

LES PARCS DE STATIONNEMENT

499 entreprises*

Source : INSEE-SIRENE 2016, traitement ANFA
*avec salariés

6 294 salariés

Source : IRPAUTO 2017

LES ACTEURS

En France, le stationnement prend plusieurs formes. Il peut être privé ou public, gratuit, payant ou réglementé (exemple zone bleue). Le stationnement payant s'organise en deux types de parcs :

- En ouvrage (parking ou enclos) : le paiement du stationnement s'effectue sur les caisses automatiques et les bornes de péage.
- En voirie (en bordure de la voie publique) : le paiement se fait sur les horodateurs.

L'étude porte sur les entreprises du code NAF 52.21Z « Services auxiliaires des transports terrestres » dont l'activité principale est l'exploitation des parcs de stationnement.

Les entreprises exploitantes en charge de la gestion d'un parc de stationnement garantissent le service, l'accueil des usagers et l'entretien des équipements et des sites. A ce titre, le stationnement privé lié aux logements, bureaux et commerces ne concerne pas cette enquête.

Pour la gestion de leur stationnement, les collectivités peuvent avoir recours à plusieurs types de gestion :

COLLECTIVITÉS

- Par une délégation de service public : dans ce cas, les collectivités délèguent la gestion de leurs parcs de stationnement à un délégataire privé. La rémunération est liée aux résultats de l'exploitation du service. On distingue plusieurs types de délégation :
 - « la concession » qui délègue la réalisation des travaux, le financement des équipements et l'exploitation du service,
 - « l'affermage » qui confie au contractant l'exploitation d'un ouvrage et son entretien mais la collectivité finance elle-même l'établissement du service et des équipements.
- Par un marché public : dans ce cas, le prestataire de service est rémunéré par un montant fixé au préalable en échange de la réalisation d'une prestation.
- En régie publique, l'offre de stationnement est directement gérée par la collectivité locale qui assure sa gestion avec ses propres moyens financiers, matériels et son propre personnel. Cette forme de gestion est exclue du champ de l'enquête car ne faisant pas partie de la branche des services de l'automobile.

Les contrats de délégations et de marchés peuvent être établis avec :

UNE SOCIÉTÉ PRIVÉE

Les entreprises privées du secteur de l'exploitation des parcs de stationnement ont des profils divers. On y trouve des grands groupes internationaux et nationaux spécialisés dans la conception, la construction et l'exploitation de parcs de stationnement, ainsi que des entreprises de taille plus modeste, axées principalement sur l'exploitation de parcs, et situées sur un territoire plus localisé.

UNE SOCIÉTÉ D'ÉCONOMIE MIXTE (SEM)

La SEM est une société détenue par des actionnaires publics et privés. Les actionnaires publics (collectivités territoriales et leurs groupements) sont majoritaires et détiennent entre 51 et 85 % du capital et peuvent gérer plusieurs services publics (stationnement, équipements de loisirs, ports de plaisance...).

UNE SOCIÉTÉ PUBLIQUE LOCALE (SPL)

La SPL est une société anonyme de capital 100 % public au nombre minimum de deux actionnaires (collectivités territoriales et leurs groupements) et qui est dispensée de mise en concurrence préalable. Les activités des SPL sont restreintes aux territoires des collectivités actionnaires. La SPL est une forme de société récente, introduite dans le droit en 2010 (loi n° 2010-559 du 28 mai 2010) et encore peu répandue.

LES PRINCIPAUX ACTEURS DU STATIONNEMENT EN FRANCE SONT DES ENTREPRISES PRIVÉES SPÉCIALISÉES DANS LE SECTEUR

ACTEURS	NOMBRE DE PLACES EXPLOITÉES EN FRANCE	TYPE D'ENTREPRISE
INDIGO	460 000	Entreprise privée
EFFIA	150 000	Entreprise privée
Q-PARK	105 000	Entreprise privée
URBIS PARK	100 000	Entreprise privée
LYON PARC AUTO	60 708	Société d'Économie Mixte
SAEMES	27 000	Société d'Économie Mixte
INTERPARKING	23 428	Entreprise privée
SPIE BATIGNOLLES	> 15 000	Entreprise privée

Source : Xerfi 2018, Nombre de places en ouvrage et en voirie

En France, il y a environ **1,3 million de places réglementées** : **50% en ouvrages** et **50% sur voirie**. Source : FNMS

Près de **600 communes disposent de stationnements payants en voirie en France**. Il s'agit des grandes villes mais également de communes de taille moyenne ou encore de communes pour lesquelles un attrait touristique (front de mer, patrimoine historique, etc.) entraîne un besoin de stationnement.

En 2017, la délégation à des opérateurs privés était choisie par **45% des collectivités pour le stationnement sur voirie**, une valeur en progression significative par rapport à 2007 (36%).

Les activités de gestion de stationnement sur voirie, à l'exception du contrôle du stationnement, concernent :

- La collecte des recettes sur les horodateurs
- La gestion des offres et abonnements
- L'installation, l'entretien et la maintenance des horodateurs
- L'installation et l'entretien de la signalétique, marquage au sol (dans la plupart des cas cette mission reste au sein des collectivités ou est sous-traitée)



Les grandes villes délèguent de plus en plus leur stationnement sur voirie comme en parcs de stationnement. Près du tiers des collectivités pratiquent la gestion combinée, en retenant par exemple la Délégation de Service Public (DSP) pour leurs parcs de stationnement de centre-ville et la gestion directe pour les parcs-relais en périphérie.

En parcs de stationnement, le choix de la DSP est très majoritaire dans les métropoles, où elle concerne 80 % du stationnement hors voirie, contre 57 % pour les communes. En effet, dans certaines communes, la compétence stationnement est transférée, en tout ou partie, à l'échelon supérieur : la métropole ou l'intercommunalité.

LA RÉGLEMENTATION : INTRODUCTION DE LA LOI MAPTAM QUI OCTROIE DE NOUVELLES ACTIVITÉS POUR LES PARCS DE STATIONNEMENT

L'entrée en vigueur, au 1^{er} janvier 2018, de la loi de Modernisation de l'Action Publique Territoriale et Affirmation des Métropoles (MAPTAM) établit :

- **La décentralisation du stationnement sur voirie**, qui transfère aux collectivités territoriales la gestion du stationnement en voirie. Cette nouvelle compétence comprend la définition de la stratégie en matière de stationnement, la tarification de la redevance de stationnement et des forfaits post-stationnement ainsi que le mode de gestion du contrôle du stationnement payant. Les collectivités peuvent décider de sa gestion en régie, ou la confier à un tiers contractant.
- **La dépénalisation du stationnement**, en cas d'absence ou d'insuffisance de paiement du stationnement, l'amende pénale est remplacée par le Forfait Post-Stationnement (FPS). Son montant n'est pas uniforme sur le territoire car fixé par les communes et ne peut pas dépasser le montant pour la durée maximale de stationnement autorisée. A ce jour, le montant médian du FPS s'établit à 25 €.

En conséquence, la loi MAPTAM introduit deux nouvelles activités relatives à la gestion du stationnement sur voirie :

- Le contrôle du paiement et l'établissement de l'avis de paiement du forfait de post-stationnement,
- La gestion du Recours Administratif Préalable Obligatoire (RAPO)



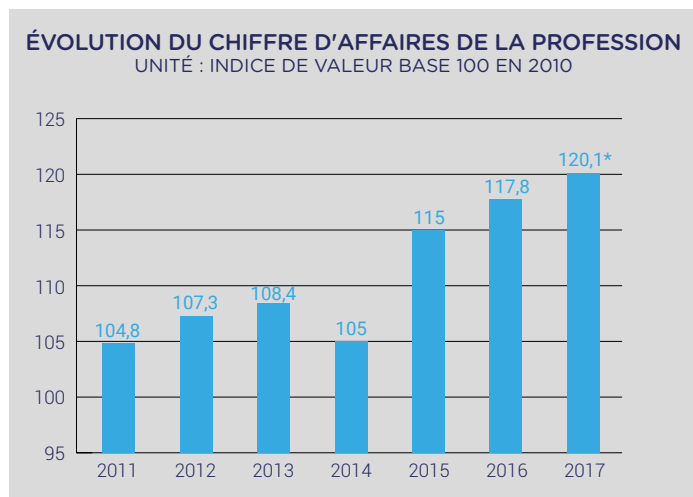
Les configurations sont différentes selon les collectivités territoriales, **les décisions concernant les choix des modes de gestion sont actuellement en cours d'élaboration**. Ce sont les contrats (marché public ou DSP) qui déterminent les missions attribuées ou non aux intervenants tiers.

En 2018, sur près de 600 communes disposant de stationnement payant, 70 ont fait le choix de la délégation pour le contrôle du stationnement payant sur voirie alors qu'environ 500 ont conservé la gestion directe du contrôle.

LE MARCHÉ : UN CHIFFRE D'AFFAIRES EN PROGRESSION

UN MARCHÉ DYNAMIQUE

Le chiffre d'affaires de la profession progresse depuis plusieurs années.



Source : « La gestion de parcs de stationnement », Xerfi 2018
* Valeur estimée

Cette augmentation du chiffre d'affaires est due à plusieurs facteurs :

- **L'augmentation de la tarification du stationnement**

Les tarifs du stationnement en ouvrage sont en constante augmentation : plus de 34 % depuis 2008 (Source : « La gestion de parcs de stationnement », Xerfi 2018). Cette augmentation des tarifs peut être expliquée par :

- le coût de réalisation ou de rénovation d'un parking en ouvrage (plus élevé que le stationnement sur voirie) dû aux coûts du foncier et de la construction des ouvrages réglementés, aux normes ERP et à l'installation des équipements de gestion informatique.
- en 2015, les sociétés exploitantes ont revu leurs tarifications à la hausse après la mise en place de la loi relative à la consommation, dite « loi Hamon », (loi no 2014-344 du 17 mars 2014) qui a introduit la tarification au quart d'heure et non plus à la demi-heure ou l'heure entamée.

• **La progression des places en parcs au détriment de la voirie**

La gestion des offres de places de stationnement rejoint les problématiques de l'organisation de l'espace public et des politiques urbaines. Les Plans de Déplacements Urbains, prescrits par la Loi sur l'Air et l'Utilisation Rationnelle de l'Energie (LAURE, 1996), visent précisément à l'aménagement de la voirie et la limitation de l'usage de la voiture dans les centres villes. **En 2015, 38 % des villes interrogées avaient supprimé significativement des places de stationnement sur voirie** au cours des cinq dernières années (Source: Cerema « Panorama du stationnement public sur voirie »), ce qui oriente l'offre de stationnement vers la fréquentation des parcs en ouvrage.

En conséquence, on assiste à une baisse du stationnement en voirie et au développement des places de stationnement en parcs. En 2017, 56 % des collectivités proposent plus de 5 000 places payantes en ouvrage, alors qu'en 2015 elles étaient 46 %, en partie sous forme de création de places de parcs relais, c'est-à-dire en parcs de stationnement situés en périphérie des centres urbains et à proximité des transports en communs (Source: Baromètre 2017 Stationnement Grandes Villes -FNMS & France Urbaine).

• **Le nouveau marché du contrôle du stationnement payant sur voirie 2018 marque l'entrée en vigueur de la loi MAPTAM** et de l'ouverture du marché pour les intervenants externes à l'activité de contrôle du stationnement sur voirie.

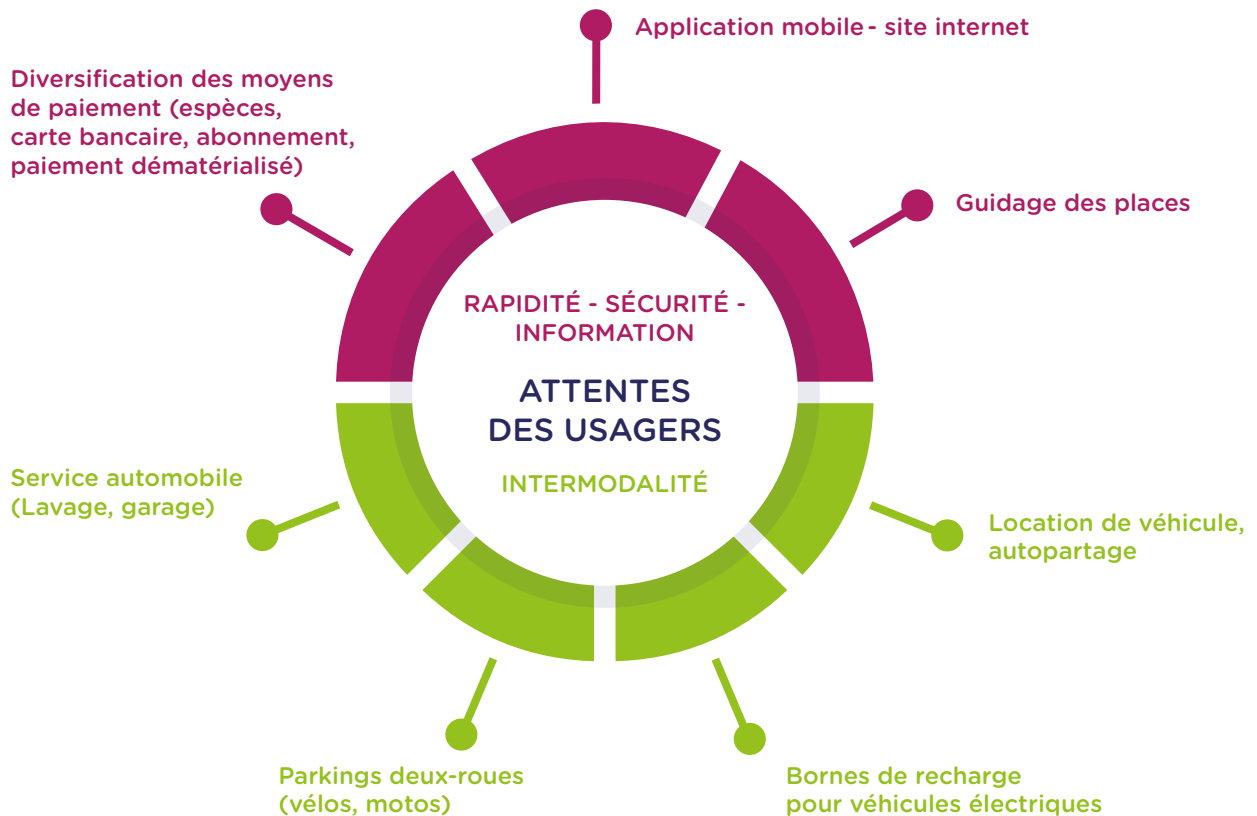
Dans le cas d'une délégation ou d'un marché public, les entreprises privées délégataires pourraient voir leur chiffre d'affaires progresser par l'attribution de cette nouvelle activité.



DES PARCS DE STATIONNEMENT DE PLUS EN PLUS « CONNECTÉS »

Si l'informatisation des parcs n'est pas nouvelle, la mise en réseau et le développement des équipements connectés apportent des changements importants dans la manière d'exploiter les parcs. Cette informatisation accrue des parcs permet le développement de l'offre de services proposée aux usagers.

LE SECTEUR DU STATIONNEMENT DÉVELOPPE SES SERVICES VERS LES NOUVELLES ATTENTES DES USAGERS :



Plus de 7 parcs de stationnement sur 10 proposent des bornes de recharge pour véhicules électriques. Source: Baromètre 2017 Stationnement Grandes Villes -FNMS & France Urbaine

Certaines entreprises et/ou collectivités cherchent également à intégrer les parcs de stationnement dans une réflexion urbaine plus globale et ont développé des espaces logistiques urbains (ELU) : plateformes d'acheminement des marchandises en cœur d'agglomération pour réduire la densité de la circulation en centre-ville.

L'automatisation croissante des outils d'exploitation permet le développement de la gestion à distance des parcs de stationnement. Les parcs sont de plus en plus équipés de gestion technique centralisée, de caisses et de bornes de péages automatiques. L'ensemble des opérations réalisées par ces équipements est enregistré et permet une traçabilité et un suivi des actions réalisées (exemple : heure précise des entrées et sorties des véhicules). Ces équipements permettent la mise en place de nouveaux modes d'exploitation orientés vers l'autonomie des usagers :

- L'automatisation des paiements sur les caisses automatiques
- La lecture automatique des plaques d'immatriculation
- Les services d'applications mobiles
- La réservation de places
- Les systèmes de guidage et comptage des places libres

A ce titre, les évolutions techniques des équipements permettent aux exploitants des parcs de stationnement de mettre en place une gestion à distance via des postes de contrôles centralisés (ou centres de pilotage à distance). La mise en relation des sites et la capacité à intervenir à distance permet le contrôle des accès (ouverture et fermeture des barrières de péage) et l'information en temps réel sur les équipements (indicateur d'anomalie technique, remontée d'alarme sécurité incendie).

Ce type de gestion peut être utilisé de manière partielle (relais pendant les périodes d'absence des agents) ou complète (parcs sans agent). La gestion à distance peut être mise en place à une échelle nationale, régionale, ou à l'échelle plus restreinte d'une collectivité (plus particulièrement pour les SPL et les SEM). Cette organisation est développée aussi dans des parcs « principaux » gérant des parcs « secondaires » situés à proximité.

La gestion d'un parc de stationnement ne nécessite plus obligatoirement la présence d'un agent sur place 24h/24 et 7j/7. Néanmoins, certaines obligations réglementaires demeurent, particulièrement en ce qui concerne la sécurité incendie des sites. A un niveau local (site, secteur, ville), certaines entreprises du secteur mettent en place des équipes d'intervention composées d'agents d'exploitation mobiles qui peuvent intervenir sur plusieurs parcs en journée ou de nuit.

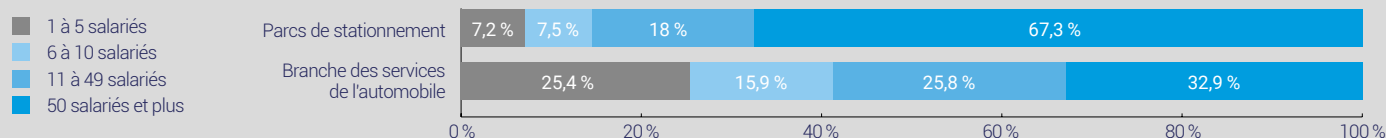
Cette automatisation des parcs de stationnement a également un impact sur les activités d'exploitation. En effet, la dématérialisation des moyens de paiement et la généralisation des caisses automatiques contribuent à réduire les missions d'encaissement des agents présents sur les sites, particulièrement celle de l'encaissement et permet un développement des missions de relation client et d'accompagnement, d'accueil et de conseil sur le fonctionnement des parcs.

L'EMPLOI

Les salariés du secteur des parcs de stationnement sont en majorité dans des entreprises de grande taille. En effet, 67,3 % des effectifs sont dans des entreprises de plus de 50 salariés, ce qui est supérieur à la moyenne de l'ensemble de la branche des services de l'automobile (32,9 %).

Cette répartition s'explique par la forte présence dans le secteur des parcs de stationnement de grands groupes nationaux et internationaux, avec des effectifs salariés importants.

RÉPARTITION DES SALARIÉS SELON LA TAILLE DE L'ENTREPRISE

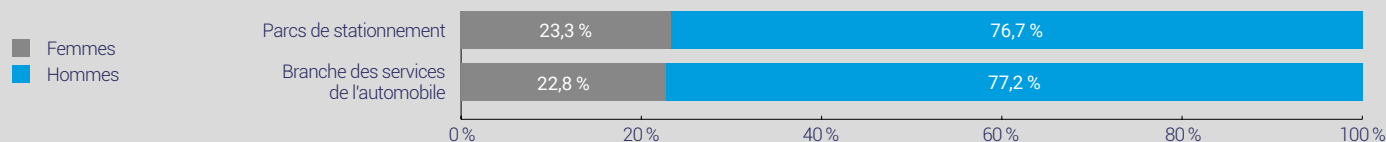


Source : INSEE DADS 2015

Le secteur des parcs de stationnement est composé en majorité d'hommes (76,7 %). La part des femmes salariées dans le secteur (23,3 %)

est sensiblement la même que celle de la branche des services de l'automobile (22,8 %).

RÉPARTITION DES SALARIÉS SELON LE SEXE

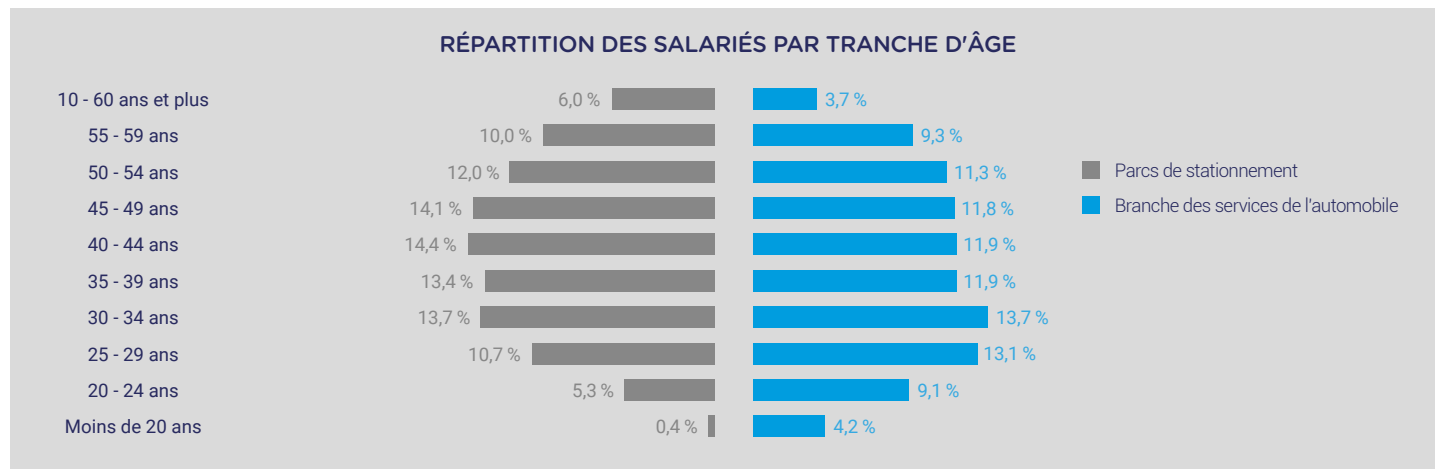


Source : INSEE DADS 2015

La moyenne d'âge dans les parcs de stationnement est de 38,4 ans, légèrement plus élevée que la moyenne de la branche qui est de 37,2 ans (Source : IRPAUTO 2016). La population des salariés dans le secteur des parcs de stationnement est majoritairement âgée de plus de 40 ans. En effet, 56,5 % ont 40 ans ou plus, contre 48 % pour l'ensemble de la branche. La population des séniors

est plus représentée dans le secteur des parcs de stationnement puisque 16 % ont 55 ans ou plus contre 13 % pour l'ensemble de la branche. On observe également une faible présence des jeunes salariés, seulement 5,7 % de salariés ont moins de 25 ans, ce qui est nettement inférieur aux 13,3 % de la branche des services de l'automobile. (Source : INSEE DADS 2015).

RÉPARTITION DES SALARIÉS PAR TRANCHE D'ÂGE



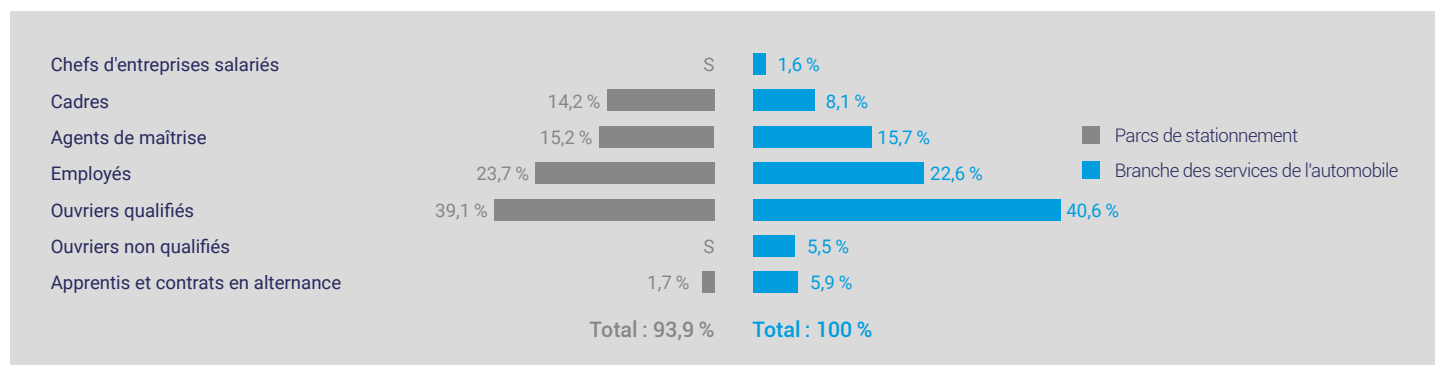
Source : INSEE DADS 2015

Les ouvriers qualifiés représentent la population la plus nombreuse avec 39,1 %, suivis des employés (23,7 %). Dans ces catégories, on retrouve principalement les agents d'exploitation de stationnement, les opérateurs à distance et le personnel d'accueil en charge de services clients.

Les catégories cadres et agents de maîtrise, représentées respectivement à 14,2 % et 15,2 %, sont composées principalement des adjoints d'exploitation de stationnement et des responsables d'exploitation de stationnement. La proportion élevée de cadres par rapport à l'ensemble de la branche

(8,1 %) peut s'expliquer par le nombre important de salariés occupant des postes de gestion et de direction des services tels que : Responsable de stationnement en ouvrage, Responsable stationnement sur voirie, Responsable secteur, Responsable centre de pilotage à distance.

La part d'apprentis et de contrats en alternance est faible (1,7 %) par rapport au reste de la branche (5,9 %) mais peut s'expliquer par l'absence de formation initiale en lien direct avec les métiers du stationnement, et le faible développement des CQP (certificat de qualification professionnelle) du secteur.



Source : INSEE DADS 2015, S : secret statistique

LES MÉTIERS

L'AGENT D'EXPLOITATION DE STATIONNEMENT

Les activités de l'agent d'exploitation de stationnement sont orientées vers :

• La clientèle

Il accueille, accompagne et informe les clients au sein des parcs sur leur fonctionnement (moyens de paiement, problèmes liés au ticket), sur les différents services et offres commerciales proposés aux usagers, que ce soit en présentiel ou par téléphone. A ce titre, l'agent est régulièrement en relation, physique ou audio, avec les usagers. Dans la majorité des cas, le contact audio par l'intermédiaire des systèmes de phonie installés sur les caisses

et les bornes de péage permet à l'agent de cibler le problème rencontré par l'usager et de procéder à sa résolution.

L'agent peut, si nécessaire, participer à la réalisation des opérations d'abonnement, d'encaissement et de tarification du stationnement. Avec la généralisation des caisses automatiques et des paiements par carte bancaire ou dématérialisés, **l'agent de stationnement est de moins en moins amené à manipuler des paiements en espèce.**

• La veille technique

Les activités de l'agent d'exploitation de stationnement concernent également l'entretien et la sécurisation des sites. Il intervient sur des opérations techniques de maintenance (Habilitation électrique HO/BO/BE Manœuvre) et de nettoyage de premier niveau sur les équipements des parcs (caisse

La formation du personnel de sécurité «à la manœuvre des moyens de secours contre l'incendie et à l'évacuation du public» est prescrite par l'arrêté du 25 juin 1980 portant approbation des dispositions générales du règlement de sécurité contre les risques d'incendie et de panique dans les établissements recevant du public (ERP) (Article MS 46)

automatique, borne de péage). L'agent assure la surveillance du parc par la réalisation de rondes, la remontée d'alarmes et l'application des règles de sécurité incendie et d'évacuation des sites (Formé au Système de Sécurité Incendie - SSI). L'agent d'exploitation de stationnement peut donc agir sur l'ensemble du « cycle ticket », à savoir l'entrée dans le parc des usagers et la prise du ticket jusqu'au paiement et à la sortie.

L'habilitation d'intervention électrique indique le domaine de tension des ouvrages sur lesquels le titulaire de l'habilitation peut travailler ou intervenir. HO/BO/BE Manœuvre : installation basse tension et haute tension, travaux d'ordre non électrique

▶ L'OPÉRATEUR DE STATIONNEMENT À DISTANCE

L'opérateur de stationnement à distance assure des missions d'exploitation de plusieurs parcs exclusivement à distance. Il effectue l'exploitation des sites essentiellement par téléphone, système vidéo et interface informatique (logiciel de gestion et fonctionnement des caisses automatiques et des bornes de péages, plans 3D des sites). Son activité est fortement orientée vers des missions d'accueil et d'accompagnement du parcours client afin de répondre aux problématiques rencontrées sur les parcs par les usagers. Il doit, à ce titre, connaître parfaitement le fonctionnement des parcs et des équipements d'exploitation. Les opérateurs à distance sont en constante relation avec les

usagers pour les renseigner et les guider sur les marches à suivre pour la résolution des problèmes (réorientation au sein des parcs, processus de paiement). Les actions réalisables à distance sont principalement : le contrôle des accès (ouverture et fermeture des barrières de péage), la tarification du stationnement, la validation du ticket de sortie, le suivi de l'état des équipements de péage. De plus, l'opérateur participe à la surveillance des parcs en matière de sécurité incendie et effectue la remontée des alarmes, mains courantes et tous les événements notables sur la vie d'un parc de stationnement.



▶ L'AGENT DE MAINTENANCE VOIRIE

Les activités de l'agent de maintenance voirie sont liées à l'exploitation des horodateurs. Il procède au contrôle du fonctionnement et à la maintenance des équipements de paiements, soit directement sur la voirie, soit en atelier. Il réalise la réparation des équipements défectueux, principalement des bourrages tickets et des problèmes d'alimentation (Habilitation électrique HO/BO/BE Manœuvre). Il est en charge de l'entretien et du nettoyage pour garantir le bon fonctionnement des

horodateurs (ex: panneaux solaires, claviers, écrans) ainsi que de la signalétique comme les autocollants de zone de stationnement, l'affichage des tarifs et les numéros d'urgence. L'agent de maintenance peut également effectuer la collecte des fonds en prélevant les caisses sur les horodateurs et les acheminer au centre de tri, où ils seront comptés, souvent à l'aide d'une compteuse-trieuse, et mis sous scellés.

▶ L'AGENT DE CONTRÔLE DU STATIONNEMENT

Depuis le mois de janvier 2018 et dans le cadre permis par la loi MAPTAM, les collectivités peuvent externaliser le contrôle du stationnement payant sur voirie à des entreprises privées. Cette activité, auparavant réservée aux collectivités territoriales et aux agents de surveillance de la voie publique, peut être aujourd'hui réalisée par un **Agent de contrôle du stationnement, assermenté par le tribunal d'instance qui procède exclusivement au contrôle du stationnement sur voirie et à l'établissement du Forfait-Post-Stationnement (FPS)** (Article L. 2333-87 et R. 2333-120-8 du code général des collectivités territoriales). L'émission des FPS se fait par un dispositif portable, composé d'un PDA (tablette numérique) et d'une micro-imprimante. Lors de la réalisation d'un FPS sur un véhicule en défaut de régularisation, l'agent de contrôle renseigne la

localisation du véhicule et la zone de stationnement, le dépassement horaire et le montant du FPS, il prend également une photographie pour preuve. Le FPS mentionne le montant à payer (FPS minoré et majoré), les modalités de paiements, le Recours Administratif Préalable Obligatoire (RAPO).

L'agent de contrôle travaille exclusivement sur la voirie publique ce qui implique un contact soutenu avec les usagers (automobilistes, piétons). L'activité de contrôle du stationnement payant sur voirie peut être dirigée, à titre indicatif, à l'aide d'un véhicule à lecture automatique de plaque d'immatriculation (LAPI). Ce dispositif vise à renseigner le taux de paiement sur un secteur de manière rapide afin d'orienter l'activité de contrôle des agents.

▶ LE RESPONSABLE D'EXPLOITATION DE STATIONNEMENT

Il est le relais entre la direction de l'entreprise et le ou les sites exploités. Il est responsable des activités et de la gestion du personnel en matière d'encadrement des équipes, du suivi des formations et de la réalisation des recrutements. Il a également en charge le suivi du budget, la relation aux prestataires et fournisseurs, la réalisation des indicateurs de fréquentation des sites (taux d'occupation, habitudes

des usagers). Il est également le garant du respect et de l'application des règles et consignes de sécurité, auprès de ses collaborateurs et des usagers. Dans certaines structures, le responsable est assisté par un adjoint d'exploitation de stationnement qui représente le premier niveau d'organisation et de contrôle des activités d'exploitation.

Il existe une filière dédiée aux parcs de stationnement au sein du Répertoire National des Qualifications des Services de l'Automobile (RNQSA) annexé à la convention collective de la branche :

- deux qualifications au niveau ouvriers-employés pour les Agents d'exploitation du stationnement et les Opérateurs de stationnement
- deux qualifications au niveau maîtrise pour l'Assistant d'exploitation de stationnement / Adjoint au responsable d'exploitation de stationnement.

7 LA FORMATION

AU SEIN DE LA FILIÈRE, QUATRE CERTIFICATS DE QUALIFICATION PROFESSIONNELLE PERMETTENT D'ACCÉDER À CES EMPLOIS :

CQP RESPONSABLE
D'EXPLOITATION DE
STATIONNEMENT

CQP ADJOINT
AU RESPONSABLE
D'EXPLOITATION

CQP OPÉRATEUR DE
STATIONNEMENT

CQP AGENT
D'EXPLOITATION DE
STATIONNEMENT

L'ensemble des CQP sont accessibles par la formation continue et la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE). Les qualifications d'Agent d'exploitation et d'Opérateur de stationnement sont également accessibles en contrat de professionnalisation.

L'ANFA

L'Association Nationale pour la Formation Automobile (ANFA) mandatée par les partenaires sociaux, met en œuvre la politique nationale de formation de la branche des services de l'automobile. Elle développe et harmonise l'ensemble des dispositifs de formation professionnelle, initiale et continue, tant au niveau national qu'au niveau régional. Elle finance les actions de formation des entreprises et conseille sur les dispositifs, et plus globalement sur la gestion de la formation et des emplois.

Retrouvez toutes les publications de l'Observatoire sur www.anfa-auto.fr/observatoire

Observatoire ANFA
2 rue Capella - 44470 Carquefou
Tél. : 02 44 76 21 50
observatoire@anfa-auto.fr • www.anfa-auto.fr

Directeur de la publication : Patrice OMNES
Directeur de rédaction : Stéphane PAUTET
Rédaction : Yann VUYLSTEKE, Marie-Sophie GIRARDIN
Édition et création : Service Communication ANFA