

# « Surmonter les difficultés : un défi quotidien »

**Philippe Muszynski œuvre pour déployer une action sociale forte à Grande-Synthe. Son fer de lance : l'emploi et les qualifications.**

**S'**il travaille depuis seize ans pour la régie de quartier de Grande-Synthe dans le Nord, Philippe Muszynski a d'abord fait ses armes dès 1984 à la mairie de cette commune de 20 000 habitants. La régie de quartier, montée quatre ans plus tard, compte aujourd'hui environ 70 salariés au mois (de 26 à 35 heures/semaine) et 18 salariés permanents qui se répartissent sur trois secteurs d'activité : environnement, espaces verts et propreté des quartiers, bâtiments et prestations chez les particuliers.

## Des responsabilités lourdes pour les dirigeants associatifs

Selon lui, pas facile de venir en aide aux habitants et aux salariés quand on doit lutter avec des moyens de plus en plus contraints. « On ressent de la lassitude autour de nous, qu'on

*« Chacun s'est engagé sur des objectifs réalistes et atteignables »*

soit dirigeant, bénévole ou salarié. La fatigue est là. On travaille l'urgence dans l'urgence ! Aujourd'hui encore, je suis en retard sur beaucoup de dossiers et nos organisations sont malmenées », remarque-t-il.

Il constate aussi que la prise de recul est difficile et qu'« un jour cela explose sans que l'on s'en rende vraiment compte et que l'on sache pourquoi. » C'est l'expérience qu'il a vécue il y a quelques mois : « J'ai dû gérer de grosses tensions dans l'équipe. Entre les faiblesses des fonctions supports, les contraintes de



Philippe Muszynski, directeur de la régie de quartier de Grande-Synthe (Nord).

production et de résultats imposées aux encadrants techniques et CIP, on en demande finalement toujours plus à tout le monde. »

Comment la régie de quartier a surmonté ces épreuves ? En faisant appel à un accompagnement extérieur qui a permis de faire un diagnostic, tant sur les objectifs de chacun, les contraintes, les moyens et l'état des relations. Des entretiens ont été réalisés avec les permanents volontaires de juin à juillet 2025. Chacun a pu s'exprimer dans un esprit constructif. Une restitution a été faite au bureau et à tous les permanents avec des préconisations et des objectifs atteignables : revoir les fonctions de chacun, retravailler les fiches de poste, la communication interne, la structuration administrative... « C'était très positif ! Le recours à un interlocuteur extérieur c'est primordial. » Le volontariat a été aussi une bonne chose pour une bonne prise de conscience de chacun. L'expert a en effet fait travailler l'équipe sur les non-dits, les liens, les périmètres et les responsabilités de chaque permanent. « Des engagements ont été pris par le bureau et les équipes, avec en perspective un point

d'évaluation mi-janvier 2026. Le soutien du bureau est très important. »

## « Préserver ma santé mentale »

Philippe Muszynski admet « compenser les arrêts de travail et a tendance à trop prendre sur [lui] au lieu de déléguer. » Cela l'amène à réfléchir à sa fin de carrière et à préserver sa santé mentale. Il reste persuadé qu'« il faut un tiers pour aider [les associations] sur ces questions. Les pressions sont fortes. Nous n'avons jamais de garantie sur nos financements et devons faire face aux obligations de contrôle des institutions et des tutelles en respectant le droit du travail. »

Il reste optimiste et est content des chantiers menés collectivement : « Je suis fier de mes équipes, du travail qui est fait au quotidien et de la progression de nos permanents. Certains viennent du monde de l'insertion ».

Enfin, il compte sur l'arrivée récente d'une RH pour consolider l'équipe de direction et poursuivre la structuration de la régie. ●

**Patrick Norynberg**, formateur et consultant en politiques publiques