

ACCORD-CADRE

Qualité de vie et bien-être au travail

« La recherche d'un réel bien-être des agents dans le cadre de leur activité professionnelle [...] est une démarche éminemment transversale à l'ensemble des champs d'intervention des ressources humaines. **Il s'agit bien de faire évoluer les cultures professionnelles.** »

PRÉAMBULE

En tant qu'employeur responsable, la Région Île-de-France entend faire du bien-être, de la santé et de la sécurité au travail (BEST) de tous ses agents l'un des principaux axes de sa politique de Ressources humaines, dans le cadre d'une démarche globale et ambitieuse de qualité de vie au travail (QVT) reconnue comme un facteur de santé, de maintien dans l'emploi et de performance.

Après avoir signé un accord relatif à l'égalité femmes/hommes et un autre sur le handicap, la Région propose une avancée supplémentaire sur cette thématique essentielle.

L'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) considère le bien-être au travail comme « un état d'esprit caractérisé par une harmonie satisfaisante entre d'un côté les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur et de l'autre les contraintes et les possibilités du milieu de travail ».

Le bien-être au travail résulte concrètement d'un ensemble de facteurs où se retrouvent à la fois le contenu du travail et les conditions (matérielles, environnementales et relationnelles) dans lesquelles il est effectué : hygiène, sécurité, ergonomie des postes de travail, locaux, pénibilité, qualité des relations avec ses collègues et sa hiérarchie, reconnaissance, conciliation de la vie personnelle et professionnelle, etc.

La recherche d'un réel bien-être des agents dans le cadre de leur activité professionnelle via le maintien d'une qualité de vie au travail est une démarche éminemment transversale à l'ensemble des champs d'intervention des ressources humaines.

Il s'agit bien de faire évoluer les cultures professionnelles.

Cette démarche s'appuie sur différents outils et programmes, mais elle doit surtout être un critère au crible duquel l'ensemble des processus de travail doivent être confrontés.

Pour compléter les dispositifs existants, promouvoir le bien-être et la qualité de vie au travail et améliorer de façon continue les conditions de travail des agents, la Région souhaite, avec les représentants des organisations syndicales, proposer de nouvelles mesures innovantes dans le cadre d'un accord assorti d'un plan d'action visant quatre objectifs :

- ↳ Garantir les meilleures conditions de travail possibles à tous les agents ;
- ↳ Informer, sensibiliser au bien-être au travail et former les agents à la prévention des risques professionnels ;
- ↳ Réduire l'impact des risques professionnels ;
- ↳ Explorer de nouveaux champs d'intervention pour promouvoir plus largement le bien-être au travail en allant au-delà des actions classiques et en ciblant, notamment, quatre grandes thématiques : la reconnaissance au travail, les nouvelles modalités de travail qui passent notamment par la mise en place du télétravail, les incivilités au travail et le sport en entreprise.

Les actions proposées dans cet accord-cadre concernent l'ensemble des agents régionaux dans les services du siège et les lycées.

[...]

I. FORMER DES AGENTS « RELAIS PRÉVENTION » ET DÉVELOPPER UNE CULTURE COMMUNE, EN LIEN AVEC L'ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL (OIT)

Le développement d'une culture commune sur les questions de bien-être au travail est indispensable pour améliorer la qualité de vie au travail de chacun.

Diverses actions sont déjà menées en la matière et déclinées, notamment, dans les programmes annuels de prévention. Pour les renforcer, il est proposé de s'appuyer sur des agents formés qui développent le réseau des professionnels appelés à diffuser les informations et à être un relais auprès de leurs collègues sur ces thématiques.

DÉVELOPPEMENT D'UN RÉSEAU DE FORMATEURS INTERNES SUR LE VOLET PRÉVENTION/BIEN-ÊTRE SUR LA BASE D'AGENTS FORMÉS VIA L'ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL, QUI DEVIENDRONT AINSI DES « RELAIS PRÉVENTION »

Il s'agit de s'inspirer du programme « Solve » qui vise à intégrer la prévention de la santé dans les politiques de santé et de sécurité au travail (prévention des RPS, des addictions, qualité du sommeil, nutrition, etc.), développé et diffusé par le centre de formation de l'OIT à Turin, pour concevoir un module adapté aux spécificités de la Région. Des encadrants de la Région ayant suivi la « formation de formateurs » pourraient ensuite former leurs collègues et diffuser les bonnes pratiques en matière de prévention.

FORMATION DE REPRÉSENTANTS DES ORGANISATIONS SYNDICALES AU PROGRAMME « SOLVE » DE L'ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL, SUR LA PRÉVENTION ET LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Les représentants du personnel, en premier lieu ceux siégeant au Comité Hygiène, Sécurité et Conditions de Travail, pourraient participer à ce programme de formation de manière à développer leurs actions en matière de prévention.

II. ACCOMPAGNER LA MISE EN PLACE DE NOUVELLES MODALITÉS DE TRAVAIL

AMÉNAGEMENTS DES ESPACES AU SERVICE DE LA NOUVELLE ORGANISATION

Dans le cadre de l'emménagement à Saint-Ouen, la Région choisira, après consultation des agents sur l'aménagement des espaces, le matériel et le mobilier permettant d'offrir aux agents les meilleures conditions de travail, tant d'un point de vue ergonomique que de confort et de convivialité, pour assurer leurs missions de service public. Des espaces spécifiques (salle de sport, café, restaurant, etc.) permettront également aux agents de se détendre et de pratiquer une activité sportive sur leur lieu de travail.

INSTAURATION DU TÉLÉTRAVAIL

La Région va mettre en place le télétravail afin de contribuer à l'amélioration des conditions de travail des agents. Grâce au télétravail (80 % des postes du siège devraient être éligibles à cette modalité de travail) ; les agents volontaires auront la possibilité de diminuer les trajets entre leur domicile et leur lieu de travail et de mieux concilier vie professionnelle et vie privée. Tout en ayant un impact positif sur l'environnement, plusieurs études illustrent par ailleurs le bénéfice du télétravail en termes d'efficacité et de productivité pour l'organisation.

JOURNÉE SANS E-MAIL

La Région étudiera, via des recommandations dans les services, le projet d'une journée sans e-mail.

III. FAVORISER INTÉGRATION, CONNAISSANCE ET RECONNAISSANCE DES AGENTS

L'intégration au sein d'un collectif, la reconnaissance de ses pairs, la qualité des relations avec ses collègues sont des éléments essentiels du bien-être au travail. Pour favoriser cette dynamique positive, il est proposé de mettre en place des dispositifs facilitant les relations entre les agents.

PARRAINAGE DES NOUVEAUX ENCADRANTS

Programme de parrainage hors hiérarchie qui permettra à chaque primo encadrant (chef de service, chef d'équipe, directeur, etc.) d'être accompagné pendant six mois par un pair (volontaire) plus expérimenté, afin de faciliter sa prise de fonction. Cet accompagnement peut porter aussi bien sur les questions de méthodologie que d'organisation ou de management d'équipe.

DISPOSITIF « DÉCOUVERTE DES MÉTIERS »

Ce dispositif a pour objectif de permettre aux agents de découvrir pendant une journée ou une demi-journée le métier d'un collègue et de mieux comprendre les contraintes et les réalités de son travail. Cette découverte peut également permettre de mieux appréhender certains postes ou fonctions et, ainsi, encourager la mobilité interne.

DISPOSITIF DE « RECONNAISSANCE ENTRE PAIRS »

Si la motivation est un phénomène psychologique complexe, le lien entre motivation et performance au travail est toutefois avéré. De nombreux facteurs influent positivement sur cette motivation (évolution de carrière, responsabilités, autonomie, sens donné à sa mission, rémunération...) et engendrent satisfaction au travail et motivation. Parmi ces éléments, la reconnaissance occupe une place à part. Elle peut se définir comme « un jugement posé sur la contribution du salarié, tant en ce qui touche la pratique de travail, l'investissement personnel et l'engagement. Elle consiste également à évaluer les résultats du travail (et/ou les efforts faits pour y parvenir) du travail et à les souligner. Elle s'intéresse à la contribution de chaque salarié et valorise son expertise et son expérience. »

45 % des Français estiment que le manque de reconnaissance est le plus difficile à supporter au travail. Or ce défaut de reconnaissance peut avoir des effets variés : désengagement, absentéisme, incompréhensions, baisse de productivité, mauvais climat social, démissions, etc.

Les employeurs ont aussi d'autant plus de difficulté à se saisir de cette problématique que la reconnaissance ne fait pas partie de notre culture et de nos habitudes : être reconnu pour quoi (ses résultats, ses activités, son identité), par qui (sa hiérarchie, ses pairs, ses clients/usagers, la société) et comment ?

Si la responsabilité de la gestion de la reconnaissance au travail appartient aux cadres, il n'en reste pas moins vrai que les actes de reconnaissance peuvent être posés par tous, au quotidien, et notamment par les collègues. Du simple « Merci » pour un service rendu aux « Félicitations » pour la conduite d'un projet ou la réalisation d'un événement, l'expression d'une « appréciation positive, sincère et spontanée » est assurément source d'épanouissement pour celui ou celle qui le reçoit.

Afin de permettre l'expression de « marques de reconnaissance », la Région propose d'expérimenter pendant 6 mois un dispositif original et ludique qui permettra à tous les agents, grâce à une application de bureautique fonctionnant sur intranet (et sur téléphone mobile) d'adresser, s'ils le souhaitent, une appréciation positive aux collègues de leur choix, pour saluer de façon confidentielle - anonymement ou non - leur engagement quotidien, leur disponibilité, etc. dans une des quatre catégories : Leadership, Innovation, Efficacité, Sympathie.

Aucune remarque négative ou critique ne pourra être exprimée, ce nouvel outil étant par nature résolument bienveillant.

IV. DÉVELOPPER DES ACTIONS FAVORISANT LE « BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL »

Consciente que pour donner le meilleur de soi-même, il faut bénéficier d'un environnement professionnel de qualité et avoir conscience de son impact sur la santé, l'équilibre et la performance au travail, la Région entend développer et renforcer notamment, à côté des actions « classiques » (formation aux gestes et postures, équipements de sécurité...), des programmes et ateliers à visée de sensibilisation, de prévention et de bien-être.

PARENTHÈSE ZEN

Sur les temps de pause, les agents du siège et des lycées pourront bénéficier d'ateliers « bien-être » pour se détendre.

AMÉLIORATIONS DES RYTHMES ET DE L'HYGIÈNE DE VIE : SOMMEIL, ÉQUILIBRE ALIMENTAIRE ET NUTRITIONNEL, ACTIVITÉ PHYSIQUE, ETC.

Les rythmes et l'hygiène de vie des Français rencontrent des contraintes toujours plus élevées. Ainsi, 1/3 des salariés français sacrifient leur sommeil pour concilier vie privée et vie professionnelle et 25 % des salariés se déclarent fatigués tous les jours. Ces contraintes concernent également l'équilibre alimentaire et nutritionnel, une sédentarité trop importante au détriment de l'activité physique, des sources croissantes et difficiles à gérer de stress : transports, adaptation aux changements, rôle d'aidants auprès de personnes dépendantes, etc.

Concernant le sommeil, plus de 30 % de la population rencontre des problèmes d'insomnies et plus de 50 % se trouvent en déficit par rapport à leurs besoins. Les enjeux des rythmes de vie (veille-sommeil) et de l'hygiène de vie sont connus et s'avèrent donc cruciaux pour la santé et l'activité des salariés : obésité, augmentation des risques cardio-vasculaires et des centres de stress, défaillance du système immunitaire, somnolence, baisse de vigilance, de performance, de concentration et de créativité des agents.

Si cette thématique « sommeil, forme, hygiène de vie, vigilance et performance » commence à être prise en compte dans le secteur privé, elle reste encore relativement ignorée dans le public. La Région entend donc être précurseur en ce domaine en proposant à ses agents de bénéficier de conférences sur cette thématique et, s'ils le souhaitent, d'un diagnostic à titre personnel et confidentiel, sur la qualité de leurs rythmes et de leur hygiène de vie, assorti de conseils pour les améliorer.

UNE SENSIBILISATION AUX THÉMATIQUES DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL SERA ORGANISÉE (CONFÉRENCES, THÉÂTRE EN ENTREPRISE, ETC.)

UNE ATTENTION PARTICULIÈRE PORTÉE AUX DEMANDES DE TEMPS PARTIEL

La collectivité employeur accorde une attention toute particulière aux demandes de temps partiel pour permettre une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle.

ETUDE POUR L'OCTROI DE CHÈQUES DÉJEUNER AUX AGENTS DES LYCÉES

L'octroi de chèques déjeuner pendant les temps de permanence lorsque la cantine est fermée fera l'objet d'une étude.

V. PRÉVENIR L'ABSENTÉISME

L'ensemble des mesures précédemment citées et les modalités actuelles d'accompagnement des agents ont vocation à être un réel vecteur d'amélioration de la qualité de vie au travail. Elles doivent pouvoir contribuer à favoriser une baisse de l'absentéisme. Pour autant, cette question en tant que telle mérite à elle seule un plan d'action spécifique au regard des enjeux qu'elle porte.

L'absentéisme dû à la maladie est un indicateur d'alerte, qui peut être révélateur de dysfonction-

nements. Les causes en sont multiples. Les absences peuvent être liées à des problématiques de santé, à des difficultés à concilier temps de travail et obligations familiales, à l'usure professionnelle ou encore aux conditions de travail.

L'impact de l'absentéisme est tout à la fois social et financier, avec comme conséquence pour l'institution des risques concernant la continuité et la qualité du service public. Or la collectivité dispose de certains leviers pour interagir avec certaines de ces situations.

La collectivité souhaite donc proposer un plan d'action spécifique visant à faire reculer le taux d'absentéisme des agents régionaux en travaillant sur tous les leviers favorisant de meilleures conditions de travail pour une efficacité optimale du service public. Ce plan d'action s'appuiera sur un diagnostic précis de situation pour identifier les causes diverses de ces absentéismes, qui permettra d'approfondir les données disponibles en la matière dans le cadre du bilan social.

DIAGNOSTIC DE LA SITUATION EN MATIÈRE D'ABSENTÉISME À LA RÉGION ÎLE-DE-FRANCE

ÉLABORATION D'UN PLAN DE LUTTE CONTRE L'ABSENTÉISME QUI POURRA NOTAMMENT INVESTIR LES PROPOSITIONS SUIVANTES :

- **Accompagnement à la reprise d'activité avec la mise en place d'un entretien de retour (CLM/CLD) systématique pour favoriser une reprise des fonctions dans de bonnes conditions, en lien avec le Pôle Ressources Humaines si nécessaire ;**
- **Sensibilisation et formation des encadrants et proposition d'outils de pilotage, tels que la transmission de données mensuelles d'absentéisme au sein du service.**

OPPORTUNITÉ OFFERTE À L'AGENT ABSENT POUR UNE LONGUE PÉRIODE DE CONTACTER, S'IL LE SOUHAITE, UN COLLÈGUE VOLONTAIRE, EN DEHORS DE LA HIÉRARCHIE, POUR MAINTENIR UN LIEN AVEC SON MILIEU PROFESSIONNEL

Le volontariat constitue le fondement du succès de ce dispositif, tant du point de vue de l'agent qui s'absente que de celui de l'agent qui sera désigné comme référent du service auprès de celui-ci.

VI. LUTTER CONTRE LES INCIVILITÉS ET LES VIOLENCES COMMISES À L'ENCONTRE DES AGENTS

Les incivilités au travail, à défaut d'être spectaculaires à l'inverse d'autres formes de violence, constituent par leur répétition une pression insidieuse sur les salariés et sont facteurs de stress chronique et/ou de mal-être, avec un impact significatif sur la santé physique et psychique (stress et anxiété, troubles du sommeil, mauvaise image de soi...) comme sur l'implication et la performance au travail des personnes qui en sont victimes (démotivation, difficulté de concentration...).

Une étude révèle que 42 % des salariés français (secteurs privé et public confondus) sont exposés aux incivilités, et que 33 % en sont affectés personnellement et en souffrent. Si 54 % de ces incivilités sont le fait de publics extérieurs (usagers, fournisseurs, etc.), les autres (48 % !) ont pour origine des collègues de travail.

C'est donc sur ces deux fronts que la Région doit agir, et notamment, s'agissant de la politique de Ressources humaines, sur celui des « incivilités internes ».

Ces dernières peuvent constituer - par leur répétition et leur « banalisation » - des facteurs d'irritation, de malaise voire de mal-être chez ceux qui en sont victimes et contribuer à jouer un rôle délétère sur le climat social, sapant la qualité de notre « vivre ensemble », fragilisant les personnes et altérant les mécanismes informels de coopération et d'entraide.

Par incivilité interne, on entend non seulement le manque de politesse, de civilité ou de courtoisie, mais aussi, plus largement, comme le précise le sociologue Sébastien Roché, directeur de recherche du CNRS, « un ensemble de nuisances sociales extraordinairement variées qui ne blessent pas physiquement les personnes, mais bousculent les règles élémentaires de la vie sociale qui permettent la confiance ». Exemples : ne pas respecter les outils et les espaces communs, gêner la concentration de ses collègues en faisant du bruit, avoir des conversations privées au téléphone en leur présence, leur couper systématiquement la parole, ne pas dire respecter les règles élémentaires de politesse, se moquer d'un collègue, avoir une conversation dans une langue qui n'est pas compréhensible par tous, ...

Les salariés ressentent ces marques d'incivilité comme une absence de respect ou de reconnaissance de l'autre, une forme de « négation d'eux-mêmes » par leurs collègues. Ils attendent aussi de la direction de leur organisation qu'elle se saisisse du problème, sans le considérer comme une fatalité imputable à un « phénomène de société », en conduisant des actions fortes qui invitent l'ensemble de leurs collègues à une prise de conscience.

Afin de répondre à ces attentes, la Région Ile-de-France, en accord avec ses partenaires sociaux, entend mettre en place un dispositif de prévention et de lutte contre les incivilités destiné à rappeler à chacun les règles de civilité et de savoir-vivre au travail et comportant deux volets :

CONCERNANT LES INCIVILITÉS « EXTERNES »

Les agents d'accueil sont particulièrement concernés, mais dans les lycées, tous peuvent être victimes d'incivilités quel que soit leur poste. Cela se traduit le plus souvent par un manque de respect du travail effectué, que ce soit dans les salles de classe ou à la cantine. Ce manque de considération et de reconnaissance génèrent incompréhension, démotivation et stress chez les agents.

Par ailleurs, tous les incidents ne faisant pas l'objet d'un signalement à la Région, les interventions nécessaires pour soutenir ou protéger l'agent ne peuvent être mises en place. La Région souhaite faire évoluer cette situation afin que les agents soient respectés et que les actes de violence ou d'incivilité diminuent.

- **Formations spécifiques pour les agents en contact avec le public ;**
- **Mise en place d'une procédure RH de gestion des signalements d'incivilités (lien avec les chefs d'établissement et les chefs de service/liens avec les agents victimes/liens avec le collectif de travail) ;**
- **Sensibilisation des encadrants, chefs d'équipe et équipes de direction sur la nécessité de signaler les incidents les plus graves et de faire remonter l'information ;**
- **Sensibilisation de la communauté éducative au respect des personnes et des espaces de travail ;**
- **Campagne d'affichage sur la lutte contre les incivilités.**

CONCERNANT LES INCIVILITÉS « INTERNES »

- **Réalisation d'une « charte de la civilité et du savoir-vivre au travail » qui pourra être signée par chaque agent du siège et des lycées ;**
 - **Sensibilisation des encadrants (chefs de service, directeurs de pôles, chefs d'équipe, etc.) « à la qualité des relations entre collègues », notamment par des conférences de théâtre en entreprise ;**
 - **Campagne de communication interne dont le point d'orgue sera la mise en place d'une « journée de la civilité » avec proposition d'ateliers d'expression et de réflexion sur des thèmes tels que l'organisation du travail, le relationnel entre collègues, etc.**
-

VII. METTRE EN PLACE UN SYSTÈME DE RÉOLUTION «NON-VIOLENTE» DES CONFLITS

Les conflits font inévitablement partie des relations humaines. Il existe des conflits dans toute organisation. Dans une certaine mesure, les conflits sont signe d'un échange sain de points de vue et de créativité. Les conflits peuvent cependant être nuisibles et entraîner le mécontentement des agents, l'absentéisme, un accroissement du taux de roulement des équipes et un stress plus important lié au travail. La gestion des conflits est donc un des leviers clefs du bien-être au travail.

La Région souhaite mettre en place un système de résolution non violente des conflits avec comme objectif de réduire les effets négatifs des conflits non résolus. Les conflits ayant des conséquences négatives sont généralement ceux qui ont été niés ou ceux pour lesquels une méthodologie de résolution inappropriée a été déployée. Afin d'éviter ce genre d'écueils, la région souhaite déployer et mettre à la disposition des encadrants et également des agents les outils nécessaires pour détecter et résoudre les conflits.

MISE EN PLACE D'ACTIONS DE SENSIBILISATION PAR LE THÉÂTRE EN ENTREPRISE

↳ Afin de sensibiliser les encadrants et les agents à la détection et la résolution «douce» des conflits.

FORMATION DES ENCADRANTS À LA MÉTHODOLOGIE DE RÉOLUTION DES CONFLITS

VIII. «ENSEMBLE POUR NOUS FAIRE GAGNER»

Pratiquer une activité physique et sportive (APS) est non seulement bénéfique pour la santé, mais a également un impact positif sur la performance d'une organisation. Ce lien a été démontré par une étude consacrée au lien sport-stress-efficacité, présentée en septembre 2015 lors des 1^{res} Assises Européennes «Sport et Entreprises».

Cette étude a notamment permis d'évaluer l'impact bénéfique des APS aussi bien sur la performance de l'entreprise (gain d'efficacité, baisse de l'absentéisme et du turnover) que pour le salarié (baisse de son budget «santé», allongement de l'espérance de vie, retardement de l'âge de début de la dépendance) et la société civile (réduction significative des dépenses de sécurité sociale).

Par activité physique et sportive (APS), on entend «toute forme d'exercice physique volontaire que la vie quotidienne n'impose pas : assouplissement, gymnastique, sport en général, avec ou sans équipement».

En complément du dispositif associatif qui existe, et qui permet à un certain nombre d'agents de pratiquer déjà régulièrement une activité, la Région souhaite s'engager plus activement encore en faveur de la pratique d'une APS, en développant une démarche «éducative» avec pour objectif, d'une part, de cibler plus particulièrement les personnes dites «sédentaires» qui ne pratiquent pas ou peu d'activité sportive, et d'autre part de contribuer à la cohésion d'équipe et au lien professionnel entre collègues.

OBJECTIFS

- Favoriser la mise en activité des personnes sédentaires ;
- Contribuer, par une pratique sportive conviviale et accessible à tous, à l'animation et la cohésion des différents services de la collectivité ;
- Permettre à la Région de constituer une ou des équipes portant ses couleurs pour participer à des «jeux» inter-entreprises au niveau national, voire international, comme ceux organisés par la Fédération française de Sport en Entreprise (FFSE) ;

Il s'agirait d'une animation sportive régulière, encadrée par un spécialiste du sport en entreprise ou institutions publiques et proposée aux agents, sur inscription et à titre gratuit soit sur la pause méridienne soit en fin de journée de travail.

Les activités proposées (initiation ou perfectionnement), renouvelées au fil des mois, pouvant être, par exemple la marche nordique, le volley-ball mixte, la gymnastique d'entretien, la boxe, le réveil musculaire, etc.

Par ailleurs, la possibilité d'utilisation des gymnases et installations sportives par les agents des lycées au sein des EPLE pourra être étudiée.

IX. SUIVI DE L'ACCORD

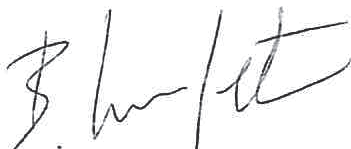
Le présent accord fera l'objet d'un suivi annuel,
dans le cadre d'un comité de pilotage et d'une présentation au CT et au CHSCT.

Fait à Paris, le 20 janvier 2017

Pour la collectivité




Valérie Péresse,
Présidente
de la Région Île-de-France



Béatrice de Lavalette
Conseillère déléguée,
en charge du dialogue social

Pour les organisations syndicales



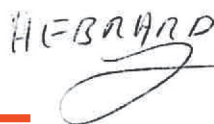
Le syndicat des personnels FO
de la Région



Le syndicat FAFPT-SYNPER



La fédération SUD Éducation



Le syndicat UNSA territoriaux
CRIDF



Les syndicats SNUACTE-FSU
et SNETAP-FSU



Madame Rousseau-Mousset,
membre indépendant

Région Île-de-France
Pôle Ressources Humaines
35, boulevard des Invalides
75007 Paris
www.iledefrance.fr