses).

Par exemple, si je dis à un nouveau bénévole : "si tu nous rejoins, ce serait bien que tu restes plus que deux ans, parce qu'on en a marre du turnover", je n'envoie pas le même message que si je dis : "en moyenne les bénévoles restent deux ans, et ça fonctionne, même si on aimerait que les gens restent plus longtemps".

Communiquer sa culture bénévole

Ce travail d'identification de votre culture bénévole est désormais bien avancé, et vous commencez à en cerner les contours.

Pour achever le travail, il est important de penser à la façon dont vous allez **communiquer sur votre culture bénévole pour en faire un levier d'engagement et de rayonnement de votre association.**

Chaque association a ses canaux de communication privilégiés. Ceux-ci évoluent en fonction du public espéré et concerné, de ses habitudes, des actions de l'association.

Le message sera également à adapter en fonction des supports choisis.

Petite alerte : les messages du type "adhérents, adhérentes, si vous ne rejoignez pas notre association en tant que bénévole, sa survie est menacée", même s'ils sont profondément véridiques, sont à proscrire. Peu de gens ont envie de rejoindre une association sous la menace. De la même manière, les propositions d'engagement trop larges ou vagues, ne permettent pas de se projeter et freinent les bénévoles dans leur volonté de vous rejoindre.

Clarifier son message

Bien communiquer, c'est souvent aller à l'essentiel. Dégagez trois à cinq points différenciants qui donnent envie de s'investir dans votre association.

Vous devez être en capacité de répondre à la question : "Pourquoi devenir bénévole dans cette association et pas dans une autre qui fait sensiblement la même chose ?"

Vous pouvez parler des bénévoles, qui sont-ils, depuis combien de temps sont-ils bénévoles, comment est l'ambiance, comment se matérialise leur attachement au projet, ... tout ce qui rend concret le bénévolat.

N'hésitez pas à donner des exemples, à vous appuyer sur des témoignages. C'est vivant et génère de l'engagement.

Choisir ses supports

Flyers, affiches, forum des associations, assemblée générale, portes ouvertes, mailings, réseaux sociaux, site internet, ... tous les supports sont possibles. Pour choisir, demandez-vous à quel type de communication votre public cible est sensible et quel sera le canal de diffusion de votre communication. Par exemple, un flyer est fait pour être imprimé et distribué. Créer un flyer, envoyé en PJ d'un mail qui dit "Voici un flyer", c'est contre-productif. Si vous communiquez par mail, mieux vaut écrire directement dans le corps du mail les infos nécessaires.

Précisons que c'est le support qui s'adapte à la culture bénévole que l'on souhaite exprimer et non l'inverse. Ce n'est pas parce qu'on trouve un visuel joli, qu'il représente parfaitement l'association. Attention notamment aux photos des banques d'images gratuites en ligne. Les personnes photographiées sont souvent des mannequins, américains, auxquels il est difficile de s'identifier. Si votre cible de bénévole est plutôt le ou la jeune retraité-e, en voyant la photo d'une mannequin de 35 ans, aussi jolie soit-elle, la personne risque inconsciemment de ne pas se sentir concernée.

Chaque action de communication doit être pensée avec un regard critique, en accord avec la Culture Bénévole préalablement définie. Vous pouvez vous poser les questions suivantes :

- Qui va voir cette communication ?
- A quoi va-t-elle servir (informer, recruter, faire adhérer, plaider, remercier) ?
- Où va-t-elle être diffusée (les flyers ont leur place sur les événements physiques, pas en ligne) ?
- Le message est-il clair ?

Avant de communiquer, faites-vous relire par une personne qui n'a rien à voir avec l'association et demandez-lui ce qu'elle ressent en regardant votre post/discours/flyer/affiche, ... et ce qu'elle en comprend. Cela vous permettra de mesurer si votre communication est en adéquation avec le message que vous souhaitez véhiculer.

Nous vous proposons maintenant de réfléchir à l'utilité de la culture bénévole à travers des exemples d'associations.

4/ Exemple : La culture bénévole, outil d'animation de La Cloche

Nous avons choisi de nous appuyer sur cette association d'envergure nationale car elle a entrepris un vrai travail de réflexion autour de sa culture bénévole et de sa mise en valeur.

Cet examen repose sur l'observation du site internet de La Cloche, notamment les pages qui traitent du bénévolat et l'interview d'Agathe Legrain qui s'occupe des partenariats et du bénévolat avec pour objectif d'uniformiser et d'harmoniser les pratiques entre les différentes antennes.

Agathe exprime qu'au sein de La Cloche "chacun·e peut faire à sa manière mais nous avons la nécessité de récolter les bonnes pratiques pour faire un document unique, notamment pour transmettre. On veut l'autonomie des bénévoles, donc on a besoin que les bénévoles soient formé·es."

La Cloche est une association qui œuvre en faveur du lien social des personnes sans-abri. Quand on pense bénévolat auprès des personnes sans-abri, on pense Samu Social, maraudes, foyers d'hébergement, aide alimentaire. Or, pour éviter la déception chez les aspirants bénévoles qui viendraient pour réaliser ce type de missions, La Cloche doit être très claire dans sa communication sur les missions et la posture des bénévoles.

L'essentiel du recrutement des bénévoles de La Cloche se fait par des rencontres de rue, du bouche-à-oreilles ou à l'occasion des événements. L'association défend que tout le monde, ayant connu la rue ou non, peut être bénévole.



L'analyse de la page d'accueil du site illustre parfaitement cette vision. L'image choisie présente des personnes en activité; les regards échangés soulignent la notion de partage, tandis que les codes vestimentaires des personnes laissent imaginer une mixité de public (hommes, femmes, âges différents, avec et sans domicile). La couleur orange, emblématique de l'association, crée un lien entre les personnes et le reste de la page du site. La phrase d'accroche va droit au but en valorisant le projet de l'association : "Créer du lien social avec et pour les personnes sans domicile de son quartier". La culture bénévole est présente dès la page d'accueil du site qui pourra servir à renseigner, rassurer d'aspirants bénévoles connectés qui auraient découverts La Cloche par d'autres canaux. Depuis cette première page, on peut accéder à la page "Devenir bénévole" qui rappelle le projet de l'association et répond aux trois questions fondamentales :

- Que fait un bénévole ?
- Qui sont les bénévoles et quand peut-on s'engager ?
- Pourquoi devenir bénévole à La Cloche ?

Le style des phrases est dynamique, le tutoiement est employé, le site renvoie une image énergique et surtout les réponses apportées aux questions sont suffisamment concrètes pour que chacun-e puisse se projeter dans le bénévolat à La Cloche, ou non.

Pour accompagner le futur bénévole dans sa découverte de l'association, Agathe explique que celle-ci dispose d'un parcours d'intégration en 9 étapes. Ce parcours permet aux aspirants bénévoles de comprendre progressivement les missions, le projet, l'état d'esprit et de pouvoir commencer à agir.

Agathe exprime que l'une des vraies forces du projet est le bénévolat inclusif. "N'importe qui peut être bénévole, avec et sans domicile. Il y a une vraie place pour exprimer ses envies et mettre en place des activités. Même notre gouvernance est inclusive. C'est une volonté mais cela nécessite un vrai accompagnement. On travaille sur pourquoi et comment ça se met en place"

Le rôle d'Agathe est de rencontrer les différentes antennes, comprendre leurs spécificités, leurs forces, leurs difficultés, et ce qui les rassemble, afin d'harmoniser les bonnes pratiques, de créer une dynamique où, tout en respectant l'identité de chacune des antennes, un socle commun unit les bénévoles.

5/ Exemple : Réflexion autour de la culture bénévole d'Action Contre la Faim

Action Contre la Faim est une ONG internationale humanitaire qui lutte contre la faim dans le Monde depuis plus de 40 ans. C'est une association relativement connue, sans pour autant bénéficier d'une très forte notoriété, notamment dans ses missions de bénévolat. **Si on voit souvent passer des appels aux dons, on voit moins souvent des appels à mobilisation.** Nous avons ici choisi d'analyser les pages dédiées à la culture bénévole de cette association avec laquelle nous avons plaisir à collaborer depuis plus de 4 ans.

La Culture Bénévole de cette association passe par l'action. Pas de process de formation interminable : il y a des besoins, il y a des supports de formation. Viens comme tu es, on te forme et c'est parti.

Le site, dans sa façon de s'adresser aux bénévoles, reprend ces codes.

La page allie parfaitement une forme de solennité et le dynamisme joyeux recherché chez les bénévoles. D'une part, on a un texte blanc évocateur est sans appel "Votre combat contre la faim", on est directement englobé dans la démarche, sur un fond bleu foncé qui appuie sur la gravité de la mission de l'ONG. D'autre part, on a une image en arrière plan d'une bénévole hyper souriante en action.



Action Contre la Faim intègre dans le menu de son site l'onglet "nous aider". Notez le choix des mots ici : une sémantique choisie pour son caractère engageant.

La sémantique joue un rôle : Votre combat / Nous aider, on est directement englobé dans la démarche. L'appel n'aurait pas le même impact avec un titre et un appel plus neutre du type : "Combattre la Faim / s'engager"

La rubrique “Nous aider” place au même niveau différents types d’investissement comme le don, le bénévolat, le partenariat. On a vite accès un deuxième menu qui va nous inviter à choisir le type d’investissement que l’on souhaite. Ici nous allons sélectionner “Nous rejoindre” puis “Devenir bénévole”.

La page “Devenir Bénévole”⁶ comporte les éléments essentiels pour se projeter dans l’association en tant que bénévole à savoir :

- du texte ADN sur l’Association et sa mission
- très vite des offres en cours qui montrent le dynamisme de l’association
- une vidéo hyper positive qui montre des bénévoles souriants et heureux d’être bénévole
- du texte qui précise comment faire du bénévolat pour ceux qui ont besoin d’être rassurés
- une deuxième vidéo avec des témoignages de bénévoles que l’on voit en situation
- le mot de la fin, hyper cool. On notera le jeu de mots “se régaler” dans une asso qui lutte contre la faim.

Les vrais plus de cette page sont les vidéos :

- suffisamment pro pour rassurer et montrer que l’association accorde de l’importance à ses bénévoles
- suffisamment artisanale pour conserver une forme de proximité. Les témoignages, les images montrent de vraies personnes, auxquelles on peut s’identifier.
- on mise sur le sentiment d’appartenance (t-shirts aux couleurs de l’association)

Ce qui ne transparait pas, en revanche, ce sont les personnes qui vont accueillir ces bénévoles.

On gagnerait à personifier un peu plus les personnes qui vont interagir avec les bénévoles.

La valorisation de la Culture Bénévole sur ces pages est belle et bien réussie.

⁶ Bénévolet propose aux Réseaux associatifs la mise en place de services numériques d’engagement associatif, accompagnés d’expertise métier



ACCUEIL + NOUS AIDER + DEVENIR BÉNÉVOLE

VOUS ÊTES À LA RECHERCHE D'UNE ASSOCIATION BÉNÉVOLE OU D'AUTRES FORMES D'ENGAGEMENT DANS VOTRE VILLE ?

Action contre la Faim ne serait pas ce qu'elle est sans ses bénévoles, ses volontaires et ses adhérents. Aujourd'hui, ce sont près de 1 000 bénévoles, 300 adhérents et une dizaine de volontaires partout en France qui donnent de leur temps pour la lutte contre la Faim. Vous souhaitez devenir bénévole d'une association humanitaire ou vous engager d'une autre manière? Découvrez nos missions bénévoles, nos offres de Volontariat en Service Civique et comment devenir adhérents. Rejoignez-nous !

NOTRE ASSOCIATION HUMANITAIRE RECHERCHE DES BÉNÉVOLES !

Activité
Toutes propositions

Où ?
Ville

Les missions régulières

Enquête auprès de demandeurs d'asile

Gestion de projets

Mener des entretiens avec les personnes hébergées dans des structures d'hébergements pour demandeurs d'asile pour mieux comprendre leur situation pour l'accès à l'alimentation. Cette activité permet de mieux documenter les conditions de vie de ces derniers afin de contribuer à l'amélioration des dispositifs d'aide existants et de nourrir les actions de plaidoyer au niveau national pour un changement des politiques publiques.

• Maîtrise du français et de l'anglais comme langue de référence • Participation à au moins 1 des formations proposées par ACT (Formation, séminaire, atelier de réflexion et Accueil, Intervention) offerts au bénévolat.

TOUT VOIR

POURQUOI FAIRE DU BÉNÉVOLAT POUR NOTRE ONG ?

Action contre la Faim est une ONG internationale qui lutte contre toutes les causes et les conséquences de la Faim dans le monde. Les raisons sont multiples : les conflits, les épidémies, la pauvreté, la crise climatique, les inégalités de genre, le manque d'accès à l'eau potable, font qu'aujourd'hui encore 733 millions de personnes souffrent de la Faim¹. Les femmes et les enfants sont les plus vulnérables face à la malnutrition.

Notre association intervient dans près de 56 pays dans le monde depuis plus de 40 ans et aussi en France depuis 2019 pour lutter contre ce fléau. Dans les pays en conflit, au plus près des populations les plus vulnérables, au total, chaque année ce sont près de 21 millions de personnes que nous soutenons grâce à nos différents programmes et expertises que nous avons développées.

Vous avez le pouvoir de mener des actions ici, partout en France pour avoir un impact là-bas, dans nos pays d'intervention. En luttant contre la Faim dans le monde, vous luttez aussi contre la crise climatique, pour la protection de l'environnement, contre les inégalités, pour la défense des droits des femmes, contre les conflits, pour la paix, pour l'accès à l'eau, à l'éducation, pour l'accès à la santé, partout dans le monde.

Le Bénévolet n'est pas du salariat, si vous souhaitez rejoindre les équipes salariées, c'est [ici](#)

Conclusion

A l'inverse de ce guide, la Culture Bénévole ne s'achève pas, sauf en cas de dissolution de l'association, car elle est appelée à évoluer au gré des bénévoles qui la façonnent.

Outil de recrutement, d'animation et de fidélisation, elle est passionnante et permet de mieux comprendre l'interaction de l'association avec son environnement.

Quelques jours après avoir fini la rédaction de ce guide, nous avons découvert une émission de France Inter⁷ dont les premiers mots de l'invité, le metteur en scène Alexis Michalik nous ont interpellés :

“Une belle équipe, je crois, est toujours plus qu'une addition, plus qu'une agrégation, plus qu'une somme de talents. Une belle équipe ne s'approche pas par une arithmétique mais bien par une mystique.

Comment ont-ils fait, en effet, pour réussir à être ensemble, à devenir ensemble, à jouer ensemble ? Ils ont fait bien plus qu'additionner leurs talents, plus que sommer leurs compétences. Ils se sont écoutés, se sont mis en retrait parfois aussi, ils ont eu davantage confiance en le collectif qu'en eux comme individus. L'intelligence collective commence exactement là : quand on comprend que ce qui compte, c'est ce qu'il y a entre nous, plus que ce qu'il y a en nous.”

Le collectif, bien plus qu'une somme d'individus, voici une manière de résumer la culture bénévole, sujet amené à s'enrichir au gré de nos échanges.

Pour découvrir notre guide sur la Gouvernance Associative :
→ <https://asso.benevolt.dev/guide-gouvernance-associative-crise>

7

<https://www.radiofrance.fr/franceinter/podcasts/sous-le-soleil-de-platon/sous-le-soleil-de-platon-du-ven-dredi-15-juillet-2022-2138294>

Remerciements

Aux 7 200 associations locales et 34 têtes de réseau des associations nationales qui nourrissent notre réflexion au quotidien.

Aux 240 000 bénévoles qui échangent avec les associations par notre intermédiaire, connaissent parfois des déconvenues, vivent de jolies histoires et nous les racontent avec plaisir.

A Agathe Legrain de la Cloche et à Elodie Jouan de d'Action Contre la Faim qui nous ont permis l'étude de leurs associations.

Au Comité de Pilotage Participatif de Benevolt, instance de gouvernance collective, qui est tout sauf cosmétique. Pour prendre de la hauteur, se poser les bonnes questions et nous aider à avancer, vous êtes toujours au rendez-vous.

Aux 1 537 personnes qui ont téléchargé ce livre blanc depuis sa première parution en 2022 et qui nous font part régulièrement de leur satisfaction à l'avoir lu. Vos compliments nous vont droit au cœur.

Enfin, je vais quitter le "nous" collectif pour remercier mon équipe, ceux qui ont soutenu la démarche, relu, commenté, pensé, illustré, mis en page puis en ligne... On ne peut, à juste titre, pas parler de culture bénévole chez Benevolt, mais la bienveillance et l'investissement au service de l'engagement associatif sont des piliers de notre culture d'entreprise solidaire⁸.

Amélie ARCILE
Co-Fondatrice de Benevolt
Novembre 2024

⁸ Benevolt est agréée ESUS (Entreprise solidaire d'utilité sociale depuis sa création en 2017)

Vous travaillez **dans une association nationale** animant un réseau d'antennes locales ou de comités régionaux et/ou départementaux ?

<https://asso.benevolt.fr/association/reseau/contact>

1. En quoi ce guide vous concerne :

Les antennes de votre Réseau ou vos comités vous ont peut-être fait remonter lors des dernières réunions leurs difficultés à trouver ou à conserver des bénévoles ?

2. Le guide vous permet de comprendre ce qu'ils vivent au quotidien :

Ce guide va vous permettre de comprendre les enjeux de terrain auxquels sont confrontées vos équipes et les difficultés auxquelles elles font face.

Trouver des bénévoles, les intégrer, les animer au quotidien est moins facile qu'on le croit. Cela nécessite des compétences en ressources humaines, management, communication. Ce guide permet de vous mettre à leur place et de servir de base de réflexion à des échanges internes.

3. Vous disposerez d'outils concrets pour aider vos antennes à travailler leur culture bénévole !

Ce guide va vous donner des idées et des pistes de réflexion concrètes pour travailler avec votre Réseau sur le sujet du renouvellement des instances dirigeantes.

Vous pouvez le faire en autonomie ou en faisant appel à nos équipes, nous proposons des formations en atelier ou à la journée qui permettent de passer à l'action rapidement.

4. Du contenu à partager à votre Réseau

En diffusant le guide, vous allez aider votre Réseau à s'emparer de ces sujets, pour améliorer la relation à leurs bénévoles actuels et futurs. Les bénévoles sont au coeur des projets, ils méritent toute votre attention !

<https://asso.benevolt.fr/guide-association-culture-benevole>

Vous travaillez dans une collectivité et vous avez à cœur d'accompagner la vie associative locale ?

<https://asso.benevolt.fr/collectivite/contact>

1. En quoi ce guide vous concerne :

Les associations locales de votre commune, ville ou département vous ont peut-être fait remonter lors des dernières réunions ou événements leurs difficultés à trouver ou fidéliser des bénévoles ?

Les citoyens vous font remonter que certaines associations ne sont pas très claires dans leurs attentes par rapport aux bénévoles ?

2. Le guide vous permet de comprendre ce qu'ils vivent au quotidien :

Ce guide va vous permettre de comprendre les enjeux de terrain auxquels sont confrontées vos associations et les difficultés auxquelles elles font face.

Trouver des bénévoles, les intégrer, les animer au quotidien est moins facile qu'on le croit. Cela nécessite des compétences en ressources humaines, management, communication. Ce guide permet de vous mettre à leur place et de servir de base de réflexion à des échanges internes.

3. Vous disposerez d'outils concrets pour aider les associations à travailler leur culture bénévole !

Ce guide va vous donner des idées et des pistes de réflexion concrètes pour travailler avec vos associations et vos équipes municipales ou départementales sur le sujet de l'accueil, de la fidélisation de l'animation des bénévoles grâce à leur culture bénévole..

Vous pouvez le faire en autonomie ou en faisant appel à nos équipes, nous proposons des formations en atelier ou à la journée qui permettent d'accompagner ces sujets.

4. Du contenu à partager à vos associations locales

En diffusant le guide, vous allez aider vos associations à s'emparer de ces sujets, et à soit les anticiper si elles ne sont pas encore confrontées à une crise du renouvellement, soit à les aider à sortir de cette angoissante idée de ne voir personne se proposer pour la suite !

<https://asso.benevolt.fr/guide-association-culture-benevole>

Ressources

Pour l'étude du monde associatif :

- Le paysage associatif français, Lionel Prouteau, Viviane Tchernogog, Juris Editions
- Le paysage associatif français – Mesures et évolutions, Lionel Prouteau et Viviane Tchernonog, Éditions Dalloz Lefebvre – Août 2023

Pour l'analogie avec la marque employeur :

- [Welcome to the Jungle](#)

Pour la notion d'attachement :

- J.Bowlby, Attachement et Perte, PUF
- Psychologie du travail et des organisations, vol. 20
- [Le bénévolat n'est pas le résultat d'une volonté individuelle, Bénédicte Harvard Duclos, Sandrine Nicours, DeBoeck Supérieur, \(Cairn\)](#)

Sur les motivations des bénévoles:

- [Le bénévolat, entre travail et engagement, Dan Ferrand-Bechmann, Erès \(Cairn\)](#)
- [La France Bénévole 2022, étude de Recherches & Solidarités](#)
- [La France Bénévole 2024, étude de Recherches & Solidarités](#)



La Culture Bénévole

Septembre 2022

Mise à jour novembre 2024

benevolt

Bénévoles - Associations - Collectivités