

## A quoi servent les bénévoles ?

### Bénévolat et identité des associations du spectacle

Stéphanie Havet-Laurent, Doctorante contractuelle, Université de Lyon, UJML3, IAE Lyon, Magellan  
Camille de Bovis, Maître de conférences, Université de Lyon, UJML3, IAE Lyon, Magellan

« On fait du mieux qu'on peut. Après on n'est pas des pros mais au moins on fait les choses » (Graphiste, Saison musicale de montagne)

La majorité des organisations du spectacle est structurée sous forme d'association<sup>1</sup>. La loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 définit une association comme une « convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices. ». En termes de gestion, trois spécificités découlent de cette forme d'organisation : le bénévolat, la vie démocratique et le but non lucratif (Bernet *et al.*, 2016).

La littérature sur les associations considère que les bénévoles, et notamment ceux élus à des fonctions de direction, doivent avoir une place centrale dans l'organisation. Ils sont les garants de la vocation démocratique et de l'engagement sociétal de la structure (Laville, Young et Eynaud, 2015). Pourtant, dans certains cas, leur rôle très limité conduit les acteurs de terrain à parler, à propos du bureau associatif, de « bureau fantôme ». A partir de ce constat, plusieurs questions se posent : quelle est la place des bénévoles au sein de l'organisation et quel est leur rôle ? Comment les bénévoles contribuent-ils à la construction de l'identité des associations du spectacle ?

Pour répondre à ces questions, nous avons étudié trois associations du spectacle durant trois ans, entre mars 2016 et mars 2019. Ces structures ont une activité centrée sur la création et/ou la diffusion de concerts de musique classique. *Musique solidaire* réalise des projets pluridisciplinaires dans le but de soutenir des causes sociales ou environnementales. *Musique de chambre* organise, ou vend à des lieux de diffusion, des concerts en petit effectif. *La Saison musicale de montagne* organise des concerts dans un village d'altitude. Les trois structures s'apparentent au modèle « mixte » selon la typologie de Tchernonog (2013) : elles reposent sur le bénévolat, les cotisations des adhérents, les dons, les recettes d'activité et les subventions publiques. Les formes de travail y sont multiples : travail gratuit (bénévolat), CDD d'usage (intermittent), CDD classique. Aucune des structures n'a de salarié en CDI, ce qui s'explique par le fait que l'activité des associations est modeste (deux à dix concerts par an) et fluctuante d'une année sur l'autre. Les artistes sont tous des professionnels rémunérés. La gestion administrative est assurée selon les structures soit par des bénévoles, soit ponctuellement par un administrateur en CDD, soit par des prestataires externes, soit par les artistes -à titre bénévole-.

---

<sup>1</sup> Rapport de la Commission Paritaire Nationale Emploi Formation du Spectacle Vivant, 2015

Une des spécificités des associations du spectacle tient à l'importance du travail gratuit effectué par les artistes. En effet, les artistes sont rémunérés, en principe, exclusivement en cachets de concerts<sup>2</sup>. Or ils consacrent un temps important à la préparation de projets nouveaux, à la recherche de lieux de diffusion, à la communication, aux relations avec la presse. Ce travail s'inscrit dans une « zone grise » entre travail et bénévolat (Simonet, 2018).

## 1. Les bénévoles : un terme générique qui recouvre différentes réalités

Deux types de bénévoles sont à distinguer : les bénévoles dirigeants, souvent élus par les membres de l'association, qui sont les responsables légaux de la structure, et les bénévoles non élus, qui peuvent être plus ou moins impliqués dans la gestion opérationnelle.

### 1.1 Les dirigeants bénévoles

Bien qu'il n'existe pas d'obligation en la matière, les dirigeants bénévoles sont en général élus par les membres de l'association.<sup>3</sup> Leur engagement se caractérise par une prise de fonction officielle reconnue et souhaitée par les autres. Chargés de la gestion courante de l'organisation, ils assument également la responsabilité de la fonction employeur.

Dans les associations du spectacle, les fonctions de direction sont très rarement confiées à des artistes, qui ne peuvent pas cumuler fonction de direction, même bénévole, et indemnisation au titre du régime d'intermittent du spectacle<sup>4</sup>. Les dirigeants bénévoles sont souvent choisis dans un premier temps parmi le cercle proche des artistes qui créent leur structure. Le fonctionnement de l'association est, à ce stade, très horizontal, une large place est accordée aux discussions, débats entre les porteurs du projet, les dirigeants bénévoles et les membres de l'association (Enjolras, 2010). Avec le développement de l'activité, le fonctionnement associatif tend à se rapprocher d'un fonctionnement d'entreprise et le rôle des bénévoles peut devenir consultatif voire symbolique (Sundblom *et al.*, 2016).

### 1.2 Les bénévoles non élus

Les bénévoles non élus peuvent être plus ou moins impliqués dans la vie de la structure. Dans sa typologie François Mayaux (1996) distingue trois catégories de bénévoles non élus : les sympathisants, les bénévoles ponctuels et les bénévoles réguliers. Les sympathisants « adhèrent globalement aux buts de l'association et (...), sans s'engager bénévolement, contribuent cependant, par leurs discours et des manifestations diverses de soutien, à l'atteinte de ces objectifs. Leur appartenance à une association ne s'arrête pas à l'acte financier de la cotisation, ni à la pratique des activités proposées (à l'inverse des « simples » adhérents). Ils connaissent, approuvent et soutiennent le projet de l'organisation. » (Mayaux, 1996, p.54). Les bénévoles ponctuels donnent épisodiquement de leur temps et de leur énergie pour le développement de l'organisation. Les bénévoles réguliers se distinguent des bénévoles ponctuels dans la mesure où ils apportent beaucoup, avec constance et fréquence, à l'organisation. Ils travaillent en étroite collaboration avec les bénévoles dirigeants, comme en témoigne cette citation du Président de la *Saison musicale de montagne* : « [Les membres

---

<sup>2</sup> Annexe 10 à la convention du 14 mai 2014 sur le régime d'indemnisation du chômage

<sup>3</sup> La loi de 1901 ne définit pas quels sont les organes d'administration d'une association. En conséquence, sauf disposition législative ou réglementaire contraire propre à certaines catégories d'associations, une association est libre définir ses organes de fonctionnement et leurs attributions. ([www.service-public.fr/associations](http://www.service-public.fr/associations))

<sup>4</sup> Régime d'indemnisation chômage régi par l'annexe 10 à la convention du 14 mai 2014

*actifs] s'investissent davantage que d'autres membres, on voit bien par exemple notre webmaster, il est important, mais il ne veut pas être membre du comité [élu], parce que s'il était du comité il serait contraint (...) d'assister aux [réunions] de comité, ça veut dire ça prend davantage de temps. Et puis c'est davantage dévoreur d'énergie, tandis que là ils (...) n'a pas à venir assister à des [réunions] qui l'ennuieraient ou qui le perturberaient dans son travail [professionnel]. En l'occurrence on a affaire à des gens qui ne sont pas à la retraite donc qui ont peut-être un petit peu moins de temps donc voilà, ça les arrange comme ça, quelque part en ce qui me concerne en tant que Président (...) je fais appel à eux comme à un membre [élu], il n'y a pas de problème. »*

Le tableau ci-dessous précise, pour chacune des structures étudiées, les fonctions des bénévoles élus et si la structure compte également des bénévoles non élus.

	<b>Musique solidaire</b>	<b>Musique de chambre</b>	<b>Saison musicale de montagne</b>
Dirigeants bénévoles	Un président, un secrétaire, un trésorier	Un président, un secrétaire, une vice-secrétaire, un trésorier	Un président, un secrétaire, une directrice artistique, un trésorier
Bénévoles non élus	Non	Non	Quatre-vingt membres, dont une vingtaine de bénévoles, répartis entre sympathisants, bénévoles ponctuels et bénévoles réguliers.

Tableau 1 : Organisation interne des trois associations étudiées

Après avoir présenté les différents types de bénévoles, nous situons le bénévolat au niveau organisationnel.

## 2. Place et rôle du bénévolat au niveau de l'association

Il convient de distinguer place et rôle des bénévoles. La place des bénévoles renvoie à un rapport de pouvoir entre les bénévoles, les artistes et les salariés administratifs ponctuels. Le rôle fait davantage référence à une action, à des tâches réalisées.

### 2.1 Le bénévolat : une place plus ou moins importante selon les structures

Les trois associations, si elles sont assez homogènes en termes d'activité, confèrent une place très différente aux bénévoles.

L'association *Musique solidaire*, dont l'objet est la création et la diffusion de projets pluridisciplinaires engagés, en été fondée en 2015. L'organisation se caractérise par un projet associatif encore en train de se définir, dans un processus de concertation entre artistes et bénévoles. Les bénévoles sont très peu nombreux et occupent tous des fonctions de direction : le Président est le mari de la Directrice artistique, elle-même trésorière de l'association. La secrétaire est une amie proche de la Directrice artistique, musicienne. Les donateurs, qui sont des particuliers qui soutiennent financièrement les actions de l'association, ont un statut particulier : ils sont dits « membres » mais ne sont pas invités à l'Assemblée générale, la Directrice artistique refusant une influence des financeurs sur le projet artistique.

L'association *Musique de chambre* est née en 2008 de la rencontre d'une harpiste et d'une violoniste. Elle connaît un accroissement de son activité à partir de 2014 et un renouvellement des dirigeants associatifs en 2017. Jusqu'alors des membres de la famille et amis des artistes, les dirigeants

bénévoles sont désormais des professionnels du secteur (administrateurs du spectacle et responsables de structures de formation artistique). Cependant leur place est relativement réduite : ils ne sont consultés que très ponctuellement par la Directrice artistique qui prend avec les autres musiciennes la majeure partie des décisions.

La *Saison musicale de montagne*, fondée en 2012, se caractérise par un fonctionnement bicéphale avec d'une part un Président qui assure la gestion des bénévoles et les aspects administratifs et financiers et d'autre part une Directrice artistique qui se consacre à la programmation. L'organisation est très hiérarchisée avec un président directif qui délègue peu, à l'exception de tâches nécessitant des compétences très précises (graphisme, gestion du site web). La place des bénévoles non élus est limitée par le pouvoir du Président.

Lors de notre observation en tant que bénévole, nous avons pu constater des sentiments ambivalents des artistes à l'égard des bénévoles. D'un côté, les artistes ont besoin des bénévoles pour créer leur association. Ils saluent le regard extérieur qu'ils peuvent leur apporter, des idées originales auxquelles ils n'auraient pas pensé. Ils soulignent également l'importance de se sentir soutenus dans leur projet. D'un autre côté, les artistes déplorent parfois un « *manque de professionnalisme* » des bénévoles et hésitent à leur confier certaines tâches (gestion du site web, réalisation des enregistrements des concerts) par crainte de « *donner un côté amateur au projet* » (Directrice artistique, *Musique de chambre*). Ainsi, la Directrice artistique de cette association préfère limiter le rôle des bénévoles à un rôle consultatif ponctuel. Elle a refusé que des bénévoles non spécialistes, qui voulaient lui alléger certaines tâches, prennent en charge la communication ou la recherche de concerts, préférant le faire elle-même pour « *mieux maîtriser l'image de l'ensemble* ». Comme elle l'explique, « *les bénévoles ne voient pas toujours les enjeux artistiques et de carrière qu'il peut y avoir pour [les artistes]. D'autant que la réputation est très importante dans ce milieu.* »

De son côté, le Président de la *Saison musicale de montagne* revendique un événement organisé « *par des amoureux de la musique [bénévoles] pour des amoureux de la musique.* » Il défend un modèle où « *la quasi-totalité des recettes et subventions va aux artistes, un tout petit peu à la communication* ». Parfois critiqué pour des maladresses ou petites erreurs de gestion, il se justifie : « *Je crois que c'est important que les [artistes accueillis] sachent qu'on est des bénévoles, (...) qu'ils se rendent compte. D'autre part ça permet qu'ils nous pardonnent certaines erreurs ou bien certaines lacunes. Mais il n'y a pas de raison... De toute façon quelque part j'imagine que c'est toujours du travail [pour les artistes] et de l'argent qu'ils gagnent, faut pas faire la fine bouche non plus...* ».

En fonction du projet de la structure et de la répartition des pouvoirs, la place des bénévoles est plus ou moins importante. Dans les deux compagnies artistiques étudiées, *Musique solidaire* et *Musique de chambre*, le projet est d'abord porté par un artiste, qui s'entoure de quelques bénévoles. La place des bénévoles est au contraire centrale à la *Saison musicale de montagne*, qui est un projet créé par des bénévoles pour accueillir des artistes professionnels.

## 2.2 Un rôle des bénévoles qui diffère d'une structure à l'autre

Le rôle des bénévoles varie également d'une structure à l'autre. Au sein de *Musique solidaire*, le rôle stratégique du Conseil d'administration est fort. Mais la situation est particulière dans la mesure où la Directrice artistique (Premier violon de l'ensemble, à l'initiative du projet) est également dirigeante bénévole. Dans cette structure la frontière entre travail bénévole et travail salarié est particulièrement floue. La confusion est entretenue par l'utilisation de pratiques de GRH pour assurer

la gestion des bénévoles : il existe des fiches de postes que les dirigeants bénévoles signent à leur arrivée dans la structure, ainsi qu'une charte éthique qui s'apparente à un règlement intérieur auquel ils sont soumis. Au sein de *Musique de chambre*, le rôle des dirigeants bénévoles est limité et ponctuel, ils sont surtout valorisés pour le regard extérieur qu'ils apportent. A la *Saison musicale de montagne*, les bénévoles élus et non élus travaillent en étroite collaboration, dans un fonctionnement très structuré et hiérarchisé : il existe un « cahier des tâches » qui attribue à chacun les différentes tâches à effectuer.

	<b>Musique solidaire</b>	<b>Musique de chambre</b>	<b>Saison musicale de montagne</b>
Rôle des bénévoles élus	Fixent les orientations stratégiques.	Accompagnent la réflexion, apportent un regard extérieur.	Assument la gestion de la structure et fixent les orientations stratégiques.
Rôle des bénévoles non élus	-	-	Assument des tâches nécessitant des compétences spécifiques (graphisme, gestion du site web). Prennent en charge des tâches opérationnelles les jours de concert (tenue de la buvette, mise en place de la salle).

Tableau 2 : Rôle des bénévoles élus et non élus

Au-delà de ce qu'ils font concrètement, les bénévoles contribuent, consciemment ou pas, à façonner l'identité de l'organisation à laquelle ils appartiennent.

### 3. Bénévolat et identité des associations du spectacle

L'identité organisationnelle répond à la question « *Qui sommes-nous en tant qu'organisation ?* » (Albert et Whetten, 1985). Elle désigne l'ensemble des caractéristiques centrales, distinctives et durables perçues par l'ensemble des membres d'une organisation. C'est une construction subjective et intersubjective des acteurs à propos de l'identité de l'organisation à laquelle ils appartiennent (Gombault, 2003).

En termes d'identité organisationnelle, les trois associations étudiées se distinguent clairement :

- *Le projet personnel constitué en association*

*Musique solidaire* est une association centrée autour du projet d'une artiste. Si le projet est clairement militant, le fonctionnement de l'organisation ne cherche pas à laisser la voix à différentes parties prenantes. Les bénévoles sont choisis dans le cercle proche de la directrice artistique et ils n'hésitent pas à parler de « *l'association de [la Directrice artistique]* ».

- *Le projet artistique collectif*

Au sein de l'association *Musique de chambre*, le collectif artistique est central. Les décisions se prennent de manière démocratique entre les artistes. Les bénévoles ne sont consultés que ponctuellement. Les bénévoles ont une place marginale, ce qui nous conduit à parler d'identité de projet artistique collectif.

- *Le projet collectif de territoire*

A la *Saison musicale de montagne*, les bénévoles ont un rôle central. L'identité de la structure est fortement marquée par le bénévolat. Jusqu'à ce jour partagée par l'ensemble des bénévoles, cette identité est en train de se fragmenter entre bénévoles souhaitant « *faire les choses de manière plus professionnelle* » (Chargé de sponsoring) et ceux qui souhaitent « *préserver le côté chaleureux et informel de l'accueil bénévole* » (Graphiste). Un point d'accord est trouvé sur le fait que l'identité de la structure doit rester très ancrée sur le territoire et qu'il serait inopportun de recourir à des acteurs venus « *de la ville* » (Président) pour faire vivre le projet.

## Conclusion

Les bénévoles font plus que fournir un travail gratuit à la place d'une personne que la structure n'a pas les moyens de rémunérer : ils apportent une diversité de points de vue et font de la structure un lieu d'échanges, de débats, de conflits parfois. Mais surtout ils confèrent à l'organisation une identité particulière. Dans le sillage de Kreutzer et Jäger (2011), nous considérons que « *le bénévolat fait partie intégrante de la manière collective de se décrire et peut être analysé comme une dimension de l'identité organisationnelle* » (Kreutzer et Jäger, 2011, p.636). Selon la place faite aux bénévoles dans l'organisation, l'identité de l'organisation va du projet personnel d'un artiste (soutenu par quelques amis et membres de la famille) à un projet de collectif intégrant un nombre plus ou moins important de parties prenantes.

## **Bibliographie**

Albert S., Whetten D.A. (1985). « Organizational Identity », *Research on Organizational Behavior*, 7, p. 263-295.

Bernet J., Eynaud P., Maurel O., Vercher-Chaptal C. (2016). *La gestion des associations*, Erès (Sociologie économique).

Enjolras B. (2010). « Gouvernance verticale, gouvernance horizontale et économie sociale et solidaire : le cas des services à la personne », *Géographie, économie, société*, 12, n° 1, p. 15-30.

Gombault A. (2003). « La nouvelle identité organisationnelle des musées. Le cas du Louvre », *Revue française de gestion*, 29, n° 142, p. 189-204.

Kreutzer K., Jäger U. (2011). « Volunteering Versus Managerialism: Conflict Over Organizational Identity in Voluntary Associations », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40, n° 4, p. 634-661.

Laville J.-L., Young D.R., Eynaud P. (2015). *Civil Society, the Third Sector and Social Enterprise: Governance and Democracy*, Routledge, Londres.

Mayaux F. (1996). *Le noyau stratégique des associations: quel partage des pouvoirs entre dirigeants bénévoles et dirigeants salariés?*, Thèse de doctorat, Lyon 3.

Simonet M. (2018). *Travail gratuit: la nouvelle exploitation?*, Textuel, Paris (Petite encyclopédie critique).

Sundblom D., Smith D.H., Selle P., Dansac C., Jensen C. (2016). « Life cycles of individual associations », dans *The Palgrave Handbook of Volunteering, Civic Participation, and Nonprofit Associations*, Palgrave Macmillan, New York.

Tchernonog V. (2013). *Le paysage associatif français*, 2e édition, Juris éditions/Dalloz.