

RENCONTRE CONSULTANT.ES CULTURE DU DLA

Thématique « Ressources humaines »

Compte-rendu des ateliers

~~~~~  
Octobre 2019



Depuis 2018, Opale a souhaité renforcer l'animation du réseau de consultants DLA spécialisés dans le secteur culturel. Ces rencontres et échanges font suite au constat partagé d'un fort besoin de partage de pratiques, d'informations sur les modalités du DLA afin de renforcer les synergies et de contribuer à l'amélioration continue du dispositif.

## Sur la mutualisation de l'emploi

L'atelier qui portait sur la mutualisation d'emploi a permis aux consultant.e.s d'échanger sur leurs expériences en matière de partage d'emploi au sein de structures culturelles et de se questionner sur les avantages et limites des pratiques de mutualisation. Plusieurs questions se sont posées. Quels sont les différents modes de mutualisation d'emploi ? comment sécuriser au mieux les emplois mutualisés ? comment articuler ces projets avec les éventuelles injonctions des partenaires ? Quels types d'emplois mutualiser ? Où se documenter sur les territoires pour savoir ce qui existe déjà ?

Les échanges ont ainsi porté sur différents niveaux de mutualisation d'emplois :

- La mise à disposition de salarié.es entre associations, ses limites et son cadre réglementaire
- Les [groupements d'employeurs](#), la forme la plus aboutie de la mutualisation d'emplois et celle qui sécurise au mieux les salarié.e.s, qui n'ont en effet plus qu'un seul employeur, peuvent faire évoluer leurs compétences et bénéficient d'un système de solidarité entre les adhérents du GE.
- Les bureaux d'accompagnement et/ou bureaux de production qui peuvent être considérés comme des espaces de mutualisation de compétences, d'outils et de ressources.

Tou.te.s ont insisté sur le temps nécessaire en amont de tout projet de mutualisation, et notamment l'interconnaissance et la confiance entre les acteurs. Ainsi, la mutualisation peut difficilement être réussie si elle découle des injonctions de partenaires. Elle mérite d'être accompagnée dans ses processus de construction, abandonnée en amont si elle n'est pas possible ou au mauvais moment, et soutenue par les partenaires (en particulier, les fonctions de coordination ou d'animation de cette mutualisation ont un coût souvent négligé). Enfin, les consultant.es présent.es ont également réagi sur l'indispensable formalisation des modalités et procédures de ces mutualisation d'emplois (conventions, chartes d'engagement...) notamment sur les horaires, périodes d'activités, méthodes et conditions de travail etc...

## Sur les risques psycho-sociaux

Dans le premier cas (nous ne reviendrons pas sur l'exposé de la situation qui est difficilement restituable hors contexte), ont été évoquées les difficultés suivantes :

- Comment identifier les tensions dans un groupe ?
- Comment gérer la pression face à des situations humaines difficiles ?
- Comment trouver sa place quand, justement, les processus de décision ne respectent pas la place de chacun.e dans la gouvernance ?

Au cours des discussions, plusieurs solutions ont été évoquées et discutées :

- Relativiser le rôle de sauveur du ou de la prestataire : à l'impossible nul n'est tenu
- Possibilité d'exercer un droit de retrait si l'on constate un danger

- Importance de la supervision comme endroit de parole
- Se servir de la dimension collective pour sortir des jeux d'affects individuels
- Se souvenir qu'il peut être plus néfaste de s'acharner que de dire stop
- Se méfier aussi de l'auto-exploitation que l'on peut exercer sur soi-même
- Nécessité de parfois devoir re-cadrer la mission pour éviter de se faire instrumentaliser, quitte à faire intervenir un tiers (chargé.e de mission DLA notamment)
- Asseoir et affirmer sa légitimité dans la mission
- Faire le lien avec les chargé.e.s de mission DLA si une situation de risques psycho-sociaux semble n'avoir pas été explicitée dans le diagnostic
- Il est également indispensable que les chargé.e.s de mission DLA informent les prestataires s'ils pressentent une situation risquée.

➤ Dans le second cas, la problématique suivante a été soulevée :

- Dans le cadre d'une transmission gouvernance bénévole et d'une nouvelle direction au sein d'une MJC, comment éviter le risque de surcharge pouvant mener à un *burn out* face à des objectifs ambitieux et une forte mobilisation des salarié.e.s dans les tâches du quotidien ?

La discussion collective a amené les éléments suivants :

- Renforcer l'engagement bénévole et identifier les tâches à déléguer entre bénévoles et aussi déléguer des salarié.e.s vers les bénévoles
- Poser clairement la question au salarié "directeur" de son ressenti sur le fonctionnement actuel et les risques de vouloir quitter la structure "par dépit"
- Appeler l'attention de son employeur fonctionnel (ici la fédération régionale) sur l'adéquation de la fiche de poste et la réalité des missions exercées
- Mettre de côté les ambitions à long terme de déploiement de la MJC et identifier les besoins fondamentaux et les actions réalistes (gestion quotidienne pour assurer la pérennité des services) à court terme
- Lister régulièrement les avancées constatées, y compris "les petites choses"
- Prendre l'attache des partenaires pour partager la situation tendue actuellement (ne pas rester seuls)
- Accepter, pour la personne bénévole qui transmet, un certain renoncement, pour s'assurer que la transmission s'effectue sans regret
- S'autoriser à imaginer une autre forme de gouvernance, plus partagée
- Etre conscient de la cause initiale du chamboulement d'équipe salariée intervenue depuis août 2017 = fin de 8 contrats aidés dans un intervalle de 6 mois, sur une équipe de 13 salarié.e.s + effet domino induit avec des départs d'autres salarié.e.s.

### **Remerciements :**

A Marc Bouchet pour sa contribution et son soutien

Aux participant.es pour leur mobilisation et leur implication

**Opale / CRDLA Culture**

01 45 65 2000 / [opale@opale.asso.fr](mailto:opale@opale.asso.fr)

-----  
**Réalisation :** Opale / CRDLA Culture

Depuis 30 ans, Opale observe, valorise et outille les associations artistiques et culturelles par des travaux d'études, des publications et des mises en réseau. Depuis 2004, elle porte une mission d'animation et de ressources (Centre de ressources culture) dans le cadre **d'un dispositif de soutien à l'emploi associatif, le DLA (Dispositif Local d'Accompagnement)** dont ont déjà bénéficié plus de 7900 associations culturelles et artistiques.

La mission CRDLA est copilotée par deux regroupements culturels : l'Union fédérale d'intervention des structures culturelles (Ufisc) et la Coordination des fédérations et associations de culture et de communication (Cofac).

[www.ufisc.org](http://www.ufisc.org)  
[www.cofac.org](http://www.cofac.org)

AVEC LE SOUTIEN DE



Cette action est cofinancée par le Fonds social européen dans le cadre du programme opérationnel régional « Emploi et Inclusion » 2014-2020