

ENTREPRENDRE Ensemble

La santé au travail en Nord-Picardie

www.entreprendre-ensemble.info



Le Cresda,
où comment
une démarche
de prévention
RPS change un
collectif et ses
pratiques

 **l'Assurance
Maladie**

RISQUES PROFESSIONNELS

VOTRE INTERLOCUTEUR EN RÉGION :

Carsat Retraite
& Santé
au travail
Hauts-de-France

Située à une vingtaine de kilomètres de Lille, la ville de Pont-à-Marcq abrite un centre d'accueil pour enfants déficients auditifs avec handicap associé. Une belle équipe et de nombreux métiers au service de l'éducation, de l'accompagnement et de l'insertion des enfants, mais dont l'activité n'est pas à l'abri des risques professionnels. Dans le cadre de leur évaluation des risques, ils ont mis en place une démarche collective intéressante de prévention des risques psycho-sociaux, encore en cours. Rencontre avec une partie du groupe de travail.

► Le public, les missions, les métiers, l'organisation

Créé en 1977, le Cresda (Centre Régional d'Education Spécialisée Pour Déficients Auditifs) dépend d'une association, l'ASRL (Association d'action sanitaire et sociale de la région de Lille), qui œuvre à de nombreuses missions d'accompagnement : enfants, adolescents et adultes souffrant de déficiences intellectuelles, sensorielles, de troubles envahissants de développement (autisme), de troubles de la communication, de troubles de la conduite et du comportement ainsi que jeunes en difficulté sociale. Les structures sont nombreuses, près de 50, sur les départements du Nord et du Pas-de-Calais. Chacune est indépendante, telle une petite entreprise.



Parmi ces structures, le Cresda est un centre pour les enfants qui cumulent un handicap auditif avec un second handicap.

L'établissement accueille 126 jeunes, de 4 à 20 ans, venant d'un secteur géographique assez large puisque certains viennent de Paris. Pour être accueilli au Cresda, il faut y être autorisé par une notification de la MDPH (Maison Départementale des Personnes Handicapées). Parmi ces 126 jeunes, 75 sont accueillis à la semaine, en internat. Une unité spécialisée, créée en 1992, accueille des enfants autistes avec de gros troubles du comportement. La structure comprend également un Ssefis (Service de Soutien à l'Education Familiale et à l'Intégration Scolaire) qui assure un suivi des enfants déficients auditifs en intégration dans des classes dites "normales" : collèges, lycées, écoles primaires. Depuis 2013, un service d'accueil temporaire pour enfants avec Troubles envahissants du Développement (TED) s'est implanté sur le site pour des temps de répit.

Les groupes d'internat sont organisés sur un mode vertical en fonction des capacités des jeunes, au sein de 2 unités : A et B et l'unité C concerne les jeunes pris en charge dans la journée.

- **L'unité A comprend les enfants avec d'importants troubles du comportement**, dont l'autisme, nécessitant une prise en charge spécifique : ces enfants ne vont pas en classe du fait de leurs difficultés. Ils ne peuvent pas avoir une prise en charge scolaire telle qu'on la propose au Cresda. Ils ne sont pris en charge que par l'équipe éducative de 7h à 22h30. Des activités adaptées à leurs capacités sont organisées en journée : des sorties éducatives, des loisirs, des ateliers de bien-être. **Cela représente 25 à 30 enfants pour 20 salariés.**
- **L'unité B est constituée d'enfants poursuivant une scolarité au sein du Cresda.** Les éducateurs d'internat prennent en charge les enfants sur les temps d'internat du matin, du midi et du soir et en journée, en dehors des temps scolaires. Ils ont des horaires à coupure : 7h-9h, 11h30-13h30, 16h30-22h30 (certains finissent à 20h, d'autres à 21h, et enfin

22h30). Ensuite, un veilleur de nuit prend le relais. **Cela représente 50 enfants, 5 internats, 10 enfants par internat pour 22 salariés.**

- **L'unité C regroupe tout ce qui est de l'ordre du pédagogique** : ce sont les enfants de l'unité B et du semi-internat. Ils ne sont pas pris en charge par les éducateurs d'internat sauf sur le temps de midi. **L'unité C, en termes d'effectif, représente un peu moins d'une centaine de jeunes.**
- **Enfin, une classe externalisée** : un petit groupe de huit enfants sont intégrés à l'école primaire de la ville, avec un professeur du Cresda qui intervient pour ces enfants dans une classe particulière avec des activités communes en compagnie des enfants entendant.

Au niveau des salariés de l'établissement :

- Le **secteur éducatif** : éducateurs spécialisés, moniteurs-éducateurs, accompagnant éducatif et social (ex-aides médico psychologiques).
- Le **secteur pédagogique** : professeurs spécialisés pour enfants sourds qui ne dépendent pas de l'Education Nationale et qui font une formation adaptée à Chambéry, des éducateurs spécialisés qui interviennent en journée et des éducateurs techniques.
- **L'équipe paramédicale** : des infirmières, un audioprothésiste, un médecin généraliste (présent deux demi-journées par semaine), un médecin ORL qui vient une fois par mois, des psychomotriciennes, des orthophonistes, des psychologues, et le Cresda recherche un psychiatre depuis le départ en retraite du précédent.
- Le **service technique** : des hommes d'entretien, femmes de service, lingère.
- Le **service administratif**, secrétaires et comptabilité.
- Le **service de suite** : il accompagne les jeunes qui terminent leur formation vers le monde professionnel, milieu ordinaire ou milieu protégé.
- **L'équipe de direction** : Yves Benoît Toulemonde (directeur du Cresda), une directrice adjointe, une directrice pédagogique, deux chefs de service éducatif (unités A et B), une cheffe de service pour le Ssefis et un chef de service administratif.
- Une **structure accueillie**, le Satted (Service



d'accueil temporaire pour enfants et adolescents avec autisme), qui ne fait pas partie du Cresda, mais qui a le même directeur depuis 2013.

- Des **intervenants extérieurs** : taxis et sociétés privées de transport ; restauration ; entretien et maintenance.

➔ Une démarche collective de prévention des RPS

A son arrivée dans l'établissement en 2014 Yves-Benoît Toulemonde, directeur du Cresda, a souhaité engager la structure dans une démarche de prévention des RPS, décision prise lors d'une réunion du CHSCT en décembre 2014.

En effet, compte tenu des caractéristiques du travail, du fait de la mission du Cresda, le risque psychosocial constitue le principal risque auquel sont exposés les salariés. Direction et représentants du personnel avaient conscience de la nécessité d'engager la structure dans une réflexion sur les conditions de réalisation du travail et d'en évaluer l'impact sur la santé de ses salariés. Notons qu'en 2011, le service de santé au travail à travers le questionnaire EVREST (Evolutions et Relations en Santé au Travail) avait mis en lumière quelques signaux d'alerte.

A plusieurs reprises déjà, le Cresda avait su se faire aider par des cabinets de conseil pour avancer sur certains sujets comme la gestion de la violence des jeunes et surtout un état des lieux des conditions de travail avec un focus sur les RPS. Des travaux laissés en suspens. Il s'agissait maintenant de prendre le sujet à bras le corps, en équipe, et intégrer la démarche de prévention dans l'évaluation des risques et le document unique.

La publication en janvier 2018 par l'Assurance Maladie – Risques professionnels d'un rapport sur les

affections psychiques liées au travail montre que le secteur médico-social concentre à lui seul près de 20% des accidents de travail alors qu'il emploie 10% des salariés (données 2016). La Carsat Hauts-de-France avait publié dès 2015 des données mettant en exergue la sinistralité de ce secteur d'activité. Les salariés sont régulièrement exposés à des situations ayant un impact sur la sphère psychique : violences des bénéficiaires, dimensions émotionnelles du fait d'une relation d'aide avec des personnes fragilisées soit du fait d'un handicap ou d'un parcours de vie complexe... autant de particularités du travail exposant la sphère psychique des salariés de ce secteur.

Entretien avec Amandine Waeteraere, éducatrice spécialisée, Isabelle Crohen, cheffe du service éducatif, puis dans un second temps avec Yves-Benoît Toulemonde, directeur de la structure.



EE.info : Comment votre démarche de prévention des risques psycho-sociaux a-t-elle démarrée ?

Cresda : « Il a été proposé par le CHSCT (Direction et représentants des salariés) qu'un groupe de travail se mette en place sur la base du volontariat. Le groupe s'est constitué autour de 10 personnes, mais de suite, lors de la présentation de la démarche, l'un des membres a déclaré qu'il ne souhaitait pas s'y intégrer. Pour comprendre cette position, il faut savoir qu'il y avait déjà eu des audits et des travaux menés par le passé et beaucoup de personnes avaient l'impression que rien n'évoluait pour autant. Certains étaient découragés.

Nous avons fait quelques premières rencontres en groupe de pilotage et lors de la prérentrée de septembre, sans les enfants, nous avons préparé un petit écrit pour motiver d'autres personnes à intégrer l'équipe. Il y a tellement de services et de corps de métier différents qu'il était important pour nous que tout le monde puisse être représenté. Nous avons ainsi réussi à attirer d'autres personnes issues de services différents.

Au début, au sein du groupe, nous étions beaucoup d'éducateurs des unités B & C, il y avait une infirmière du paramédical, Isabelle en tant que cheffe de service et, par la suite, un éducateur technique nous a rejoint. Le groupe était un peu plus représentatif, même partant du principe qu'on venait tous en neutralité par rapport à nos métiers respectifs... »

La Carsat Hauts-de-France lors du CHSCT de décembre 2014 avait proposé un accompagnement méthodologique. L'accompagnement de la Carsat a pour objectif de favoriser la mise en discussion, du fait de son positionnement paritaire et de sa place de tiers intervenant, des liens entre travail et atteinte à la santé, de la représentation des risques auxquels sont exposés les salariés, de la structuration de la démarche dans un souci d'implication de l'ensemble des acteurs de l'entreprise et des ressources externes possibles (service de santé, cabinets conseil...).

EE.info : Et comment avez-vous commencé à travailler ?

« L'équipe est passée par une phase d'échanges et de réflexion pour savoir comment prendre les RPS en main car le directeur nous avait laissé la liberté de

choix du mode de travail. Nous avons rencontré les experts RPS de la Carsat Hauts-de-France pour avoir des pistes, et sommes partis sur le principe d'établir des constats : reprendre ce qui avait été fait dans des études antérieures et mettre à jour les éléments constatés à l'époque.

Une partie du groupe s'est concentré sur tout le côté législatif concernant les RPS. En parallèle, une personne s'est chargé de recherches sur les méthodes et les bonnes pratiques par rapport à ce sujet afin de regrouper les informations, enfin le reste des membres a regroupé et repris les études déjà faites afin de faire l'état des lieux. « On nous a préconisé telle chose, qu'est ce qui a été fait, qu'est ce qui n'a pas été fait ? ». Nous avons enfin créé un tableau : « Point à améliorer / actions / état / commentaires / qui fait quoi ».

« Des démarches conduites dans le passé laissées sans suite induisent du découragement. Elles nécessitent de remobiliser l'ensemble des salariés »

	lundi	mardi	mer
			
 chercher l'eau	Sloane	Younès	El
 débarasser la table	Emzo	Elias	Yo
 laver la table	Elias	Sloane	Emzo
			



Une phase d'état des lieux permettant à la structure de faire le point sur les éléments qu'elle a déjà à sa disposition à savoir : ses indicateurs (absentéisme, accidents du travail...) mais également les différents travaux engagés en interne ou avec le concours de cabinets externes permettant de nourrir les premiers éléments du questionnement de l'impact des conditions de réalisation du travail sur la santé. Identifier des secteurs, des âges, de l'ancienneté, des métiers qui pourraient être les plus exposés pour aider la structure à poser les premières hypothèses et adapter la démarche en fonction de potentielles priorités / urgences.

« Nous avons ensuite choisi de mettre en place une consultation des salariés. Il y a eu un débat pour savoir quelle forme adopter et comment mettre en place des rencontres : est-ce que nous interrogeons en direct ou bien par écrit, de manière individuelle ou en groupe ? En discutant, nous nous sommes dit que nous n'étions pas psychologues, chacun son rôle et qu'ainsi, un travail en groupe était le plus opportun... Néanmoins ce moment de travail sur le choix de la méthodologie fut riche et il y a eu de nombreux débats très productifs. Nous avons choisi d'utiliser les outils de la Carsat, et sommes partis sur l'utilisation du questionnaire RPS-DU de l'INRS ».

Une approche participative qui nécessite du temps et des compromis afin de maintenir l'engagement de chacun dans la démarche. La méthodologie choisie par une entreprise est fortement dépendante de ses contraintes : organisation des équipes, facilité d'accès aux salariés, qualité du dialogue social... Le Cresda

a fait le choix d'échanges collectifs par équipe.

« Un autre questionnement primordial s'est rapidement posé : est-ce que nous organisons des rencontres par service ou bien est-ce que nous faisons un mélange des services et des métiers ? Nous n'avons jamais vraiment réussi à nous mettre tous d'accord sur ce point. Nous avons exprimé notre difficulté à choisir lors d'une réunion de direction, où quelques représentants étaient venus faire un point d'étape de la démarche. Ils y ont présenté l'idée des consultations et exposé notre besoin de choisir une méthodologie. A vote à main levée, le choix s'est porté sur une consultation par service. Nous estimons que chacune des méthodes avait ses avantages et ses inconvénients.

Ce choix « par service » nous permettait plus de simplicité : face à une démarche assez lourde, le choix d'interroger de cette manière nous permettait d'intervenir dans les réunions, sans organisation d'événements complémentaires. Et de fait, nous calquions les rencontres sur les horaires des gens plutôt que de les faire s'adapter à la démarche ».

La démarche de prévention des RPS est souvent l'occasion pour l'entreprise de s'interroger sur ses indicateurs. Ici l'absentéisme étant un problème récurrent, Amandine Waeteraere a creusé cette question en croisant les données mises à sa disposition. On peut dire que cette démarche a révélé un talent, des compétences. Cet outil de suivi de l'absentéisme peut bénéficier à la structure mais également à l'ensemble de l'association.

« En parallèle, le groupe a mené un travail concernant l'absentéisme. Nous nous sommes posés la question de la mesure des absences par rapport aux arrêts maladie. Cela nous a demandé beaucoup de travail, mais nous avons pu compiler sur 2016 et 2017 : le nombre de salariés, le nombre d'ETP pour chaque service, par tranche d'âge, par ancienneté et ressortir toutes les données par unité de travail sur une année complète, avec des moyennes. Nous avons créé un





outil de suivi de l'absentéisme, donné au CE et à la direction, qui n'est pas encore utilisé. C'est encore compliqué. Il manque un investissement par rapport à cela.

Le directeur apprécie l'outil et il est en demande par rapport à de telles avancées, cependant il est encore compliqué de prendre le temps de passer des chiffres aux actions ».

EE.info : Et qu'est ce qui en ressort, de votre outil de suivi de l'absentéisme ?

« D'une année à l'autre, c'est très variable, mais on constate tout de même que les personnes qui ont 10 à 15 ans d'ancienneté sont plus fréquemment en arrêt. Les « très anciens » sont plus résistants : nous avons vraiment l'impression que dans nos métiers, lorsqu'on passe un certain cap, c'est que ça va, « on gère ». Il y a, au Cresda, très peu de jeunes en CDI de moins de 25 ans. Il est vrai que cela évolue tout de même avec tous les départs en retraite que l'établissement a connu récemment. L'outil sera vraiment intéressant sur du long terme, sur 5 ans.

En ce début d'année, nous l'avons simplifié et avons créé un outil sur excel. Nous sommes partis sur des données mensuelles, ce qui nous demande un peu moins de travail ».

EE.info : Ca veut dire qu'à la fin de l'année vous êtes en mesure de comprendre mieux l'absentéisme : quelle tranche d'âge, quand,...

« En compilant les données par mois et par service, sur l'ensemble du Cresda, nous pouvons analyser la courbe et voir les périodes les plus concernées. On peut voir, par exemple, qu'en septembre il y a une très grande baisse de l'absentéisme et que cela ne fait que monter ensuite. Il y a des pics, logiques, sur novembre, mai et juin. Il faudrait voir au niveau national, mais il y a sans doute quelque chose de sociétal. Ainsi dans l'unité A, l'absentéisme est monté à 22% sur novembre, sachant que la moyenne est de 6 à 8 %. Cet outil va nous permettre de travailler à des pistes d'amélioration ».

EE.info : Pour revenir à votre démarche, vous organisez donc des rencontres, cela se passe comment ?

« Nous avons organisé une première rencontre avec chaque service, et pour ce faire, créé des binômes au

sein du groupe de pilotage afin de porter la démarche, toujours en présence d'un membre du CHSCT et parfois de la référente santé-sécurité. Il y a très peu de groupes où le CHSCT ou la référente SST n'étaient pas présents. Au niveau des binômes, nous faisons en sorte de ne pas aller là où on travaillait. Il y a donc eu 9 groupes, ainsi que le groupe de pilotage RPS, consulté lui, par la DRH de l'association. En effet, nous avons choisi que les membres du groupe de pilotage ne soient pas intégrés aux consultations de leur propre service, car nous étions trop impliqués. Nous n'étions plus neutres.

« Les outils de la démarche : RPS DU de l'INRS, la trame des questions étant distribuée avant la mise en discussion en groupe... »

Cette première rencontre était principalement dédiée à l'information autour de la démarche, expliquer où nous en étions et ce que nous avons fait auparavant, mais aussi leur remettre le questionnaire pour qu'ils puissent se l'approprier, s'ils le souhaitent, avant la réelle consultation.





Nous trouvions que la trame proposée par l'INRS était très bien, mais nous y avons ajouté une question à la fin "Avez-vous déjà envisagé de vous mettre en arrêt en lien avec ce que vous ressentez au travail ?" ».

« La démarche de prévention RPS prend du temps. Il était plus simple, du fait du nombre de services et de salariés, de partir sur le questionnaire RPS-DU de l'INRS, qui est très bien fait. Il nous fallait un guide pour éviter que les expressions partent dans tous les sens, nous avons ainsi des repères, des thématiques. En nous basant sur ce questionnaire, pleins d'autres sujets en ont découlé lors des consultations et c'était très intéressant. Nous avons choisi de mettre en avant « les points favorables » et « les points défavorables » pour chaque service. Cela permet de révéler quelques thématiques. Chacun l'a fait de façon différente : certains sont restés sur les mêmes intitulés que le questionnaire, d'autres ont reformulé sur des thématiques qui sont ressorties.

La consultation a demandé énormément de temps et pris plusieurs mois pour avoir les ressentis et avis de tout le monde. Tous les salariés ont été interrogés, sauf ceux en arrêt. La consultation n'était pas obligatoire, mais nous avons bien amené la présentation de la démarche et les gens étaient plutôt volontaires ».

Une communication au plus près du terrain pour expliquer la démarche, lever les inquiétudes quant à la confidentialité des éléments recueillis, rassurer sur les suites qui seront données est pour la Carsat et les professionnels de la prévention un incontournable pour asseoir la légitimité de la démarche et surtout des personnes qui en ont la charge.

EE.info : Comment expliquez-vous que vous ayez eu un fort taux de participation ? La représentativité du groupe ?

« Les gens ont des choses à dire, ils ont envie de s'exprimer, ils ont envie d'être entendus et d'avoir un retour... Ils ont envie, ils ont besoin, mais beaucoup n'y croient plus... L'avantage de travailler cette démarche par service était également de pouvoir profiter de leur temps de réunion, l'espace était déjà créé. Cela a favorisé la démarche.

De manière générale, les gens avaient envie de s'exprimer et nous avons eu beaucoup de retours, de choses qui ne vont pas, certes, mais aussi de choses qui fonctionnent bien. Il y a des choses positives même si parfois on a tendance à les oublier. Je pense que l'attente des gens, au-delà de ça, c'est de se dire "et après ? On a été entendus, et après il se passera quoi ?".

« ... s'appuyer sur les lieux et moments d'échanges existants... »

Nous avons compilé un recueil de la parole des gens et nous l'avons fait valider par chaque groupe avant de transmettre. Nous avons ainsi pris le temps d'effectuer une relecture en compagnie de chaque service du compte-rendu fait et de la parole portée pour eux parce que c'est comme cela qu'ont été exprimé les choses : on vient prendre votre parole, on va la retranscrire, est-ce qu'on vous a bien entendu, est-ce que c'est bien représentatif ? Parfois il y a des choses très fortes qui sont dites, alors est-ce qu'on peut le remonter ? Et à part une ou deux phrases, en général, les gens ont validé ».

EE.info : Personne n'a demandé à être interviewé de manière individuelle ?

« Cela a été proposé et certaines personnes sont venues nous voir après la consultation en groupe pour ajouter un ou deux points qu'ils ne souhaitaient pas exprimer devant tout le monde. Nous avons également dit à tous que sur le questionnaire, qu'on récupérait de façon anonyme, ils pouvaient écrire des commentaires, parce que parfois il est plus facile de dire les choses fortes que l'on ressent par écrit et sous couvert de l'anonymat ».

EE.info : Ca veut dire que vous avez imprimé l'outil et les gens écrivaient dans les cases leurs commentaires. C'est intéressant.

« Avant même la réunion, lors de la présentation, le questionnaire avait été donné à chacun pour que chacun puisse le remplir avant d'arriver à la consultation. De plus ça les sensibilisait ».

EE.info : Et vous avez récupéré ce matériau écrit ?

« Bien sûr, nous avons même créé un outil qui permet de faire un retour sur l'ensemble des sujets. Il reprend chaque thématique, les couleurs représentant les "smileys", et pour chaque service en ressort le ressenti global pour chaque thème. Par exemple, les « horaires de travail » : on peut ainsi cibler plus facilement et se dire sur quoi travailler et être plus vigilants.

Par la suite, le directeur nous a conviés au CHSCT et nous avons proposé cet outil pour l'intégrer directement dans le document unique parce que cela reprend un peu le même principe que le DU tel qu'il est fait actuellement au Cresda. Sachant qu'actuellement, dans le DU du Cresda, les RPS représentent uniquement quelques lignes. D'où notre souhait de l'améliorer un peu. Notre manière de présenter les thématiques par service est très visuelle et plus parlante aussi ».

La démarche d'évaluation des RPS est souvent l'occasion de se questionner sur la pertinence du choix de ses unités de travail. La mise en discussion du travail autour de ses risques invite souvent les entreprises à enrichir voire à modifier sa méthodologie d'évaluation des risques professionnels et par la même la forme de son document unique.

« La démarche RPS a été l'occasion de refondre Les unités de travail pour le document unique d'évaluation des risques. Nous avons fait deux propositions au CE : une très détaillée et une plus simple. Le CE a choisi la version plus simple ».

Une démarche impulsée début 2015, avec le choix de la conduire avec les ressources internes du Cresda, au risque qu'elle mobilise mais aussi décourage certains salariés du fait de l'investissement nécessaire sur la durée. Le diagnostic est ici réalisé et porté au final par 4 salariés sur les 10 qui s'étaient engagés au démarrage de la démarche. Le directeur laissant les marges de manœuvre nécessaires au groupe de travail, ce qui peut constituer un facteur favorable pour impliquer le plus de salariés. Mais il n'en demeure pas moins que le passage du diagnostic au plan d'action





nécessite un positionnement de la part du directeur et de l'association dans son ensemble ainsi qu'une mise en débat des mesures les plus en adéquation avec les contraintes de la structure.

EE.info : Monsieur Toulemonde, vous avez fait le choix de ne pas recourir à un cabinet extérieur : pourriez-vous nous en dire plus sur les avantages et les inconvénients ?

« Nous avons déjà fait appel à des cabinets sur les RPS, il y a bien un état de la situation mais il est difficile ensuite de suivre et d'évaluer dans le temps. Nous avons donc fait le choix d'encourager une volonté interne, et ainsi de reconnaître des compétences. C'est notre outil. Nous avons recours à des appuis externes pour nous accompagner : par exemple des formateurs ou un psychologue pour les analyses de pratiques... »

EE.info : Avez-vous le sentiment d'une implication, d'une plus grande sensibilité des salariés vis-à-vis de la prévention des risques professionnels suite à cette démarche ?

« Une démarche collective permet un échange et une appropriation de personnes impliquées sur les enjeux, sur la complexité et sur les choix à effectuer. C'est un véritable dialogue qui s'est instauré ».

EE.info : Quel bilan tirez-vous de cette expérience ?

« Un bilan positif. L'expression et le dialogue ont été permanents. Reste une difficulté : ajuster en permanence les remontées de difficultés et les réponses (enjeux sociaux, financiers et organisationnels). L'exigence d'une actualisation du Document Unique, de plan bleu, du plan de prévention... nécessiterait l'engagement d'un stagiaire en fonction pour tenir le rythme et l'écriture. Il nous manque une plume ».

EE.info : comment envisagez-vous la suite ?

« La communication est un défi permanent pour que chaque salarié perçoive les évolutions et une écoute attentive sur des enjeux de bien-être pour nos jeunes accueillis mais aussi de reconnaissance du travail accompli par les professionnels ».

Le directeur pointe un constat récurrent : la nécessité d'avoir une ou des ressources dédiées à la santé au travail. Or les entreprises et plus encore les associations du secteur social évoquent leurs difficultés à se mobiliser sur la durée. Lorsque Yves-Benoît Toulemonde nous parle d'une plume, il exprime cette nécessité d'avoir une ressource qui maintien le « rythme » !