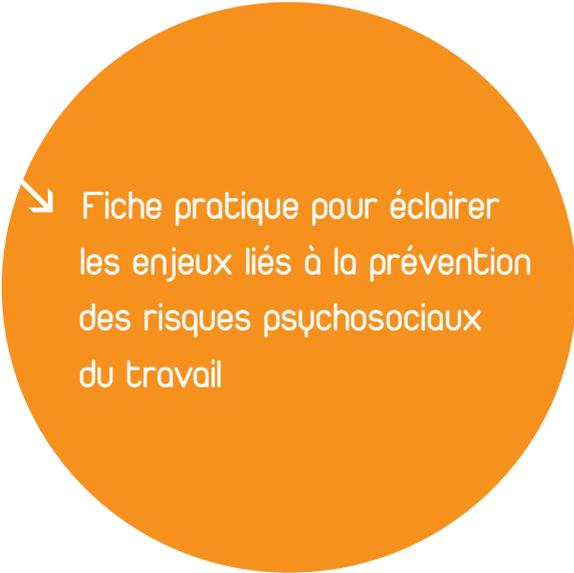




PRÉVENIR LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX DU TRAVAIL AU SEIN DES ASSOCIATIONS ARTISTIQUES ET CULTURELLES

Décembre 2008



→ Fiche pratique pour éclairer
les enjeux liés à la prévention
des risques psychosociaux
du travail

Pas plus que les autres secteurs professionnels, les associations artistiques et culturelles n'échappent aux questions du stress et du mal-être, en croissance manifeste dans le monde du travail.

Parce qu'elles en ont rarement conscience, ces associations sont peu – voire pas – outillées pour y apporter des réponses.

Or, prévenir ces risques dits « psychosociaux » est un enjeu majeur car au-delà de leurs effets négatifs sur la santé des individus, ils ont également des impacts sur le fonctionnement interne des structures et la pérennisation des activités et des emplois.

Quel rôle le DLA peut-il jouer dans ces démarches de prévention ?

Comment diagnostiquer les situations à risque ? Quels indicateurs les révèlent ?

En quoi peut-il être intéressant de prescrire des accompagnements utilisant l'approche et les techniques issues de la psychologie du travail ? Pourquoi les réponses « classiques » ont-elles des limites ?

Pour répondre à ces questions – qui concernent tout directeur de structure ou consultant confronté à des situations de travail « bloquées » –, nous avons interrogé **Marina Pietri**, psychologue du travail au sein de Entrelacs, spécialiste en prévention des risques psychosociaux*.

Propos recueillis et mis en forme par le CNAR Culture (Réjane Sourisseau)



* Marina Pietri est psychologue du travail depuis 6 ans, titulaire du diplôme de la chaire de psychologie du CNAM, et d'un DEA de psychologie clinique à Paris V.

SOMMAIRE

Mal-être au travail, où en est-on ?	3
<i>Tableau des principaux risques psychosociaux.....</i>	<i>3</i>
Comment dépister les risques psychosociaux ?.....	7
<i>Tableau des indicateurs de dépistage.....</i>	<i>8</i>
Intérêts et limites de l’approche individuelle.....	12
Nouvelles pistes, nouvelles approches.....	13
Pour aller plus loin.....	16

Mal être au travail, où en est-on ?

Les situations de mal-être au travail – stress, violences – sont plus répandues qu'on ne le croit. Elles n'épargnent pas le secteur associatif, même s'il a tendance à s'en défendre.

Dans les associations culturelles, peu conscientes de ces questions, les actions de prévention sont quasiment inexistantes, d'où un rôle potentiel du DLA en ce domaine.

RS – Quelle est l'ampleur du phénomène du mal-être au travail ?

Marina Pietri : Le monde du travail est de plus en plus traversé par les questions du stress et du mal-être. Les chiffres sont éloquentes : 29 % des salariés européens déclarent souffrir de problèmes de santé liés au stress d'origine professionnelle¹. En France, le nombre de maladies professionnelles a doublé depuis 1999, pour atteindre les 50 000 cas déclarés en 2007².

– Que recoupe la notion de « santé au travail » ?

De plus en plus, les syndicats, relayés par de nombreux articles de presse insistent sur la nécessité de promouvoir la santé au travail. Celle-ci ne se restreint pas seulement à des questions de sécurité matérielle ou physique (prévention des accidents du travail, des maladies professionnelles, ergonomie des équipements), elle inclut plus largement la question du bien-être *psychologique* des salariés, leur *santé mentale*. Elle vise à prévenir ce qu'on appelle les risques psychosociaux, c'est-à-dire les risques organisationnels ayant des effets sur les individus en termes de troubles psychosociaux : stress, dépressions, conduites addictives, violences, pathologies psychosomatiques (*lire définitions en encadré*).

QU'APPELLE-T-ON LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX ?

L'Agence européenne pour la santé et la sécurité au travail définit quatre principaux types de risques³ :



Le stress

Un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. Bien que le processus d'évaluation des contraintes et des ressources soit d'ordre psychologique, les effets du stress ne sont pas uniquement de nature psychologique. Il affecte également la santé physique, le bien-être et la productivité de la personne qui y est soumise.



L'épuisement professionnel

L'épuisement professionnel – appelé aussi *burn out* –, s'exprime par un ensemble de réactions consécutives à des situations de stress professionnel prolongé. Il se manifeste par un épuisement physique, mental, émotionnel, un désintérêt profond pour le contenu du travail et la dépréciation de ses propres résultats. Il se cristallise autour de 3 points : l'assèchement émotionnel – la personne n'a plus l'énergie pour faire son travail –, la dépersonnalisation de la relation – le professionnel ne se sent plus concerné, ni par sa mission, ni par les bénéficiaires de son travail – et un sentiment de non-accomplissement – le professionnel a l'impression que son travail n'est pas efficace. Le *burn out* survient généralement après un investissement personnel affectif important dans l'activité professionnelle.

1 Source : *Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de travail*

2 On peut rappeler aussi que la consommation de psychotropes est en moyenne deux fois plus élevée en France que dans les autres pays européens (source : rapport de l'office parlementaire d'évaluation des politiques de santé, juin 2006)

3 <http://fr.osha.europa.eu/>



Les violences externes

Les violences externes sont des insultes ou des menaces ou des agressions physiques ou psychologiques exercées contre une personne sur son lieu de travail par des personnes extérieures (usagers, clients) et qui mettent en péril sa santé, sa sécurité ou son bien-être.



Les violences internes

Les violences internes concernent les agressions physiques ou verbales, les insultes, les brimades, les conflits exacerbés, entre collègues ou avec les responsables hiérarchiques. Elles incluent les situations de harcèlement moral et sexuel. Depuis 2002, le harcèlement moral est défini par l'article L.122-49 du code du travail : « aucun salarié ne doit subir des agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptibles de porter atteinte aux droits du salarié et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale et de compromettre son avenir professionnel. » Il se caractérise par deux notions : la répétition des agissements et la dégradation des conditions de travail. Le harcèlement sexuel, tel que défini par l'article L.122-46 du code du travail se caractérise par « des agissements de toute personne dont le but est d'obtenir des faveurs de nature sexuelle à son profit ou au profit d'un tiers ». A noter qu'en 2002, la loi a étendu la responsabilité au-delà des seuls supérieurs hiérarchiques des victimes de ce délit.

– Dans quelle mesure cette montée du mal-être au travail concerne-t-elle les associations ?

On pourrait croire en effet que cette réalité touche surtout les entreprises du secteur industriel, où marges de production, rentabilité, évaluation quantitative des résultats et performance individuelle sont souvent les maîtres mots. Le secteur associatif semble se sentir à l'abri de telles interrogations, comme si travailler dans une structure engagée en faveur de l'utilité sociale était en soi un gage d'épanouissement et de respect de valeurs humaines. La question de la santé et du bien-être au travail n'y est pas prise au sérieux ou bien est éludée. A tort.

De fait, les besoins existent. En témoigne par exemple Le livre noir de l'animation socio-culturelle. Paru en 2005, ce livre – produit par la CGT – dénonce « l'extension de la souffrance et du harcèlement au travail dans les associations, petites ou grandes, fédérées ou non, anciennes ou récentes, qui relèvent de l'animation [ou] des centres sociaux et socioculturels ». « L'agressivité, l'hostilité et la souffrance existent aussi dans l'univers associatif, et ce d'autant plus qu'elles peuvent être niées et masquées », peut-on lire dans un récent numéro de la revue Juris⁴. Dernier extrait tiré de l'ouvrage Pour une autre économie de l'art et de la culture : « les équipes très réduites induisent une gestion assez informelle qui est renforcée par la nature du travail par projet. Les flous organisationnels qui en découlent peuvent entraîner des frustrations et de la souffrance »⁵.

4 Juris n° 384, sept. 2008

5 Pour une autre économie de l'art et de la culture, ed. ERES, 2008, p. 52

LE LIVRE NOIR DE L'ANIMATION SOCIO-CULTURELLE

« L'Union nationale des syndicats CGT des personnels de l'animation et des organisations sportives et culturelles (Uspaoc-Cgt), auteur de ce « livre noir » attribuent la dégradation des conditions de travail à « une dérive de l'association vers l'entreprise marchande ». La cause première de cette dérive leur semble être la disparition des subventions nationales qui permettaient aux mouvements associatifs de conduire leurs propres démarches et de développer des projets originaux. Aujourd'hui, une association ne peut plus guère espérer un financement public qu'en effectuant une prestation commandée par une collectivité. Parmi d'autres conséquences, cette évolution fait que les **salariés des associations sont fréquemment soumis à des injonctions contradictoires** et à des paradoxes. Ils sont ainsi censés faire vivre une dynamique associative tout en étant au moins aussi « économiquement performants » que s'ils étaient au service d'une entreprise lucrative. Ils doivent se référer à des valeurs telles que l'esprit coopératif ou l'épanouissement de la personne mais sont au bout du compte évalués sur la base de critères répondant à des logiques de compétition. Ils doivent inscrire leur action dans une perspective à long terme mais sont eux-mêmes de plus en plus « précarisés »...

L'Uspaoc-Cgt met en avant une particularité des tensions vécues dans les associations d'éducation populaire, à savoir **les contradictions entre les principes qu'elles affichent et la réalité de leurs pratiques en tant que structures employeuses**. Les salariés sont d'autant plus affectés par ces entorses qu'elles sont réalisées au nom d'idéaux auxquels ils ont adhéré ».

Source : article paru dans *Transrural Initiatives* n° 308, avril 2006

RS – Quels sont plus précisément les facteurs susceptibles de générer du mal-être au travail dans les associations culturelles ?

Composés pour l'essentiel de tâches « immatérielles » se déployant dans des registres invisibles car relationnels et/ou créatifs, les métiers du secteur culturel requièrent une forte mobilisation. Or, les contreparties ne sont pas toujours à la hauteur de l'investissement personnel et psychologique : distorsion entre les niveaux de salaires et les niveaux d'études – à l'extrême, pratique de « travail gratuit » –, précarité fréquente des emplois – nombreux CDD –, présence de fortes personnalités induisant des relations de pouvoir particulières, des déficits des processus de reconnaissance en interne, manque récurrent de moyens financiers pour réaliser l'activité et se projeter dans l'avenir (fonctionnement avec des « bouts de ficelle »).

– Quelles actions de prévention sont mises en place actuellement ?

Face aux risques d'accidents du travail et de maladie professionnelle, de par la loi, les employeurs sont tenus de mettre en place des actions de prévention. Le Code du travail (article L 230-2) a encore récemment renforcé les obligations en ce qui concerne l'évaluation des risques. Dans les établissements d'au moins 50 salariés, il est obligatoire de créer un Comité d'Hygiène et de Sécurité des Conditions de Travail – un CHSCT – en charge des questions de santé au travail. A défaut, ces sont les délégués du personnel, élus dans les entreprises de 11 salariés, qui les suivent (*lire encadré*).

En majorité de petite taille, les associations culturelles sont dépourvues de telles instances et leurs salariés n'ont pas de relais organisé et officiel pour faire part de leurs difficultés, voire de leur souffrance au travail. Les emplois du temps laissent parfois peu d'espaces communs pour le dialogue. D'autre part, les associations ne respectent pas forcément l'obligation faite à l'employeur de remplir le document unique d'évaluation des risques. **Face à ce déficit de prévention, l'intervention potentielle du DLA représente un enjeu.**

Il faut en effet constater, que si au niveau de la sécurité physique quelques actions de prévention sont menées depuis ces dernières années notamment dans le domaine du spectacle vivant ⁶ (cirque, arts de la rue notamment) ou des musiques actuelles (programme de prévention des risques auditifs Peace & Lobe⁷), la question des risques psychosociaux reste embryonnaire dans le secteur culturel. On assiste même à des phénomènes de déni de ces problèmes (lire encadré).

LE DÉNI EN JEU, COOPÉRATIONS, TENSIONS ET SOUFFRANCES AU TRAVAIL DANS LE MONDE DU THÉÂTRE⁸

*« Le monde du théâtre mérite d'être observé et appréhendé comme **un milieu de travail ordinaire, traversé par les mêmes problématiques de reproduction sociale, de division du travail et de souffrance au travail que tout autre milieu professionnel.***

Tout d'abord, le cumul de réseaux familiaux, affectifs et politiques (le capital social) agit comme un atout fondamental et distinctif des trajectoires professionnelles dans le monde du théâtre. Ensuite, toutes les professions ne se valent pas : les activités artistiques sont mieux considérées et plus gratifiantes que les activités administratives ou techniques. Cette hiérarchie entre les catégories de professionnels se double d'une hiérarchie des fonctions et des statuts. En outre, la construction et l'analyse de données quantitatives montre que le travail se répartit également selon les sexes et selon les origines, sociales et ethniques. A titre d'exemple, la division sexuelle du travail concède aux hommes les fonctions d'autorité et de pouvoir et confine les femmes dans les postes de soutien et d'accompagnement.

On est loin de la représentation d'un monde où l'emploi, le prestige et l'évolution des carrières seraient régulés par la seule possession de dons et de talents (...).

Par ailleurs, Les organisations théâtrales, en particulier les plus labiles (les compagnies dramatiques), se caractérisent par un faible degré de formalisation des relations de travail, par l'absence de standardisation des processus et des circuits de décision et par l'ambivalence du lien employeur-salarié (entorses à la législation du travail, rémunération partielle de l'activité). Ces indéterminations favorisent la naissance de désaccords et de conflits. Dans le même temps, les plaintes et les mentions de difficultés relatives au travail sont nombreuses : emprise temporelle du travail sur le hors travail (horaires décalés, rythme de travail), précarité et inactivité transitoire, manque de reconnaissance. Les contraintes liées au travail et à son organisation sont désignées par les professionnels comme sources de souffrance, générant colère, désespoir, perte de l'estime de soi, doute. Comme dans tout milieu de travail, les professionnels cherchent alors à s'en défendre au prix d'aménagements psychiques coûteux pour eux-mêmes ou pour leur entourage (conduites addictives, éclatement de l'économie familiale). (...)

Malgré cela, le monde du théâtre semble engagé dans un déni des rapports sociaux et des liens hiérarchiques... »

Cécile Offroy et Véronique Bayer (master en sociologie et psychodynamique du travail, 2007)

6 http://www.arcade-paca.com/article.php?id_article=10185

7 <http://www.agi-son.org/>

8 Document disponible sur le site www.premisses.org

Comment dépister les risques psychosociaux ?

Lors d'un diagnostic, un coordinateur DLA – ou un consultant – peuvent prêter une attention particulière à un certain nombre d'indicateurs, d'ordre collectif ou individuel, susceptibles de les renseigner sur l'existence d'un malaise dans l'organisation. Même si cela arrive rarement, ils peuvent néanmoins à cette occasion découvrir des situations graves.

RS – Quels indicateurs sont susceptibles de traduire un malaise au travail ?

MP : Lorsqu'un malaise existe, si personne ne sait le repérer, il « couve » et les conflits ou le mal-être remplacent la parole sur ce malaise ou cette souffrance au travail. Plusieurs indicateurs (présentés dans le tableau ci-dessous) permettent néanmoins de détecter des dysfonctionnements.

PRINCIPAUX INDICATEURS DE DÉPISTAGE DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX



Indicateurs liés au fonctionnement de la structure

- **Temps de travail** (absentéisme, retards, horaires atypiques...)
- **Mouvement de personnel** (taux de rotation – turn-over –, licenciements, démissions, invalidités...)
- **Activité de l'entreprise** (productions, qualité des prestations...)
- **Relations sociales** (existence de représentations syndicales, réunions d'informations, de travail, entretiens formels type évaluation, informels de « régulation », de travail, procédure judiciaire en cours, actes de malveillance authentifiés, nombre de sanctions disciplinaires...)
- **Formation et rémunération** (modalité de rémunération avec intéressement ou pas favorisant ou pas l'individualisation, présence ou absence d'investissement consenti à la formation des salariés)
- **Organisation du travail** (faible anticipation des tâches, tâches entrecoupées, modalités de contrôle du travail trop ingérant ou trop absent)



Indicateurs liés à la santé et à la sécurité

- **Accidents du travail** (fréquence et gravité, causes)
- **Maladies professionnelles** (troubles musculo-squelettiques, lombalgies, maladie à caractère professionnel)
- **Situations graves** (suicide, tentatives liées au travail, harcèlement moral ou sexuel reconnu par la justice, violence physique d'origine interne, externe)
- **Situations dégradées**
Sur le plan relationnel : plaintes de harcèlement moral ou sexuel déposées, violence verbale interne, externe
Sur le plan matériel : sabotages, vols et dégradations volontaires, détournements
- **Stress chronique** (avec troubles associés pouvant conduire à des conduites addictives et une prise de médicaments psychoactifs)
- **Pathologies diagnostiquées et prises en charge** (épuisement professionnel, lombalgies, etc.)
- **Indices médicaux** (fréquence des visites médicales, des consultations à l'infirmerie, déclaration d'inaptitude, aménagement de poste : taux, fréquence)

Source : ANACT, Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail⁹

Lors du diagnostic, le coordinateur DLA pourra être particulièrement attentif à des « symptômes » de niveau collectif concernant la structure, d'autre part, certains comportements individuels pourront le renseigner.

▶ L'importance des indices matériels

La manière dont une association se porte peut « se lire sur ses murs » : l'environnement de travail reflète parfois les vicissitudes de l'organisation interne.

Un certain nombre d'éléments peuvent être signifiants :

- Le niveau d'hygiène : le non-respect des espaces communs, la saleté – des toilettes, de la cuisine où les personnels déjeunent –, ou par exemple encore des murs détériorés ne sont pas des détails : à un fort degré de mal-être, les personnes ne se rendent plus compte de l'état de leur espace professionnel. Au contraire, sans en avoir réellement conscience, elles ne le respectent plus et tentent de le détruire car, symboliquement, elles désinvestissent le travail et son environnement qui ne les protègent plus de leur souffrance ou au contraire, en est la cause.
- Le niveau de maintenance des matériels de travail. Là encore, la négligence est révélatrice
- Le détournement à des fins personnelles de matériels professionnels.
- A l'extrême, des conduites dites de « vengeance » – vandalisme, sabotages, vols de matériel – peuvent se manifester.

▶ L'absence de coopération

- Dans tout travail, la confrontation collective entre professionnels est nécessaire pour échanger sur les pratiques, discuter – le cas échéant – des dilemmes, des limites du métier, de son objet même. Si le métier, le geste professionnel ne sont plus mis en discussion, cela peut être révélateur d'un dysfonctionnement.
- Les manques d'entraide, de solidarité, l'absence d'échanges de « ficelles » entre collègues, voire la rétention d'informations, une convivialité inexistante signalent en général une faille dans le tissu social qui structure l'équipe de travail.

▶ Des problèmes de communication

Certains indices au niveau de la communication traduisent des situations dégradées :

- L'inflation de notes techniques, d'informations écrites inutiles, de réunions inopérantes et stériles ou au contraire un manque d'information pour effectuer le travail, ou des ordres contradictoires, ou parfois même l'absence totale d'écrits.
- La confusion dans les communications écrites et orales, des pertes de sens, des paroles incohérentes et des « mots creux » exprimés par la majorité des salariés ou au contraire l'absence de paroles sur le travail.
- Le manque de débats collectifs sur les dysfonctionnements : les salariés n'osent pas se dire ce qui ne va pas et « protègent » l'un ou plusieurs d'entre eux, alors qu'ils savent que certaines règles fondamentales de travail sont bafouées. Citons par exemple ces propos recueillis lors d'un accompagnement : « Ici, il n'y a pas d'espace pour parler des difficultés ou alors, ça ne change rien ... C'est en dehors des réunions, que les gens parlent ... Le problème, ils le posent au mauvais endroit et au mauvais moment. Les gens pensent qu'ils se mettraient en danger ... Parler, c'est s'exposer ou exposer les collègues ».
- Une abondance de plaintes collectives, non transformées en revendications constructives portées auprès des décideurs et financeurs

Même si le coordinateur DLA n'a pas à poser de diagnostic sur des comportements individuels, néanmoins, il est intéressant qu'il les observe car, dans une certaine mesure, ceux-ci pourront se révéler être des indices de dysfonctionnement de la structure. Cependant, il est recommandé d'être prudent dans les interprétations : sur-investissement, hyper-affectivité, stress, repli ou dépression peuvent ne pas constituer à *coup sûr* des indicateurs significatifs d'un mal-être au travail mais de malaises d'un autre ordre.

▶ L'activisme :

Dépassements d'horaires systématiques, congés déplacés dans un compte épargne-temps, refus d'aller en formation pour rester sur le poste de travail. Ces procédés qualifiés « d'auto-calmants » peuvent être une façon de refouler l'angoisse, en surinvestissant le corps et l'action pour ne pas penser ce qui gêne dans le travail. L'activisme correspond parfois à une souffrance éthique : le professionnel compense dans la quantité ce qu'il néglige dans la qualité de son travail – par exemple, le non-respect des règles déontologiques, morales ou sociales. A terme, ces conduites peuvent se traduire par exemple par des décompensations physiques, créer des lombalgies, des cervicalgies, voire des ulcères. Il peut même arriver que plusieurs professionnels d'une même structure présentent les mêmes symptômes.

L'activisme donne le sentiment d'en faire beaucoup, dans l'urgence, sans en voir les effets positifs, avec un sentiment de non réalisation et en perdant le sens de ce qui est fait, comme « un hamster qui s'épuise à tourner dans sa roue ». Ainsi, les salariés d'une association culturelle témoignaient : « *On n'arrive pas à anticiper... Je n'ai aucune prise... Je me trouve rattrapé par les trucs... On fait beaucoup trop de choses, parfois on est à la limite de la rupture ... Passer une demi-journée à brancher les câbles, ça me fait de l'oxygène... C'est un projet qui a étouffé l'association pendant six mois... En théorie, on voudrait travailler beaucoup mieux que ça. De façon plus confortable, plus sereine, rendre un meilleur service aux personnes qui viennent ici.* »

▶ L'hyper affectivité :

C'est-à-dire l'implication sans distance dans les aspects relationnels du travail, avec des colères non maîtrisées, des pleurs ou, au contraire, une sous-affectivité, une « distance sans implication » dans les aspects relationnels du travail (manque de respect dans la relation au bénéficiaire du service rendu par l'association, froideur excessive voire « technicisation » de la relation entraînant une « dépersonnalisation »).

▶ Des conduites de repli :

d'isolement, d'absentéisme, de non participation à des événements collectifs, d'absence à des réunions, des demandes de mise en congé longue durée.

▶ Un stress chronique :

se traduisant par des migraines, troubles digestifs, crises de nerfs, insomnies, problème de mémoire, de concentration, larmes fréquentes...

▶ Des conduites addictives

consommation abusive d'alcool, de drogue ou de médicaments psychoactifs.

▶ Des erreurs ou retards inhabituels dans l'exécution du travail.

▶ Des manques importants d'hygiène personnelle inhabituels.

RS : – Pouvez-vous donner des exemples de situation de harcèlement moral ?

MP : La notion de harcèlement moral doit être utilisée avec une grande prudence parce qu'elle reste, comme le rappelle Marie-France Hirigoyen auteur d'un livre sur le sujet 10, une notion subjective. On peut repérer des situations conflictuelles qui ne se résolvent pas de manière « normale » et évoluent vers des modes de relation « dits déviants », avec des comportements de la part des acteurs concernés qui se pervertissent et se durcissent.

Mais, pour être qualifiés de « harcèlement moral », les agissements doivent être caractérisés par la répétition : c'est le caractère lancinant des actions réitérées qui rend insupportable et impossible la continuation des relations de travail. Il ne s'agit donc pas ici de difficultés relationnelles « classiques », ni d'agression ponctuelle. Il y a harcèlement lorsque les agressions se systématisent.

Par exemple, des faits ou comportements caractéristiques de harcèlement moral peuvent être : des insultes ou injures, des surnoms ridicules, des reproches constants, la volonté d'exclure un salarié du groupe, la surveillance démesurée d'un salarié par rapport aux autres salariés, une discrimination par rapport aux autres salariés, des humiliations, l'absence de consignes ou des consignes contradictoires, le retrait de toute responsabilité, des tâches dégradantes ou sans rapport avec la qualification du salarié, des menaces.

Le harceleur utilise en général la « panoplie » suivante :

- L'abus de la situation
- L'isolement
- La punition
- L'attaque du travail
- La persécution
- L'abus d'autorité qui se traduit :
 - par des expressions particulièrement déplaisantes, des comportements désagréables au travail – se prolongeant souvent au domicile –, le mépris de la probité ou des procédures requises,
 - par de la mauvaise foi : déloyauté, désinvolture, absence de coopération, provocation à la faute, comportements vexatoires.

– Quelles peuvent être les conséquences du harcèlement moral pour la victime ?

Chez la victime, la situation évoluera plus ou moins rapidement selon son propre système adaptatif et défensif, d'une hyper-vigilance doublée d'un activisme défensif, vers un effondrement de type décompensations diverses et maladie.

Les symptômes de départ sont ceux de la fatigue, de l'anxiété, de l'agressivité inhabituelle, de l'ennui inexplicable, des troubles du sommeil, de la prise de médicaments.

Puis, ils évoluent vers des angoisses, des troubles cognitifs (pertes de mémoire, difficultés de concentration), des maux de tête, des troubles gastriques ou dermatologiques, des troubles de la libido, des troubles de l'alimentation, un sentiment de terreur, des pensées récurrentes de scènes professionnelles : « des flashes », des insomnies, des pertes de repères spatio-temporelles. S'en suit généralement une perte de confiance en soi, la remise en cause de son identité professionnelle, des maladies, parfois graves et irréversibles et, pour certains, des tentatives de suicide ou des suicides.

De manière concomitante, la sphère personnelle est également impactée, et il n'est pas rare que des conflits surgissent dans le couple ou avec les enfants, avec pour conséquence la séparation ou le divorce.

En l'absence de reconnaissance de la situation douloureuse vécue au travail, les difficultés de réinsertion sociale se développent en même temps que la peur incontrôlable de réintégrer la sphère professionnelle.

– Les situations de harcèlement sont-elles en augmentation ?

Je reprendrais les propos de Christophe Dejours, psychiatre, spécialiste de la question : « *le fait que quelqu'un souffre, soit harcelé, a toujours existé. Ce qui change, c'est que les salariés sont de plus en plus seuls pour affronter l'arbitraire et la souffrance qui en découle. Avant quand on voyait quelqu'un déprimer, on ne le laissait pas s'enfoncer. La solidarité permettait de surmonter les injustices, la difficulté au travail. C'est de moins en moins le cas* »¹¹.

– Quelle attitude adopter en cas de situation grave ?

Lorsque les situations sont très dégradées – harcèlement, violences – elles nécessitent une prise en charge immédiate des personnes pour en minimiser les conséquences – lesquelles sont parfois graves –, mais par la suite la mise en place d'un travail de prévention s'impose. Le DLA peut y contribuer. En effet, de tels événements, qu'ils soient attribuables à une déviance individuelle ou à un mode de management particulier, interpellent : comment, pourquoi ces agissements inacceptables et dommageables ont-ils pu se produire ? Comment s'organiser pour que cela n'arrive plus ? De telles situations sont rares mais elles existent et un coordinateur DLA peut y être confronté¹². A l'extrême, assister sans réagir à ce type de situation peut relever de la notion civile de non-assistance à personne en danger.

11 Article *Des salariés de plus en plus seuls*, in Le Monde, 02.02.2007

12 le CNAR Culture a eu connaissance d'au moins un cas de prestataire ayant interrompu leur mission après avoir constaté des phénomènes de harcèlement.

Quel intérêt et quelles limites des réponses individuelles ?

Le fait d'attribuer les malaises d'une organisation à des manques des individus – déficit de compétences, fragilité personnelle – tend à apporter des réponses individuelles qui restent bien souvent parcellaires.

RS : Vous semblez considérer que « l'approche formation » n'est pas toujours adaptée, pourquoi ?

MP : En fait, il existe 3 types d'intervention existents autour de la prévention et du traitement des risques :

- tertiaire, pour prendre en charge et accompagner les individus en souffrance.
- secondaire, pour diminuer ou soulager les effets des troubles et dommages.
- primaire, pour agir sur les causes de dysfonctionnements. C'est dans cette démarche que s'inscrit mon travail.

L'approche formation appartient à la catégorie des approches « secondaires » de traitement des risques psychosociaux. Si c'est une réponse parfois nécessaire en réponse au malaise au travail, notamment parce qu'elle permet à la structure de reconnaître la situation difficile vécue par les salariés, la formation **se révèle souvent insuffisante sur le long terme si elle n'est pas accompagnée d'une approche primaire de prévention, c'est-à-dire d'analyse des dysfonctionnements organisationnels** qui ont entraîné ces malaises, **avec la mise en place des actions adaptées pour lutter contre ces facteurs de risques.**

Certaines formations-actions permettent d'initier ce travail lorsqu'elles incluent les directions et qu'elles permettent qu'un véritable dialogue se crée en confiance, entre salariés et directions sur les questions relevant de l'organisation du travail au regard de la réalité de l'activité des professionnels.

INTÉRÊT ET LIMITES DE L'APPROCHE FORMATION

Un des premiers « réflexes » est de considérer, parfois de manière légitime, que les malaises au travail proviennent d'un des seuls aspects du « système travail », celui ayant trait aux individus et à un manque de compétences des professionnels, ce qui crée une inadéquation. L'approche formation est alors la réponse. Outre les indispensables formations techniques relatives au métier concerné, il existe aussi des formations qui visent à lutter contre le mal-être au travail en stimulant la résistance des salariés au stress, ou en évitant que l'état de santé de personnes en souffrance ne se détériore.

On distingue en général deux types de méthodes :

↳ les techniques de développement personnel, souvent couplées à des techniques de relaxation et inspirées de la psychothérapie cognitive et comportementale. Celle-ci vise à réduire l'état de stress d'une personne – et donc les émotions et les comportements qui lui sont associés – par une modification de ses perceptions sur sa propre situation de travail. En faisant évoluer la perception qu'a la personne de ses contraintes de travail, son état de stress est censé diminuer.

↳ les formations spécifiques pour gérer des relations avec le public ou les conflits. Elles visent aussi à renforcer la résistance des salariés à des situations de travail potentiellement stressantes.

Ces techniques dites de développement personnel et les formations à la gestion des conflits sont efficaces pour les professionnels particulièrement exposés à des situations de tension – par exemple en contact direct et permanent avec un public difficile. Elles fournissent rapidement aux professionnels des « ficelles » pour lutter contre leur stress. Leur mise en place s'intègre en général au plan de formation, ce qui est simple, flexible, peu coûteux, et non perturbant pour l'organisation. La formation peut également permettre d'informer les salariés sur le malaise rencontré (formation à la lutte contre l'usure professionnelle ; sensibilisation aux pratiques relevant du harcèlement moral au travail, etc.).

– Qu'en est-il des démarches de prise en charge individuelle des salariés en mal-être ?

On peut aussi considérer que le malaise provient d'une fragilité personnelle du professionnel concerné. Ce sera notamment le cas lorsque, en apparence tout au moins, on ne peut établir aucun lien entre ces difficultés et les conditions de travail. La réponse individualisée est alors adaptée et elle **est une réponse d'urgence**. Elle consiste à prendre en charge d'un point de vue médical et/ou psychologique des personnes qui souffrent de problèmes de santé dus au stress parce qu'elles ne sont plus en mesure de faire face aux contraintes imposées par leur travail.

Le directeur de la structure et les collègues pourront aider un temps ce salarié en allégeant sa charge de travail, mais, **ce type de réponse est loin d'être suffisant. Il doit déboucher sur une réflexion concernant les sources de stress, de malaise** : pourquoi telle personne en est-elle arrivée là ? Son état s'explique-t-il seulement par une fragilité personnelle ? D'autres personnes de son entourage professionnel présentent-elles les mêmes difficultés, même moins exacerbées ? Peut-on établir un lien entre ces difficultés et le contexte professionnel actuel ?

Quelles nouvelles pistes proposer ?

– En quoi votre approche du travail se différencie-t-elle des approches « classiques » précédemment évoquées ?

Si un audit est purement organisationnel et que le problème est ailleurs, la mise en œuvre du plan d'action risque de ne pas avoir les effets escomptés car ne s'attaquant pas aux causes réelles.

S'intéresser au développement d'une association - ou de toute autre organisation - suppose non seulement d'évaluer le travail selon le périmètre objectif de « la gestion des ressources humaines », des résultats, mais également de *prendre en compte la réalité du travail dans toute sa complexité*. En effet, le travail se compose tout autant de ce qu'on fait, que de ce que l'on s'empêche de faire pour que « ça » se passe bien. Travailler, c'est donc combler l'écart entre le prescrit et le réel. Selon cette approche, le travail à analyser, à reconnaître et à organiser n'est donc plus seulement un résultat concret et visible, il comporte aussi des activités empêchées et donc non visibles. Ces activités « empêchées » sont d'ailleurs souvent les plus coûteuses psychiquement parce que souvent, mal valorisées, portées individuellement en termes de responsabilités, non échangeables dans le collectif de travail, ni transmissibles aux nouveaux venus. Par exemple, on a pu entendre ce type de plaintes dans une structure de musiques actuelles: *« Les animateurs studios qui vivent leur travail en sous-sol aspirent à la lumière, ils ont eux aussi besoin de succès, de la reconnaissance des utilisateurs comme des professionnels... bavarder au bar avec les utilisateurs du lieu, c'est-à-dire prendre le temps de les écouter, de les orienter, leur ouvrir la porte, discuter avec eux, ça fait partie du travail ».*

Au-delà de l'analyse des compétences, l'étude de la diversité des situations professionnelles montre que, pour que le travail s'accomplisse dans de bonnes conditions, chaque équipe et chaque individu a à mettre en œuvre de la créativité et à se doter d'une capacité d'initiative. Si ces astuces sont volontairement mises en œuvre et si les résultats du travail sont reconnus ou sanctionnés par la hiérarchie (la direction, le CA) alors les conditions sont propices à l'épanouissement au travail et à la performance professionnelle.

Lorsqu'un manque de reconnaissance apparaît dans une structure associative, ou que l'espace de créativité nécessaire à la bonne marche de l'activité est bloqué, le travail devient de moins en moins visible. La confiance,

l'entraide et la coopération se raréfient. L'espace de discussion sur le travail se vide. Travailler devient compliqué, les solutions mises en œuvre insatisfaisantes et, de ce fait, le véritable travail effectué est de plus en plus délicat à partager et à faire reconnaître. Alors, les conflits, la démotivation, etc. se développent.

A ce stade, ce ne sont plus les dimensions techniques du travail qui sont en cause, mais plus les dimensions subjectives, de sentiment d'utilité sociale et d'accomplissement personnel issu du rapport qu'entretiennent salariés et bénévoles avec l'association.

Dans ce cas, l'objectif est de comprendre ce qui se passe au travers de ce blocage : pourquoi personne n'arrive plus à transformer la situation, qu'est-ce qui empêche de retrouver son pouvoir d'action ?

Ce sont les professionnels de l'association qui seront les seuls à même de reconstruire les solutions adaptées. C'est au travers d'une parole sur le travail, d'une confrontation entre professionnels, qu'une démarche de changement s'effectue au sein de l'association.

Encore faut-il que ces derniers puissent collectivement s'exprimer sur leur travail réel, leur ressenti au travail, leurs gestes, leurs systèmes de protections face à ce qui les fait souffrir. Encore faut-il qu'ils puissent être écoutés par des professionnels capables de comprendre ce qui les a amenés là et comment ils pourraient évoluer.

Dans cette perspective, certaines approches issues de la psychologie du travail, notamment la clinique du travail (*lire encadré*) se basent dans leurs méthodes sur la mise en évidence de l'élaboration des logiques subjectives du travail, des valeurs et des règles collectives de métier, mais aussi des systèmes de protection dont l'inadaptation engendre un mal-être.

LA CLINIQUE DU TRAVAIL

Les interventions en clinique du travail s'effectuent auprès d'équipes qui rencontrent des difficultés et qui en font la demande. Elles portent sur :

- ↘ la compréhension des atteintes au bien-être et à la santé occasionnées par les situations de travail. Il s'agit de transmettre, confronter et reconnaître les pratiques de travail – les siennes et celles des collègues.
- ↘ l'analyse des conditions propices à l'instauration d'un mieux-être au travail. Elles s'intéressent à toutes les dimensions du travail – par exemple sociales et éthiques – et non seulement aux aspects techniques, ces interventions visent :
- ↘ à améliorer les situations de travail par la compréhension des dysfonctionnements dans l'organisation du travail,
- ↘ à dépasser les dysfonctionnements relationnels et organisationnels pour améliorer la coopération au sein de l'équipe et contribuer à ce que l'équipe de travail « fonctionne bien », c'est-à-dire, coopère de manière sans cesse renouvelée.

– Quelles sont les méthodes d'intervention ?

Il existe notamment deux types d'intervention :

↘ **Les méthodes d'analyse de l'activité (en situation dégradée avérée ou en prévention)**

A partir d'une demande et du choix d'une problématique de leur métier, des professionnels volontaires se prêtent à un groupe d'échange et d'analyse sur l'activité ou à des auto-confrontations de leur activité, c'est-à-dire des observations filmées et commentées par eux et leurs collègues, de situations qu'ils vivent sur le terrain. Il s'agit de découvrir des savoir-faire peu visibles, à partir d'éléments visibles de l'activité et la diversité des façons de faire.

Ce qui est en jeu ici c'est de réinitialiser :

- L'orientation du débat sur la réalité terrain, comprendre comment se fait le travail en collectif en fonction des contraintes de l'activité
- Les descriptions, échanges, confrontation, formalisation et transmission de pratiques et savoir-faire entre collègues
- Le dialogue entre les différents professionnels
- Le regard des différents professionnels entre eux
- L'élaboration d'outils internes de travail

↘ **L'enquête de psychodynamique du travail (PDT) (en situation grave)**

La psychodynamique du travail est une discipline qui s'intéresse à la dynamique psychique personnelle et collective dans des situations de travail. Elle étudie les conditions d'exercice du travail et leurs conséquences sur les personnes lorsque l'activité ne leur permet plus de mettre en place les ressources nécessaires au maintien de leur santé.

La fonction de l'enquête est d'ouvrir un espace de parole sur la façon dont s'exerce et se vit l'activité professionnelle. Il s'agit de recréer les conditions de dialogue, de régulation et de coopération.

Elle s'effectue sur volontariat des professionnels concernés et accompagne un processus de transformation.

Ce qui est en jeu ici, c'est :

- la recherche des conditions d'un accord entre le bien-être de la personne et la finalité des organisations de travail
- la prévention des atteintes à la santé dans le travail

– **En conclusion, quelles suggestions adresseriez-vous aux coordinateurs DLA ?**

Il faut rappeler que l'intervention des DLA reste un des rares leviers potentiels de prévention et d'action pour minimiser ou combattre les risques psychosociaux dans le secteur des associations artistiques car la culture de la santé au travail y est peu répandue.

Le rôle du DLA en termes de soutien peut donc être non négligeable. C'est pourquoi, il est utile d'inviter les coordinateurs DLA à approfondir certains points de leur diagnostic, en n'hésitant pas à :

- observer précisément les lieux, les relations entre acteurs
- questionner l'organisation du travail
- ressentir une ambiance de travail
- estimer l'action managériale

S'il décèle au travers de ces observations des symptômes de dysfonctionnement, le coordinateur DLA pourra prescrire des ingénieries spécifiques en psychologie du travail, à condition bien sûr que l'équipe soit volontaire. D'ailleurs, les éventuelles difficultés constatées lors de la mise en place du DLA pourront être révélatrices de difficultés plus profondes.

UN EXEMPLE D'ENQUÊTE DANS UNE ASSOCIATION DE MUSIQUES ACTUELLES DANS LE CADRE DU DLA



Quel était le contexte de départ ?

A l'origine de cette enquête en psychodynamique du travail, un cahier des charges orienté vers la formalisation et la rationalisation de l'organisation du travail au sein d'un lieu de diffusion des musiques actuelles. Celui-ci accueillait un projet multiforme et une équipe hétérogène, composée à la fois de personnels associatifs et municipaux, collaborant sous des statuts et dans des conditions de travail différenciés (17 salariés en tout, dont 8 employés par l'association, 5 personnes mis à disposition par la mairie et 4 personnes rattachées au Service Municipal de la Jeunesse).

Un dialogue constructif, engagé entre les consultantes, la chargée de mission DLA et le directeur de l'association, a permis de mieux cerner la problématique de la structure, qui se définissait elle-même comme « empêchée de travailler à cause de conflits récurrents dans l'équipe ».

Les consultantes ont alors proposé d'axer l'accompagnement sur la compréhension de ces conflits. Il s'agissait de permettre à l'association de :

- Dépasser les dysfonctionnements relationnels et organisationnels et d'améliorer la coopération au sein de l'équipe,
- Ré-initier un dialogue dans l'équipe pour possiblement changer le regard que portent les différents professionnels entre eux,
- Transmettre, confronter et reconnaître les pratiques de travail, intégrer ces pratiques à l'organisation du travail,
- Accompagner l'élaboration d'outils de travail internes.

Le choix de la méthode d'investigation – groupe d'analyse des pratiques ou enquête en psychodynamique – a été laissé à l'équipe, qui a opté pour la seconde.



En quoi l'intervention a-t-elle consisté ?

Le matériau privilégié de l'enquête en psychodynamique est la parole. Les membres de l'équipe, guidés par les consultantes, se sont attelés à l'analyse collective de l'activité de travail, posant un diagnostic sur les causes probables des conflits et, au-delà, des dysfonctionnements. Cette analyse s'est déroulée sur deux mois et a été effectuée en groupe, direction comprise, sur la base du volontariat. Elle a donné lieu à une synthèse, validée par l'équipe, retraçant le cheminement du groupe de travail et les enjeux soulevés.



Quels ont été les résultats ?

En termes relationnels, ceux qui ont participé au groupe se sentent mieux et peuvent retravailler ensemble. Ils ont « libéré la parole et fait un gros travail sur eux, ce qui leur permet d'éviter les tensions ». Les conflits semblent atténués, notamment du fait d'une clarification des missions, des postes et des champs d'intervention de chacun. Des réunions entre secteurs et internes à certains secteurs ont été instaurées de manière régulière.

Un travail important a été mené sur la sécurité (par rapport aux concerts, au public, aux outils) : l'équipe a changé des clefs, obtenu des budgets pour installer des portes automatiques, des caméras. Surtout, les salariés utilisent à présent leur droit de réserve pour refuser des entrées quand la jauge est dépassée sur certains concerts. Dans le même esprit, ils ont retravaillé les plannings, de façon à ne pas se mettre en danger à cause de la fatigue due à des horaires tardifs ou cumulés.

Enfin, le directeur a obtenu des financements pour augmenter les effectifs et remplacer des matériels obsolètes ou manquants. L'équipe souhaite remobiliser le rapport de synthèse auprès de ses tutelles, en particulier pour questionner la convention qui lie l'association à la mairie et les statuts d'emploi inégalitaires qui en découlent.

Malgré ces changements, l'association aurait souhaité être accompagnée de manière plus étroite dans la mise en œuvre de préconisations, une fois le travail d'analyse effectué. En effet, l'attente de l'association portait aussi sur des aspects plus pragmatiques, d'appui à la formalisation d'outils organisationnels (fiches de poste, organigramme...). Dans le cas qui nous intéresse, le transfert du DLA à une autre structure porteuse n'a pas permis d'envisager un suivi opérationnel de cet accompagnement.

↳ Ressources

↳ Sites web

Anact (Association Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail) : www.anact.fr

INRS (Institut National de Recherche sur la Santé) www.inrs.fr

↳ Bibliographie

- Benjamin SAHLER, Michel BERTHET, Philippe DOUILLET, Isabelle MARY-CHERAY, 2007, *Prévenir le stress et les risques psychosociaux au travail*, Anact
- Marion Peyre, préface de Christophe Dejours, 2005, *Le livre noir de l'animation socioculturelle*, L'Harmattan - collection Questions contemporaines
- Christophe DEJOURS, 2003, *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel – Critique des fondements de l'évaluation*, INRA Editions, 2003
- Christophe DEJOURS, 1993, *Travail usure mentale*, Bayard
- Christophe DEJOURS, 1995, *Le facteur humain*, Que sais-je ?
- Pascale MOLINIER, 2005, *Les enjeux psychiques du travail*, Petite bibliothèque Payot
- Yves CLOT, 1995, *Le travail sans l'homme ?*, La Découverte
- Marie-France Hirigoyen, 2002, *Le harcèlement moral dans la vie professionnelle*, Pocket

↳ Contacts utiles en cas de harcèlement professionnel

- Association Contre le Harcèlement Professionnel : 01 45 83 07 20 (Paris)
- Mots pour maux au travail : 03 88 65 93 88 (Strasbourg)
- ANVHPT : Association Nationale des victimes de harcèlement au travail : 04 90 93 42 75
- Association « Penser ensemble le travail » : 01 43 80 01 21

↳ Contacts utiles en cas de risque de suicide au travail

- Association ASD.Pro : 06 30 25 11 12 / asd.risquepro@gmail.com



ANNEXE

APERÇU DU SYSTÈME FRANÇAIS DE PRÉVENTION
DES RISQUES PROFESSIONNELS ¹³

↘ L'obligation de prévention des risques professionnels s'applique à tous les employeurs de droit privé : l'article L 230-2 du code du travail (loi du 31 décembre 1991) prévoit que « le chef d'établissement prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs, y compris les travailleurs temporaires ». Ces mesures comprennent des actions de prévention des risques professionnels, d'information, de prévention.

En 2001, un décret a imposé l'obligation pour les entreprises de toutes tailles d'établir ou de mettre à jour chaque année un document unique d'évaluation des risques professionnels.

↘ En France, la médecine du travail est un service médical institué par la loi du 11 octobre 1946 pour toutes les entreprises du secteur privé au bénéfice de leurs salariés.

Le médecin du travail assure la surveillance médicale des salariés (par des visites périodiques) et la surveillance des conditions de travail (par l'étude des postes et des conditions d'exposition aux risques). Pour mener une action plus efficace et plus complète, il peut s'entourer d'équipes pluri-disciplinaires composées d'ergonomes, de sociologues des organisations, de psychologues du travail – plus à même a priori de déceler des symptômes de stress post-traumatiques ou de dépression grave.

↘ Dans tous les établissements occupant au moins 50 salariés, il est obligatoire de créer un comité chargé de la protection de la santé et de la sécurité des salariés et de l'amélioration de leurs conditions de travail. Entre autres chose, les CHSCT, Comités d'Hygiène et de Sécurité des Conditions de Travail, analysent les risques professionnels auxquels peuvent être exposés les salariés, vérifient (par des inspections et des enquêtes) si les prescriptions législatives et réglementaires sont respectées, mènent des actions de prévention, de sensibilisation et d'information, analysent les causes des accidents du travail ou des maladies professionnelles ou à caractère professionnel.

Le CHSCT est notamment chargé de procéder à l'analyse des risques auxquels les salariés sont exposés et de proposer à l'employeur les mesures qui lui paraissent nécessaires. En vertu de l'article 4614-12 du nouveau code du travail (anciennement L 236-9), les membres du CHSCT peuvent voter une expertise visant à analyser la souffrance au travail de professionnels exposés à un risque considéré comme grave par le CHSCT. Un cabinet d'expertise externe à la structure concernée est alors nommé pour réaliser une expertise. Seuls certains cabinets bénéficient de cet agrément conféré par le Ministère du travail sur des critères de professionnalisme et de déontologie.

En l'absence de CHSCT, ce sont les délégués du personnel qui exercent les attributions normalement dévolues au comité.

↘ Tandis que le ministère du Travail mène une action qui s'exprime par voie réglementaire, les actions de la Caisse Nationale de l'Assurance Maladie des Travailleurs Salariés, CNAMTS, s'articulent autour de recommandations pratiques, d'incitations financières, de contrôles, d'assistance technique et de conseils aux entreprises pour la mise en œuvre de mesures de prévention adaptée, ou de promotion de la formation et de l'information en matière de santé et de sécurité au travail. L'action de la CNAMTS est relayée par 16 caisses régionales, les CRAM.

↙ Contacts

Opale

45, rue des Cinq Diamants – 75013 Paris
01 45 65 2000
www.opale.asso.fr / opale@opale.asso.fr

Réjane SOURISSEAU

rejane@opale.asso.fr
Responsable des études, formations et publications

Marina PIETRI

01 43 80 01 21
marina.pietri@free.fr

Depuis 20 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 (Cnar Culture) dans le cadre **d'un dispositif de soutien à l'emploi associatif, le DLA (Dispositif Local d'Accompagnement)** dont ont déjà bénéficié 5000 associations culturelles et artistiques.

La mission Cnar 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

www.cofac.asso.fr

Retrouvez les outils du Cnar culture sur :
www.opale.asso.fr

Avec le soutien de



Cette publication est cofinancée par l'Union européenne.
L'Europe s'engage en France avec le Fonds social européen