

ÉTUDE RESSOURCES HUMAINES

RAPPORT D'ÉTUDE

ENQUÊTE SUR LES MOBILITÉS CONTRAINTES DANS LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES EN 2019

FÉVRIER 2021



QUAND LES TALENTS
GRANDISSENT,
LES COLLECTIVITÉS
PROGRESSENT

SOMMAIRE

CADRE GENERAL DE L'ENQUETE	3
LES MOBILITÉS PAR SPÉCIALITÉS ET METIERS	5
LES MOTIFS DES MOBILITES CONTRAINTES	13
LES RECLASSEMENTS STATUTAIRES	14
LES DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT MIS EN ŒUVRE	15
REMERCIEMENTS	18

CADRE GENERAL DE L'ENQUETE

OBJECTIFS

Cette enquête s'inscrit dans le cadre du groupe de travail mis en place sur les évolutions du répertoire des métiers territoriaux.

Installé dès les premières éditions du répertoire des métiers, ce groupe associe une quarantaine de collectivités pour réfléchir à l'évolution de ses fonctionnalités en lien notamment avec les démarches de GPEEC et de cartographie des emplois qu'elles ont initiées.

Lors des deux dernières versions du répertoire des métiers de 2013 et 2019, les réflexions se sont centrées sur les problématiques de mobilité professionnelle.

Ces problématiques ont conduit à proposer deux nouvelles fonctionnalités dans l'édition 2019 :

- une nouvelle rubrique « proximité entre métiers » a été ajoutée. Elle indique, pour chaque métier, les métiers qui présentent des activités proches ou transférables et les métiers vers lesquels une mobilité professionnelle est envisageable après un temps d'accompagnement et de professionnalisation nécessaire à l'adaptation ou à l'acquisition de nouvelles compétences ;
- directement en lien avec cette rubrique, une nouvelle application « proximité entre métiers » complète le répertoire des métiers. Elle compare et détaille les types d'activités partagées et non partagées entre un métier de référence et des métiers proches ou envisageables. Cet outil est destiné à orienter les directions ressources humaines et les agents dans la définition d'un projet professionnel et dans l'élaboration d'un parcours d'accompagnement.

Pour compléter cette approche des problématiques d'aires de mobilité et les travaux menés par la direction de l'observation prospective des emplois¹, il a été demandé aux collectivités

composant ce groupe de travail de renouveler une enquête déjà conduite en 2014. L'objet de cette deuxième enquête est de recenser les agents ayant changé d'emploi dans le cadre d'une mobilité contrainte sur l'année 2019.

La collecte des données s'est effectuée de janvier à juillet 2020.

Au total, sur 37 collectivités sollicitées, 14 collectivités ont répondu à l'enquête pour un effectif total de 476 agents engagés dans une mobilité contrainte² ayant eu une nouvelle affectation sur l'année 2019.

Les collectivités répondantes se répartissent de la façon suivante

- quatre communes pour un effectif cumulé de 206 agents affectés après mobilité (communes de plus de 50 000 habitants) ;
- trois EPCI (communauté d'agglomération, communauté urbaine, EPT) pour un effectif cumulé de 40 agents affectés après mobilité ;
- six conseils départementaux pour un effectif cumulé de 206 agents affectés après mobilité ;
- un conseil régional pour un effectif de 24 agents affectés après mobilité.

Compte tenu du nombre de collectivités répondantes et du volume des données recueillies, cette enquête n'a pas d'autre objectif que de faire apparaître des tendances, elle n'a pas de portée statistique en tant que telle.

¹ Étude CNFPT - Les dispositifs d'accompagnement des mobilités internes dans les collectivités territoriales - Juin 2019

² L'enquête effectuée en 2014 portait sur 11 collectivités et 331 agents engagés dans une mobilité contrainte.

LES DONNÉES RENSEIGNÉES

! NOTA BENE : PRÉCISIONS TERMINOLOGIQUES

Les termes de spécialités professionnelles et de métiers font référence à la nomenclature du répertoire des métiers territoriaux.

La spécialité professionnelle et le métier sortants correspondent à l'emploi occupé par un agent avant mobilité. La spécialité professionnelle et le métier entrants correspondent au nouvel emploi occupé par un agent après mobilité.

Dans cette enquête, l'expression mobilité contrainte se réfère à l'affectation d'un agent sur un nouveau poste et/ou sur un autre métier en raison notamment d'une inaptitude physique ou d'un changement organisationnel. Cette mobilité peut s'accompagner ou pas d'une procédure de reclassement statutaire de l'agent.

Cette enquête comptabilise l'ensemble des mobilités contraintes sur l'année 2019, quels que soient leurs motifs et modalités d'accompagnement pour les agents ayant eu à la suite une nouvelle affectation en 2019.

Pour un agent, une mobilité contrainte peut déboucher sur :

- un éventuel reclassement statutaire de l'agent (changement de cadre d'emplois) ;
- un changement de poste mais pas forcément de métier ;
- un changement de poste et de métier.

Pour chaque agent ayant changé d'emploi dans le cadre d'une mobilité contrainte sur l'année 2019, il a été demandé de renseigner les variables suivantes :

- le cadre d'emplois et le métier d'origine et le nouveau cadre d'emplois et métier d'affectation ;
- le motif de la mobilité :

- changement d'affectation pour inaptitude physique,
- mobilité préventive pour raisons de santé,
- changement organisationnel et/ou suppression de poste,
- autre motif ;
- l'éventuel reclassement statutaire de l'agent ;
- le dispositif d'accompagnement mis en place :
 - période de préparation au reclassement (PPR),
 - bilan professionnel,
 - bilan de compétences,
 - atelier mobilité,
 - formation continue,
 - mobilisation du compte personnel de formation,
 - formation certifiante ou qualifiante,
 - école interne de la mobilité,
 - stage d'immersion dans les services, affectation temporaire,
 - tutorat,
 - autre accompagnement ;
- la durée indicative du dispositif d'accompagnement en mois.

UN VOLET QUALITATIF

Les éléments demandés aux collectivités ont été complétés par un volet qualitatif comprenant six questions ouvertes relatives au contexte général des mobilités contraintes dans leur organisation.

Ce volet comprenait les questions suivantes :

1. Le point d'entrée des mobilités contraintes

- Les mobilités contraintes font-elles l'objet d'un temps particulier lors de l'entretien professionnel ?
- Les mobilités contraintes font-elles l'objet d'un temps d'entretien spécifique avec le N+1 et le service RH ?
- Quel service au sein de votre DRH est le point d'entrée dans la gestion des mobilités contraintes ?

2. Les métiers d'accueil des mobilités contraintes

- Dans votre organisation, sur les principaux métiers d'accueil des mobilités contraintes, les opportunités d'accueil sont-elles en augmentation ou en réduction ? Pour quelles raisons ?
- Dans votre organisation, existe-t-il des métiers vers lesquels émergent de nouvelles opportunités pour l'accueil des mobilités contraintes ? Lesquels ?

3. L'accompagnement des parcours de mobilité

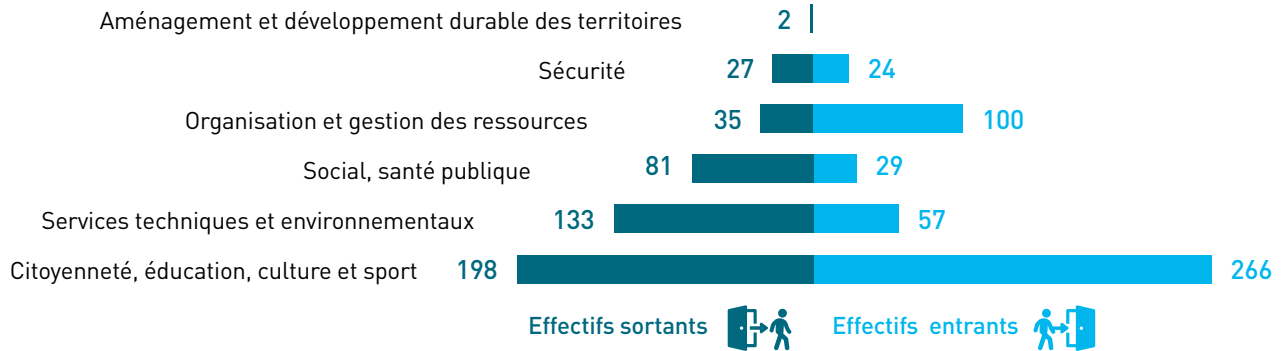
- Dans l'accompagnement des mobilités contraintes, des partenariats sont-ils engagés avec d'autres collectivités (GPEEC territorialisée) et le centre de gestion pour mettre en commun les opportunités de recrutement ? Sur quels champs professionnels et métiers en particulier ?



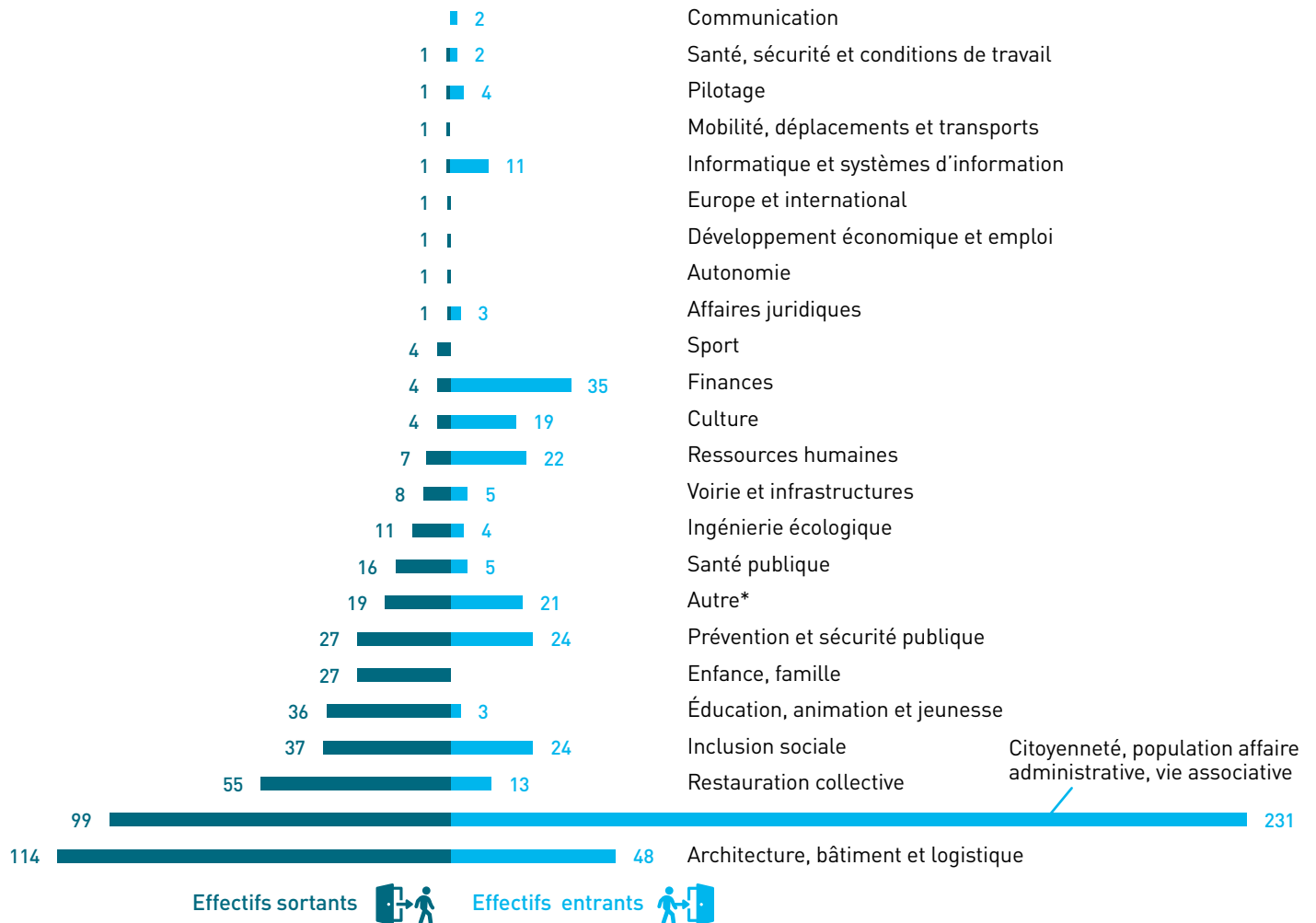
La synthèse des éléments qualitatifs figurent dans ces encadrés.

LES MOBILITÉS PAR SPÉCIALITÉS ET MÉTIERS

EFFECTIFS SORTANTS ET ENTRANTS PAR CHAMPS D'ACTION PUBLIQUE LOCALE EN NOMBRE D'AGENTS



EFFECTIFS SORTANTS ET ENTRANTS PAR SPÉCIALITÉS (EN NOMBRE D'AGENTS)



* Autre : fonctions d'encadrement telles que chefs et responsables de service.

Les mobilités contraintes sont une problématique qui prédomine sur le champ d'action publique locale de la citoyenneté, de l'éducation de la culture et du sport et dans une moindre mesure sur le domaine des services techniques et environnementaux.

Les mobilités contraintes se répartissent sur 22 spécialités sortantes et 17 spécialités entrantes.

Au moins 50% des effectifs sortants portent sur trois spécialités professionnelles :

- architecture, bâtiments et logistique (24% des effectifs sortants) ;
- citoyenneté, population, affaires administratives, vie associative (21% des effectifs sortants) ;
- restauration collective (11,5% des effectifs sortants).

La concentration est plus forte sur les spécialités entrantes, **58% des effectifs entrants portent sur deux spécialités professionnelles :**






- citoyenneté, population, affaires administratives, vie associative (avec 48,5% des effectifs, cette seule spécialité concentre la quasi moitié des effectifs entrants) ;
- architecture, bâtiments et logistique (10% des effectifs entrants).

Si les mobilités professionnelles concernent un nombre important de spécialités professionnelles, les effectifs sortants et entrants montrent la forte polarisation de cette problématique sur quelques champs professionnels.



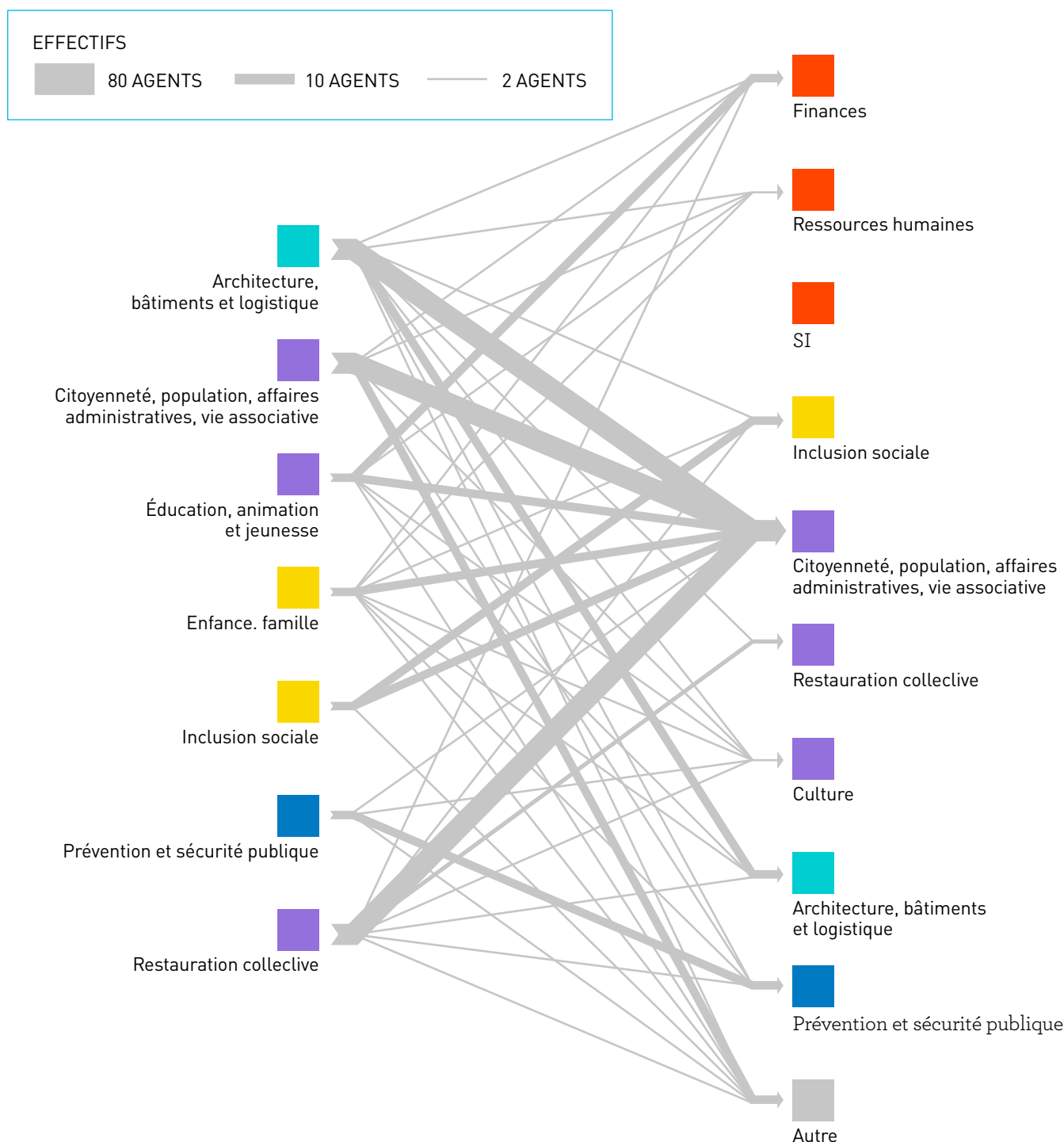
CODES COULEURS utilisés dans les graphiques pages suivantes :

Spécialités et métiers appartenant aux champs d'action publique locale suivant :

-  Organisation et gestion des ressources
-  Social, santé publique
-  Citoyenneté, éducation, culture et sport
-  Services techniques et environnementaux
-  Sécurité

MOBILITÉS À PARTIR DES PRINCIPALES SPÉCIALITÉS PROFESSIONNELLES SORTANTES

Dans le graphique suivant, les sept spécialités professionnelles sortantes ci-dessous représentent 83% des effectifs sortants.



La spécialité professionnelle citoyenneté, population, affaires administratives, vie associative, accueille la majorité des effectifs sortants (54%), y compris ceux issus de la spécialité professionnelle architecture, bâtiments et logistique.

Certaines mobilités se font à l'intérieur d'une même spécialité professionnelle, c'est particulièrement le cas pour les spécialités :

- citoyenneté, population, affaires administratives, vie associative ;
- inclusion sociale ;
- prévention et sécurité publique.

EFFECTIFS SORTANTS PAR MÉTIERS

PRINCIPAUX MÉTIERS SORTANTS	Effectifs	% de l'effectif total	% cumulé
Chargé ou chargée de propreté des locaux	93	19,5	19,5
Assistant ou assistante de gestion administrative	54	11,3	30,9
Agent d'accompagnement à l'éducation de l'enfant	32	6,7	37,6
Chargé ou chargée d'accueil	25	5,3	42,9
Agent de restauration	24	5,0	47,9
Assistant ou assistante éducatif petite enfance	24	5,0	52,9
Agent de surveillance des voies publiques	21	4,4	57,4
Travailleur ou travailleuse social	18	3,8	61,1
Encadrant ou encadrante	17	3,6	64,7
Instructeur ou instructrice gestionnaire de dossiers	17	3,6	68,3
Responsable d'office	17	3,6	71,8
Référent ou référente d'insertion socioprofessionnelle et professionnelle	15	3,2	75,0
Cuisinier ou cuisinière	14	2,9	77,9
Ouvrier ou ouvrière de maintenance des bâtiments	8	1,7	79,6
Aide-soignant ou aide-soignante	6	1,3	80,9

En 2019, **60 métiers ont fait l'objet d'une mobilité sortante** (51 en 2014).

15 métiers regroupent 80 % des mobilités sortantes (identique à 2014). Deux métiers représentent à eux seuls 50 % de ces mobilités :

- chargé ou chargée de propreté des locaux ;
- assistant ou assistante de gestion administrative.

Dans ce classement, **les métiers sortants sont peu ou prou**

identiques à ceux de la précédente enquête de 2014. Aussi bien en 2014 qu'en 2019, **le métier de chargée ou de chargé de propreté des locaux est le métier qui est le plus soumis à des mobilités contraintes.**

Les changements notables en 2019 concernent « l'apparition » du **métier d'agent de surveillance des voies publiques** et le « recul » relatif des effectifs du **métier d'agent d'exploitation et d'entretien de la voirie et des réseaux divers** (0,6% des effectifs sortants).

EFFECTIFS ENTRANTS PAR MÉTIERS

PRINCIPAUX MÉTIERS ENTRANTS	Effectifs	% de l'effectif total	% cumulé
Assistant ou assistante de gestion administrative	101	21,2	21,2
Chargé ou chargée d'accueil	98	20,6	41,8
Assistant ou assistante de gestion financière, budgétaire ou comptable	34	7,1	48,9
Instructeur ou instructrice gestionnaire de dossiers	25	5,3	54,2
Agent de surveillance des voies publiques	19	4,0	58,2
Assistant ou assistante de gestion des ressources humaines	17	3,6	61,8
Autre*	15	3,2	64,9
Chargé ou chargée d'accueil en bibliothèque	14	2,9	67,9
Travailleur ou travailleuse social	14	2,9	70,8
Chargé ou chargée de propreté des locaux	13	2,7	73,5
Agent de restauration	10	2,1	75,6
Chargé ou chargée de support et services des systèmes d'information	9	1,9	77,5
Manutentionnaire	9	1,9	79,4
Chargé ou chargée de prévention et de sécurité	8	1,7	81,1

*Autre : emplois ou situations sans correspondance avec le répertoire des métiers territoriaux (notamment chargé ou chargée de mission, conseiller ou conseillère de direction, détachement...)

En 2019, **55 métiers** ont fait l'objet d'une mobilité entrante (47 en 2014).

13 métiers regroupent 80% des mobilités entrantes (11 en 2014).

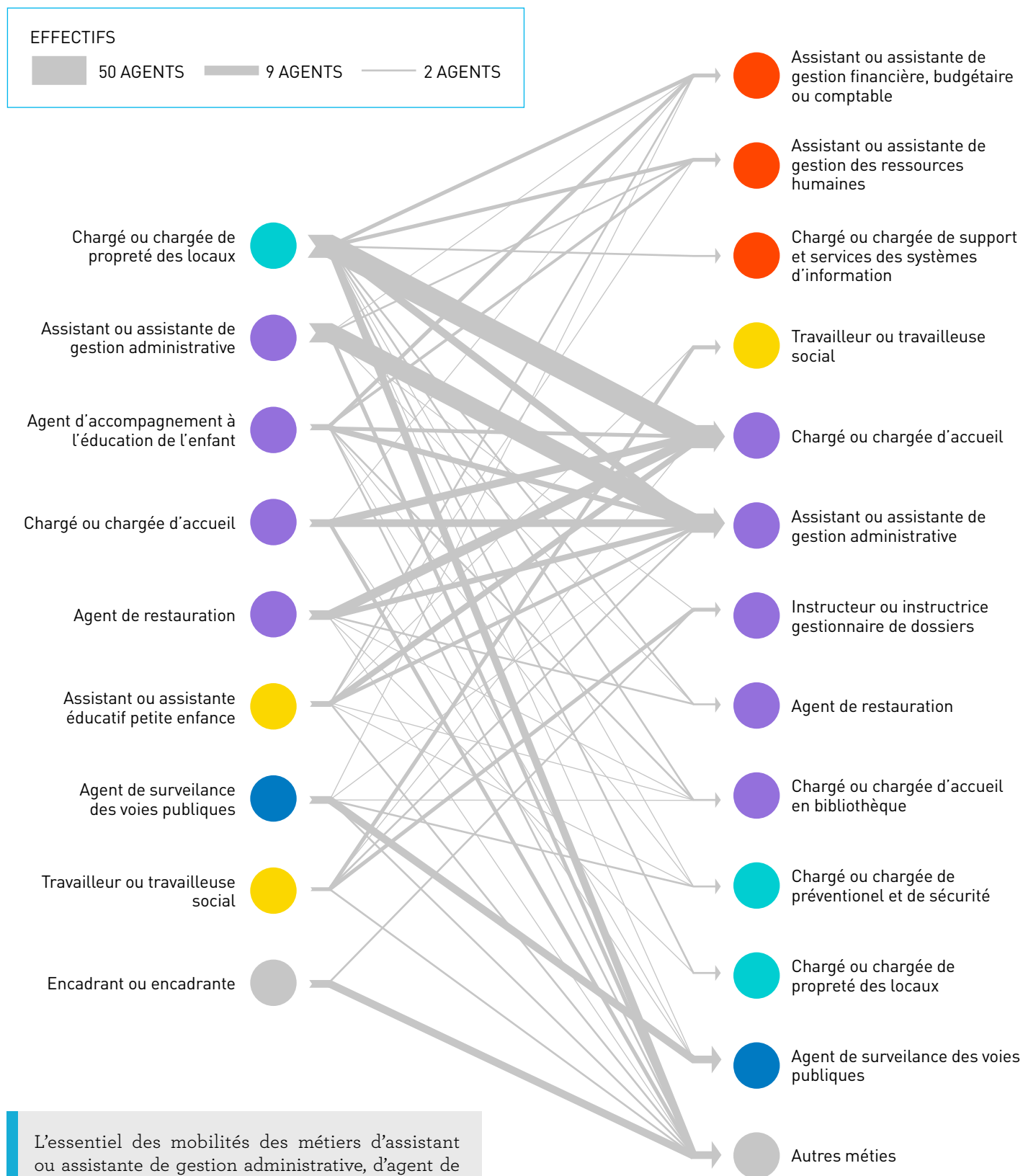
50% des nouvelles affectations à l'issue d'une mobilité contrainte se concentrent sur trois métiers : assistant ou assistante de gestion administrative, chargé ou chargée d'accueil, assistant ou assistante de gestion financière, budgétaire ou comptable.

Dans ce classement, **les 4 premiers métiers entrants de 2019 sont identiques à ceux de 2014**. Sur cette période, la seule distinction repose sur le fait qu'en 2019, les métiers entrants de chargé ou chargée de propreté des locaux et de chargé ou chargée de surveillance du patrimoine ont tendance à être moins représentés qu'en 2014.

Les métiers d'assistant ou d'assistante de gestion administrative et de chargé ou de chargée d'accueil sont les métiers au sein desquels s'exercent les flux et les mobilités les plus nombreuses.

REPRÉSENTATION DES MOBILITÉS À PARTIR DES PRINCIPAUX MÉTIERS SORTANTS

Les métiers ci-dessous représentent 64,7% des effectifs sortants.



L'essentiel des mobilités des métiers d'assistant ou assistante de gestion administrative, d'agent de surveillance des voies publiques, de travailleur ou travailleuse social s'effectue sans changement de métier. Pour un métier identique, cette mobilité correspond alors à un changement de poste et/ou de service.



EXISTENT-ILS DES MÉTIERS VERS LESQUELS APPARAISSENT DE NOUVELLES OPPORTUNITÉS POUR L'ACCUEIL DES MOBILITÉS CONTRAINTES ?

Il n'apparaît pas dans le retour des collectivités de cette enquête de réels métiers émergents qui accueilleraient un volume significatif d'agents en mobilité contrainte.

Selon les situations de chacune d'elles, certains métiers offrent plus particulièrement des possibilités d'affectation en fonction des mouvements de personnel. Parmi ces métiers figurent le plus souvent :

- assistant ou assistante de gestion financière, budgétaire ou

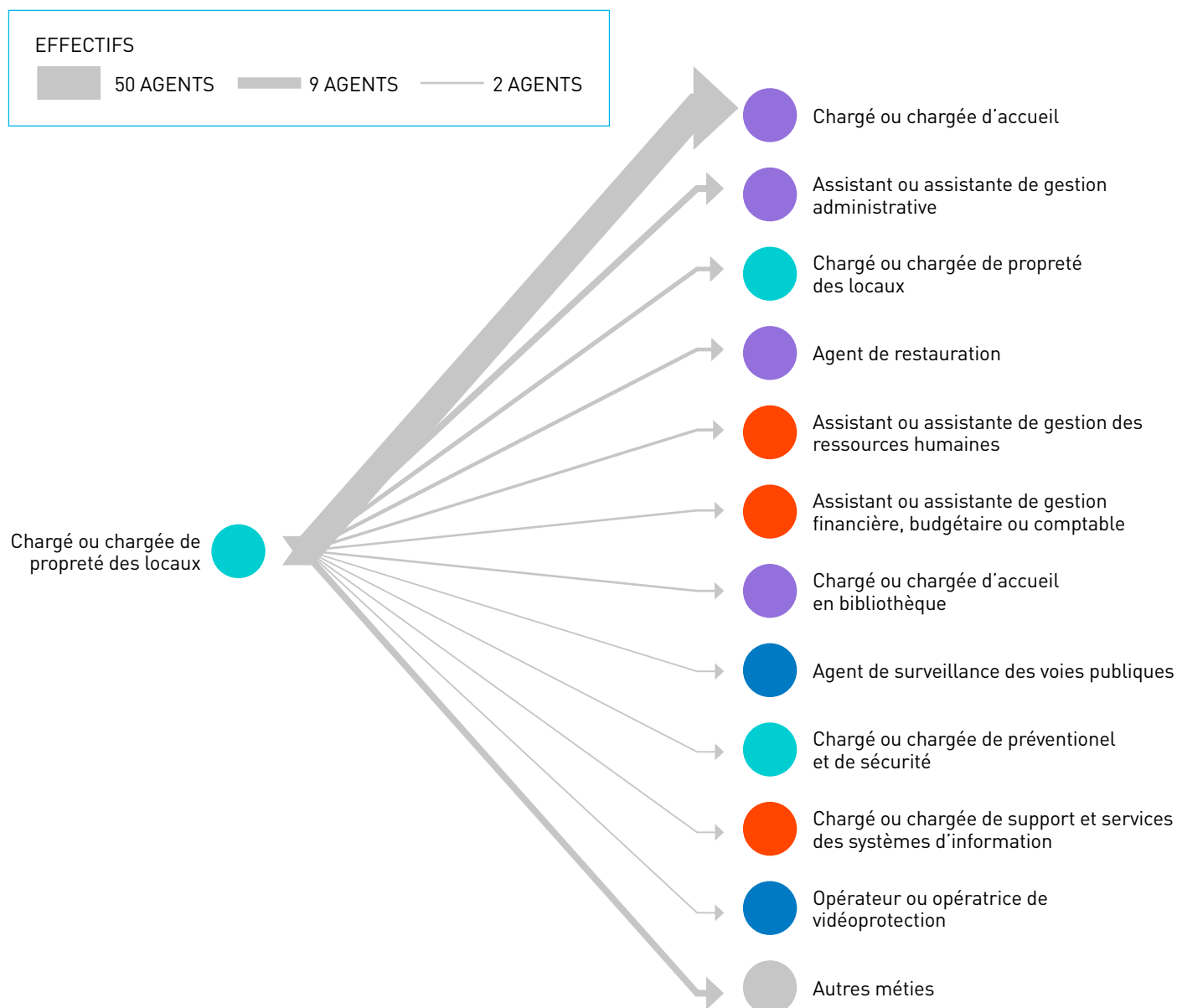
- comptable ;
- officier ou officière d'état civil ;
- assistant ou assistante informatique de premier niveau ;
- chargé ou chargée de prévention et de sécurité ;
- chargé ou chargée d'accueil en bibliothèque.

En lien à la transition numérique, des opportunités nouvelles apparaissent avec les emplois de :

- téléconseiller ou téléconseillère ;
- agent de numérisation (métier qui, à terme, risque d'être en déclin¹ avec la fin des cycles de numérisation dans l'administration).

1. L'étude du CNFPT sur les impacts de la transition numérique sur les métiers territoriaux volet 1 (et le volet 2 en cours), souligne également la profonde transformation des métiers d'accueil et de gestion administrative et à terme une possible réduction de leurs effectifs.

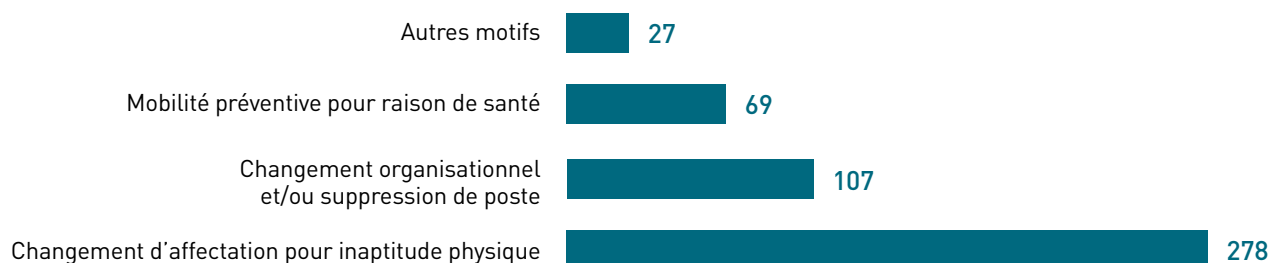
MOBILITÉS PROFESSIONNELLES SORTANTES À PARTIR DU MÉTIER DE CHARGÉ OU CHARGÉE DE PROPRETÉ DES LOCAUX (93 MOBILITÉS SORTANTES)



MOBILITÉS PROFESSIONNELLES ENTRANTES SUR LE MÉTIER D'ASSISTANT OU D'ASSISTANTE DE GESTION ADMINISTRATIVE (101 MOBILITÉS ENTRANTES)



LES MOTIFS DES MOBILITES CONTRAINTES



NB : le total s'établit à 481 agents et non à 476 dès lors que la mobilité contrainte de certains agents peut être liée à plusieurs motifs à la fois.

Les mobilités contraintes liées à une inaptitude physique sont majoritaires (58% des mobilités). Comme en 2014, **les mobilités préventives restent relativement peu nombreuses** marquant la difficulté que peuvent avoir les collectivités pour passer d'une logique curative à des démarches de prévention dans la gestion des mobilités.

Les autres motifs incluent les mobilités contraintes liées à :

- des RPS 15 mobilités ;
- une inadéquation au poste 5 mobilités ;
- une réintégration anticipée 5 mobilités ;
- l'intérêt du service 2 mobilités.

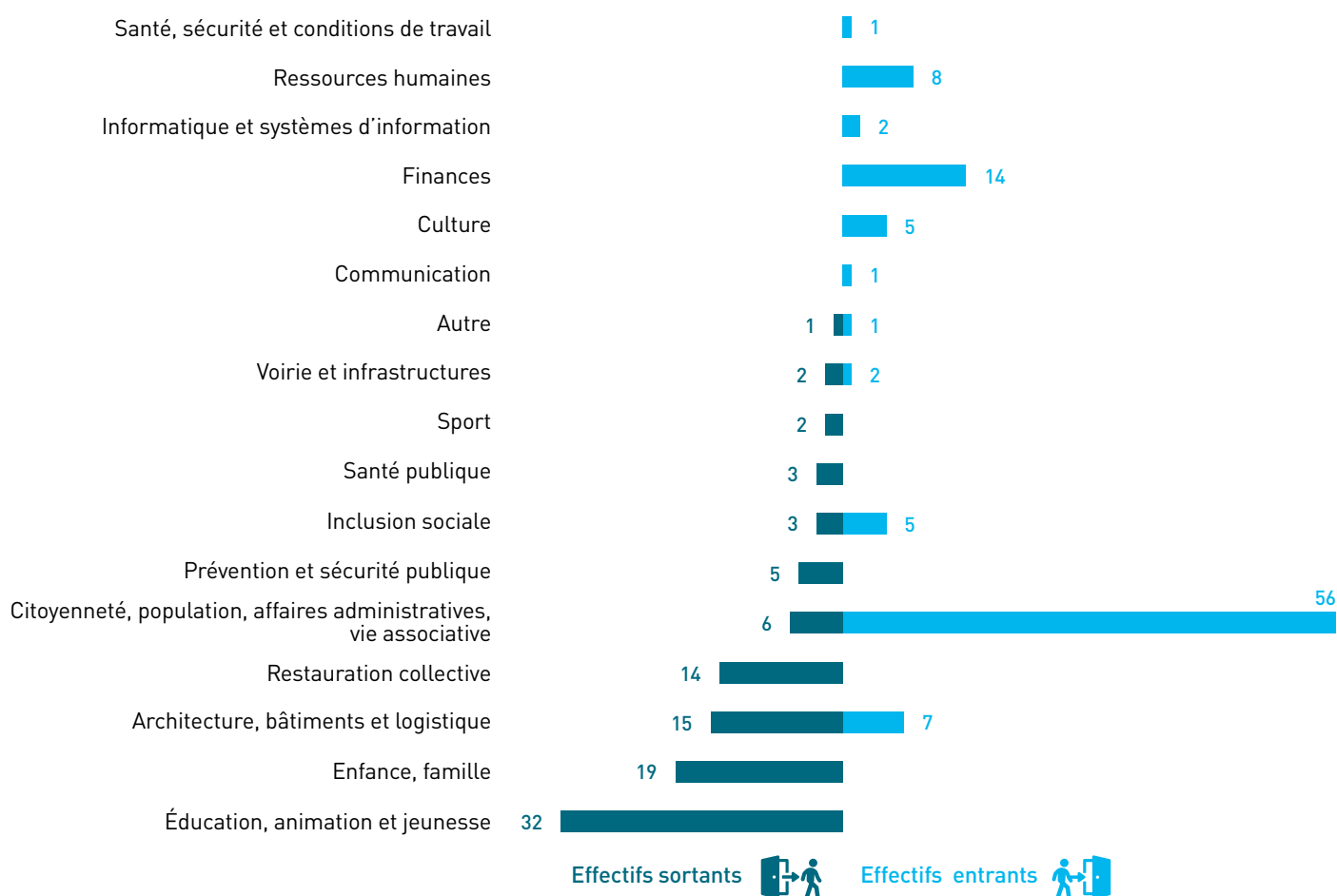
LES RECLASSEMENTS STATUTAIRES

102 agents sur 476 ont changé de cadre d'emplois suite à un reclassement statutaire (21,4% des agents en mobilité contrainte).

Pour 93 agents (donnée non renseignées pour 9 agents) ces reclassements statutaires sont consécutifs à :

- un changement d'affectation pour inaptitude physique : 85 agents ;
- un changement d'organisation et/ou une suppression de poste : 8 agents.

LES RECLASSEMENTS STATUTAIRES PAR SPÉCIALITÉS PROFESSIONNELLES (EN NOMBRE D'AGENTS)



GUIDE DE LECTURE

19 agents en mobilité, issus de la spécialité professionnelle enfance, famille ont changé de cadre d'emplois sur un total de 102 agents en reclassement statutaire.

56 agents en mobilité, affectés sur un métier de la spécialité professionnelle citoyenneté, population (...) ont eu un changement de cadre d'emplois.

LES DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT MIS EN ŒUVRE



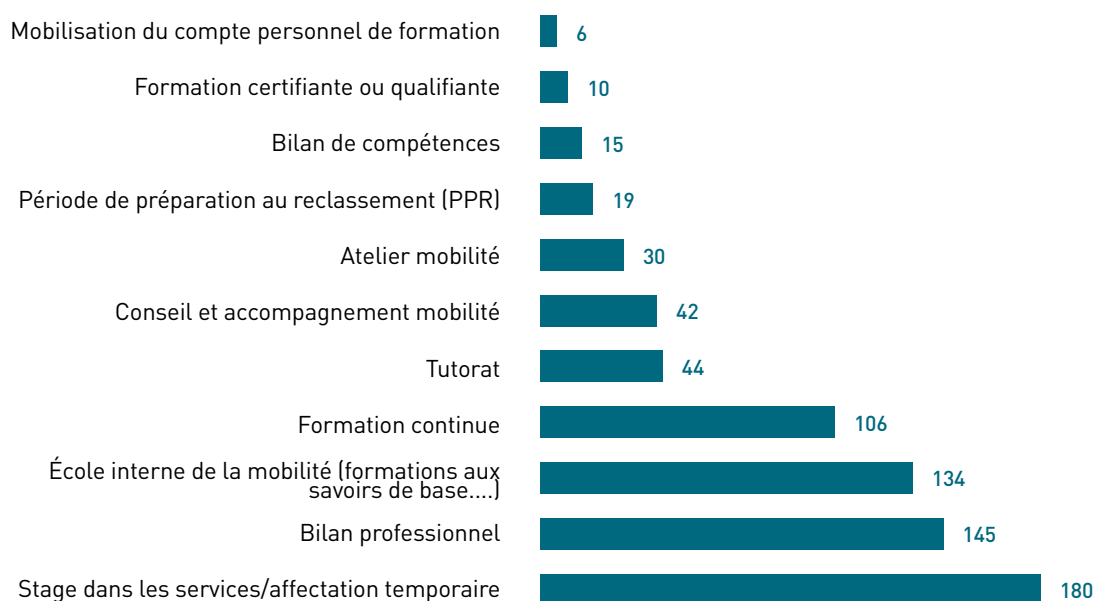
MOBILITÉ CONTRAINTE ET ENTRETIEN PROFESSIONNEL ANNUEL

Pour la plupart des collectivités répondantes, les situations de mobilité contrainte ne sont pas abordées lors de l'entretien professionnel. Elles semblent « privilégier », par rapport à l'entretien annuel, des possibilités de saisine en continu des services mobilités-parcours professionnels et/ou santé au travail par les agents en difficulté.

Seules quelques-unes abordent cette problématique dans l'entretien professionnel à travers les rubriques relatives aux perspectives d'évolution des agents.

Par ailleurs, les mobilités contraintes ne font que rarement l'objet d'un entretien spécifique avec le N+1 de l'agent.

RÉPARTITION DES TYPES DE DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT (EN NOMBRE D'AGENTS)



4 dispositifs sont largement mobilisés pour accompagner les mobilités contraintes. Il s'agit :

- du stage dans les services/affectation temporaire du type dispositif tremplin : 24,5% des dispositifs ;
- du bilan professionnel mobilisé dans 19,7% des mobilités, à noter que ce dispositif reste beaucoup plus largement utilisé que le bilan de compétences ;
- de l'école interne de la mobilité : 18,2% des dispositifs ;
- de la formation continue : 14,4% des dispositifs.

Ces modalités représentent 76% des dispositifs mobilisés pour accompagner les mobilités contraintes.

Par rapport à la précédente enquête de 2014, on observe que :

- **le stage dans les services/affectation temporaire reste la modalité la plus employée par les collectivités ;**
- **l'école interne de la mobilité est une modalité qui progresse fortement** : elle ne représentait en 2014 que 5,6% des dispositifs contre 18,2% en 2019 ;
- **le recours à la formation certifiante ou qualifiante** (dont la VAE) reste **marginal** sur la période¹.
- dispositif récent (mars 2019), **la période de préparation au reclassement est encore peu mobilisée** par les collectivités répondantes à l'enquête.

1. Consulter à ce propos l'étude CNFPT, janvier 2020 : [Les pratiques des collectivités et établissements publics territoriaux en matière d'accompagnement à la qualification professionnelle des agents territoriaux.](#)



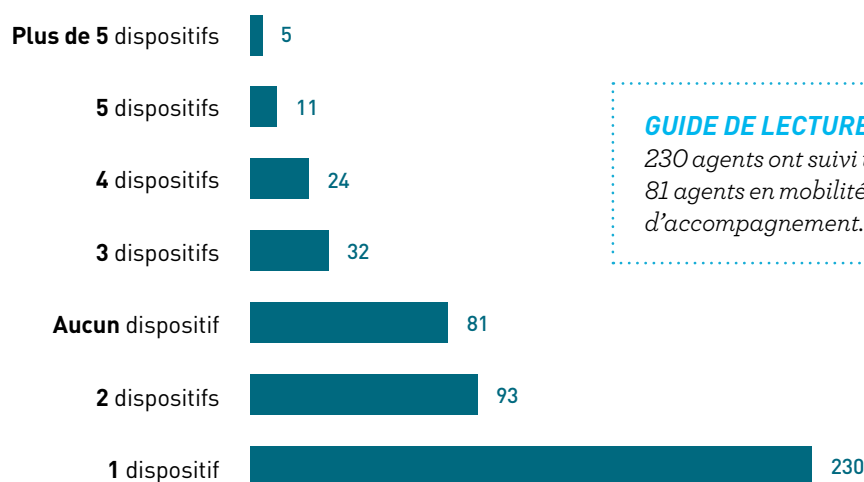
MOBILITÉ CONTRAINTE ET GPEEC TERRITORIALISÉE

La majorité des collectivités répondantes indiquent ne pas avoir engagé de démarche de GPEEC territorialisée ou de partenariat avec d'autres collectivités et centres de gestion pour étendre le vivier des opportunités de mobilité.

Quelques-unes déclarent réfléchir à la mise en place de partenariats, de conventions d'immersion avec d'autres collectivités et des CDG dans le cadre du dispositif de la période de préparation au reclassement (PPR).

Des collectivités mentionnent avoir établi des liens avec d'autres administrations dans le cadre d'ateliers mobilité inter-fonction publique (plateforme RH interministérielle) ou avec d'autres employeurs potentiels en réponse à la situation particulière d'un agent.

RÉPARTITION DU NOMBRE DE DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT SUIVIS PAR AGENT



GUIDE DE LECTURE

230 agents ont suivi un seul dispositif d'accompagnement ;
81 agents en mobilité contrainte n'ont suivi aucun dispositif d'accompagnement.

En moyenne, **un agent suit un à deux dispositifs d'accompagnement.**

Cette tendance est identique entre 2014 et 2019. La différence sur cette période réside dans les points suivants :

- en 2014, aucun agent n'avait suivi plus de 4 dispositifs ; en 2019, 3,3% des agents ont suivi plus de 4 dispositifs ;
- en 2014, 3,9% des agents en mobilité contrainte n'avaient suivi aucun dispositif d'accompagnement ; en 2019, cette proportion passe à 17%.

LA DURÉE MOYENNE DE L'ACCOMPAGNEMENT

La durée moyenne du parcours de mobilité d'un agent est de 7 mois (20 mois en 2014).

La moyenne des durées varie selon le nombre des dispositifs mobilisés dans l'accompagnement des agents :

- 1 dispositif : entre 5 et 6 mois ;
- 2 dispositifs : 8 mois ;
- 3 et quatre dispositifs : 12 mois ;
- 5 dispositifs : 12 ½ mois ;
- plus de 5 dispositifs : 24 mois.

La réduction importante des durées d'accompagnement sur la période 2014-2019 est une évolution notable.



DES OPPORTUNITÉS D'AFFECTATION DES MOBILITÉS CONTRAINTES QUI DEVIENNENT MOINS NOMBREUSES

La plupart des collectivités répondantes à l'enquête indiquent une tendance à la réduction des solutions d'accueil des mobilités contraintes.

Cette tendance s'explique notamment par :

- des mouvements récents de réorganisation et d'optimisation des ressources qui ont conduit à une baisse des effectifs, au non remplacement des départs en retraite, au développement de la mutualisation entre services, à la fermeture ou à l'externalisation de certains services (entretien des locaux, maintenance des véhicules...).

Dans cette dynamique de rationalisation des moyens, ce sont plus fréquemment les postes qui exigent le moins de qualification qui sont les plus soumis à des réductions d'effectifs ;

- la disparition de certains postes d'accueil ou de gestion administrative dont l'activité n'était plus justifiée ;
- une « saturation des effectifs des services » qui accueillait traditionnellement les mobilités contraintes ;
- un décalage croissant entre les possibilités d'affectation sur des métiers d'accueil « traditionnels » et le niveau de qualification désormais requis sur ces métiers, que ce soit en matière de compétences

numériques, de compétences relationnelles, en communication, en accueil, en gestion administrative ou encore en expertise technique (exemple du métier d'ouvrier ou d'ouvrière de maintenance des bâtiments).

Dans ce contexte, des exigences aussi bien de polyvalence que de spécialisation peuvent apparaître comme des freins aux mobilités professionnelles.

Globalement, les collectivités observent que leurs métiers sont de plus en plus experts et spécialisés, que les services sont plus exigeants sur les niveaux de compétences de leurs collaborateurs, ce qui conduit à des reconversions professionnelles plus difficiles.

Enfin la diminution des opportunités d'accueil des agents en mobilité tient également au fait que les services ont tendance à préférer des recrutements classiques à des agents en reconversion ; à une moindre disponibilité de certains services qui ont toujours le sentiment d'être les seuls sollicités, etc.

Pour quelques collectivités, les opportunités d'affectation sont stables, voire en augmentation. Ce contexte favorable est lié au volume des départs à la retraite et à l'évolution du contexte institutionnel, porteur de nouvelles opportunités de mobilité interne entre communes et structures intercommunales.

REMERCIEMENTS

Nous souhaitons remercier les directions ressources humaines des collectivités et établissements publics qui ont participé à cette enquête. Soulignons notre reconnaissance pour leur coopération et le temps consacré à ce recueil de données dans une période particulièrement contraignante.

Collectivités et établissements publics participants :

- Communauté urbaine de Dunkerque ;
- Conseil départemental du Calvados ;
- Conseil départemental de Loire-Atlantique ;
- Conseil départemental du Pas-de-Calais ;
- Conseil départemental de Seine-Maritime ;
- Conseil départemental de Seine-et-Marne ;
- Conseil départemental de la Somme ;
- Conseil régional d'Île-de-France ;
- EPT Est Ensemble ;
- La Roche-sur-Yon ;
- Marseille ;
- Metz (ville et agglomération) ;
- Quimper.

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 TRIJOLET

RÉDACTEUR EN CHEF :
Christophe LEPAGE

RÉDACTEURS :
Aurélié SAJOURS, cheffe de projet ; Didier SPITZ, responsable service prospective

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
