
GESTION DES AGENTS EN DIFFICULTÉ : INAPTITUDES, SOUFFRANCE AU TRAVAIL



L'EXPERT EN ASSURANCE
DU MONDE TERRITORIAL

Sommaire

Maintien dans l'emploi : un enjeu majeur pour le secteur public	p 3
Détecter au plus tôt les situations d'inaptitude et de souffrance	p 4
Comment organiser une démarche adaptée ? Huit bonnes pratiques	p 5
Déployer une cellule d'accompagnement des agents en difficulté : quelles étapes ?	p 8
Les outils de prise en charge des agents	p 9
Quelques clefs de réussite supplémentaires	p 10
Les modalités de financement externe	p 11

Maintien dans l'emploi : un enjeu majeur pour le secteur public

La convergence des enjeux du vieillissement de la population employée, de la pénibilité élevée des métiers des Fonctions publiques territoriale et hospitalière, de la restriction des marges de manœuvre budgétaires et de l'accroissement des attentes des usagers et des patients, font de la gestion de l'employabilité à tous les âges de la carrière professionnelle, un défi pour la gestion des ressources humaines des collectivités territoriales et établissements de santé.

L'accroissement des absences pour raison de santé et l'augmentation continue des maladies professionnelles commandent aux organisations publiques la mobilisation de dispositifs adéquats, pour non seulement assurer une prévention efficace des risques professionnels, mais également accompagner les agents en difficulté : inaptitudes, aménagements de poste et reclassements, épuisement professionnel, par exemple. Les collectivités et établissements travaillent aujourd'hui au développement de politiques actives de "soutien et de maintien dans l'emploi".

Les évolutions réglementaires les plus récentes renforcent l'engagement des employeurs publics dans l'aménagement des postes de travail et le reclassement de leurs agents, et incitent à une meilleure prise en charge du handicap (Loi du 11 février 2005).

En complément, des soutiens se structurent autour du Fonds National de Prévention de la CNRACL, du Fonds d'Insertion des Personnels Handicapés de la Fonction Publique (FIPHFP).

Mais quels dispositifs pratiques convient-il de mobiliser au sein des collectivités et établissements ? Comment organiser l'intervention des acteurs de la santé au travail (ressources humaines, formation, médecine préventive, assistance sociale, psychologue...) pour créer les conditions de leur efficacité ?

L'objet de ce guide est de vous proposer une synthèse de plusieurs bonnes pratiques et retours d'expérience opérationnels dans le domaine.



Détecter au plus tôt les situations d'inaptitude et de souffrance

L'analyse des statistiques d'absentéisme

La mobilisation précoce des moyens autour des situations difficiles représente l'un des facteurs clefs du succès des actions organisées de soutien et de maintien dans l'emploi : différer la prise en charge, c'est risquer la complication de la situation de l'agent, sa désinsertion sociale par un éloignement prolongé de son collectif de travail, par exemple. À l'inverse, se préoccuper tôt des difficultés rencontrées expose l'employeur au risque de la dispersion des moyens alloués, et d'une distraction des acteurs préjudiciable à l'efficacité du dispositif : ne néglige-t-on pas une situation critique, faute de pouvoir consacrer un temps suffisant à son examen ?

Pour que le dispositif demeure lisible au plus grand nombre, pour que chacun puisse saisir les modalités d'intégration à ces accompagnements personnalisés, il peut être bénéfique de déterminer des critères de prise en charge. Le suivi des statistiques d'absence constitue pour la cellule en charge du soutien aux agents en difficulté un vecteur privilégié : les absences répétées en maladie ordinaire, ou celles qui se prolongent ; les accidents du travail ou certaines pathologies pouvant entraîner la reconnaissance de maladies professionnelles sur des métiers considérés comme pénibles, par exemple.

Le suivi de tels indicateurs doit être bien évidemment mené en cercle restreint, dans le respect des règles du secret médical et de la confidentialité des données nominatives édictées par la Commission nationale Informatique et Libertés (CNIL).

Définir des critères de suivi des absences représente ainsi l'opportunité d'instituer des "rendez-vous" périodiques avec l'institution, pour rencontrer le management et passer en revue les situations individuelles et, le cas échéant, mettre au jour des besoins de soutien : si l'information est bien souvent connue de l'encadrement de proximité, elle ne parvient pas toujours rapidement aux acteurs de la santé au travail. L'objectif de tels tableaux de bord est bien de parvenir à aller chercher l'information de manière organisée.

Le suivi des indicateurs statistiques, s'il est un moyen, n'est pas une fin en soi : les modalités d'inclusion dans les dispositifs d'accompagnement doivent conserver la souplesse nécessaire pour intégrer des situations particulières. Tous les niveaux de management doivent être sensibilisés à l'importance de mobiliser une vigilance du quotidien dans le suivi des agents : la détection précoce des situations difficiles repose sur son "intelligence des situations", la qualité de dialogue avec ses équipes, et sa capacité à relayer auprès de la structure dédiée, les difficultés identifiées. À partir de ces informations, même parcellaires, le dialogue et l'accompagnement éventuel de l'agent peuvent s'engager.

Des critères objectifs d'intervention

Une fois des situations difficiles identifiées, il peut être également judicieux de formaliser les modalités de l'engagement des accompagnements. Les agents peuvent être invités à formaliser leur demande, l'encadrement peut être incité à motiver une demande de soutien, et témoigner des actions qu'il a pu au préalable tenter de déployer à son échelle : la mise en œuvre d'un dispositif d'accompagnement des agents ne doit pas risquer d'être perçue comme un vecteur de déresponsabilisation de l'encadrement, mais bien au contraire comme le moyen de l'affirmer dans son rôle.

Une visite auprès de la médecine préventive pour qualifier l'opportunité de l'accompagnement dans le respect du secret médical - par la qualification d'une restriction d'aptitude, par exemple - peut également constituer une bonne pratique. Solliciter la commission de réforme ou le comité médical, selon la nature de l'arrêt, permet de cerner les enjeux sur lesquels l'accompagnement personnalisé devra travailler.

Formaliser les critères de prise en charge des agents en difficulté, c'est déjà qualifier la situation et en engager son instruction détaillée en associant au plus tôt l'ensemble des acteurs du projet de maintien ou de retour à l'emploi.

Comment organiser une démarche adaptée ? Huit bonnes pratiques

En matière de maintien et de retour à l'emploi, comme pour l'accompagnement personnalisé des agents en difficulté, il n'existe aucun fonctionnement privilégié : l'essentiel est que l'organisation soit adaptée aux atouts de l'institution. Plusieurs facteurs de succès existent :

1. Formaliser et faire connaître les objectifs poursuivis

Mettre en œuvre une cellule d'accompagnement des agents en difficulté représente un acte organisationnel conséquent pour une institution.

Une telle décision doit être explicitée pour éviter toute incompréhension et assurer l'adhésion du plus grand nombre. Elle ne doit ni susciter d'espairs inconsidérés de la part des agents qui pourraient en bénéficier, ni risquer de devenir un vecteur de stigmatisation de ces derniers, encore moins d'être comprise comme un moyen de réorienter les agents dont la gestion soulèverait des difficultés : affirmer que "le maintien dans l'emploi sur le poste d'origine constitue la priorité", par exemple, peut être opportun. Une note de fonctionnement, une charte d'engagement peuvent être des vecteurs de communication à considérer.

L'expérience enseigne que les objectifs des cellules d'accompagnement des agents peuvent être très divers : d'une approche limitée à la gestion des reclassements professionnels et des inaptitudes, jusqu'à une perspective plus large, de soutien global aux agents en difficulté, prenant en considération tout le champ de la souffrance au travail (problèmes relationnels avec un collègue ou le responsable hiérarchique, démotivation, agression, addiction, difficultés financières...).

Il est donc essentiel que les objectifs poursuivis soient clairement affirmés dès le lancement de l'organisation.

2. Recenser les acteurs et parties prenantes à mobiliser

Pour accompagner efficacement les agents en difficulté, plusieurs expertises - internes ou externes - paraissent indispensables : direction des ressources humaines (gestion des carrières, des absences, formation...), médecine professionnelle et préventive, assistant(e) social(e), par exemple.

Plusieurs autres expertises peuvent être également sollicitées, en continu ou de manière ponctuelle : partenaires sociaux, élus, membres du CHSCT, psychologue du travail, agent de prévention, notamment.

Pour asseoir et renforcer ses interventions, la cellule de soutien des agents en difficulté peut recourir à des réseaux locaux d'intervenants extérieurs : ergonomes, CAP Emploi Sameth/Réseau national de soutien à l'insertion et au maintien dans l'emploi des personnes handicapées, sociétés de conseil "RH", centres de bilans professionnels, organismes de formation, centres médico-psychologiques,...

Les collectivités territoriales peuvent trouver du soutien auprès des Centres de Gestion de la Fonction publique territoriale, notamment sur les aspects de gestion des carrières, de la bourse de l'emploi, de la prévention des risques professionnels ou du handicap.

Identifier au plus tôt les ressources mobilisables sur les projets est une clef de réussite essentielle.

(suite)

Comment organiser une démarche adaptée ? Huit bonnes pratiques

3. Recourir à des référents ressources humaines polyvalents

Dans les structures les plus importantes, privilégier une approche déconcentrée dans les services, pour gérer des situations difficiles, peut représenter une opportunité pour professionnaliser le rôle des référents ressources humaines : ils deviennent alors les interlocuteurs privilégiés des agents et assurent en proximité le relais avec les acteurs experts de la santé au travail (médecine préventive, assistant(e) social(e), DRH). Ils utilisent leurs compétences de conseil en gestion de carrière pour soutenir et traiter, à leur niveau, les situations rencontrées (problèmes d'ordre social, managérial, de carrière, organisationnel, situation de handicap, de mobilité professionnelle, conflits entre collègues) par la formalisation de plans d'actions.

Une telle organisation nécessite la consolidation de tableaux de bord détaillés à l'échelon central, et l'application de méthodes d'intervention autonomes mais homogènes entre les services, pour garantir la lisibilité du dispositif et l'équité de traitement, d'un interlocuteur à l'autre.

Des réunions de coordination périodiques entre référents RH sont dans ce cas nécessaires. Une formation adéquate doit leur être au préalable délivrée.

Déconcentrer les "points d'entrée" dans les services facilite l'accès des agents au dispositif de soutien.

4. Créer une cellule dédiée à l'accompagnement des agents en difficulté

Réunir les ressources - internes ou externes - existantes au sein d'une "cellule projet" dédiée offre l'avantage d'affirmer le cadre du projet poursuivi. Le principe ne consiste pas nécessairement à consacrer plusieurs personnes à l'animation exclusive, à temps plein, d'une cellule de suivi. Il est plutôt de donner une visibilité et un cadre d'organisation à un groupe d'acteurs dont les fonctions sont complémentaires et qui se réunissent dans une logique de projet à échéances régulières. Les modalités de coordination au sein de ces acteurs doivent être clairement définies.

Au-delà du premier cercle des acteurs de la santé au travail (médecine préventive, service hygiène & sécurité, direction des ressources humaines, assistant(e) social(e), correspondant handicap, responsable formation...), il peut être judicieux de réunir les responsables opérationnels de l'organisation : directeurs, chefs de service, dont la connaissance des métiers exercés et de leurs contraintes représente un atout pour les mobilités professionnelles ou la redistribution des tâches au sein des équipes.

Associer les parties prenantes de la santé au travail et les acteurs de terrain au sein d'une cellule de gestion de suivi des agents en difficulté permet de prendre en compte immédiatement les contraintes opérationnelles dans la recherche de solutions au profit des agents en difficulté.

5. Formaliser le mode de fonctionnement : un "mode projet" pour garantir l'efficacité

Organiser une cellule d'accompagnement des agents en difficulté nécessite de relever un double défi : mener dans une perspective globale, une somme de situations individuelles, chacune spécifique.

Pour ne pas risquer la dispersion des efforts et la lassitude des acteurs, comme pour pouvoir apprécier l'efficacité des mesures déployées, une méthodologie de conduite des projets



doit être adoptée par la structure. Bien construite, une telle méthodologie n'est pas nécessairement contraignante.

Elle doit s'attacher à formaliser les règles de suivi des situations :

- nature des informations collectées sur chaque situation (forme du dossier) ;
- traçabilité des analyses effectuées et des décisions prises (plan d'actions détaillé par acteur) ;
- modalités de conduite des réunions (ordre du jour adressé à l'avance aux participants) ;
- modalités de sortie de l'accompagnement (critères de réussite ou d'échec de l'accompagnement).

Structurer une méthode permet d'associer directement l'agent bénéficiaire de l'accompagnement : celui-ci pourra être invité à signer, au côté de la cellule, une "charte d'engagements mutuels" dans laquelle seront définis les droits et devoirs de chacune des parties prenantes. Les processus ainsi élaborés facilitent ensuite la constitution de tableaux de bord de suivi de l'activité.

Asseoir les méthodes de travail dans une procédure partagée permet de se donner les moyens de conserver la mémoire des décisions prononcées quelles que soient la durée et la complexité de l'accompagnement, et de garantir l'équité de traitement des différentes situations.

6. Accompagner les agents tout au long de la démarche "projet"

Le soutien des agents en difficulté, conduit en "mode projet", repose sur une condition essentielle : l'adhésion et l'implication du bénéficiaire. Pour suivre la mobilisation des actions, un tuteur - référent de proximité - peut être choisi parmi les membres de la cellule. L'engagement de l'agent doit être régulièrement validé, par des points d'information et de validation réguliers, au fil des étapes de l'accompagnement. La mise en œuvre du plan d'actions peut être le moyen de vérifier cette implication, par le biais d'activités qui lui sont confiées. Le dossier qui recense l'ensemble des actions accomplies est tenu à sa disposition. Il est recommandé de poursuivre - à échéances espacées - le suivi des agents dont l'accompagnement s'est achevé, pour vérifier la pérennité des modalités déployées.

7. Structurer des indicateurs

Les indicateurs d'activité de la cellule d'accompagnement des agents en difficulté sont le moyen d'apprécier l'efficacité des actions entreprises, et de valoriser auprès de l'ensemble de l'institution l'activité accomplie. Le nombre d'agents accompagnés, le suivi des absences des agents ayant bénéficié d'un suivi, les durées des programmes, par exemple, peuvent figurer parmi ces indicateurs.

Travailler sur leur mise en œuvre permet de formaliser des critères de réussite : que considèrera-t-on comme un accompagnement réussi ? À partir de quand la situation devra-t-elle être qualifiée d'échec ? Une telle réflexion est essentielle à la structuration des logiques d'intervention de la cellule.

8. Communiquer sur les missions et les réussites de la cellule

L'existence de la cellule d'accompagnement des agents en difficulté doit être connue et reconnue au sein de l'institution : la nécessaire implication des agents bénéficiaires rend illusoire toute volonté de conserver une discrétion à une telle instance.

Ne pas communiquer de manière institutionnelle expose l'organisation au risque du développement de représentations erronées, de stigmatisation du dispositif et de ses bénéficiaires. À l'inverse, une communication structurée est l'opportunité de valoriser les efforts et moyens consacrés par l'institution pour soutenir les agents en difficulté.

Bâtir une politique de communication efficace nécessite :

- le développement d'outils de communication adaptés aux agents et aux parties prenantes ;
- la diffusion d'une information régulière, vers la Direction, les Élus, les instances paritaires, sur les démarches en cours et leur efficacité ;
- l'implication de tous les encadrants en leur rappelant leurs rôles, les bénéfices à en attendre, et en leur donnant les clefs pour relayer le message aux agents ;
- l'accès pour les agents à une information concrète, pédagogique et incitative, sur les missions et limites d'intervention de la cellule d'accompagnement.

Déployer une cellule d'accompagnement des agents en difficulté : quelles étapes ?

Étape 1

Définir les bases du projet

Les acteurs à l'initiative du projet définissent et formalisent une proposition de périmètre d'intervention pour la cellule qu'ils envisagent de constituer.

Étape 2

Faire valider le projet par la Direction générale

La Direction générale valide les modalités définies. Elle supporte le projet en définissant une "feuille de route" proposée aux acteurs et en désignant un chef de projet, dont l'autorité, les moyens et le champ d'intervention sont précisés.

Étape 3

Formaliser les modes de fonctionnement de la cellule, définir les moyens dont elle dispose, préciser ses indicateurs d'efficacité

Les participants à la cellule, les moyens alloués, les principes de communication, les modalités de conduite, les outils méthodologiques retenus sont définis : procédure, supports de suivi, tableaux de bord, principes directeurs de conduite des travaux (collégialité des décisions, pluridisciplinarité des analyses, respect des domaines de confidentialité de chacun).

Des informations d'ordre personnel ou médical peuvent être abordées durant l'examen des situations individuelles. Définir des règles et des principes permettant de protéger les agents est alors essentiel : la rédaction d'une "charte de déontologie" ou d'un "code éthique" se référant à la législation peut se fonder sur l'obligation de réserve, la discrétion professionnelle, le respect du secret professionnel (Loi n° 83-634 du 13 juillet 1983, art. 26), notamment. La production de ces outils est validée par la Direction générale.

Étape 4

Former les membres de la cellule

Les acteurs doivent être en mesure d'analyser correctement les situations auxquelles ils devront faire face, pour garantir la pertinence des actions décidées : connaissance des principes du reclassement professionnel et du statut de la Fonction publique (territoriale, hospitalière), détection de la souffrance au travail, connaissance des risques psychosociaux, par exemple.

Étape 5

Expérimenter les principes méthodologiques retenus "en conditions réelles" pour faire évoluer les méthodes

Rien ne remplace la mise en œuvre : les outils et la méthode imaginés doivent être éprouvés en conditions réelles pour pouvoir juger de leur pertinence effective, et apprécier le temps consacré dans la pratique à la préparation des réunions, à la conduite de celles-ci, à l'actualisation des tableaux de bord et à l'opérationnalité des solutions envisagées. Les outils ont vocation à être périodiquement revisités, au fil de l'évolution des pratiques et du développement de l'expertise des acteurs.

NB : un accompagnement par un cabinet externe peut être bénéfique pour vous aider à cadrer la démarche, ne pas perdre de vue vos objectifs de départ et monter des partenariats pertinents.

Les outils de prise en charge des agents

L'objectif des réunions des cellules d'accompagnement des agents en difficulté est de parvenir à poser un diagnostic sur les situations rencontrées, de bâtir et de suivre la progression des plans d'actions élaborés. L'efficacité de ces actions repose notamment sur la maîtrise, par l'ensemble des acteurs mobilisés, d'un ensemble d'outils.

L'entretien individuel de diagnostic a vocation à être conduit par le responsable des ressources humaines. Son objectif est de présenter le cadre de la démarche (objectifs, procédure...) au bénéficiaire, de construire la relation de confiance nécessaire et de valider l'adhésion de l'agent. Le cas échéant, l'engagement des parties prenantes est formalisé par écrit. Un tel entretien a également pour objectif de hiérarchiser les difficultés.

Le bilan de compétences, réalisé par un prestataire extérieur à la structure selon une méthodologie normée, peut aider à identifier des capacités qui n'auraient pas été décelées au fil des entretiens précédents. Il permet à l'agent de faire le point sur ses compétences, aptitudes et motivations et de définir un projet professionnel ou de formation.

Des parcours de formations personnalisés, soutiennent l'acquisition de nouvelles compétences permettant l'évolution professionnelle de l'agent vers un nouveau poste.

L'analyse des situations de travail, conduite par un ergonome, intervient dans la recherche de solutions dans le cadre des aménagements de poste. L'ergonome identifie des voies de progrès en matière de réorganisation des activités de l'agent au sein de son service, mais aussi de changement, d'adaptation ou d'achat de matériel. Dans le cas d'un reclassement avec une création de poste, l'ergonome aide à structurer l'activité, définir la fiche de poste et préparer l'intégration de l'agent dans sa nouvelle équipe.

L'entretien d'orientation peut être conduit par un psychologue. Son intérêt est d'accompagner le bénéficiaire dans la reconstruction d'une image positive et réaliste de soi et de dresser l'inventaire de ses capacités, compétences, aptitudes, habiletés, leviers de motivation, pour mobiliser l'agent comme acteur de son reclassement.

Le soutien psychologique, mené par un psychologue qualifié, peut permettre aux agents d'aborder leur situation sous un jour renouvelé, de les aider à se projeter vers l'avenir, à identifier les points de blocage, à dépasser les tensions que génère la situation qu'ils rencontrent. Il intervient aux moments clefs, notamment lors du processus de deuil de l'ancien poste, pour gérer la résistance au changement et pour soutenir l'accompagnement.

L'entretien "plan d'actions" peut être mené par l'acteur de la cellule plus particulièrement en charge de l'accompagnement au quotidien de l'agent. À partir du diagnostic réalisé, un plan d'actions est élaboré en coordination avec le bénéficiaire de l'accompagnement. Ce plan distinguera les outils retenus (formation, bilan de compétences, analyse de situation de travail par un(e) ergonome, essai sur postes...), les compétences nécessaires et les délais de réalisation.



Quelques clefs de réussite supplémentaires

- **Assurer la motivation** conjointe de l'agent bénéficiaire et de l'institution employeur est une condition de réussite essentielle ;
- **Mobiliser dès le lancement de l'accompagnement les différents acteurs et experts concernés**, internes ou externes à l'institution (direction, ressources humaines, médecine professionnelle et préventive, assistant(e) social(e), partenaires sociaux, fournisseurs de matériels, experts extérieurs...);
- **Investir dans le diagnostic initial de la situation de l'agent** : la qualité des solutions envisagées au bénéfice de l'agent va dépendre de la qualité de la collecte, de l'exploitation de l'ensemble des informations sur l'environnement professionnel de l'agent et de leur synthèse en un état des lieux ;
- **En amont du retour à l'emploi, bien définir les spécificités** de l'organisation d'accueil et les activités dans le service ou le collectif de travail. De façon à lever au plus tôt les freins psychologiques et appréhensions qui pourraient entraver le succès de l'intégration de l'agent dans sa nouvelle équipe ;
- **Assurer la traçabilité sans faille du plan d'actions**, réactualiser les comptes-rendus au fil du projet, pour garantir l'information régulière des différents intervenants, organismes et instances concernées ;
- **Respecter scrupuleusement toutes les règles de confidentialité** autour des démarches ainsi que les contraintes légales et statutaires.



Les modalités de financement externe

Des moyens sont tenus à disposition des collectivités et établissements de santé pour soutenir leurs démarches de santé au travail et de soutien aux agents en difficulté :

Maisons Départementales des Personnes Handicapées (MDPH)

Les Maisons Départementales des Personnes Handicapées sont des lieux uniques de service public visant à accueillir, informer, orienter et accompagner les personnes handicapées. Les MDPH associent toutes les compétences impliquées aujourd'hui dans l'accompagnement des personnes handicapées et de leurs familles. Les MDPH peuvent vous apporter des informations, des conseils et des réponses à vos questions.

Agefiph

L'Agefiph poursuit une mission en faveur de l'insertion professionnelle et du maintien dans l'emploi des personnes handicapées, essentiellement dans les entreprises privées. Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées, elle est investie d'une mission de service public et apporte services, aides financières ainsi que l'appui d'un réseau de professionnels spécialisés.

FNP

Le Fonds National de Prévention de la CNRACL a pour mission de participer au financement, sous la forme d'avances ou de subventions, des mesures de prévention arrêtées par les collectivités et établissements de santé.

FIPHFP

Le FIPHFP, Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées dans la Fonction Publique, agit en faveur de l'emploi des personnes handicapées dans la Fonction publique.

Le FIPHFP propose des aides financières, en gérant les contributions versées par les employeurs publics soumis à l'obligation d'emploi des personnes handicapées.

Le FIPHFP intervient sous forme d'aides au cas par cas demandées par les employeurs à la plateforme en ligne ou de conventions pluriannuelles. Son action recouvre deux axes majeurs : l'insertion professionnelle et le maintien dans l'emploi des personnes handicapées, la formation et l'information de tous les acteurs.

Les experts de Sofaxis se tiennent à votre disposition pour vous apporter leurs conseils et accompagner vos actions en matière de soutien aux agents en difficulté.

N'hésitez pas à les contacter au 02 48 48 11 63 ou à leur écrire à prevention@sofaxis.com

POUR TOUTE DEMANDE D'INFORMATION

Permanence conseil prévention
Tél. : 02 48 48 11 63
Fax : 02 48 48 12 47
E-mail : prevention@sofaxis.com

POUR TOUTE DEMANDE DE SUPPORTS IMPRIMÉS

Service Relation Clients
Tél. : 02 48 48 15 15
Fax : 02 48 48 15 16
E-mail : relations.clients@sofaxis.com

Retrouvez l'ensemble de nos services :
www.sofaxis.com

Adresse postale : CS 80006 - 18020 Bourges Cedex

Siège social : Route de Creton - 18110 Vasselay

SNC au capital de 47 355 € - 335 171 096 RCS Bourges
N° ORIAS 07 000814 - www.orias.fr



ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001
EFQM Prize Winner 2002 / Label Égalité

Ce document a été imprimé sur un papier certifié PEFC,
issu de forêts gérées durablement.