



ÉTUDE MÉTIERS

ÉTUDE SECTORIELLE | N°3

MOBILITÉ ET TRANSPORT

JUIN 2019



QUAND LES TALENTS
GRANDISSENT,
LES COLLECTIVITÉS
PROGRESSENT

AVANT-PROPOS

Les mutations permanentes de l'environnement territorial et de l'action publique engagent les collectivités dans des réflexions et des processus de mise en adéquation toujours plus efficiente entre les compétences de leurs agents et les conditions de mise en œuvre des politiques publiques.

L'enjeu n'est pas seulement de suivre ces évolutions mais de les anticiper. C'est pourquoi, une veille et une visée prospective des besoins de professionnalisation sont indispensables pour penser dans la durée une politique d'offre de service à destination des collectivités et de leurs agents.

Le CNFPT se structure pour répondre à cet impératif à travers 18 pôles de compétence répartis au sein des instituts nationaux spécialisés d'études territoriales (INSET) d'Angers, de Dunkerque,

de Montpellier, de Nancy, et de l'institut national des études territoriales de Strasbourg (INET).

Positionnés sur chacun des champs de l'action publique locale, les pôles de compétence animent un réseau national composé de partenaires institutionnels, d'experts, de professionnels des collectivités et d'acteurs internes du CNFPT.

La veille sectorielle sur le lien emploi-formation est au cœur de la mission des pôles. C'est pourquoi la production régulière d'une étude sectorielle vient synthétiser les résultats de cette veille et contribuer aux orientations stratégiques du CNFPT et au positionnement de son offre de service.

I. CHAMP D'ÉTUDE ET REPÈRES GÉNÉRAUX

1.A DÉFINITION DU CHAMP PROFESSIONNEL DU CONCEPT DE TRANSPORT À CELUI DE MOBILITÉ

La terminologie a beaucoup évolué ces dernières années. Alors qu'on a longtemps parlé de politiques de transport puis plus récemment de politiques de déplacements, c'est dorénavant le terme de « mobilité(s) » qui prédomine. Cette évolution a permis de sortir d'une approche techniciste et exclusivement basée sur les modes de transport. La mobilité recouvre des domaines d'intervention plus larges. Elle appréhende la demande de mobilité et ses déterminants ainsi que les solutions déployées au regard des usages et de la diversité des contextes sociaux et territoriaux.

Cette approche transversale permet dès lors d'intégrer les politiques de mobilité au cœur des stratégies territoriales et de leurs déclinaisons opérationnelles. En sortant des logiques en silo, la mobilité devient un objet partagé, autant par les urbanistes-aménageurs que par les développeurs économiques, les gestionnaires d'espaces publics, les agents en charge des politiques de transition énergétique, des politiques de santé, des politiques sociales et d'insertion.

1.B FINALITÉS ET OBJECTIFS DU CHAMP PROFESSIONNEL UN OBJECTIF DE DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL

Les politiques de mobilité territoriale visent à répondre aux besoins de déplacement des habitants et des divers acteurs du territoire. Elles doivent créer les conditions pour que les personnes et les marchandises puissent se déplacer, en intégrant les problématiques de développement durable (enjeux économiques, sociaux et environnementaux).

Ces politiques de mobilité répondent à des objectifs de développement territorial et intègrent les besoins spécifiques du territoire. Elles sont de fait très liées aux politiques d'aménagement qui y sont menées (en fonction des dynamiques d'urbanisation, de développement économique et d'équipement). Elles prennent aussi en compte l'environnement et les enjeux de transition énergétique, le secteur du transport générant, dans sa globalité, 30 % de l'émission de gaz à effet de serre. La transition vers des modes de transport plus propres et moins consommateurs d'énergie est cruciale.

Les politiques de mobilité territoriales sont initiées à diverses échelles dont l'articulation apparaît de plus en plus indispensable : Région, Département, Autorités Organisatrices de la

Mobilité (AOM), communes... Elles intègrent tout à la fois des dimensions stratégiques (prise en compte des cadrages européens et nationaux, déclinaisons régionales comme le Schéma Régional d'Aménagement de Développement Durable et d'égalité des territoires - SRADDET) et des dimensions opérationnelles (en termes d'ingénierie de projets). Elles concernent un ensemble d'acteurs variés : usagers, habitants, entreprises et salariés, start-up, designers...

Il y a un véritable enjeu d'évolution des postures au regard des évolutions très rapides (gouvernance, numérique, nouveaux usages...). D'autorité organisatrice des transports, la collectivité est amenée à occuper un rôle d'ensemblier, de manager et de chef d'orchestre. Elle n'est plus légitime à tout faire mais doit s'assurer que l'utilisateur/habitant/acteur économique peut accéder à un ensemble de services de mobilité qui répond effectivement à la diversité des besoins.

1.C MÉTIERS ET EFFECTIFS

2 000 PROFESSIONNELS DANS LES COLLECTIVITÉS

Les professionnels se rapportant à la mobilité et au transport représentaient fin 2012, un effectif de 2 000 agents, soit 0,1 % des effectifs de la fonction publique territoriale¹.

Dans la version 2013 du répertoire des métiers territoriaux, ces professionnels comprennent quatre métiers :

- responsable des transports et déplacements 500 agents
- chargé ou chargée de la gestion du réseau de transport 600 agents
- chargé ou chargée de projet mobilité durable 600 agents
- contrôleur ou contrôlease du service public de voyageur 300 agents

Dans les faits, cet effectif est à envisager plus largement. En premier lieu, des métiers d'autres familles professionnelles intègrent les problématiques de mobilité : directeur ou directrice de l'urbanisme et de l'aménagement durable, directeur ou directrice du

développement territorial, chefs et cheffes de projet développement territorial et développement touristique, responsable de l'habitat et du logement, responsable du patrimoine de la voirie et des réseaux divers, directeur ou directrice de la santé publique, etc.

En second lieu, les services en charge de la mobilité et du transport emploient des agents qui occupent d'autres métiers (responsables des affaires juridiques, contrôleurs et contrôleuses de gestion, assistantes et assistants de gestion administrative, instructeurs et instructrices gestionnaires de dossiers...). Au total, 8 700 agents sont affectés sur un service mobilité et transport, soit 0,47 % des effectifs de la fonction publique territoriale.

1.D LES PRINCIPAUX ENJEUX DES POLITIQUES PUBLIQUES DE MOBILITÉS

VERS DES POLITIQUES DE MOBILITÉ TRANSVERSALES

Les déplacements des personnes et des biens structurent fortement les territoires. Les enjeux économiques, écologiques et sociaux qui les sous-tendent, interpellent tout autant la puissance publique que les acteurs économiques ou les individus dans leurs pratiques du quotidien.

Les politiques d'aménagement du territoire des dernières décennies ont conduit à un développement urbain largement fondé sur l'utilisation exclusive de l'automobile. Cet usage dominant génère une augmentation constante des émissions des gaz à effet de serre et des conséquences en termes d'étalement urbain. Il apparaît aujourd'hui crucial de renouveler l'approche des politiques de mobilité, en lien étroit avec les politiques d'aménagement, afin de proposer de nouvelles solutions, compatibles avec l'impératif d'optimisation des ressources.

Les collectivités territoriales ont un rôle très important à jouer pour assurer la transition vers des politiques de mobilité plus durables.

Elles peuvent intervenir sur le pilier environnemental (transition énergétique, lutte contre la pollution atmosphérique...) avec notamment des politiques d'aménagement du territoire privilégiant la cohérence urbanisme/transport, et s'appuyant sur un bouquet de mobilités élargi (multimodalité, développement des modes actifs...)

Elles peuvent se repositionner dans la nouvelle chaîne de valeur économique en faisant évoluer le modèle du financement de la mobilité et en intégrant pleinement les enjeux liés au numérique.

Enfin, les collectivités territoriales peuvent accompagner les nouveaux besoins des usagers, des habitants et des acteurs territoriaux au regard des évolutions sociales et des modes de vie, et développer des politiques incitatives pour faire évoluer les comportements.

1. Enquête nationale métiers au 31/12/2012 - CNFPT. Chiffres en cours d'actualisation

II. L'IMPACT DES ÉVOLUTIONS DE L'ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL ET SOCIO-ÉCONOMIQUE SUR LES BESOINS EN COMPÉTENCES DES COLLECTIVITÉS ET DES ÉTABLISSEMENTS PUBLICS TERRITORIAUX

2.A LES ORIENTATIONS DE LA POLITIQUE PUBLIQUE POUR UNE APPROCHE PLUS INTÉGRÉE DE LA MOBILITÉ

Depuis la loi LOTI² de 1982, l'ensemble des lois³ concernant les politiques publiques de déplacements (LAURE, SRU, Grenelle, MAPTAM, NOTRe, TECV) ambitionnent de mieux articuler urbanisme, mobilité et qualité environnementale.

A toutes les échelles, les politiques de mobilité ont un rôle clé à jouer dans la mise en œuvre de politiques durables d'aménagement du territoire. Elles concernent le développement territorial, la maîtrise de la périurbanisation avec la desserte des zones peu denses, les stratégies de planification « durable », la fabrique de la ville des courtes distances, la revitalisation des centres-villes et des centres-bourgs, la qualité des espaces publics, la transition énergétique et la lutte contre la pollution atmosphérique.

Les leviers auxquels recourent les collectivités pour tendre vers des politiques de mobilité durable nécessitent une combinaison entre :

Différents outils de planification stratégique dont :

- le schéma régional d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires (SRADDET) ;
- le Schéma de cohérence territoriale (SCoT) ;
- le Plan Local d'urbanisme intercommunal (PLUi) ;

- le Plan de déplacements urbains (PDU) ;
- le Plan Climat Air Énergie Territorial (PCAET) ;
- le Plan de Protection de l'Atmosphère (PPA)...

Des démarches opérationnelles sur l'offre et l'infrastructure de transports, afin de favoriser la multimodalité et l'intermodalité. Cela touche à la configuration des infrastructures et au partage de l'espace public, à la performance des transports collectifs (TC). Cette dernière passe notamment par un renouvellement du matériel roulant, des systèmes d'information voyageurs et de billettique, par une offre nouvelle en matière de services de mobilité, ainsi que par une politique de stationnement efficiente...

Des politiques de management de la mobilité destinées à piloter et réguler la demande de mobilité (mise en place de Zones à Circulation Restreinte (ZCR) ou de péages urbains, plans de mobilité, politique des temps, politique de stationnement efficiente, etc.). On notera ainsi l'intérêt grandissant pour les apports des sciences humaines et sociales au regard du fort enjeu d'évolution des comportements individuels, notamment pour limiter l'utilisation de la voiture par une seule personne (auto-solisme).

2.B LES CHANGEMENTS INSTITUTIONNELS UNE RÉPARTITION DES COMPÉTENCES AU SERVICE D'UNE STRATÉGIE GLOBALE DE MOBILITÉ

Suite à la loi NOTRe de 2015, les collectivités ont été fortement impactées dans leurs modalités d'organisation par la bascule des compétences opérées et par l'évolution de leurs périmètres. On assiste à la montée en puissance du binôme Région et Autorités Organisatrices de la Mobilité (AOM).

- Les Régions doivent désormais assurer la gestion d'une stratégie globale sur la mobilité, fixée dans le SRADDET. C'est à cette échelle territoriale que sont pilotées les politiques concernant les transports de moyenne distance (TER et cars interurbains) dans une logique de complémentarité et d'intermodalité avec les offres urbaines. Par ailleurs, dans une

2. La Loi d'Orientation des Transports Intérieurs a été jusqu'à présent la loi fondamentale d'organisation des transports en France.

3. Cet article du Cerema rend compte des principaux apports des différentes lois en matière de mobilité.

volonté de promouvoir une cohérence de l'offre à l'échelle globale, les Régions sont aussi chef de file de l'information voyageurs et de la billettique. Enfin, les Régions vont être amenées à s'intéresser de plus en plus aux problématiques de mobilité des territoires de plus faible densité (ou « zones blanches » sans autorité organisatrice de transport).

- Pour les Autorités Organisatrices de la Mobilité (AOM), le champ de compétence s'est aussi élargi. Les agglomérations et métropoles (hors cas particuliers) gèrent les offres dites urbaines : transports collectifs (bus, tramway, métro...) mais aussi les nouveaux services de mobilité (covoiturage, autopartage, vélos en libre-service). Plus récemment, elles ont dû apprendre à faire face à l'arrivée d'offres non régulées telles que les vélos, scooter, trottinettes sans station (free floating), ou encore des VTC issus de plateformes mondiales (type Uber). À cette échelle, l'enjeu consiste donc à assurer une gestion de la multitude de modes de déplacement et de leurs modèles d'affaires. Par ailleurs, le travail de coordination est crucial, tant avec les Régions qu'avec les autres acteurs institutionnels (EPCI qui en auront la compétence).

C'est aussi à leur niveau que s'élaborent les documents de planification (SCoT, PLUi et volets PDU/PLH, PCAET...) dans lesquels sont incluses les stratégies territoriales de la mobilité.

- Les conseils départementaux ont vu leurs compétences confirmées sur la gestion du domaine routier départemental et le transport scolaire des élèves handicapés. Il reste encore plusieurs domaines dont les compétences ne sont pas totalement clarifiées, à savoir le covoiturage et la gestion des politiques cyclables de « longue distance ». Si jusqu'à présent, de nombreux conseils départementaux en assureraient leur pilotage, le train de textes et de lois à venir devraient très vraisemblablement clarifier les compétences sur ces champs bien précis.

La Loi d'Orientation des Mobilités (LOM) constitue une nouvelle étape décisive en 2019. Les travaux préparatoires des Assises de la mobilité – associant experts, administrations, élus, société civile – avaient initié diverses réflexions en matière de gouvernance. Celles-ci ont été reprises pour partie dans la loi, qu'il s'agisse de la problématique des zones peu denses ou de l'enjeu relatif à l'articulation entre Région et AOM urbaines.

2.C L'ÉVOLUTION DU MODÈLE ÉCONOMIQUE ET DES MODES DE GESTION LA PROBLÉMATIQUE DU FINANCEMENT DE LA MOBILITÉ

Les collectivités sont fortement investies dans le développement et la gestion des offres de transport public. Une partie conséquente dans les budgets des collectivités y est consacré : 11 milliards d'euros en 2015 sur un budget global de 190 Md. Cela en fait un des 5 principaux postes de dépenses des collectivités.

Le modèle de financement de ces services connaît de fortes tensions (coûts croissants du service et contraction des ressources). À ce jour, ce sont les employeurs privés et publics qui sont les premiers contributeurs au financement des réseaux de transport collectif, par le biais du Versement Transport⁴. Ce dernier alimente les budgets des collectivités, lesquelles financent la majeure partie du service de transport avec des subventions d'exploitation. La contribution des usagers ne couvre que 20 % à 25 % du coût réel de leurs déplacements sur les réseaux français. Le débat sur la gratuité des transports, enjeu pour les élections municipales 2020, interroge une nouvelle fois la répartition du coût du transport entre usagers (tarification), entreprises (Versement Transport⁵) et collectivités (subventions issues des impôts payés par le contribuable).

Par ailleurs, l'arrivée de nouveaux services à la mobilité proposés par la sphère privée (VTC, covoiturage, autopartage, vélos libre-service, vélos sans stations, trottinettes et scooters électriques...) permet de compléter l'offre globale de mobilité mais souvent sans articulation préalable avec la collectivité. Le modèle économique de ces Nouveaux Services à la Mobilité (NSM), qui étoffent la multi modalité, reste encore très instable. Ces opérateurs cherchent à impliquer les collectivités pour une meilleure péréquation financière, plus proche de celle rencontrée dans les transports en commun.

Dans ce nouveau contexte, les collectivités tendent à redéfinir leur rôle pour se positionner en incontournable ensemble et chef d'orchestre mais aussi pour trouver de nouveaux dispositifs de financement, tout en sollicitant la commande publique selon de nouvelles modalités (appels à projets, AMI, expérimentations...). L'articulation entre offre privée et publique tout comme le positionnement dans la chaîne de valeur⁶ constituent deux enjeux majeurs pour elles.

4. Les principales dispositions de cette loi en matière de transport sont décrites sur le site internet du Groupement des Autorités Responsables de Transport (GART)

5. Étude sur les nouveaux modèles économiques urbains « qui paiera la ville de demain » - Ibicity, Acadie, Espelia - 2016

6. Enquête Nationale Transport et Déplacements, site du CGDD.

2.D LES ÉVOLUTIONS SOCIÉTALES LE NOUVEL ÂGE DE LA MOBILITÉ

UN URBANISME AU SERVICE DES ÉVOLUTIONS DES MODES DE VIE

L'évolution des modes de vie génère des demandes sociales de plus en plus fortes d'individualisation. En effet, les lieux de vie, de travail et de loisirs sont de plus en plus dissociés, ce qui entraîne une mobilité croissante, à l'échelle de chaque individu. Le nombre moyen de déplacements est de 2,9 par jour et la distance moyenne parcourue par jour par personne est ainsi passée de 17 km en 1982 à 25 km en 2008. Les temps de déplacement se sont aussi sensiblement allongés⁷. Si le phénomène de l'heure de pointe traduit encore la massification des flux, la plus grande flexibilité des modes d'organisation du travail (temps partiels/télétravail) et la diversification des modes d'accès aux services du quotidien (montée du e-commerce notamment) induisent des pratiques « à la carte », au regard des contraintes de chacun. Cette volonté de mieux prendre en compte des besoins différenciés se traduit par l'essor des politiques temporelles dans bon nombre de métropoles et plus largement par l'émergence d'un urbanisme des modes de vie (au sein duquel les pratiques de mobilité sont centrales).

L'urbanisme constitue un levier essentiel pour agir sur les mobilités. En prenant en compte l'évolution des modes de vie, et la diversité des usages de la ville (en fonction des âges de la vie), il peut contribuer à créer de nouvelles proximités, grâce au numérique mais aussi à des espaces publics de qualité qui valorise la ville des courtes distance (relocalisation de services « à valeur ajoutée », développement des mobilités douces : marche à pied, vélo, et des interactions sociales).

Les acteurs privés s'adaptent eux aussi à cette nouvelle donne. Les pratiques actuelles de consommation se traduisent par la multiplication des points de vente alimentaires en centre-ville et par l'explosion du e-commerce. Elles renouvellent aussi la logistique urbaine (multiplication des points de retraits, réorganisation des flux et modes de distribution).

En matière de mobilité, comme le note l'urbaniste Jean-Marc Offner⁸, « on passe du droit au transport au droit à l'accès. La demande n'est plus de se transporter d'un lieu à un autre mais d'accéder à des services ». Deux évolutions sont tout à fait notables avec le développement du numérique :

- la réponse aux besoins spécifiques d'un grand nombre d'usagers, ne doit pas occulter la fracture numérique qui nécessite d'accompagner les territoires et les publics fragilisés ;
- le critère de « vitesse » de déplacement perd de l'importance dans un contexte où les considérations écologiques prévalent. La qualité du temps passé dans les transports devient de ce fait valorisé (attention au confort des voyageurs, développement du Wi-Fi...).

C'est donc une approche servicielle de la mobilité, comme partie intégrante d'un mode de vie, qui prévaut. Le rôle du digital est à ce titre primordial.

DIFFÉRENCIATIONS TERRITORIALES

Comme le note le sociologue Éric Le Breton⁹, le découplage croissant entre métropoles et villes moyennes et entre centres et couronnes périphériques est tout à fait flagrant en matière de politiques de mobilité. Les métropoles concentrent les ressources en termes de moyens, expertises, réseaux..., et sont donc à même de mettre en place des politiques innovantes répondant aux attentes des habitants de leurs territoires centraux. À l'inverse, les territoires périphériques concentrent des ménages dont l'organisation des déplacements au quotidien est plus compliquée et avec des dépenses en transport plus importantes. Ces territoires ne sont pas souvent en mesure d'apporter des réponses satisfaisantes en termes de politiques publiques. L'accès à la mobilité est plus que jamais un facteur discriminant.

La Loi d'orientation sur les mobilités (LOM) réaffirme que toute politique de mobilité doit être adaptée à un contexte territorial donné. Des réponses innovantes doivent être apportées pour les territoires périurbains et ruraux, faute de quoi les fractures s'aggraveront. Le mouvement des « gilets jaunes », né d'un « ras le bol fiscal », a plus particulièrement touché les territoires peu denses, connaissant une forte dépendance à la voiture. Ce mouvement traduit aussi l'échec d'un modèle d'aménagement du territoire, fondé sur l'étalement urbain et la voiture, sans qu'aucune réelle alternative n'ait été proposée en matière de mobilité.

L'idée de zones de pertinence, souvent citées par Roland Ries¹⁰ (ex-président du GART), est pleinement d'actualité. Il s'agit de mener une politique de complémentarité des modes, d'apporter une solution modale et/ou multimodale, à chaque partie du territoire, pour ne « laisser personne au bord du chemin ».

ÉVOLUTION DES PRATIQUES DE MOBILITÉ

La place de la voiture dans le bouquet de mobilité demeure problématique. Son usage a décliné dans les hyper-centres des métropoles, mais il est en augmentation dans les périphéries. Le renouvellement de ses usages (co-voiturage, autopartage) ainsi que les évolutions techniques (électromobilité) pourraient encore la conforter et augmenter le volume des déplacements routiers.

Trouver des alternatives à « l'auto-solisme » constitue le cœur de cible des politiques de mobilité. Pour autant, ce n'est pas parce que des infrastructures et des offres alternatives existent que les pratiques évoluent.

7. Enquête Nationale Transport et Déplacements, site du CGDD.

8. Actuel directeur de l'agence d'urbanisme de la métropole bordelaise, il insiste sur la nécessité de repenser les mobilités du quotidien.

9. Pour lui, la mobilité est la principale condition de l'intégration sociale. Il identifie plusieurs leviers au service d'une politique de mobilité plus stratégique et inclusive.

10. Approche développée dans cet essai sur la mobilité durable

La compréhension¹¹ fine des motifs de déplacements des individus, de leurs valeurs et de leurs perceptions permet de saisir le rôle central des routines du quotidien. Les changements des pratiques de mobilité sont difficiles à obtenir.

Par ailleurs l'aptitude à la mobilité (concept de « motilité » pour le sociologue Vincent Kauffmann¹²) est une vraie compétence sociale, qui se construit dès l'enfance.

Les politiques de mobilité doivent se saisir de nouveaux leviers d'accompagnement du changement au travers de politiques incitatives et d'approches transversales et partenariales dont la « mobilité » est l'un des aspects. La dimension « communication » y est essentielle.

Cette approche ciblée doit permettre de prendre en compte les divers âges de la vie (et notamment les âges clés de l'enfance/jeunesse et le phénomène de vieillissement de la population qui aura un fort impact sur les offres de mobilité à développer dans un futur proche).

Les Assises de la mobilité¹³ tenues à l'automne 2017 ont mis en avant les enjeux majeurs pour les politiques de mobilité de demain :

- des modèles de gouvernance renouvelés : le nouvel exercice des compétences, les pressions sur le modèle de financement

de la mobilité et le développement des outils numériques incitent à une forte évolution des modes de faire. Une meilleure coordination de l'ensemble des acteurs institutionnels, privés et de la société civile, est incontournable ;

- des politiques contribuant fortement à la transition écologique avec des modes de déplacement doux (vélo et marche), plus propres (technologies moins polluantes pour les véhicules / développement des usages partagés comme le co-voiturage) et mieux interconnectés (intermodalité) ;
- des politiques de mobilité plus inclusives, assurant un droit à la mobilité au quotidien ;
- des politiques de management de la mobilité répondant plus finement aux besoins des usagers/habitants, notamment par le biais du déploiement du numérique, de systèmes d'information multimodaux, ou d'une gestion fine des billets de transport, mais aussi par l'accompagnement sur-mesure des divers acteurs (employeurs, usagers...) pour faire évoluer les pratiques de mobilité.

Au-delà de la Loi d'Orientation des Mobilités (LOM) qui répond pour partie à ces ambitions, c'est bien l'ensemble des acteurs de l'écosystème des mobilités qui doit co-construire des politiques plus innovantes. La plateforme french mobility¹⁴, conçue comme un guichet unique et initiée par le ministère de la transition écologique, constitue à cet égard un outil dans la mise en lien entre les acteurs et le transfert d'expériences entre territoires.

2.E LES ÉVOLUTIONS TECHNOLOGIQUES UN SECTEUR DÉJÀ LARGEMENT EN PRISE AVEC LA TRANSITION NUMÉRIQUE

Le déploiement d'outils numériques (information voyageurs, billettique, applications diverses...) a été concomitant avec l'élargissement de l'offre de mobilités. Il se concrétise par de nombreux portails et applicatifs largement rentrés dans les usages.

Ces outils permettent de répondre de manière de plus en plus fine aux besoins individualisés de mobilité des usagers, qui deviennent des arbitres entre les modes et solutions publiques ou privées et aussi coproducteurs de données. Le concept de Mobility as a Service¹⁵ (MaaS) exprime bien l'ambition d'une offre de mobilité intégrée et « sans couture », appréhendée du point de vue de l'utilisateur.

Par ailleurs, à la faveur du développement des nouveaux services à la mobilité et du développement de nouvelles technologies (véhicules électriques et/ou autonomes notamment mais aussi drones pour la logistique urbaine...), les acteurs privés GAFAM et start-up se sont positionnés sur de nouveaux segments de l'offre et comme agrégateurs (exemple des comparateurs d'itinéraires), concurrençant directement les acteurs publics.

Les collectivités sont de plus en plus interpellées sur leur capacité à réguler, tant la gestion de l'espace public que la gestion des données. Le management et la valorisation de l'énorme stock de données générées par ces nouveaux usages est crucial. Les acteurs publics doivent investir ce champ et y créer de la valeur ajoutée en construisant des solutions adaptées aux enjeux locaux.

11. Changer les comportements, faire évoluer les pratiques sociales vers plus de durabilité - ADEME - 2016

12. Auteur de plusieurs ouvrages en « mobility studies »

13. Toutes les très riches synthèses des groupes de travail sont disponibles sur un site dédié.

14 Le déploiement de la plateforme est prévu en juin 2019.

15 Ce nouveau concept est décrypté très simplement dans cet article de la revue TEC.

III. L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET LES CARACTÉRISTIQUES DE L'EMPLOI

3.A LA STRUCTURATION DES DIRECTIONS ET SERVICES, L'ÉVOLUTION DES FONCTIONS ET DES MODES D'ORGANISATION UN SPECTRE DE MISSION CONSIDÉRABLEMENT ÉLARGI

L'enchaînement rapide des différentes lois (NOTRe, Maptam, la future Loi d'Orientation des Mobilités) impacte l'organisation des services. Les services « mobilité déplacements transport » en perpétuelle adaptation, intègrent de nouvelles missions. Ils répondent aussi aux demandes sociales et/ou politiques pour faire évoluer l'offre de mobilité du territoire.

LES SERVICES DES CONSEILS RÉGIONAUX

Les Régions se sont réorganisées en suivant deux logiques :

- L'une, territoriale, avec pour objectif de tisser des liens au niveau local avec les territoires. C'est par exemple le cas de la Région Nouvelle Aquitaine qui a découpé la gestion de ses TER en bassins de mobilité, dotés chacun d'un chargé de mission. C'est aussi le cas de la Région Sud (PACA), qui pour les cars interurbains possède un service pour chaque ex-réseau départemental désormais géré en Région ;
- L'autre thématique. Au-delà des services historiques "infrastructures" ou "TER", apparaissent des pôles "transports routiers", depuis le transfert de compétences (comme le transport scolaire notamment, des départements aux régions), mais aussi des pôles "mobilité et intermodalité", en lien avec la logique du SRADDET. En termes de transfert de personnel, il n'y a pas de règles à l'échelle nationale. Pour traiter de l'intermodalité par exemple, certaines régions ont décidé de créer des syndicats mixtes spécifiques. Pour la gestion du transport routier (cars interurbains et scolaires), certaines ont maintenu le personnel géographiquement, en appui local, alors que d'autres l'ont rapatrié au siège régional, pour renforcer les effectifs et améliorer la transversalité.

Au vu des nombreuses évolutions à venir et de leur position de « chef de file », les services des conseils régionaux vont certainement être encore amenés à se développer.

LES SERVICES DES AGGLOMÉRATIONS

Les changements institutionnels dans les métropoles et agglomérations sont moins récents que ceux des Régions. Par conséquent, ces organisations ont majoritairement stabilisé leur fonctionnement et l'organigramme de leurs services. En règle générale et historiquement, un pôle gère l'exploitation des

réseaux de transports en commun, un autre assure la gestion de la planification et/ou de la prospective. Ces directions se sont progressivement complétées en poursuivant des logiques systémiques et transversales. Par exemple, Tisséo Collectivités, à Toulouse, dispose d'une direction « éco-mobilité » ainsi que d'une direction « innovations et partenariats ».

Certaines collectivités prennent également la décision de recruter, au sein de directions « mobilité » au sens large, des chargés de mission spécialisés : stationnement, vélo, covoiturage, énergies propres, logistique urbaine... D'autres ont créé des services spécialisés dans le management de la mobilité et/ou le marketing individualisé. Enfin, des recrutements avec de nouvelles compétences sont à prévoir, avec l'arrivée des opérateurs « non régulés » (VTC, vélos, trottinettes ou encore scooter en libre-service) ou encore avec l'évolution dans la gestion du stationnement.

LES SERVICES DES CONSEILS DÉPARTEMENTAUX

La cohabitation entre des compétences strictement définies (gestion des infrastructures routières / transport scolaire pour certains départements) et des compétences à géométrie plus variable (aires de co-voiturage, transport à la demande, aménagements cyclables) se traduit par des organisations différentes. Soit le département dispose de deux directions, l'une gérant les voiries et les infrastructures et une autre est dédiée aux transports soit encore, une seule direction regroupe « routes, mobilités et réseaux ».

De nouveaux « blocs de compétences » se structurent dans les collectivités. Ils concernent notamment :

- les transports scolaires en régions ;
- le développement des mobilités actives (marche et vélo) dans les métropoles et agglomérations ;
- les nouveaux usages partagés de la voiture dans les départements et les EPCI.

Les questions d'intermodalité et de mobilités innovantes tendent aussi à apparaître de manière plus évidente dans les nouveaux intitulés de postes de chargés de mission en Régions ou dans les métropoles ainsi que dans les agglomérations importantes. Le spectre des missions exercées s'est au final considérablement élargi, et c'est dans l'interaction et l'étroite coordination entre échelons que les politiques de mobilité peuvent être menées.

L'ORIGINE DES OFFRES D'EMPLOI SELON LES EMPLOYEURS

En 2017, la plupart des offres d'emploi concernaient des postes dans des EPCI (37 % seulement en Régions et Départements) et des postes de catégorie A (77 % des offres). Ces postes concernaient essentiellement des profils de responsables des transports et déplacements (37,5 %) et des chargés ou chargées de projets mobilité durable (33 %). 75 % des offres pour ces deux métiers provenaient d'EPCI.

3.B L'ÉVOLUTION DES MÉTIERS DES PRATIQUES PROFESSIONNELLES RENOUVELÉES

UN RÔLE CROISSANT D'ENSEMBLIER

La mobilité constitue une problématique transversale. Actuellement, il devient essentiel pour les services mobilité/transport d'assurer une fonction non plus simplement d'expertise et d'ingénierie technique mais aussi ensemblière qui articule : « les usages », « les services », « le développement territorial ».

Ce changement de paradigme, impacte les processus et les méthodologies de travail à déployer. De plus en plus de conduites de projets « mobilité » se font avec des professionnels d'horizons divers : urbanisme, développement économique et tourisme, environnement, promotion de la santé... Ces derniers sont de plus en plus soucieux de prendre en compte la mobilité dans leur problématique à la fois de façon globale et spécifique. D'expert en transport, le cadre d'un service « mobilité » doit savoir se faire médiateur.

LE POSITIONNEMENT DES COLLECTIVITÉS

RÔLES ET POSTURES

Les professionnels¹⁶ expriment le besoin de redéfinir les rôles de chacun. Désormais, il s'agit de pouvoir jouer un rôle de régulateur et d'intégrateur, mais aussi de facilitateur et de médiateur vis à vis de la multiplication des nouveaux acteurs (notamment privés). Ceci constitue un changement culturel important.

Ces différentes postures professionnelles renvoient aussi à un exercice partagé de certaines compétences, notamment autour du covoiturage (qui peut traverser des territoires urbains et non urbains, donc plusieurs autorités organisatrices de transports), de la voirie et des infrastructures ou encore du vélo. Ce partage suppose une capacité à mieux se coordonner.

L'émergence de nouveaux modèles doit aussi inciter les collectivités à construire une stratégie globale autour du numérique et de l'innovation. Elles doivent accéder aux données de leur territoire mais surtout savoir les exploiter.

APPROCHE TERRITORIALE ET ÉCHELLES

Les évolutions dans le domaine de la mobilité interrogent la question des échelles. Il s'agit pour les collectivités territoriales de répondre aux besoins de proximité. De ce point de vue, les zones périurbaines voire rurales, sont identifiées comme prioritaires.

Les postes des chargés ou chargées de la gestion du réseau de transport représentaient quant à eux, 29 % des offres et se concentraient en régions/départements (65 % des offres). À noter que la majorité des postes offerts étaient accessibles aux agents des filières techniques comme administratives (18 % des annonces ne ciblant que des cadres d'emplois techniques et inversement 16,5 % des annonces ne ciblant que des cadres d'emplois administratifs).

Ces territoires dont beaucoup sont des « zones blanches » se prêtent particulièrement bien aux expérimentations. Le numérique, si la desserte numérique est effectivement assurée, pourrait offrir un panel de solutions intéressantes pour ces territoires (par exemple via la création d'un socle de ressources ouvertes, mettant en commun plusieurs territoires, pour créer une taille de réseau critique).

DES PROCESSUS ET MÉTHODES DE TRAVAIL À ADAPTER

Pour être en mesure de jouer un rôle d'ensemblier, les professionnels interrogés pour cette étude, ont insisté sur l'importance des points suivants.

LE DÉFI DU MANAGEMENT

Si les autorités organisatrices de transports et de la mobilité (AOT/AOM) restent bien des autorités, elles doivent jouer pleinement le nouveau rôle de chef d'orchestre. Sur le terrain, cela nécessite une montée en compétence du management, et une capacité à appréhender des enjeux transversaux.

LES MÉTHODES DE CONDUITE DE PROJETS

Pour répondre de manière optimale aux nouvelles attentes, il est essentiel d'intégrer des savoir-faire méthodologiques éprouvés en matière :

- de concertation : afin de créer de l'intelligence collective partagée et pour être en capacité d'intégrer les besoins exprimés par les utilisateurs des services de transports ;
- d'évaluation des politiques publiques, pour répondre aux attentes des citoyens et des instances supranationales ;
- de prospective, en intégrant les apports des sciences humaines et sociales, de la recherche universitaire.

Il faut aussi rechercher dans les processus :

- l'adaptabilité, ainsi qu'une capacité de régulation grâce à de nouveaux outils juridiques et aux premiers retours d'expérience ;
- la mutualisation et l'optimisation des politiques existantes, la mobilisation des données utiles à la collectivité pour gagner en efficacité.

16. Enquête conduite par le pôle de compétences mobilité et transport au second semestre 2018 auprès de 90 agents des collectivités, EPCI, parcs naturels régionaux, Pays.

Les réponses à un questionnaire en ligne¹⁷ ont aussi corroboré ces attentes en matière de processus et d'outillage méthodologique. Les 3 compétences à développer en priorité renvoient aux méthodes de co-construction des stratégies territoriales, aux capacités de concertation et de dialogue avec tous les acteurs. Il ne s'agit pas de savoir-faire techniques spécifiques mais bien d'une capacité à porter les enjeux « mobilité/transport », à les vulgariser et à les faire intégrer dans des démarches conduites à différentes échelles.

PISTES D'ACTUALISATION ET D'ÉVOLUTION DES FICHES MÉTIERS DU RÉPERTOIRE DES MÉTIERS TERRITORIAUX

L'ensemble des évolutions mentionnées dans le tableau ci-dessous impactent les activités et les compétences des métiers territoriaux de ce champ professionnel. En plus de l'expertise et de la technicité nécessaires à la conduite opérationnelle

des projets, des compétences de plus en plus transverses sont mobilisées dans les pratiques professionnelles. Elles permettent notamment de s'intégrer plus aisément dans des conduites de projets multi-partenariales et d'appréhender de manière fine les enjeux territoriaux et les jeux d'acteurs.

Ces évolutions vont s'accompagner d'une nouvelle culture de la documentation et de la donnée numérique (ressources en open data), de manière à gagner en flexibilité et en intelligence collective, dans un champ qui connaît des changements multiples.

L'analyse des 48 annonces de postes proposées par les collectivités en 2017 atteste de ces évolutions. Nombre de descriptifs de missions mettent l'accent sur une approche globale des politiques de mobilité, sur les relations en interservices et avec les usagers et acteurs du territoire.

MÉTIER ET DÉFINITIONS DU RÉPERTOIRE	TENDANCES D'ÉVOLUTION	RÉDACTION DES FICHES MÉTIERS
<p>RESPONSABLE DES TRANSPORTS ET DÉPLACEMENTS</p> <p>Conseille l'autorité organisatrice de transport dans la définition de sa politique de transports-déplacements. Organise la mise en œuvre des orientations stratégiques, pilote la conception et le développement des systèmes de déplacement sur le territoire de la collectivité, supervise la gestion des équipements et l'exploitation des réseaux de transport et de mobilité.</p>	<p>Un repositionnement comme ensemblier en interne (management du changement dans l'organisation, transversalité des politiques de mobilité) et par rapport à tous les autres acteurs.</p> <p>Un changement de culture :</p> <ul style="list-style-type: none"> • passer de la logique transport à la logique mobilité ; • porter les nouveaux enjeux environnementaux et sanitaires ; • développer l'approche servicielle et le management de la mobilité. 	<p>Actualiser et contextualiser les savoir-faire et savoirs, insister sur la dimension managériale.</p> <p>Renforcer les dimensions liées aux politiques globales de mobilité.</p>
<p>CHARGÉ OU CHARGÉE DE LA GESTION DU RÉSEAU DE TRANSPORT</p> <p>Contribue à la définition des conditions d'exploitation du réseau de transport. Gère et suit l'exploitation, régule les relations avec les usagers et avec les exploitants.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Un contexte de plus en plus contraint au niveau financier et la nécessité de développer des solutions techniques innovantes. - Passage d'une logique transport à une logique mobilité, intégration de l'approche servicielle et l'intermodalité. - Développement de la culture juridique et financière, de l'évaluation et de l'ingénierie liée à la relation collectivité/opérateurs. 	<p>Actualiser et contextualiser les savoir-faire et savoirs.</p> <p>Préciser les spécialisations/extensions du métier sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les mobilités innovantes ; - les missions billettiques ; - les projets d'aménagement multimodaux.
<p>CHARGÉ OU CHARGÉE DE PROJETS MOBILITÉ DURABLE</p> <p>Promeut et accompagne, auprès des différents acteurs du territoire, la mise en place de projets engageant un moindre recours à l'utilisation d'un véhicule individuel. Fournit une expertise en matière d'éco déplacement dans l'élaboration de documents d'urbanisme et d'aménagement.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Développement de la dimension transversale des politiques de mobilité et des enjeux air-climat-énergie. - Développement des approches territorialisées et sur-mesure en fonction des territoires de projets ; prise en compte des enjeux relatifs aux territoires à faible densité de population. - Déploiement des démarches de conduite de changement et mise en œuvre de solutions individualisées. - Développement des capacités d'innovation dans la conduite des politiques de transport-mobilité. 	<p>Actualiser et contextualiser les savoir-faire et savoirs.</p> <p>Préciser les spécialisations/extensions du métier sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les mobilités innovantes ; - le conseil en mobilité-insertion.

17. Questionnaire en ligne effectué par le pôle de compétences mobilité et transport du 21/06 au 17/08/2018 :

« Se former dans le domaine de la mobilité et du transport ».

MÉTIERS ET DÉFINITIONS DU RÉPERTOIRE	TENDANCES D'ÉVOLUTION	RÉDACTION DES FICHES MÉTIERS
<p>CONTRÔLEUR OU CONTRÔLEUSE DU SERVICE PUBLIC DE VOYAGEURS</p> <p>Assure le contrôle de l'exécution des services par le prestataire. Contribue à la définition et à l'adaptation de l'offre de transport. Informe et assiste les voyageurs, le cas échéant</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Développement des problématiques de sécurisation des accès aux réseaux de transport. - Développement de la fonction de médiation. - Place croissante du numérique dans les interface usagers / modes de transport. 	<p>Préciser les savoir-faire et savoir en lien au numérique.</p>

ÉLÉMENTS STATISTIQUES : UNE PART IMPORTANTE D'AGENTS DE CATÉGORIE A ET DES EFFECTIFS PRINCIPALEMENT PRÉSENTS DANS LES EPCI ET LES DÉPARTEMENTS

(Source : Enquête nationale métier au 31 décembre 2012 - CNFPT. Chiffres en cours d'actualisation)

EFFECTIFS AU 31/12/2012

2 000

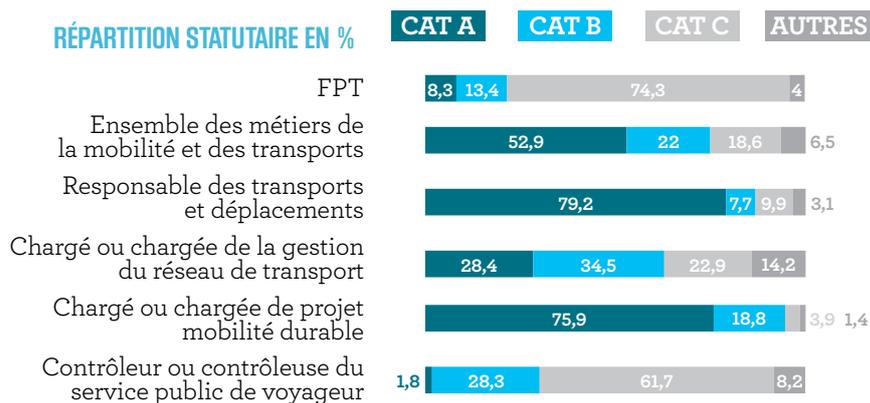
agentes et agents

5,4 % d'agentes et agents à temps non complet

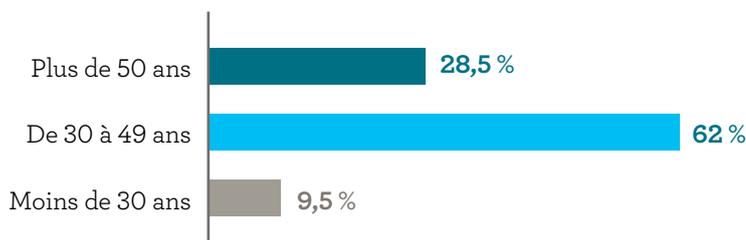
74 % d'agentes et agents titulaires
(**75,2 %** dans la FPT)

42 % de femmes
(**60,6 %** dans la FPT)

RÉPARTITION STATUTAIRE EN %



STRUCTURE DES ÂGES



ÂGE

43 ans

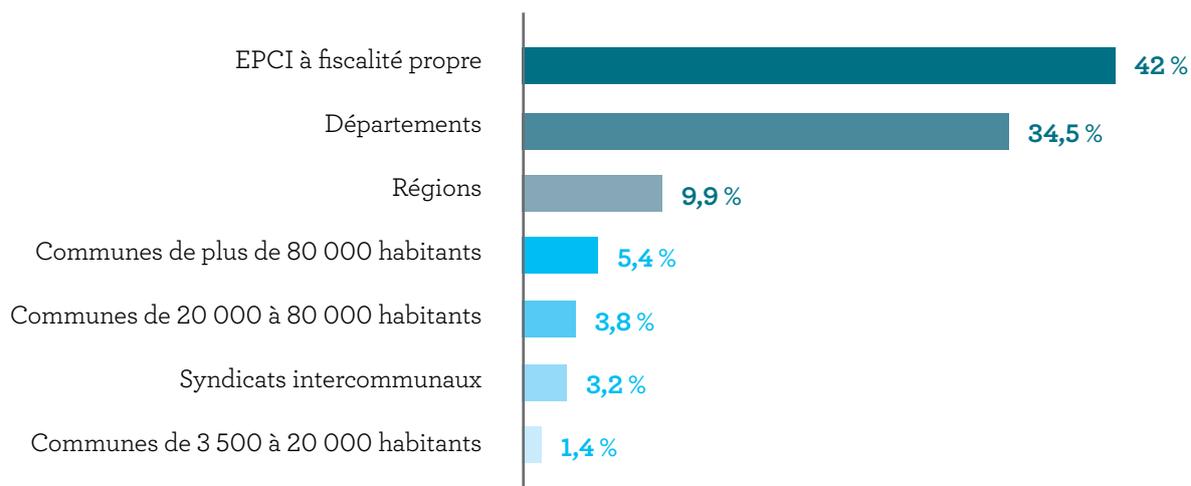


ÂGE MOYEN des agentes et agents occupant les métiers de la mobilité et des transports :
(**45 ans** dans la FPT)

PART DES PLUS DE 55 ANS :
19,9 % (**19,5 %** dans la FPT)

ANCIENNETÉ MOYENNE dans la collectivité :
13 ans (**12 ans** dans la FPT)

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR TYPES D'EMPLOYEURS



RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR SERVICES D'AFFECTATION

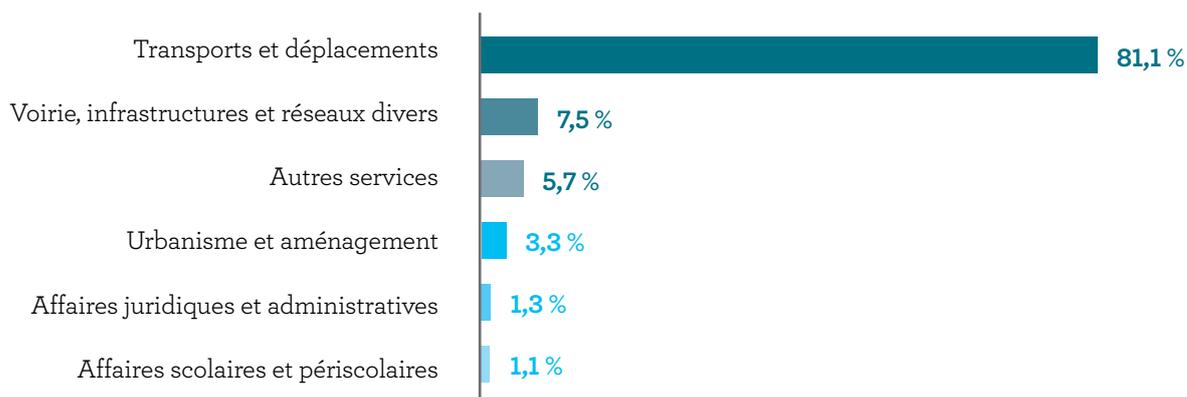


TABLEAU DE SYNTHÈSE DES PARTIES II ET III

VARIABLES	TENDANCES D'ÉVOLUTION	ENJEUX
L'impact des évolutions de l'environnement institutionnel et socio-économique sur les besoins en compétences des collectivités et des établissements publics territoriaux	Les orientations de la politique publique Pour une approche plus intégrée de la mobilité	Des démarches et des outils de planification stratégique pour mieux articuler dans les projets de territoire : urbanisme, mobilité et qualité environnementale.
	Les changements institutionnels Une répartition des compétences au service d'une stratégie globale de mobilité	Une montée en puissance du binôme Région et Autorités Organisatrices de la Mobilité (AOM). Un enjeu de cohérence et d'articulation entre acteurs institutionnels au service d'une stratégie territoriale de la mobilité.
	L'évolution du modèle économique et des modes de gestion La problématique du financement de la mobilité	Un modèle économique de financement en forte tension. Trouver de nouvelles clés de répartition du coût du transport entre usagers (tarification), entreprises (Versement Transport) et collectivités (subventions issues des impôts payés par le contribuable). Un positionnement des collectivités en ensemblier et en chef d'orchestre pour trouver de nouveaux dispositifs de financement.
	Les évolutions sociétales Le nouvel âge de la mobilité	Une évolution des modes de vie génère des demandes sociales de plus en plus fortes d'individualisation. De nouvelles politiques de mobilité à déployer sur les territoires, notamment sur les territoires ruraux, fortement dépendants de l'usage de la voiture individuelle. La nécessité de trouver des alternatives à « l'auto-solisme » avec des politiques de management de la mobilité. La recherche de politiques plus innovantes et co-construites avec l'ensemble des acteurs de l'écosystème des mobilités.
	Les évolutions technologique Un secteur déjà largement en prise avec la transition numérique	Des collectivités de plus en plus interpellées sur leur capacité à réguler, tant la gestion de l'espace public que la gestion des données. La nécessité de développer le management et la valorisation de l'énorme stock de données générées par les nouveaux usages numériques en matière de mobilité. Un champ à davantage investir par les acteurs publics face à la montée en puissance des acteurs privés.

VARIABLES	TENDANCES D'ÉVOLUTION	ENJEUX
<p>L'organisation du travail et les caractéristiques de l'emploi</p>	<p>La structuration des directions et services, l'évolution des fonctions et des modes d'organisation</p> <p>Un spectre de mission considérablement élargi</p>	<p>Des organisations qui se développent en croisant une approche par territoire et par thématiques.</p>
	<p>L'évolution des métiers</p> <p>Des pratiques professionnelles renouvelées</p>	<p>De nouvelles postures professionnelles à intégrer et un rôle croissant d'ensemblier pour les professionnels des transports et de la mobilité.</p> <p>Des conduites de projets plus complexes qui impliquent une montée en compétence sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la concertation entre acteurs de la mobilité ; - l'évaluation des politiques et des projets de mobilité ; - les approches prospectives. <p>La nécessité de développer des modes innovants de co-construction et de conduite de l'action publique.</p>

ANNEXE

Cette étude sectorielle est le résultat des échanges qui se sont tenus au sein de groupes de travail et lors d'entretiens avec des représentants institutionnels, des professionnels territoriaux et des conseillers formation du CNFPT.

Nous tenons à remercier tous les participants pour leur coopération et pour la qualité de leurs contributions.

GROUPE DE TRAVAIL DES PROFESSIONNELS

Olivier ASSELIN, Métropole Européenne de Lille
Nicolas BOHERE, SMTC, Grenoble Alpes Métropole
Cécile CLÉMENT, CEREMA
Elisabeth CONDAMINES, Communauté de communes de Saint-Affricain
Frédéric HÉLAN, universitaire, Université de Lille
Marie HUYGUE, consultante-chercheure, Université-CNRS de Tours
Michel JACOMME, Région Normandie
Gabriel PLASSAT, ADEME
Yann LE MARTRET, Montpellier Méditerranée Métropole
Virginie MARTINEZ, Toulon Provence Méditerranée Métropole
Philippe TARDY, Ile de France Mobilités
Benoît WIATRAK, Métropole Européenne de Lille

- Communauté de communes de la Gascogne Toulousaine
- Communauté de communes du Thouarsais
- Communauté de communes de la Haute Bigorre
- CC Couserans-Pyrénées
- CC Grand Pic St-Loup
- Ile-de-France Mobilités
- Syndicat des mobilité pays basque adour
- Syndicat d'énergie de Vendée
- GECT Eurorégion Aquitaine Euskadi
- PETR Pays Midi Quercy
- PETR Pays Sud Toulousain
- PNR du Haut-Languedoc
- Ville de Carmaux
- Mairie Verdun-sur-Garonne
- Mairie de Blagnac
- Mairie du Lamentin
- Syndicat Mixte du PNR des Pyrénées Catalanes

AUTRES AGENTS DE COLLECTIVITÉS ASSOCIÉS

Un questionnaire anonymisé a permis également de recueillir près de 90 réponses de professionnels issus de diverses structures dont :

- Région Nouvelle Aquitaine
- Région des Pays de la Loire
- Région Bretagne
- Région Occitanie
- Métropole Européenne de Lille
- Nantes métropole
- Toulouse métropole
- Métropole Rouen Normandie
- Montpellier Méditerranée Métropole
- Saint-Malo Agglomération
- Communauté d'agglomération du Grand Dax
- Communauté d'agglomération Gaillac Graulhet
- Communauté d'agglomération pays Foix-Varilhes
- Grand Besançon
- Sète Agglopolie
- Carcassonne agglo
- Rodez agglomération
- Tisséo Collectivités
- Département de Loire-atlantique
- Conseil départemental 31
- Decazeville communauté
- Communauté de communes Erdre et Gesvres

GROUPE DE TRAVAIL CNFPT

Marie-Claude BONJOUR-DARMAGNAC, délégation Aquitaine
Eliane BORDMANN, délégation Alsace-Moselle
Dominique BOUTIN, Inset de Dunkerque
Delphine COPIN, délégation Nord - Pas-de-Calais
Bruno GEMIN, délégation Pays de la Loire
Sandrine GOURIN, délégation Rhône-Alpes Grenoble
Mathilde GUINÉ, délégation Languedoc-Roussillon
Sarah JAMES, délégation Auvergne
Emmanuelle JUPILLAT-TOBITT, délégation Provence-Alpes-Côte d'Azur
André LECHIGUERO, délégation de Mayotte
Sonia MARANON, Inset de Montpellier
Vincent PSALMON, délégation Bourgogne
Arlette PUJAR, délégation de Martinique
Anne RODIERE, délégation Midi-Pyrénées
Marie TAVERNIER, Inset d'Angers
Marie-Christine VIALE, délégation Normandie
Isabelle VICQ, Inset de Nancy
Danièle VULLIET, délégation Rhône-Alpes Lyon

ACCOMPAGNATEUR DE LA DÉMARCHE AUX CÔTÉS DU CNFPT

Julien DE LABACA, cabinet conseil le Facilitateur de mobilité

Publication réalisée par la direction générale adjointe chargée du développement de la formation - direction de l'observation prospective des emplois, des métiers et des compétences

Directeur de la publication : François DELUGA / Co directeur de la publication : Laurent TRIJOULET

Rédacteur en chef : Christophe LEPAGE/ Co-rédactrice en chef : Élisabeth LOOSFELD

Rédactrice : Olivia NEURAY, responsable du pôle de compétences mobilité et transport

Institut National Spécialisé d'Études Territoriales (INSET) de Dunkerque

CENTRE NATIONAL DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE
OBSERVATOIRE DE L'EMPLOI, DES MÉTIERS ET DES COMPÉTENCES DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE
80, RUE DE REUILLY – CS 41232 – 75578 PARIS CEDEX 12
TÉL. : 01 55 27 44 00 – FAX : 01 55 27 44 01
WWW.CNFPT.FR
