

Un guide pour l'élaboration du plan d'actions

Ce guide a pour objectif d'aider les entreprises (Direction et Représentants du personnel) à élaborer un plan d'action en faveur de l'emploi des salariés âgés. Il établit les étapes-clés conduisant à l'élaboration d'un plan d'action, et précise quelques conditions de réussite. Il s'appuie sur les recommandations du décret pour vous permettre de déterminer, d'une part l'objectif global de recrutement ou de maintien, et d'autre part les actions correspondant aux six domaines d'action prévus dans le décret.

Il s'articule avec le site « priorités seniors ».

Sommaire

Préambule : Etes-vous concerné ?

1. Mobiliser les acteurs
2. Réaliser un état des lieux : Où en êtes-vous ?
3. Déterminer les enjeux : les scénarios possibles
4. Choisir les actions à engager : Sur quoi agir ?
5. Assurer le suivi
6. S'assurer de la conformité / loi
7. Identifier quelques conditions de réussite

En préambule

En préambule, il nous semble important de rappeler le contexte dans lequel se situe cette nouvelle disposition sur l'emploi des seniors.

Dans le courrier adressé aux entreprises, les objectifs sont précisés :

« Le Gouvernement fait de la mobilisation en faveur de l'emploi des salariés âgés une priorité. En effet, une politique favorable au maintien en emploi et au recrutement de salariés âgés répond à un triple enjeu : économique (l'élargissement de la participation au marché du travail soutient notre potentiel de croissance), de cohésion sociale (l'insertion de toutes les générations dans l'entreprise), et de financement de la protection sociale. Cette mobilisation constitue une opportunité pour les entreprises de notre pays de valoriser talents et expériences confirmés et de favoriser la transmission des savoirs entre les générations.

C'est la raison pour laquelle la loi de financement de la sécurité sociale pour 2009 incite fortement les entreprises employant au moins 50 salariés ou appartenant à un groupe dont l'effectif comprend au moins 50 salariés à négocier des accords ou à établir des plans d'action relatifs à l'emploi des salariés âgés. Notre volonté est qu'aucune entreprise ne s'inscrive dans le champ d'application de la pénalité prévue, qui s'élève à 1 % de la masse salariale, affectée à la Caisse nationale d'assurance vieillesse des travailleurs salariés, à compter du 1er janvier 2010. »

Etes-vous concerné par l'élaboration d'un plan d'action ?

Vous êtes une entreprise dont l'effectif est compris entre 50 et 300 salariés et vous adhérez à une branche professionnelle. Renseignez vous auprès de votre branche :

- Pour savoir si une négociation sur l'emploi des seniors est en cours ou si un accord a déjà été signé. Si un accord existe, prévoit-il des modalités d'accompagnement ou des recommandations pour l'élaboration de plan d'action pour les entreprises couvertes par la branche.
- Si aucun accord n'a été signé, et si une négociation vient de débuter, compte tenu des délais, vous avez intérêt à élaborer un plan d'action afin de pouvoir vous exonérer de la pénalité

Vous êtes une entreprise dont l'effectif est compris entre 50 et 300 salariés et vous appartenez à un groupe. Renseignez vous auprès de votre groupe :

- Pour savoir si une négociation sur l'emploi des seniors est en cours, si un accord a déjà été signé ou si un plan d'action a été élaboré. Si un accord ou un plan d'action existe, prévoit-il des modalités d'accompagnement ou des recommandations pour l'élaboration de plan d'action pour les entreprises du groupe
- Si aucun accord n'a été signé et si une négociation vient de débuter, compte tenu des délais, vous avez intérêt à élaborer un plan d'action

- Si aucun plan d'action n'est à ce jour élaboré ou seulement en cours de discussion, vous avez intérêt à élaborer votre propre plan d'action

Vous êtes une entreprise dont l'effectif est d'au moins 300 salariés, deux options sont envisageables :

- Engager une négociation en vue de la signature d'un accord sur l'emploi des seniors
- Elaborer un plan d'action concerté

En conclusion, quelle que soit la situation, et compte tenu des délais, vous avez intérêt à élaborer un plan d'action concerté.

Vous pouvez envisager dans le cadre de ce plan d'action d'engager ultérieurement une négociation sur ce sujet.

Plusieurs avantages à cette orientation :

- vous exonérer de la pénalité de 1 % de la masse salariale
- vous approprier en interne les enjeux relatifs aux conditions d'emploi et de travail des salariés âgés
- renforcer le dialogue social sur ce sujet
- définir des actions concrètes en plus grande adéquation avec votre situation particulière

1

Mobiliser les acteurs

Les acteurs à mobiliser et impliquer pour l'élaboration d'un plan d'action : Direction, IRP, Encadrement et Salariés

En fonction de votre situation au regard des conditions d'emploi et de travail des salariés âgés, des réflexions et des actions que vous avez déjà engagées sur ce sujet, de la qualité du dialogue social interne, la mobilisation et l'implication des acteurs peut s'envisager de manière différente selon les étapes de l'élaboration du plan d'action.

- Si vous n'avez pas encore engagé de réflexion sur cette thématique au sein de votre entreprise, l'élaboration de ce plan d'action peut constituer une opportunité d'engager des débats avec l'ensemble des acteurs et notamment avec les représentants du personnel. Ces espaces de débats pourront être l'occasion, dans un premier temps de les sensibiliser sur le sujet, de partager les différents points de vue et d'envisager les actions à engager sur le sujet.
- Si vous avez déjà conduit un certain nombre d'actions sur ce thème, l'élaboration d'un plan d'action peut également constituer un levier important pour prolonger la dynamique enclenchée avec tous les acteurs. Ce peut être l'occasion de faire le bilan des actions réalisées, de poursuivre celles qui sont sources de satisfaction et

d'améliorer celles qui ne répondent pas (ou plus) aux attentes défailtantes ou d'en proposer d'autres plus adaptées.

Quelles que soient les modalités de la participation à cette démarche, l'implication des acteurs constitue une des conditions de réussite et d'efficacité de la mise en oeuvre des actions retenues dans le plan d'action.

2 Réaliser un état des lieux : Ou en êtes-vous ?

Avant de s'engager dans l'élaboration d'un plan d'action ou dans la négociation d'un accord concernant l'emploi des seniors, il est conseillé de passer par une étape permettant de faire l'état de la situation de votre entreprise, à la fois sur la question des âges de l'ensemble des salariés et en particulier des seniors, mais aussi des questions plus larges concernant l'entreprise dans sa globalité (stratégie, production, économique et financière,)

Dans le contexte du dialogue social, et de la mobilisation des acteurs, cette étape constitue l'un des espaces de concertation avec les représentants du personnel. Le partage de cet état des lieux constitue l'un des premiers jalons d'une plus grande appropriation des enjeux par tous et d'une mise en oeuvre efficace des actions choisies dans l'accord ou le plan d'action.

Les objectifs de cette étape sont multiples et complémentaires :

- mieux connaître l'ensemble de la population salariée de son entreprise, notamment au regard de sa répartition en structures (tranches) d'âge permet de définir l'axe prioritaire du décret : maintien des plus de 55 ans, ou recrutement des plus de 50 ans
- mieux connaître la situation de son entreprise permet de faire les choix d'actions les plus pertinents parmi les 6 domaines d'action présentés dans le décret (faisabilité et pertinence des actions), en fonction notamment des actions déjà développées en interne sur ces questions
- partager cet « état des lieux » nourrit le dialogue social sur les questions relatives aux conditions d'emploi et de travail des salariés âgés au sein de votre entreprise

Pour réaliser cet état des lieux, un ensemble de questions est proposé : (lien avec le site <http://www.priorite-seniors.fr/> dans la rubrique « Où en êtes-vous ? »

En ce qui concerne les aspects économiques et stratégiques :

- les éléments du contexte économique propre à l'entreprise et au secteur d'activité. quelles sont les perspectives dans ce domaine ?
- son positionnement sur le marché, ses perspectives ?

- quelles sont les principales évolutions auxquelles elle va devoir faire face : évolution technologique, évolution du marché, nouveaux produits, des restructurations, du développement, réorganisation des activités, stabilisation ...
- Quelles sont les conséquences (les effets) actuelles ou futures sur les emplois et le travail : des évolutions des métiers et des compétences, des réductions ou augmentations des effectifs... et plus particulièrement les impacts sur les salariés âgés.

Quelle est votre situation démographique au regard de la population des seniors ?

1. Quels sont les âges de vos salariés ? Comment se répartissent-ils dans les différentes tranches d'âge ?
2. Avez-vous des seniors dans votre entreprise ? Quelle est la proportion de cette population par rapport à l'ensemble ?
3. Où se trouvent les seniors ? dans quel métier , dans quel service ou atelier ? dans quel secteur ? dans quel établissement ?

Les documents internes sur lesquels vous pouvez vous appuyer pour répondre à cette question sont :

- les pyramides des âges élaborées par le service RH ou la personne en charge du personnel
- le bilan social

L'analyse ainsi réalisée peut notamment éclairer le processus interne de sélection ou d'exclusion des salariés âgés par le travail (pourquoi a-t-on une telle proportion de seniors dans ce métier ou dans ce service ? quelle ancienneté, quel est leur parcours antérieur et futur ?)

Ce premier éclairage peut être une aide à la décision concernant l'objectif global chiffré attendu dans le décret.

Deux hypothèses peuvent être formulées à la suite de ces premières questions :

- Vous n'avez pas de seniors parmi vos salariés : quelles en sont les raisons ?
 - votre entreprise est récente et vous n'avez pas embauché de seniors, dans ce cas vous pouvez vous orienter vers l'objectif de recrutement de personnes de plus de 50 ans
 - les salariés ne peuvent pas poursuivre leur activité et vieillir au travail, dans ce cas vous pouvez vous orienter vers l'objectif de maintien des salariés de plus de 55 ans

- Vous avez des seniors ? Quelles questions vont se poser dans le futur ?
 - des problèmes de santé (restrictions, inaptitudes...)
 - des questions de transmission de compétences et de savoir-faire...

Dans ces cas vous pouvez vous orienter vers un objectif de maintien des salariés âgés.

Ce premier éclairage peut être précisé en se reportant aux questions suivantes qui permettront, d'une part d'étayer votre choix d'objectif global chiffré de recrutement ou de maintien, et d'autre part seront utiles dans la détermination des domaines d'action à investiguer.

Les questions liées au maintien en emploi des seniors :

1. A quel âge les salariés quittent-ils l'entreprise ? Quel est le nombre de départs des + de 55 ans ? Quel est le nombre de départs à la retraite, dans quels métiers ? A quelle échéance ? Existents-ils des dispositifs de départ anticipé ? Quel est l'âge moyen de sortie d'activité ?
2. Quelles sont les différentes raisons des départs ?

Celles en lien avec la santé :

Les principaux indices :

- Quels sont les taux en termes d'accidents du travail, de nombre de maladies professionnelles, les taux d'absentéisme et de turn-over ? sont-ils analysés en fonction de l'âge, des métiers ?
- Les cas d'inaptitudes et/ ou de restrictions d'aptitudes : Quel est le nombre et qui concernent-ils ? (quel âge, quel métier ?) Comment sont-ils traités ?
- Des plaintes en termes d'usure, de lassitude sont-elles présentes et recueillies, par l'encadrement, par la fonction RH, par l'infirmière, le médecin du travail, par les représentants du personnel ?

Quelles sont les actions que vous avez menées pour traiter ces questions ?

- Des mesures de reclassement interne, à quelles conditions ?
- Des aménagements ergonomiques de postes, des postes « doux » ?
- Des aménagements de temps de travail en fin de carrière, de l'organisation du travail ?

Pour l'alimentation de ces questions, l'appui du médecin du travail et/ou de l'infirmière est conseillé. Des outils développés par le réseau Anact peuvent vous être utiles : des questionnaires santé, GPS, fiches réseau...

Celles en lien avec les compétences :

- Quelle est l'ancienneté de l'ensemble des salariés ? Quelle est l'ancienneté par métier ? L'ancienneté au poste est-elle importante ?
- Quelles sont les évolutions nécessaires des compétences de vos salariés au regard de la nécessité d'évolution de votre stratégie, de votre activité... ?
- Quels types de postes et/ ou fonctions occupent les seniors ?
 - sur des métiers en déclin ?
 - sur des métiers en transformation ?
 - sur des métiers en évolution ?
- Quelles compétences sont détenues par les seniors ?
 - des compétences-clés ?
 - des compétences en déclin ?
 - des compétences en évolution ?
- La formation concerne t-elle tous les salariés, tous les métiers, et les seniors ?
- Quelles sont les actions que vous avez engagées pour répondre à ces questions ?
 - Mise en place d'entretiens professionnels, d'entretiens de milieu de carrières ?
 - Des réflexions sur les évolutions des métiers et celles des compétences associées ?
 - Des dispositifs d'accompagnement individualisé des personnes ?

Ces questions permettent notamment de repérer l'existence de parcours professionnels au sein de l'entreprise, de repérer les possibilités de mobilité interne, de passerelles entre métiers...

Selon les entreprises, ces questions ont pu être abordées dans le cadre de la réflexion et négociation sur la GPEC, elles peuvent se référer aux travaux et réflexions élaborés à cette occasion, des liens sont bien évidemment à faire pour éclairer la situation.

Celles en lien avec l'engagement (motivation)

L'état d'engagement des salariés est-il appréhendé ?



- par des entretiens avec l'encadrement
- par la passation de questionnaire, type satisfaction au travail
- par les représentants du personnel

L'état d'engagement des seniors est-il une préoccupation ?

- Comment sont-ils perçus au sein de l'entreprise (quelles représentations ? quelles idées reçues ?)
- Comment se perçoivent-ils et se vivent-ils au travail ?

Quelles sont les actions que vous avez engagées sur ce thème :

- Implication des salariés dans les projets de l'entreprise ?
- Projets confiés à des seniors ?

Quelles sont vos pratiques de recrutement ?

Recrutez-vous des seniors ?

Si oui, dans quel métier ? Comment se fait l'intégration ? Ces recrutements ont-ils été pérennes ?

Si non, pourquoi ? Quels sont les freins identifiés ? Quel est l'âge moyen de vos recrutements ?

Les réponses à ces questions, notamment si vous ne recrutez pas de seniors, permettront d'orienter l'objectif chiffré attendu par le décret vers celui du recrutement de personnes de plus de 50 ans.

Avez-vous intérêt à recruter des seniors ? Dans quel métier ou secteur ? Dans quelles conditions ? (au regard des constats et analyses précédents)

Les documents internes : pyramides des âges (générale et par métier), les éléments à disposition de la RH ou de la personne en charge du personnel sur les derniers recrutements effectués et l'âge des personnes recrutées.

3 Déterminer les enjeux : les scénarios possibles

En fonction de l'analyse partagée de cet état des lieux, il s'agit dans cette étape de déterminer les principaux enjeux, plus particulièrement au regard des exigences de la loi, c'est-à-dire le recrutement de salariés de plus de 50 ans ou le maintien en emploi des salariés de plus de 55 ans. Il s'agit pour l'un ou l'autre de ces choix de définir « un objectif chiffré global ».

L'objectif chiffré à déterminer, que ce soit en matière de recrutement ou en matière de maintien doit être un objectif de progrès. Pour le recrutement, il peut s'agir d'un nombre de personnes de plus de 50 ans (même modeste), ou d'un pourcentage. Quant au maintien, la détermination de l'objectif chiffré est plus délicat, à titre d'exemple on peut citer l'accroissement de l'âge moyen de cessation d'activité., les modalités des départs des salariés de plus de 55 ans, les modalités de transition emploi retraite...

La détermination de cet objectif global (recrutement ou maintien) se combinera de manière itérative avec le choix à faire parmi les 6 domaines d'action proposés par le décret.

Plusieurs scénarios sont possibles :

Scénario 1 : votre entreprise n'a pas de senior. Pourquoi ?

votre entreprise est récente et vous n'avez pas recruté de senior :

- après avoir fait l'état des lieux et identifié les principaux enjeux, vous pouvez **vous orienter vers le recrutement de salariés de plus de 50 ans**. Points de vigilance : pertinence et faisabilité de ces recrutements. Dans quel métier avez-vous intérêt à faire des recrutements ? Identifier les freins qui ont été un obstacle au recrutement de senior dans le passé. Penser à l'intégration du ou des seniors que vous recruterez
- si dans l'état des lieux vous avez repéré des indices ou signaux d'alerte tels qu'un taux important d'absentéisme, des restrictions médicales ou des inaptitudes en augmentation... vous pouvez vous **orienter vers un objectif global de maintien**

Scénario 1 bis : votre entreprise n'a plus de senior. Pourquoi ?

vos salariés quittent l'entreprise de manière précoce :

- parce qu'ils ne peuvent vieillir au travail
- parce qu'ils n'ont pas de perspectives d'évolution

Face à ces questions de départs précoces, dus à un vieillissement prématuré ou à un problème de fidélisation, vous pouvez **vous orienter vers un objectif global de maintien en emploi**.

Scénario 2 : votre entreprise emploie des seniors

L'état des lieux réalisé, notamment dans sa dimension démographique, vous a permis de caractériser cette population : effectif, affectation (métier et/ ou secteur), niveau de qualification, expérience acquise, état de santé, niveau d'engagement ...

Vous pouvez vous orienter vers un objectif global de maintien en emploi, les actions que vous déciderez d'engager se feront en fonction des principales caractéristiques des seniors.

L'objectif chiffré global étant déterminé, il s'agit de définir les dispositions favorables au maintien ou au recrutement des seniors. Le choix de ces dispositions doit être en cohérence avec l'objectif global et peut par ailleurs contribuer à sa détermination. En ce sens les étapes 3 et 4 peuvent faire l'objet de réflexion itérative.

Pour répondre aux exigences du décret, vous devez choisir des dispositions favorables au maintien dans l'emploi ou au recrutement des salariés âgés qui relèvent d'au moins 3 des 6 domaines d'action indiqués dans le décret.

Pour chaque domaine, nous vous proposons un certain nombre de pistes de dispositions ou d'actions à mettre en œuvre.

Les 6 domaines d'actions inscrits au décret sont les suivants :

- **Recrutement des salariés âgés dans l'entreprise**
 - Prévoir des garanties de non discrimination à l'embauche
 - Faire évoluer ses méthodes de recrutement
 - Recourir aux contrats aidés ou au contrat de professionnalisation
 - Développer des conditions de travail et d'emploi favorables aux seniors
 - Prévoir leur intégration
 - ...
- **Anticipation de l'évolution des carrières professionnelles**
 - Réaliser un diagnostic qualitatif de l'évolution des différents métiers ou un diagnostic quantitatif des besoins par métier
 - Développer les entretiens de deuxième partie de carrière
 - Développer les bilans de compétences, les dispositifs de VAE
 - ...
- **Amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité**
 - Identifier les situations de pénibilité
 - Transformer les situations de travail
 - Organiser les parcours professionnels
 - ...
- **Développement des compétences et des qualifications et accès à la formation**
 - Identifier les besoins en formation des seniors
 - Suivre un indicateur des formations dispensées par âge
 - Mieux utiliser les dispositifs existants (DIF, VAE)
 - Favoriser des occasions régulières d'apprentissage dans le travail
 - ...

- **Aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retrait**
 - Aménager les horaires de travail
 - Proposer aux salariés des missions ponctuelles
 - Utiliser le compte épargne temps
 - Informer les salariés sur les dispositifs
 - ...

- **Transmission des savoirs et des compétences et développement du tutorat**
 - Repérer les compétences stratégiques à transmettre
 - Organiser le tutorat
 - Créer les conditions organisationnelles favorables à la transmission
 - Valoriser et reconnaître les missions de transmission
 - ...

Pour chaque disposition (action) retenue, est associé un objectif chiffré, mesuré au moyen d'un indicateur. Des exemples sont proposés sur le site de l'Anact « priorités seniors » et sur celui du ministère. <http://www.priorite-seniors.fr/> et <http://www.travailsolidarite.gouv.fr/emploi-seniors/v2/>

Plusieurs remarques viennent compléter et aider vos choix de domaines d'action, qui sont orientés en priorité par les éléments significatifs de l'état des lieux réalisé en amont.

- **1^{ère} remarque** : il n'y a pas de seuil d'âge attaché aux domaines d'action ; les actions développées dans chacun des domaines peuvent donc concerner tous les salariés de l'entreprise

- **2^{ème} remarque** : vous devez obligatoirement choisir au moins 3 domaines d'action parmi les 6 mentionnés dans le décret, mais vous pouvez en choisir davantage, soit parmi les 3 autres, soit en dehors de ceux proposés

- **3^{ème} remarque** : le choix de l'objectif global de recrutement ou de maintien et le choix des domaines d'action doit se faire en articulation et itération, puisque les dispositions et actions retenues dans chaque domaine d'action ont pour finalité le maintien dans l'emploi ou le recrutement des salariés âgés

- **4^{ème} remarque** : identifier les actions réalisées au sein de votre entreprise qui sont en faveur de l'emploi des salariés âgés, repérer à quels domaines d'action elles pourraient être rattachées. Les dispositions ou actions peuvent alors être poursuivies en leur assignant un objectif d'amélioration

- **5^{ème} remarque** : prévoir dans les dispositions, celle de l'engagement à négocier sur le sujet des conditions d'emploi et de travail des salariés âgés. Cette problématique se pose actuellement et se posera encore de manière plus cruciale dans le futur au sein des entreprises, du fait notamment de l'allongement de la vie professionnelle. Elle nécessite que tous les acteurs de l'entreprise se mobilisent sur cette question pour développer des actions de prévention pour l'ensemble des salariés quel que soit leur âge.

5 Assurer le suivi

Comme tout projet ou démarche développée au sein de l'entreprise, la mise en œuvre des dispositions retenues dans le cadre du décret en faveur de l'emploi des seniors, ainsi que de l'objectif global, doit faire l'objet d'un suivi. Sur ce sujet, le décret en prévoit les modalités :

- une communication annuelle des indicateurs associés aux dispositions et l'évolution de leurs résultats, auprès du comité d'entreprise ou à défaut, aux délégués du personnel

Au-delà et en plus de cette modalité, l'entreprise peut envisager d'autres modalités de suivi qui dépendent de critères tels que la taille de l'entreprise, de la volonté et de l'engagement des acteurs en présence, la faisabilité et pertinence d'un tel dispositif Ce suivi peut par exemple être assuré un comité de pilotage paritaire de suivi de mise en œuvre du plan d'action. Il pourra s'appuyer sur l'élaboration de tableaux de bord reprenant les actions à mener, et se présenter sous cette forme.

Action et Domaine d'action	Pilote	Objectif	Cible	Indicateur	Echéance

Le suivi de la mise en œuvre du plan d'action consiste également à prévoir le bilan de la démarche, de la réalisation des actions réalisées au terme de ce plan.

6 S'assurer de la conformité / loi et décret

Lien avec site et rubrique que dit la loi ?

Pour vous permettre de répondre aux dispositions du décret, nous soulignons quelques éléments pour assurer la conformité de votre plan d'action.

- la durée maximale du plan est fixée à 3 ans
- votre plan d'action doit être déposé auprès de la DDTEFP
- cette date de dépôt fait référence pour l'exonération de la pénalité

Pour vous assurer de la conformité de votre plan d'action, vous pouvez entreprendre une procédure de rescrit. Elle consiste à demander au Préfet de région de se prononcer sur votre situation au regard du paiement ou non de la pénalité. Le préfet dispose d'un délai de trente jours pour demander à l'entreprise des compléments d'informations. Ensuite il dispose d'un délai de trois mois pour répondre à votre demande. Au delà de ce délai, la réponse est réputée favorable. Toute réponse défavorable doit être motivée et doit préciser les voies et délais de recours.

Cette procédure de rescrit vous permet de clarifier votre situation au regard de la pénalité et est opposable aux organismes chargés du recouvrement des cotisations.

- favoriser l'élaboration d'un plan d'action concerté
- ne pas négliger l'étape de l'état des lieux, le partager avec l'ensemble des acteurs
- rester modeste dans les dispositions et actions : préférer quelques actions concrètes et ciblées que vouloir couvrir tous les domaines
- « soigner » la mise en œuvre des actions
- considérer l'élaboration de ce plan comme une opportunité pour engager une négociation sur ce sujet
- prévoir un bilan des actions réalisées

Contactez le réseau ANACT

Vous représentez :

Une organisation professionnelle d'employeur, une organisation syndicale de salariés
Une branche professionnelle d'activités

Adresser vos messages à l'ANACT : s.lebleu@anact.fr

Vous représentez une entreprise et souhaitez contacter l'ANACT au niveau national

Adresser vos messages à l'ANACT : s.lebleu@anact.fr

Vous représentez :

Une organisation professionnelle d'employeur ou une organisation syndicale de salariés **en région**

Une entreprise implantée en région.

Adresser vos messages téléphoniques au réseau des associations régionales pour l'amélioration des conditions de travail. (ARACT)

Alsace :	03 89 29 29 50	Aquitaine :	05 56 79 63 30
Auvergne :	04 73 44 35 35	Bourgogne :	03 80 50 99 86
Bretagne :	02 23 44 01 44	Centre :	02 38 42 20 60
Champagne-Ardenne :	03 26 26 26 26	Corse :	04 95 10 94 20
Franche-Comté :	03 81 25 52 80	Guyane :	05 94 25 23 63
Ile-de-France :	01 53 40 90 40	Languedoc-Roussillon :	04 99 52 61 40
Limousin :	05 55 11 05 60	Lorraine :	03 87 75 18 57
Martinique :	05 96 66 67 60	Midi-Pyrénées :	05 62 73 74 10
Nord-Pas-de-Calais :	03 28 38 03 50	Basse-Normandie :	02 31 46 13 90
Haute-Normandie :	02 32 81 56 40	PACA :	04 42 90 30 20
Pays de la Loire :	02 41 73 00 22	Picardie :	03 22 91 45 10
Poitou-Charentes :	05 49 52 25 78	Réunion :	02 62 41 52 32
Rhône-Alpes :	04 37 65 49 70		

