

# CAHIER DE Recherche

JANVIER 2003



N° 183

## MOBILITÉ PROFESSIONNELLE DES SALARIÉS DU SECTEUR SOCIAL ET MÉDICO-SOCIAL

**François BIGOT**

**Thierry RIVARD**

**Benoît TUDOUX**

LERFAS

avec la collaboration de

**Patrick DUBÉCHOT**

CRÉDOC

**CRÉDOC**

L'ENTREPRISE DE RECHERCHE

Crédoc - Cahier de recherche. N°  
0183. Janvier 2003.

R7 184



0000132423/ ex 01

CRÉDOC Bibliothèque

Alexandrie™

*L E R F A S*

LABORATOIRE  
Etude • Recherche • Formation  
EN ACTION SOCIALE

---

**CREDOC**

Centre de Recherche pour l'Étude et  
l'Observation des Conditions de vie  
Département Évaluation  
des Politiques sociales

Janvier 2003

N° 183

## **Mobilité professionnelle des salariés du secteur social et médico-social**

François BIGOT  
Thierry RIVARD  
Benoit TUDOUX

LERFAS

avec la collaboration de  
Patrick DUBÉCHOT

CREDOC

## SOMMAIRE

<b>I. INTRODUCTION .....</b>	<b>4</b>
<i>I.1 Problématique .....</i>	<i>4</i>
<i>I.2 Les concepts de trajectoire et de mobilité professionnelle .....</i>	<i>5</i>
<i>I.3 Méthode .....</i>	<i>8</i>
<b>II. TRAJECTOIRES ET MOBILITÉ DANS LE TRAVAIL SOCIAL .....</b>	<b>10</b>
<i>II.1 Le champ de l'enquête .....</i>	<i>10</i>
<i>II.2 Mobilité interne des travailleurs sociaux .....</i>	<i>12</i>
<b>III. MOBILITÉ PROFESSIONNELLE DES DIRECTEURS.....</b>	<b>15</b>
<i>III.1 Qualifications et diplômes des directeurs.....</i>	<i>16</i>
<i>III.2 Le secteur de la petite enfance .....</i>	<i>19</i>
<i>III.3 Le secteur de l'enfance et adolescence handicapée .....</i>	<i>20</i>
<i>III.4 Le secteur des adultes handicapés.....</i>	<i>22</i>
<i>III.5 Le secteur des personnes âgées .....</i>	<i>24</i>
<i>III.6 Le secteur de la protection de l'enfance.....</i>	<i>25</i>
<i>III.7 Le secteur des adultes et familles en difficulté .....</i>	<i>27</i>
<i>III.8 Le secteur de la formation.....</i>	<i>28</i>
<b>IV. MOBILITÉ PROFESSIONNELLE DES CHEFS DE SERVICE .....</b>	<b>30</b>
<i>IV.1 Chefs de service et secteurs d'activité (ensemble des chefs de service) .....</i>	<i>35</i>
<b>V. MOBILITÉ PROFESSIONNELLE DES AUTRES SALARIÉS.....</b>	<b>39</b>
<i>V.1 Mobilité professionnelle des éducateurs spécialisés .....</i>	<i>39</i>
<i>V.2 Mobilité des AMP .....</i>	<i>42</i>
<i>V.3 Mobilité des aides soignantes.....</i>	<i>43</i>
<b>VI. UN REGARD SUR LES TRAJECTOIRES DE DIRECTEURS.....</b>	<b>44</b>
<i>VI.1 Un groupe hétérogène .....</i>	<i>46</i>
<i>VI.2 Repères sur les déroulements de carrière.....</i>	<i>49</i>
<i>VI.3 Séquencement des trajectoires et types de mobilité.....</i>	<i>53</i>
<i>VI.4 trajectoires types de directeurs.....</i>	<i>57</i>
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>60</b>
<b>ANNEXE : questionnaire auto-administré adressé aux directeurs d'établissement .....</b>	<b>62</b>

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau n° 1 Les postes socio-éducatifs.....	11
Tableau n° 2 Les postes de cadres.....	11
Tableau n° 3 Répartition des directeurs selon le sexe et le secteur d'activité.....	15
Tableau n° 4 Répartition des directeurs selon la durée moyenne d'activité professionnelle et le secteur d'activité.....	16
Tableau n° 5 Répartition des deux principales qualifications des directeurs selon le secteur.....	16
Tableau n° 6 Répartition des deux principales qualifications des directeurs selon le sexe.....	17
Tableau n° 7 Répartition des deux niveaux de formation universitaire des directeurs selon le sexe....	17
Tableau n° 8 Répartition des deux principales qualifications des directeurs avant ou après embauche	17
Tableau n° 9 Nature des diplômes des personnels de la petite enfance.....	19
Tableau n° 10 Nature des diplômes des personnels de l'enfance et adolescence handicapée.....	20
Tableau n° 11 Nature des diplômes des personnels de l'enfance et adolescence handicapés.....	21
Tableau n° 12 Nature des diplômes des personnels du secteur adultes handicapés.....	22
Tableau n° 13 Nature des diplômes des personnels du secteur personnes âgées.....	24
Tableau n° 14 Nature des diplômes des personnels du secteur de la protection de l'enfance.....	25
Tableau n° 15 Nature des diplômes des personnels du secteur des adultes et familles en difficulté.....	27
Tableau n° 16 Nature des diplômes des chefs de service.....	30
Tableau n° 17 Parcours antérieur des chefs de service.....	31
Tableau n° 18 Nombre d'années de travail avant d'être chef de service.....	32
Tableau n° 19 Diplôme et évolution du parcours pour les chefs de service.....	33
Tableau n° 20 Évolution du parcours des chefs de service anciens moniteurs-éducateurs et éducateurs.....	34
Tableau n° 21 Évolution du parcours des chefs de service anciens moniteurs-éducateurs et éducateurs (bis).....	34
Tableau n° 22 Évolution du parcours des chefs de service, anciens ME et ES (ter).....	35
Tableau n° 23 Répartition des chefs de service selon le secteur et le sexe de la personne.....	35
Tableau n° 24 Répartition des chefs de service titulaires de qualifications de niveau I ou II par secteurs d'activité.....	36
Tableau n° 25 Durée moyenne d'activité professionnelle avant de devenir chef de service(*)......	36
Tableau n° 26 Répartition des durées par secteurs et par sexe.....	37
Tableau n° 27 Mobilité interne et externe des éducateurs spécialisés.....	39
Tableau n° 28 Répartition des ES par secteur de travail.....	40
Tableau n° 29 Nature des diplômes des ES.....	40
Tableau n° 30 Mobilité professionnelle des ES anciens ME.....	41
Tableau n° 31 Qualification professionnelle des ES anciens ME.....	41
Tableau n° 32 Répartition des directeurs selon les secteurs d'activité, et selon le genre.....	46
Tableau n° 33 Répartition des directeurs selon les secteurs d'activité, et selon l'âge.....	47
Tableau n° 34 Répartition des directeurs selon l'âge moyen d'accès au poste de directeur.....	47
Tableau n° 35 Répartition des directeurs selon l'âge au premier emploi.....	49
Tableau n° 36 Répartition selon l'âge moyen des directeurs au diplôme professionnel.....	50
Tableau n° 37 Répartition selon l'âge moyen des directeurs à l'embauche dans l'établissement actuel.....	50
Tableau n° 38 L'âge moyen d'accès à la direction.....	51
Tableau n° 39 Ancienneté moyenne au travail des directeurs.....	51
Tableau n° 40 Ancienneté moyenne des directeurs au sein de l'association employeur.....	52
Tableau n° 41 Ancienneté moyenne des directeurs avant d'accéder au poste de direction.....	52
Tableau n° 42 Durée moyenne de travail et ancienneté dans l'association des directeurs.....	53
Tableau n° 43 Répartition des directeurs selon l'origine professionnelle avant le poste actuellement occupé.....	54
Tableau n° 44 Situations professionnelles antérieure à l'emploi actuel des directeurs.....	55
Tableau n° 45 les carrières des directeurs chez l'employeur actuel.....	56

## I. INTRODUCTION

---

### I.1 PROBLÉMATIQUE

Le présent travail de recherche s'inscrit dans le prolongement de nombreux travaux, réalisés depuis plus d'une dizaine d'années, au sein du Département Évaluation des Politiques Sociales. A travers ces études sur l'insertion sociale et professionnelle des publics en difficulté, la notion de trajectoire s'est progressivement constituée comme outil pour aborder la genèse de situations singulières à partir de l'enchaînement des états successifs occupés par les individus<sup>1</sup>.

Ces travaux avaient permis de mettre en évidence quelques principes méthodologiques concernant l'analyse des trajectoires des individus. Ainsi, les approches longitudinales permettent de travailler sur la complexité des interactions entre les différents champs de la vie professionnelle : scolarité, formation, itinéraire des emplois occupés, périodes d'inactivité, expériences accumulées. Ce type d'approche, abordées selon une perspectives biographique, fait de chaque « récit de vie professionnelle » un objet en soi à travers lequel peut se lire la matérialisation du fonctionnement des institutions et des systèmes sociaux de production des trajectoires individuelles. Dans ce registre d'études, les systèmes d'analyse développés au sein du Département Évaluation des Politiques Sociales ont fait appel à différentes dimensions du temps qui interviennent dans le déroulement des trajectoires individuelles (BAUER, MARESCA, 1992)<sup>2</sup> :

- Le paramètre de l'âge qui sert à jalonner les cycles de vie des individus et à repérer les événements de l'histoire individuelle,
- La durée des « états » qui permet de découper l'histoire individuelle en périodes correspondant aux situations successives occupées par une personne,
- Le repérage du temps historique qui décline des périodisations propres aux évolutions des structures sociales.

---

<sup>1</sup> BAUER D., DUBÉCHOT P. LEGROS M. : *Entre l'école et l'emploi : les transitions incertaines*, Cahier de Recherche du Crédoc n°19, Septembre 1991.

<sup>2</sup> BAUER Denise, MARESCA Bruno : *Lignes de vie. Méthodologie de recueil et de traitement des données biographiques. Le cas des carrières et trajectoires professionnelles*, Cahier de Recherche du CRÉDOC, n°37, mai 92

Cette approche de l'analyse des trajectoires dans le registre de l'insertion sociale et professionnelle a pu favorablement être développée dans un autre registre : l'analyse des trajectoires des professionnels de l'intervention sociale. Notamment le Département Evaluation des Politiques Sociales du CRÉDOC a fait partie des sept équipes de recherche qui ont travaillé sur le programme de la Mission Interministérielle Recherche Expérimentation<sup>3</sup>. Il faut souligner que les équipes du LERFAS et du GREFOSS ont été également associées à ce programme. C'est pourquoi, lorsque le CRÉDOC a été sollicité pour réaliser un Contrat d'Études Prospectives sur les établissements privés à but non lucratif du secteur social et médico-social, par la DGEFP et les deux OPCA<sup>4</sup>, UNIFORMATION et PROMOFAP, il nous est apparu opportun d'associer à ce nouveau programme les chercheurs de ces deux équipes.

Ce CEP a été l'occasion de réaliser une grande enquête quantitative, auprès des établissements de ce secteur et de leurs salariés.

**Dans ce cahier de recherche, à partir de cette base de données, nous cherchons à décrire et comprendre les trajectoires de plusieurs catégories de professionnels exerçant dans le champ concerné. On s'intéressera plus particulièrement aux personnes exerçant des postes de direction, pour l'intérêt stratégique que représentent ces postes dans l'orientation et l'organisation des structures qu'ils dirigent.**

## I.2 LES CONCEPTS DE TRAJECTOIRE ET DE MOBILITÉ PROFESSIONNELLE

Le concept de trajectoire est le résultat de la formalisation du cours d'une existence professionnelle. Elle opère un découpage séquentiel du déroulement biographique à travers une grille de lecture, dont les repères sont des états, des positions, des événements et dont l'enchaînement permet de dessiner un cheminement ou un itinéraire. La trajectoire est une trame dégagée de la complexité biographique par un mode de recueil qui formalise le déroulement temporel, les situations de référence et le champ dans lequel elles ont une pertinence. La trajectoire ne résume pas la biographie. Elle en extrait des coupes.

La trajectoire ne peut être appréhendée sans introduire la notion de mobilité professionnelle. Il est facile de s'accorder sur une première définition de la mobilité comme « le passage d'un individu d'une situation à une autre »<sup>5</sup>. Mais, quels sont les changements qui font sens pour l'enquêté ou le sociologue ? Au delà de cette question, revenir sur le terme de mobilité professionnelle s'avère

---

<sup>3</sup> Sous la direction de Jean-Noël CHOPART : *Les mutations du travail social. Dynamique d'un champ professionnel* », Dunod, 2000

<sup>4</sup> Organismes paritaires qui collectent et gèrent les fonds de formation versés par les établissements et services de la branche professionnelle sanitaire, sociale et médico-sociale.

<sup>5</sup> BÉDUWÉ, *Cheminements professionnels et mobilités sociales*, (Sous dir. COUTROT L., BUBAR C.), La documentation française, p 72.

évident. De même, le champ de la mobilité professionnelle incluant au moins celui du marché du travail, nous devons préciser les caractéristiques du marché du travail social.

En sciences sociales, traiter de la mobilité est souvent assimilé à s'intéresser à la manière dont les individus évoluent de manière positive dans un système hiérarchisé. Il incombe aux chercheurs de définir les bornes de cette mobilité et les changements significatifs. A contrario de la mobilité sociale, où la situation de départ est considérée par rapport à celle du père en fin de parcours professionnel, et celle d'arrivée par la situation de l'enfant –souvent le fils- à un moment donné de sa vie, la mobilité professionnelle « désigne tous les changements survenus dans la vie professionnelle d'un même individu (mobilité intra-générationnelle). Celle-ci peut alors prendre plusieurs formes : mobilité sectorielle et/ou d'entreprise (changement de secteur d'activité et/ou d'entreprise ou d'établissement), mobilité fonctionnelle (changement de fonction exercée), mobilité socioprofessionnelle (changement de profession ou de groupe de professions), et plus récemment mobilité d'emploi lorsqu'il s'agit d'un changement de statut (actif occupé, chômeur, inactif). »<sup>6</sup> De fait, la mobilité professionnelle ne correspond pas nécessairement à une promotion sociale. Deux logiques distinctes sont à l'œuvre, une verticale qui correspond à une promotion ou une régression sur l'échelle sociale, le passage d'un statut d'employé à celui de cadre, et une horizontale qui correspond à un changement de profession ou de secteur d'activité, du secteur public au secteur privé.

Le parcours professionnel n'est pas le seul constituant de la biographie d'une personne. Daniel COURGEAU rappelle que « la mobilité résidentielle constitue un pan de l'histoire de vie des enquêtés qui [joue] souvent un rôle prépondérant dans l'orientation des parcours sociaux, car l'espace social se situe dans un espace physique qu'il est nécessaire de considérer pour comprendre les événements de la vie familiale, professionnelle, etc. »<sup>7</sup>. Par exemple, pour un couple, les mouvements migratoires fragilisent le rapport des femmes au marché du travail. Ainsi, la lecture de l'histoire professionnelle d'un individu peut être interprétée de différentes manières en tenant compte ou non de son histoire familiale, de sa position dans son cycle de vie, sa formation et du contexte économique. Face à toutes ces données, il reste à définir les changements significatifs. Le passage d'un temps partiel à un temps plein ou le passage du statut d'éducateur stagiaire à celui d'éducateur spécialisé « posent la question de la nature et du nombre de critères à prendre en compte pour décider d'une modification significative dans un itinéraire professionnel »<sup>8</sup>.

Les recherches sociologiques sur la mobilité professionnelle présentent diverses appellations pour évoquer l'histoire professionnelle d'un individu ou d'un groupe : parcours, carrière, biographie, itinéraire, cheminement, trajectoire... Dans une perspective sociologique, ces termes sont loin d'être

---

6 Ibid, p75.

7 Daniel COURGEAU, *Approches qualitatives et quantitatives des biographies individuelles*, In *Trajectoires sociales et inégalités*, p. 393.

8 BEYNIER Dominique, MONROSE Murielle, *Etude sur les trajectoires professionnelles des travailleurs sociaux*, MRSH-LASAR, Rapport intermédiaire MIRE, 18 p. 1999.

des synonymes. Ils renvoient à des théories différentes. Jean Clause PASSERON<sup>9</sup> revoit la carrière professionnelle vers une théorie de l'acteur social et la trajectoire vers une théorie de l'agent social. Le choix des termes est donc conséquent au paradigme sociologique avec lequel le chercheur construit son cadre d'analyse.

Pour récolter des données sur la mobilité professionnelle, les chercheurs font parfois appel à la mémoire des enquêtés. Contrairement aux méthodes longitudinales, mobiliser la mémoire peut biaiser les résultats dans le sens d'une surestimation de l'immobilité<sup>10</sup>. Pour Daniel COURGEAU, les individus ne sont pas tous aussi efficaces pour se remémorer des événements, d'abord ce sont les conjoints réunis qui ont plus de mémoire, ensuite les femmes seules et enfin les hommes. « Il semble donc que, si les erreurs sur la datation des divers événements peuvent être importantes, ces erreurs ne modifient pas ou changent peu l'ordre logique dans lequel ces événements se produisent. »<sup>11</sup> Si la logique « événementielle » est correctement restituée, les éventuelles erreurs sur les dates nous invitent à une certaine prudence par rapport à la prise en compte du facteur temps dans les calendriers individuels. Les erreurs sont d'autant plus probables que les événements sont vieux et relus de manière moins signifiante par les enquêtés. Ainsi, les premières expériences professionnelles, parce que jugées courtes ou sans intérêts pour expliquer la situation actuelle, peuvent échapper à l'enquêteur, notamment dans le cas d'un questionnaire auto administré. Les plus jeunes sur le marché du travail mettront en avant leurs éventuels travaux saisonniers ou leurs premiers CDD, alors que les individus en fin de parcours insisteront beaucoup moins sur ces premiers emplois.

Une enquête par questionnaire auto administré sur un grand nombre vise donc à recueillir des informations et des indicateurs de deux natures différentes :

- Une suite des périodes de la vie professionnelle, qui fournit une trame de l'itinéraire individuel structuré à partir d'événements-repères, tels le début et la fin de la scolarité, le début et la fin du premier emploi, etc.
- Une succession des positions ou « cursus » qui s'intéresse à l'enchaînement des positions occupées successivement par la personne

Notre approche des trajectoires et des mobilités professionnelles des salariés de la branche sociale et médico-sociale s'est appuyé sur le recueil de ces données.

---

<sup>9</sup> Jean-Claude PASSERON, *Biographies, flux, itinéraires, trajectoires*, Revue Française de Sociologie, XXXI-1, p3-22. 1990

<sup>10</sup> *Cheminements professionnels et mobilités sociales*, (Sous dir. COUTROT L., BUBAR C.), La documentation française, 1992, p. 12.

<sup>11</sup> D. COURGEAU, op. cit., p394.

### I.3 Méthode

C'est avec les données présentes dans la base de données constituée dans le cadre du CEP que nous réfléchissons sur les trajectoires des individus et la mobilité professionnelle dans ce secteur d'activité.

Dans le cadre du Contrat d'Études Prospectives du secteur social et médico-social<sup>12</sup>, 1001 établissements ou services ont répondu au questionnaire adressé par le CRÉDOC (sur 5 000 envois). Ce questionnaire était composé de deux parties. La première, destinée principalement aux directeurs contenait des renseignements sur l'association gestionnaire, les caractéristiques de l'établissement enquêté, le public accueilli, l'organisation du travail et des renseignements sur les salariés regroupés dans un tableau des effectifs. La seconde partie, intitulé « fiche activité » s'adressait aux salariés. La consigne de passation donnée aux directeurs des établissements et services était de diffuser cette partie du questionnaire à des salariés des différentes catégories de personnel regroupés en six groupes : direction, personnel d'encadrement, professionnels socio-éducatifs et autres intervenants sociaux, professionnels médicaux et para-médicaux, personnels des services techniques, personnels administratifs. Ce sont au total, 4 937 fiches qui ont été retournées au CRÉDOC<sup>13</sup>.

Cette fiche comportait elle-même trois parties :

- Une première partie fournissait des informations sur la personne qui renseignait la fiche. Ces données tenaient de plusieurs registres : démographique (âge, sexe,), parcours scolaire et de formation ( niveau d'étude générale, formations et diplômes professionnels), situation professionnelle actuelle (la durée de présence dans l'association, dans l'établissement et dans l'emploi occupé, la nature et la dénomination du poste occupé), les conditions de travail (le statut, la nature du contrat de travail, la durée du travail et éventuellement les autres emplois éventuels pour les personnes à temps partiels).
- La seconde partie visait à reconstituer l'itinéraire professionnel de la personne. Pour cela, partant de la fin de la scolarité, il était demandé à la personne de fournir la liste des emplois occupés dans ou hors du secteur social et médico-social. L'enquêté devait fournir l'intitulé de l'emploi (du plus récent au plus ancien), le type d'employeur (privé, public) et les dates de début et de fin d'exercice en mois et années. Ensuite l'enquêté était invité à détailler son parcours au sein de l'association employeur actuellement : l'intitulé des postes occupés depuis l'embauche et les dates de début et de fin d'exercice en mois et années. Enfin, l'enquêté devait lister les formations (techniques, générales) et leurs durées, suivies lors des cinq dernières années, soit dans le cadre de la formation continue, soit à titre personnel, si cela influence son parcours professionnel.

---

<sup>12</sup> Programme financé par la DGEFP et les deux OPCA, UNIFORMATION et PROMOFAP

<sup>13</sup> Les salariés avaient la possibilité de les renvoyer directement au département EPS, sans passer par leur direction, s'ils le souhaitaient.

- Enfin, une troisième partie s'attachait à faire décrire l'activité effective de l'enquêté dans le cadre de son poste de travail. Nous ne détaillerons pas ici la conception de cette fiche d'activité puisqu'un précédent Cahier de Recherche traite de cet objet.

Ce sont donc les deux premières parties qui ont servi de support à l'analyse des trajectoires et des mobilités présentée dans ce cahier de recherche.

## II. TRAJECTOIRES ET MOBILITÉ DANS LE TRAVAIL SOCIAL

---

### II.1 Le champ de l'enquête

Le secteur concerné par le CEP est un des secteurs de l'intervention sociale, il ne recouvre donc pas l'ensemble des intervenants sociaux. Cependant, les études sur trajectoires professionnelles des travailleurs sociaux nous permettent d'apporter quelques éléments sur le marché du travail social.

On peut distinguer trois modes d'entrée dans le travail social. Les entrées directes, généralement à la suite d'une formation initiale, les réorientations, après une expérience professionnelle courte et peu convaincante pour l'individu, et les reconversions professionnelles, après une expérience dans un autre secteur d'activité plus significatives. Une fois entré dans le monde professionnel du travail social, deux logiques de mobilité se distinguent. Selon le mode d'entrée, les qualifications, les mobilités professionnelles diffèrent, elles peuvent être internes ou endogènes au secteur social avec des changements sur le plan fonctionnel ou hiérarchique, ou elles peuvent être exogènes au secteur social. Dans ce cas, les parcours professionnels ne marquent pas forcément une rupture définitive avec le secteur « hors social », il peut y avoir alternance entre secteur et hors secteurs.

Si aujourd'hui, le recrutement des différents travailleurs sociaux s'effectue dans toutes les catégories sociales de manière assez homogène, il existe une hiérarchisation entre les différents métiers. Pour J. ION et B. RAVON, « cette homogénéisation relative des professions les unes par rapport aux autres ne doit cependant pas être majorée : elle s'accompagne du maintien d'une hiérarchisation entre les métiers réputés « nobles » - Assistante de service social, Educateur spécialisé- et les métiers réputés « roturiers » - moniteur éducateur, éducateur technique, travailleuse familiale -, ces derniers ayant toujours un recrutement social moins élevé.<sup>14</sup> »

Dans ce programme de recherche, nous ne pouvons raisonner sur l'ensemble des trajectoires et mobilités des professionnels qui ont eu une expérience dans les secteurs couverts par le CEP et encore moins dans le vaste domaine de l'intervention sociale. L'échantillon est construit sur la base des salariés présents au moment de l'enquête dans le secteur social et médico-social, les individus qui sont sortis de ce secteur de manière définitive ou non, ne sont pas présents dans la base de données. Les réorientations professionnelles, suite à une expérience professionnelle dans les secteurs du CEP, nous

---

14 J. ION, B. RAVON, Les travailleurs sociaux, La Découverte, 5ème éd, p 46.

échappent donc. J. ION, B. RAVON<sup>15</sup> mettent en avant le faible taux de sortie définitive du travail social et des départs qui interviennent plus en début de parcours professionnel, mais nous ne pouvons pas vérifier ces faits.

Après lecture de plusieurs questionnaires, le recueil de l'information sur l'établissement (internat/externat, type de public...) s'averrait difficile. Afin d'appréhender au mieux les mobilités professionnelles, nous nous sommes basés sur une nomenclature distinguant les différents métiers du travail social, sans tenir compte de la spécificité de l'établissement ou du public. Pour les métiers socio-éducatifs occupés hors de l'association, où travaillent les enquêtés actuellement, voici la nomenclature retenue :

Tableau n° 1  
Les postes socio-éducatifs

Intitulé du poste	Effectifs
30-éducateur spécialisé (ES)	596
31-assistante de service social	98
32-conseiller en économie sociale et familiale (CESF), délégué à la tutelle	70
33-animateur, éducateur sportif, moniteur sportif	140
34-travailleur familial	3
35-éducateur de jeunes enfants (EJE)	52
36-éducateur technique spécialisé (ETS), moniteur d'atelier	177
37-moniteur -éducateur	195
38-aide médico-psychologique, AMP	165
39-assistante maternelle	52

Source : Enquête CEP, Crédoc, 2001

Tableau n° 2  
Les postes de cadres

Intitulé du poste	Effectifs
41-chef de service éducatif, responsable de service	318

Source : Enquête CEP, Crédoc, 2001

L'affirmation selon laquelle le déroulement de carrière des travailleurs sociaux s'effectue de l'internat vers l'externat, le milieu ouvert ou enfin vers les instituts de formation ne pourra pas être testée non plus.

Avec une nomenclature construite à partir des intitulés de poste déclarés par les enquêtés et une deuxième complétée par les Catégories sociale et professionnelle de l'INSEE pour saisir l'ensemble des emplois précédents l'embauche, nous pouvons apprécier les mobilités professionnelles depuis la dernière embauche et celles réalisées au cours des précédents emplois, des professions suivantes :

- Directeurs
- Chefs de service
- Autres salariés (Éducateurs, Aides médico-psychologiques, Aides soignants)

<sup>15</sup> Ibid, p 78.

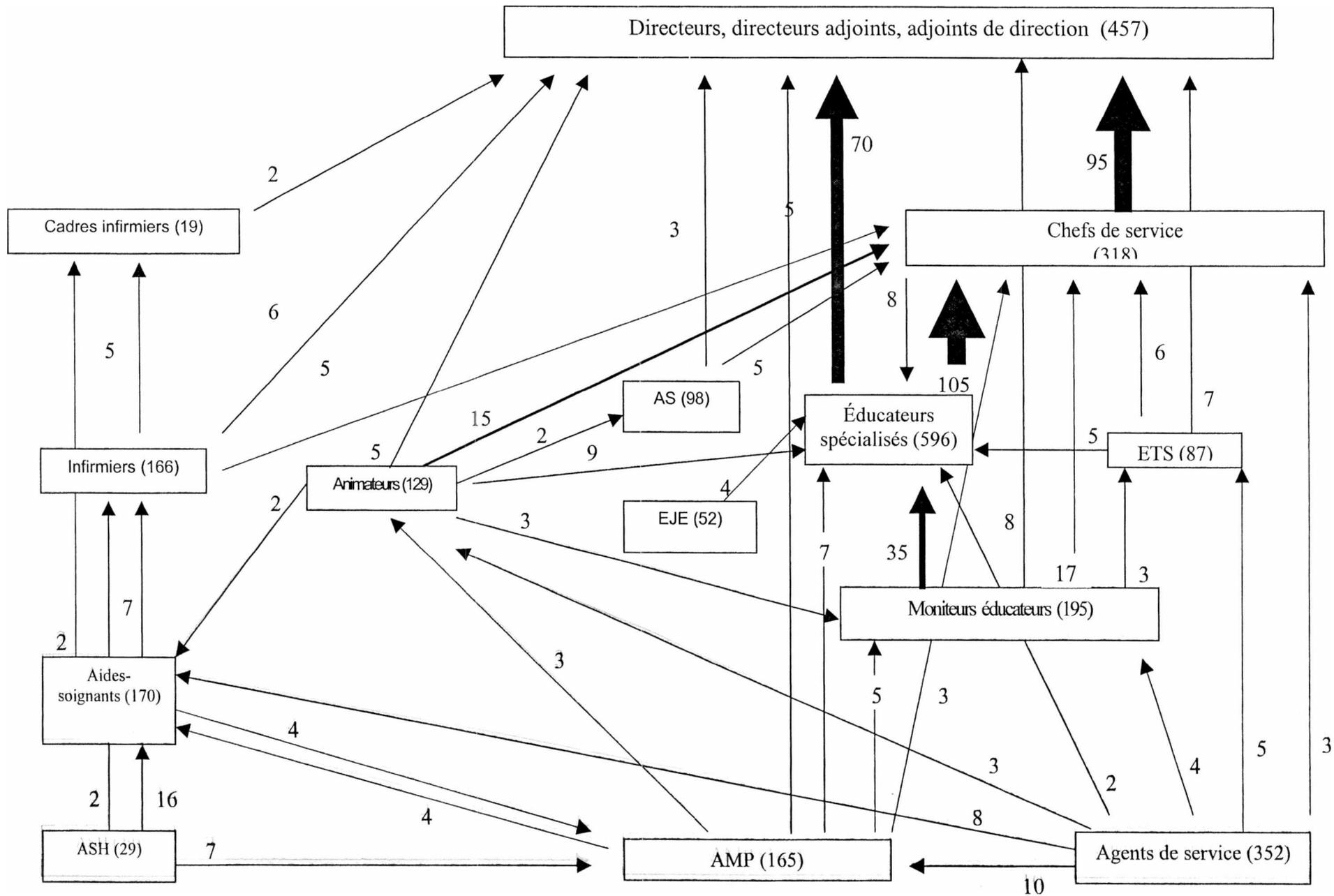
## II.2 Mobilité interne des travailleurs sociaux

Le fait de demander aux enquêtés d'indiquer les différents postes occupés depuis leur embauche par l'association actuelle, permet de retracer leur mobilité interne.

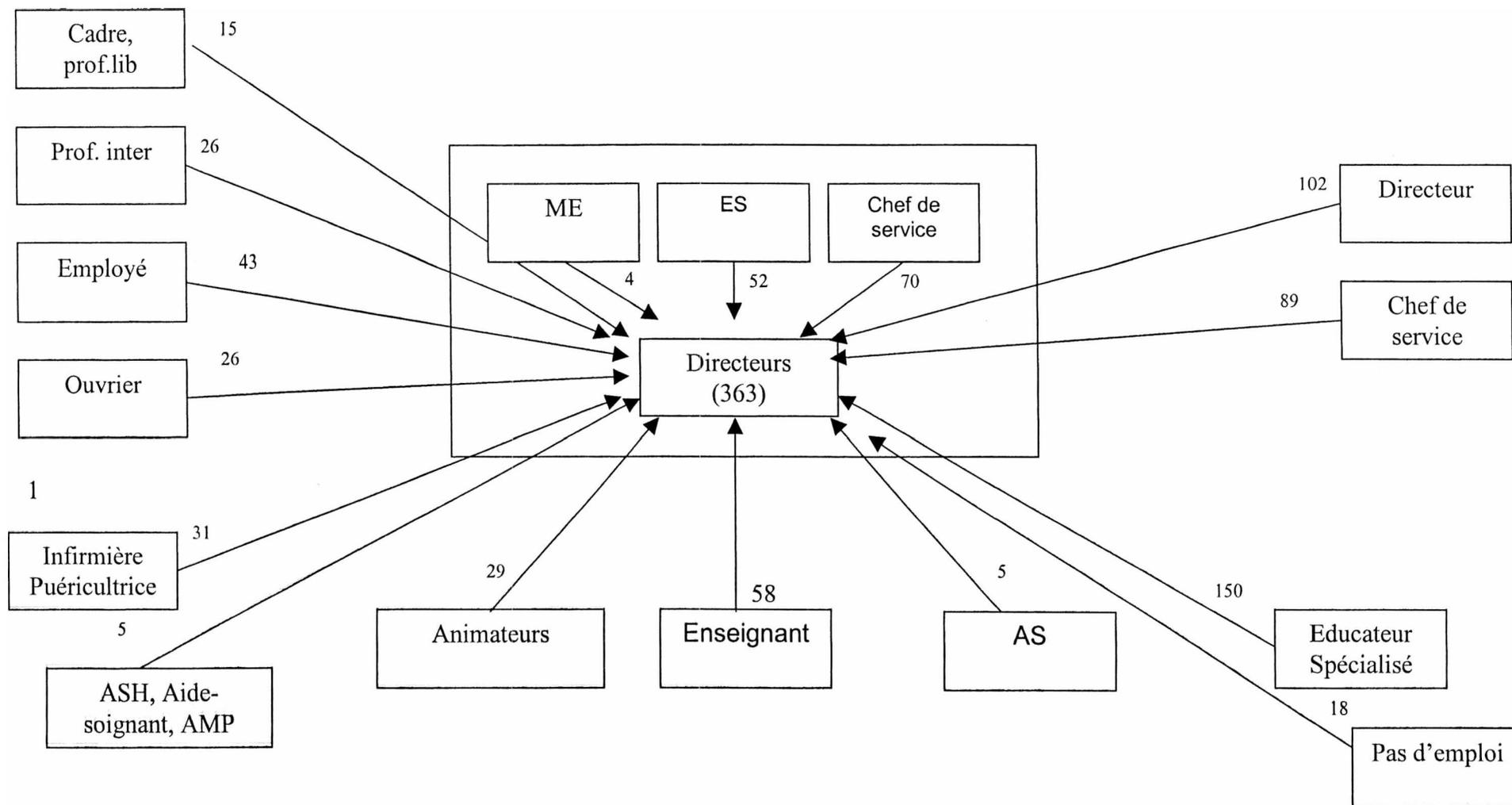
Le schéma suivant dénombre les passages d'une position occupée à un moment donné par rapport au poste actuel. Pour les directeurs, les directeurs adjoints et adjoints de direction – 457 individus - 70 ont un passé d'éducateur spécialisé et 95 un passé de chef de service. Cependant, ce premier dénombrement ne permet pas d'affirmer que les 70 anciens éducateurs ont atteint un poste de direction sans occuper un poste de chef de service entre temps.

L'intérêt de ce schéma n'est pas de montrer des trajectoires types, en illustrant la logique des agencements entre différents postes, mais de signaler les mobilités internes possibles et d'apprécier leur fréquence.

Enfin, sur ce schéma ne figure pas tous les postes recensés dans le cadre du CEP. Les postes présents ont été choisis en fonction de leur effectif actuel et du nombre de passage d'une situation à une autre. De même, lorsqu'un seul passage a été dénombré, cette mobilité n'est pas indiquée sur le schéma.



Guide de lecture : 105 des 318 chefs de service interrogés ont été éducateurs spécialisés.



### Emplois occupés par les 363 directeurs interrogés dans le cadre du CEP.

Cadre, profession libérale : correspond au code 3 des PCS de l'Insee, sauf catégories mentionnées sur le schéma..

Professions intermédiaires : correspond au code 4 des PCS de l'Insee, sauf catégories mentionnées sur le schéma.

Employé : Correspond au code 5 des PCS de l'Insee, sauf catégories mentionnées sur le schéma.

Ouvrier : Correspond au code 6 des PCS de l'Insee.

Source : Enquête CEP, Crédoc, 2001

### III. MOBILITÉ PROFESSIONNELLE DES DIRECTEURS

La population de directeurs est plutôt masculine, les hommes représentent deux tiers des effectifs (67 % d'hommes et 33 % de femmes). Derrière ces proportions se cache un clivage en fonction des secteurs d'activité. Les établissements du secteur de l'enfance sont quasiment uniquement dirigés par des femmes. Différemment, outre ce secteur et dans une moindre mesure pour celui des personnes âgées, les trois quarts des établissements sont dirigés par des hommes.

Tableau n° 3  
Répartition des directeurs selon le sexe et le secteur d'activité

Secteurs	Homme		Femme		Totaux	
	Effectifs	%	Effectifs	%	Effectifs	%
1 - Enfance Handicapée	64	76%	20	24%	84	100%
2 - Adultes Handicapés	66	79%	18	21%	84	100%
3 - Personnes âgées	28	65%	15	35%	43	100%
4 - Protection Enfance	53	78%	15	22%	68	100%
5 - Adultes en difficulté	26	72%	10	28%	36	100%
6 - Petite enfance	1	3%	37	97%	38	100%
7 - Formation	4	67%	2	33%	6	100%
TOTAL	242	67%	117	33%	359	100%

Source : Enquête CEP, Crédoc, 2001

Les directrices sont plus jeunes, en moyenne elles ont 47,5 ans alors que les directeurs ont 50 ans. De même, elles deviennent directrices après un temps d'activité professionnelle plus court que les hommes (16,5 contre 18,5 ans)<sup>16</sup>. Si on ne considère que le secteur de la petite enfance, le poste de directeur est atteint après onze ans d'activité.

<sup>16</sup> La médiane est de 19 ans pour les hommes et de 17 ans pour les femmes.

Tableau n° 4  
Répartition des directeurs selon la durée moyenne d'activité professionnelle  
et le secteur d'activité

Secteur d'activité	Effectifs	Durée moyenne
1 - Enfance Handicapée	84	18,6
2 - Adultes Handicapés	84	17,5
3 - Personnes âgées	43	18
4 - Protection Enfance	68	21,9
5 - Adultes en difficulté	36	15,9
6 - Petite enfance	38	10,8
7 -Formation	6	29,4
TOTAL	359	18

Source : Enquête CEP, Crédoc, 2001

### III.1 Qualifications et diplômes des directeurs

Les diplômes des directeurs sont très diversifiés, autant par leur niveau que par la nature de la formation qu'ils sanctionnent. Quelques directeurs (7) ne mentionnent que leur baccalauréat alors que d'autres sont titulaires du CAFDES. Au total, plus de 60 diplômes sont évoqués. Deux diplômes reviennent fréquemment, le DEES (26 %) et le CAFDES (23 %). Ensuite, nous avons d'autres diplômes, professionnels ou non, comme le diplôme de puéricultrice (4 %) ou des diplômes universitaires (licence ou maîtrise (3 %), DESS, DEA (3 %)). En regroupant les diplômes, 44 % des directeurs sont titulaires d'un diplôme de niveau I ou II.

Tableau n° 5  
Répartition des deux principales qualifications des directeurs selon le secteur

Secteur	Effectifs	CAFDES		DEES	
		Effectifs	%	Effectifs	%
1 - Enfance Handicapée	84	19	23%	24	29%
2 - Adultes Handicapés	86	31	36%	20	23%
3 - Personnes âgées	43	5	12%	3	7%
4 - Protection Enfance	70	23	33%	38	54%
5 - Adultes en difficulté	36	5	14%	6	17%
6 - Petite enfance	38	0	0%	3	8%
7 -Formation	6	0	0%	1	17%
Total	363	83	23%	95	26%

Source : Enquête CEP, Crédoc, 2001

D'autres diplômes sont particulièrement présents dans certains secteurs. Les diplômes d'infirmier ou de puéricultrice sont les qualifications les plus présentes chez les directeurs d'établissement du secteur de l'enfance. On remarque aussi que les formations universitaires de niveau I ou II (licence, DEA...) sont plus présentes dans les secteurs du handicap. Parmi les 21 directeurs ayant ce type de diplôme, 12 exercent dans ces secteurs.

Tableau n° 6  
Répartition des deux principales qualifications des directeurs selon le sexe

Sexe	Effectifs	CAFDES		DEES	
		Effectifs	Pourcentage	Effectifs	Pourcentage
Homme	242	66	27%	71	29%
Femmes	117	15	13%	22	19%
Total	359	81	23%	93	26%

Source : Enquête CEP, Crédoc, 2001

Les directrices sont moins titulaires du CAFDES que les hommes. Du côté des formations universitaires de niveau I ou II, 14 (12 %) des directrices et 14 (6 %) des directeurs ont obtenu ce type de diplôme.

Tableau n° 7  
Répartition des deux niveaux de formation universitaire des directeurs selon le sexe

Diplôme universitaires	Hommes	Femmes	Total
Niveau I	11	7	18
Niveau II	3	7	10
Total	14	14	28

Source : Enquête CEP, Crédoc, 2001

Tableau n° 8  
Répartition des deux principales qualifications des directeurs avant ou après embauche<sup>17</sup>

	Effectifs	CAFDES	DEES	DSTS
Après embauche	82	48	8	3
Avant embauche	246	33	87	3
Total	328	81	95	6

Source : Enquête CEP, Crédoc, 2001

Les directeurs titulaires du CAFDES ont majoritairement obtenu ce diplôme après leur embauche dans l'établissement, 41 ont eu leur CAFDES alors qu'ils étaient déjà directeurs, 5 en tant que chef de service éducatif et 3 en tant qu'éducateur spécialisé.

<sup>17</sup> Cette variable n'a pas pu être calculée pour l'ensemble des directeurs. Cette variable est construite à partir des dates d'obtention du diplôme professionnel et celle d'embauche dans l'association.

Pour ces 48 individus, l'idée de mobilité interne sur une logique « travailleur social-chef de service-directeur » se retrouve avec les configurations suivantes :

TS-CSE-DIR : 12 personnes

CSE-DIR : 8 personnes

TS-DIR : 6 personnes

A côté de ces 26 personnes, 11 ont connu une logique de mobilité assez similaire hors de l'établissement actuel :

TS-CSE-DIR : 3 personnes

CSE-DIR : 1 personne

TS-CSE : 3 personnes

TS : 3 personnes

TS-DIR : 1 personne

Les 11 directeurs, qui ont obtenu leur CAFDES après leur embauche, ont soit un passé d'instituteur ou de professeur, d'économiste ou de psychologue.

Les 33 directeurs ayant obtenu leur CAFDES avant leur embauche ont quasiment tous occupé directement un poste de directeur (sauf 3). Le parcours de ces personnes entrées comme directeurs est assez proche des individus qui ont obtenu le CAFDES dans l'établissement :

TS-CSE-DIR : 10 personnes

TS-CSE : 5 personnes

TS-DIR : 6 personnes

TS : 4 personnes

Les directeurs titulaires du CAFDES ont réalisé des parcours professionnels assez proches. Le passage « travailleur social-CSE-directeur », sans être un enchaînement mécanique, reste un parcours type. Les directeurs qui n'ont pas réalisé ce parcours sont minoritaires. Les anciens professeurs, instituteurs, économistes ou autres personnes ayant exercé une profession médicale sont peu présents parmi ces effectifs. La formation du CAFDES est particulièrement prisée par les anciens travailleurs sociaux, notamment ceux qui sont devenus directeurs dans les secteurs du handicap ou de la protection de l'enfance. Pour ce dernier secteur, plus de la moitié des directeurs n'ont que leur DEES.

### III.2 Le secteur de la petite enfance

Les qualifications des directeurs des établissements de ce secteur sont très révélatrices de leur parcours professionnel.

Tableau n° 9  
Nature des diplômes des personnels de la petite enfance

Diplômes	Effectif
Diplôme de puériculture, puéricultrice, infirmière puéricultrice	16
Diplôme d'éducateur jeune enfant	5
Diplôme d'Etat ou certificat Auxiliaire puéricultrice	4
Diplôme d'Etat d'éducateur spécialisé, DEES	3
Diplôme d'Etat d'Infirmier, IDE	2
Diplôme d'état psychomotricien, diplôme d'orthophoniste	2
CAP (quel qu'il soit)	1
Certificat d'aptitude Moniteur Educateur, CAFME	1
Formation assistante maternelle	1
Psychologue	1
Spécialisation médecine	1
<b>Total</b>	<b>37</b>

Source : Enquête CEP, Crédoc, 2001

Les directrices de ce secteur ont très majoritairement une expérience professionnelle en rapport avec l'enfance, notamment celle de puéricultrice ou infirmière. Seule une personne exerçait le métier de comptable.

La fonction de directrice était très peu occupée avant de rentrer dans l'établissement, 6 personnes seulement ont eu cette expérience. De même, la logique de promotion interne est peu présente, seules 4 personnes en ont bénéficié. Selon cette logique et la nature des qualifications des directeurs de ce secteur, les diplômes sont obtenus avant l'entrée dans l'association actuelle.

Pour la plupart de ces directeurs, le parcours professionnel se situe dans le secteur médical ou celui du CEP. 4 personnes ont une expérience de plus de 2 ans hors de ces secteurs, dont une ancienne enseignante qui a exercé pendant 5 ans.

### III.3 Le secteur de l'enfance et adolescence handicapée

Pour ce secteur, il ne suffit pas d'observer les qualifications ou les diplômes des directeurs pour appréhender les logiques de mobilité professionnelle. La moitié des directeurs (41) ont suivi une formation qualifiante ou non pour gérer l'établissement dans lequel ils travaillent.

Tableau n° 10  
Nature des diplômes des personnels de l'enfance et adolescence handicapée

Diplômes	Effectifs
Diplôme d'Etat d'éducateur spécialisé, DEES	24
CAFDES	19
DDEEAS : diplôme de directeur d'établissement adapté et spécialisé, DDES	8
Diplôme de directeur ou gestionnaire d'établ. sociaux et médico-sociaux	8
Diplôme de responsable d'établissements	5
Autres diplômes hors secteur (BTS, licence, DESA...)	4
DESS, DEA	4
Niveau 2nde	2
Psychologue	2
CAEGADV	1
Certificat d'aptitude de directeur d'établissement de l'enfance inadaptée (CAFDEEI)	1
Certificat de travailleuse familiale	1
DEFA	1
Diplôme d'état assistante sociale, DEAS	1
Diplôme d'Etat d'Infirmier, IDE	1
Diplôme d'état kinésithérapeute, DEMK	1
DSTS	1
Total	84

Source : Enquête CEP, Crédoc, 2001

Les directeurs de ce secteur ont majoritairement un passé de travailleur social dans ou hors de l'établissement actuel (51 personnes). De même, un tiers ont occupé le poste de chef de service éducatif.

A côté de cette entrée par le travail social, 29 personnes étaient enseignants ou instituteurs dans l'enseignement spécialisée ou non hors de l'établissement. Les durées varient de quelques mois à plus de 20 ans, 9 personnes ont eu une expérience de 2 à 5 ans et 13 une expérience de plus de 10 ans<sup>18</sup>.

<sup>18</sup> La durée n'a pas pu être calculée pour tous les anciens enseignants.

Tableau n° 11  
Nature des diplômes des personnels de l'enfance et adolescence handicapées

Diplôme des directeurs ayant un passé d'enseignant ou d'instituteur	Effectifs
DDEEAS : diplôme de directeur d'établissement adapté et spécialisé	7
Diplôme de directeur ou gestionnaire d'établissements sociaux et médico-sociaux	6
Diplôme de responsable d'établissements	4
CAFDES	3
DEA, DESS	2
Diplôme d'Etat d'éducateur spécialisé, DEES, DEFA	2
CAEGADV	1
Diplôme de gendarmerie, sécurité	1
Diplôme d'Etat d'Infirmier, IDE	1
Licence	1
Niveau 2nde	1
Total	29

Source : Enquête CEP, Crédoc, 2001

La moitié des directeurs, ayant suivi une formation pour gérer un établissement, ont un passé d'enseignant ou d'instituteur.

Parmi les 84 directeurs, 30 ont connu une mobilité professionnelle à l'intérieur de l'établissement :

- Travailleur social-CSE-DIR : 6 personnes
- Travailleur social-DIR : 7 personnes
- CSE-DIR : 10 personnes

Si nous comptons le nombre de personnes ayant déclaré une expérience professionnelle<sup>19</sup> hors du secteur médical et hors secteurs du CEP, nous avons 44 personnes, dont 21 ayant uniquement une expérience hors des secteurs mentionnés.

<sup>19</sup> Sans tenir compte de la durée de l'expérience, nous tenons compte des travaux saisonniers.

### III.4 Le secteur des adultes handicapés

Comme pour le secteur de l'enfance handicapée, les qualifications ou les diplômes ne suffisent pas pour saisir les mobilités professionnelles.

Tableau n° 12  
Nature des diplômes des personnels du secteur adultes handicapés

Diplômes	Effectifs
CAFDES	31
Diplôme d'Etat d'éducateur spécialisé, DEES	21
DESS, DEA, Ecole d'ingénieur	6
Licence, maîtrise	4
BTS, DUT	3
DEFA	3
diplôme d'infirmier en psychiatrie	3
DECF, DECS	2
DEAS, CESF	2
Diplôme de directeur ou gestionnaire d'établissements sociaux et médico-sociaux	2
CAAE : certificat d'aptitude à l'administration des entreprises	1
Certificat d'Aide-soignante, DPAS, CAFAS	1
Certificat d'aptitude de directeur d'établissement de l'enfance inadaptée (CAFDEEI)	1
Certificat d'éducateur technique spécialisé, CAFETS	1
DDEEAS : diplôme de directeur d'établissement adapté et spécialisé	1
DESA	1
Diplôme d'état cadre kinésithérapeute	1
DSTS	1
Psychologue du travail	1
Total	86

Source : Enquête CEP, Crédoc, 2001

La qualification la plus fréquente est celle du CAFDES. Plus d'un tiers des directeurs de ce secteur en est titulaire. Si ces derniers sont plus nombreux que pour le secteur de l'enfance handicapée, les directeurs du secteur adultes handicapés sont moins titulaires de diplômes de gestion d'établissement social. Un autre élément est remarquable : la présence de qualifications du secteur marchand (DECF, CAAE).

Même si ces qualifications concernent seulement 3 directeurs, elles sont un indicateur d'un passage entre le secteur marchand et celui des établissements médico-sociaux. En effet, 7 directeurs ont eu un statut de cadre ou profession intellectuelle dont 6 qui sont devenus directement directeur sans passer par un poste de travailleur social ou de chef de service. 9 ont eu un emploi appartenant aux postes « professions intermédiaires » avant d'entrer dans l'établissement, dont 5 sont devenus directement directeurs. Ce mode d'entrée, même s'il concerne peu d'individus, existe. Il ne concerne pas que des établissements avec des activités de production (CAT ou atelier protégé...) mais aussi des établissements de type foyer de vie ou MAS.

Les anciens instituteurs sont aussi présents parmi les directeurs actuels, mais dans une moindre mesure que pour le secteur de l'enfance handicapée. 13 personnes ont déclaré ce type d'expérience, dont 8 sont entrées directement comme directeurs dans l'établissement (3 occupaient déjà ce statut hors de l'établissement).

Pour ce secteur, 40 directeurs ont connu une logique de mobilité interne dans leur établissement.

- 13 ont eu le parcours « travailleur social -CSE-DIR », dont 7 sont passés par un poste de directeur adjoint.
- 10 ont eu le parcours « CSE-DIR », dont trois sont passés par un poste de directeur adjoint.
- 6 ont eu le parcours « travailleur social- DIR »<sup>20</sup>.
- 6 ont eu le parcours « directeur adjoint - directeur ».

Au total, 17 personnes ont occupé le poste de directeur adjoint avant d'être directeur<sup>21</sup>. Parmi ces 17 personnes, 10 sont titulaires du CAFDES. Elles ont tous obtenu cette qualification après leur embauche et pour 8 d'entre elles c'est à ce moment ou après qu'elles sont devenues directeurs<sup>22</sup>.

Si nous comptons le nombre de personnes ayant déclaré une expérience professionnelle<sup>23</sup> hors du secteur médical et hors secteurs des établissements médico-sociaux, nous avons 50 personnes, dont 20 ayant uniquement une expérience hors des secteurs mentionnés.

13 personnes ont déclaré un passé d'enseignant, essentiellement en début de carrière. Les durées varient de 1 à 3 ans pour 5 personnes, de 4 à 5 ans pour 4 personnes et plus de 7 ans pour 4 personnes.

---

<sup>20</sup> Dont 3 en foyer de vie pour adultes handicapés.

<sup>21</sup> Le passage par le poste de directeur adjoint n'a pas été précisé pour le secteur de l'enfance handicapée. Dans ce secteur, seul trois personnes ont occupé ce poste dans l'établissement actuel.

<sup>22</sup> Dont 4 en CAT et 3 en foyer de vie.

<sup>23</sup> Sans tenir compte de la durée de l'expérience, nous tenons compte des travaux saisonniers.

### III.5 Le secteur des personnes âgées

Tableau n° 13  
Nature des diplômes des personnels du secteur personnes âgées

Diplômes	Effectifs
BTS, DUT, BAC+2	6
CAP, BEP, brevet des collèges	5
CAFDES	5
Baccalauréat, niveau terminale	4
Diplôme de directeur ou gestionnaire d'établissements sociaux et médico-sociaux	4
DEES, DEAS	4
Maîtrise	4
DESS, DEA	2
Diplôme de cadre infirmier	2
BAFD	1
DECS, diplôme d'études comptables supérieures	1
Diplôme de gérontologie	1
Diplôme d'Etat d'Infirmier, IDE	1
Diplôme militaire	1
Diplôme universitaire, DU	1
Niveau CAFDES	1
Total	43

Source : Enquête CEP, Crédoc, 2001

Les directeurs de ce secteur sont moins qualifiés que dans les deux secteurs précédents. 9 sont titulaires d'un diplôme sanctionnant une formation de gestion d'établissement. Les titulaires du CAFDES sont beaucoup moins présents dans ce secteur (moins de 12 %). 7 ont une qualification du secteur social ou médical. L'information contenue dans ce tableau nous renseigne sur le niveau du diplôme acquis. Mise à part les qualifications professionnelles du secteur médical ou social, nous ne pouvons accéder à la nature de la qualification.

Les anciens postes occupés nous renseignent plus précisément sur les parcours professionnels des directeurs du secteur personnes âgées.

Si pour les secteurs précédents, nous pouvions dégager quelques tendances dans les parcours professionnels, les directeurs d'établissement du secteur des personnes âgées ont des origines professionnelles plus variées.

Hors de l'établissement, nous retrouvons des personnes ayant une expérience professionnelle dans le secteur médical (5 anciennes infirmières ou puéricultrices) ou des métiers socio-éducatifs (9 personnes). Quelques personnes ont aussi un passé dans le secrétariat (6 personnes) ou la comptabilité

(2 personnes). Parmi les directeurs actuels, quelques-uns avaient déjà des responsabilités hors de l'établissement : 6 ont eu un passé de cadre et 13 un passé de directeurs. Cette expérience de direction n'a pas permis à ces personnes d'occuper directement cette fonction dans l'établissement.

Pour accéder au poste de directeur, 13 personnes ont bénéficié d'une mobilité interne, dont 9 en passant par des postes administratifs. Ce type de parcours n'est pas aussi présent dans les secteurs précédents (1 personne pour l'enfance handicapée et 2 pour les adultes).

Si nous comptons le nombre de personnes ayant déclaré une expérience professionnelle<sup>24</sup> hors du secteur médical et hors secteurs du CEP, nous avons 22 personnes, dont 13 ayant uniquement une expérience hors des secteurs mentionnés.

Aucun directeur de ce secteur n'a mentionné un passé d'enseignant.

### III.6 Le secteur de la protection de l'enfance

L'observation des qualifications des directeurs du secteur de l'enfance en difficulté nous permet de projeter l'idée de parcours professionnels exclusivement réalisés dans le champ du travail social.

Tableau n° 14  
Nature des diplômes des personnels du secteur de la protection de l'enfance

Diplômes	Effectifs
Diplôme d'Etat d'éducateur spécialisé, DEES	38
CAFDES	23
Diplôme de chef de service éducatif	2
Psychologue	2
Certificat d'aptitude aux fonctions de cadre, diplôme de cadre	1
DEFA	1
DESS	1
Baccalauréat (quelle que soit la série)	1
Niveau 2nde	1
Total	70

Source : Enquête CEP, Crédoc, 2001

Les directeurs de ce secteur sont très majoritairement qualifiés de diplômes du travail social. Plus de la moitié sont titulaires du DEES et un tiers du CAFDES. Ce dernier n'est pas aussi présent que dans le secteur des adultes handicapés et ne constitue pas une étape essentielle pour accéder à la direction.

<sup>24</sup> Sans tenir compte de la durée de l'expérience, nous tenons compte des travaux saisonniers.

Pour ce secteur, hors de l'établissement actuel, nous retrouvons le parcours promotionnel interne au travail social avec les configurations suivantes :

Travailleur social–CSE-DIR : 16 personnes

Travailleur social–DIR : 2 personnes

Travailleur social–CSE : 9 personnes

Dans l'établissement, 34 personnes sont devenues directeurs par promotion interne :

Travailleur social–CSE-DIR : 14 personnes

Travailleur social–DIR : 8 personnes

CSE-DIR : 8 personnes

2 personnes sont passées par un poste administratif (économe et chef de service administratif).

Parmi les 23 titulaires du CAFDES, 11 l'ont eu avant de rentrer dans l'établissement. Ces derniers sont rentrés directement comme directeurs, poste déjà occupé par 6 d'entre eux.

Si nous comptons le nombre de personnes ayant déclaré une expérience professionnelle<sup>25</sup> hors du secteur médical et hors secteurs des établissements médico-sociaux, nous avons 19 personnes, dont trois ayant uniquement une expérience hors des secteurs mentionnés. Ces directeurs ont majoritairement accumulé une expérience professionnelle dans le secteur du CEP avant de rentrer dans l'établissement.

Le passé d'enseignant est présent mais dans une faible proportion. 5 personnes ont exercé ce métier, en début de carrière professionnelle. La durée de cette expérience varie de 2 ans (3) à 9 ans.

---

<sup>25</sup> Sans tenir compte de la durée de l'expérience, travaux saisonniers inclus.

### III.7 Le secteur des adultes et familles en difficulté

Pour ce secteur, nous retrouvons une grande dispersion des diplômes, 8 sont titulaires d'un diplôme supérieur du secteur social, 10 ont une qualification de travailleur social.

Tableau n° 15  
Nature des diplômes des personnels du secteur des adultes et familles en difficulté

Diplômes	Effectifs
Diplôme d'État d'éducateur spécialisé, DEES	6
CAFDES	5
Licence, maîtrise	4
Baccalauréat (quelle que soit la série)	3
DEFA, CAFETS, DEAS	3
DSTS	3
Formation en comptabilité et finances, DPECF	2
AROBASE : directeur d'entreprise en économie sociale	1
BAFD	1
Brevet professionnel, brevet des collèges	2
Certificat d'aptitude Moniteur Éducateur, CAFME	1
Diplôme de gérontologie	1
Diplôme de management, gestion des ressources humaines	1
Diplôme universitaire technologique, DUT, IUT	1
Ecoles d'ingénieur	1
Psychologue	1
Total	36

Source : Enquête CEP, Crédoc, 2001

Pour le secteur des adultes en difficulté, plus de la moitié des directeurs (21) ont un passé de travailleur social (16 ES, 2 ETS, 2 ME<sup>26</sup>, 1 AS, 1 animateur). 7 personnes ont un passé d'enseignant, cette expérience professionnelle arrive plus en début de carrière et est de courte durée (inférieure à 2 ans pour 4 personnes et 6 ans au maximum pour 1 personne). De plus, 3 enseignants sont devenus travailleurs sociaux hors de l'établissement à la suite de cette expérience. Enfin, 8 personnes ont travaillé dans un emploi appartenant aux professions intermédiaires et 2 comme cadres.

Hors de l'établissement, le parcours promotionnel, interne aux métiers classiques du travail l'intervention social<sup>27</sup>, prend les configurations suivantes :

- Travailleur social-CSE-DIR : 2 personnes
- Travailleur social-DIR : 4 personnes
- Travailleur social-CSE : 9 personnes

10 personnes ont ayant un passé de travailleur social n'ont connu de promotion hors de l'établissement.

<sup>26</sup> Un des deux anciens ME est devenu ES hors de l'établissement.

<sup>27</sup> Comme pour le secteur précédent, cette mobilité s'effectue via les professions classiques du travail social.

Dans l'établissement, 12 sont devenus directeurs par promotion interne :

- Travailleur social-CSE-DIR : 2 personnes
- Travailleur social-DIR : 2 personnes
- CSE-DIR : 4 personnes

4 personnes ont bénéficié d'une promotion à travers d'autres postes :

- 2 par l'administratif
- 1 par la direction (ancien directeur adjoint)
- 1 par le paramédical (1 ancien psychologue)

23 personnes ont eu une expérience professionnelle hors des secteurs du CEP et médical, dont 7 ont uniquement travaillé hors de ces secteurs.

### III.8 Le secteur de la formation

Six directeurs d'institut de formation ont été interrogés pour ce secteur. Ils possèdent :

- Doctorat (médecine ou autre), thèse
- DEA
- BSEC : brevet supérieur d'études commerciales
- DSTS
- Diplôme d'État d'éducateur spécialisé, DEES
- Diplôme d'état assistante sociale, DEAS

Ces directeurs ont majoritairement une formation supérieure, 3 ont une qualification du secteur social.

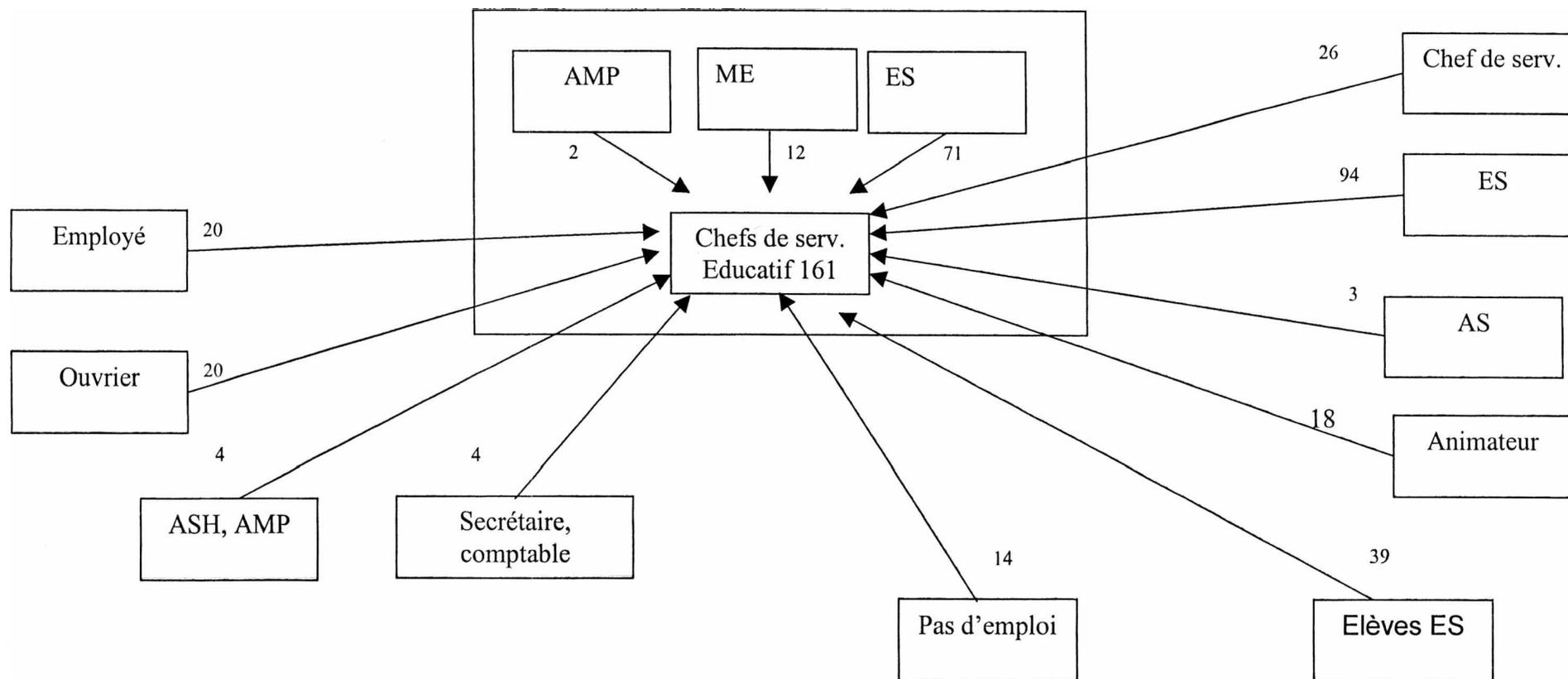
5 ont une expérience professionnelle hors de l'établissement qu'ils dirigent. Les métiers du domaine de la pédagogie (enseignant, responsable pédagogique) sont présents pour 4 d'entre eux. De même, le directeur n'ayant pas précisé d'activités professionnelles hors de l'établissement, a connu une promotion via le poste de formateur.

De plus, au-delà de ce domaine commun, les directeurs occupaient déjà un statut de cadre hors de l'établissement : 3 avaient un poste de directeur ou directeur adjoint et 1 un poste de chef de service.

Pour devenir directeur, 3 personnes ont profité d'une promotion interne (formateur, chef de service, directeur adjoint).

Remarques sur les directeurs :

Parmi les actuels directeurs, 31 ont un passé d'infirmier ou de puéricultrice. Dans l'enquête, la population actuelle d'infirmiers est composée très majoritairement de femmes (94 %). Chez les anciens infirmiers devenus directeurs d'établissement, cette proportion de femmes diminue. Les femmes, même si elles restent majoritaires, ne représentent plus que 75 % de cet effectif.



Emplois occupés par les 161 chefs de service éducatif dans le cadre du CEP.

Codes 157, 158, 207, 210, et 211

Employé : Correspond au code 5 des PCS de l'Insee, sauf catégories mentionnées sur le schéma.

Ouvrier : Correspond au code 6 des PCS de l'Insee.

Source : Enquête CEP, Crédoc, 2001

## IV. MOBILITÉ PROFESSIONNELLE DES CHEFS DE SERVICE

La catégorie « chefs de service éducatif » regroupe les postes suivants :

- « 157-éducateur spécialisé chef »
- « 158-éducateur chef, éducateur principal »
- « 207-chef de service éducatif »
- « 210-responsable de service éducatif »
- « 211-cadre administratif et éducatif »

La population des chefs de services est composée par 61 % d'hommes et 39 % de femmes. L'âge moyen des chefs de service est de 47 ans, ils occupent ce poste dans ou hors de l'association après 17 ans de travail (écart-type : 7 ans, médiane 17).

Tableau n° 16  
Nature des diplômes des chefs de service

Diplômes	Effectifs
Diplôme d'Etat d'éducateur spécialisé, DEES	119
Diplôme d'état assistante sociale, DEAS	3
Diplôme d'Etat d'Infirmier, IDE	3
Certificat d'éducateur technique spécialisé, CAFETS	2
Diplôme de directeur ou gestionnaire d'établissements sociaux et médico-sociaux	2
Diplôme de management, certificat d'aptitude aux fonctions de cadre	2
Certificat d'aptitude Moniteur Educateur, CAFME	1
Certificat national de qualification d'éducateur spécialisé	1
Diplôme de chef de service éducatif	1
Diplôme de responsable d'établissements	1
Diplôme d'état cadre kinésithérapeute	1
Diplôme d'état kinésithérapeute, DEMK	1
Diplôme d'état psychomotricien	1
Diplôme d'études supérieures d'instituteur	1
Formation non qualifiante	1
Bac+3, bac+4	3
Cadre social	2
CAFDES	2
CAP	1
DEFA	3
DESS, DEA	6
DEUG, DU	2
DSTS	2
<b>Total</b>	<b>161</b>

Source : Enquête CEP, Crédoc, 2001

Les chefs de service éducatifs sont essentiellement titulaires du DEES. Avant de décrire plus précisément le parcours des chefs de service, nous pouvons apporter trois remarques. Les chefs de service sont principalement des anciens éducateurs. Or, la profession d'éducateur est plutôt féminine (66 % des ES actuels), le recrutement des chefs de service se fait plus auprès des éducateurs masculins. Parmi les 19 chefs de service titulaires d'un diplôme de niveau I ou II 14 sont des hommes. De plus, les femmes deviennent chefs de service après 18,5 ans de travail, alors que les hommes le sont après 16 ans. Une autre approche est possible, elle consiste à s'intéresser à la valeur qui sépare l'effectif en deux parties égales : la médiane. Pour les hommes, elle est de 16 ans, alors qu'elle est de 19,5 ans pour les femmes. Sous cette approche, les inégalités s'accroissent entre les hommes et les femmes.

Le schéma précédent présente pour les 160 chefs de service, les anciens postes occupés. 71 ont eu un passé d'Éducateur spécialisé dans l'établissement et 94 hors de l'établissement. Nous pouvons préciser cette information, par le tableau suivant :

Tableau n° 17  
Parcours antérieur des chefs de service

Éducateurs hors établissement	Éducateurs dans l'établissement		TOTAL
	OUI	NON	
OUI	39	27	66
NON	32	62	94
TOTAL	71	89	160

Source : Enquête CEP, Crédoc, 2001

Parmi les chefs de service éducatif, plus de 83 % ont un passé d'éducateur spécialisé, mais ils ne sont que 73 % à être titulaires du DEES.

Quel que soit leur parcours, les anciens éducateurs sont âgés de 47 ans. La durée de l'ancienneté dans l'établissement est liée au mode d'entrée dans la fonction de chef de service. Les anciens ES entrés directement comme chef de service ont une ancienneté moyenne de 7 ans, alors que ceux, qui sont rentrés comme éducateurs sans avoir ce statut hors de l'association, sont présents depuis plus de 22 ans. Enfin les personnes ayant eu une expérience d'ES dans et hors de l'association actuelle ont une ancienneté de 15 ans.

De même, des écarts apparaissent pour l'ancienneté dans le monde du travail. Ceux qui ont un passé d'ES dans et hors de l'association travaillent en moyenne depuis 29 ans, ceux qui ont ce passé uniquement dans l'association travaillent depuis 27,5 ans. Les individus qui ont un vécu d'ES uniquement hors de l'association travaillent depuis moins de 25 ans.

Un autre indicateur peut être apprécié pour saisir les différences dans les parcours. Nous avons mesuré le temps de travail avant d'occuper la fonction de chef de service dans l'association. Les anciens ES devenus chef de service en entrant dans l'association ont réalisé cette transition après 17 ans de travail. Alors que les anciens ES qui sont entrés comme ES sont devenus chef de service après 22 ans de travail. Enfin, ceux qui ont eu une expérience d'ES seulement dans l'établissement sont devenus chef de services après 18,6 ans.

Afin de rendre compte de manière précise des changements de postes dans et hors de l'association, nous devons tenir compte des 21 éducateurs qui ont eu une expérience de chef de service avant d'être embauché dans l'association. Pour ces individus, nous considérons comme date d'entrée dans la fonction de chef de service, celle indiquée dans le parcours professionnel hors association.

Tableau n° 18  
Nombre d'années de travail avant d'être chef de service<sup>28</sup>

Éducateurs hors établissement	Éducateurs dans l'établissement				Moyenne	
	OUI		NON			
	Moy.	E-type	Moy.	E-type	Moy.	E-type
OUI	18,5	7	16	6	16,5	6,5
NON	18,5	7,5	15,5	8	17,5	7,5
Moyenne	18,5	7	16	6,5	17	7

Source : Enquête CEP, Crédoc, 2001

Nous avons une différence sur l'ancienneté moyenne entre des anciens ES qui sont rentrés comme chef de service dans l'association et des personnes qui sont rentrés en tant qu'ES. Les premiers ont travaillé moins longtemps avant d'occuper ce poste. Pour les anciens ES, le fait de changer d'établissement n'allonge pas la durée. Ici, l'expérience professionnelle d'éducateur spécialisé se cumule d'un établissement à un autre.

Pour les anciens éducateurs spécialisés, la logique de promotion via un changement d'employeur semble plus rapide, en moyenne, ils deviennent chefs de service 2 ans plus tôt que les éducateurs ayant eu une promotion interne.

Nous pouvons expliquer la mobilité professionnelle par la qualification des individus. Être titulaire d'un diplôme de niveau I ou II influe sur la durée d'ancienneté.

Pour des raisons de faibles effectifs, nous ne pouvons pas maintenir les croisements précédents. Dans les tableaux qui suivent, certains individus ont les deux caractéristiques proposées.

<sup>28</sup> Dans ou hors de l'association.

Tableau n° 19  
Diplôme et évolution du parcours pour les chefs de service

Titulaire d'un diplôme de niveau I ou II	Effectifs	Durée moyenne	E-type
Total	17	13,5	6
ES hors association	11	15	6
non	6	10,5	5
ES dans association	6	13	2,5
non	11	13,5	7,5

Ne pas être titulaire d'un diplôme de niveau I ou II	Effectifs	Durée moyenne	E-type
Total	143	18	10
ES hors association	83	18	11
Non	60	18	7,5
ES dans association	65	19	7
Non	78	16	6,5

Source : Enquête CEP, Crédoc, 2001

Pour les anciens éducateurs titulaires d'un diplôme de niveau I ou II, la tendance s'inverse. Ce sont les éducateurs devenus chef de service dans une logique de promotion interne qui ont moins d'ancienneté dans le monde du travail. Pour les titulaires d'un diplôme inférieur, nous retrouvons une durée plus courte pour les individus venant de l'extérieur.

Parmi les chefs de service éducatifs, 18 ont un passé de moniteur-éducateur, dont 6 n'ont pas exercé cette fonction dans l'établissement. Ces 18 chefs de services sont âgés de 47 ans, mais ceux qui ont atteint ce poste selon une logique de promotion par mobilité interne sont plus jeunes (46 ans), alors que les autres sont âgés de 49 ans. Ces derniers ont mis environ 27 ans avant de devenir chef de service, alors que les autres ont mis un peu moins de 20 ans. Quant au diplôme professionnel, 15 mentionnent le DEES, dont 13 ont exercé ce métier dans l'établissement.

Nous pouvons comparer les logiques de promotion par mobilité interne ou externe entre les moniteurs-éducateurs et les éducateurs spécialisés. Le tableau suivant présente la répartition des ME et des ES, n'ayant jamais eu un passé de ME dans ou hors de l'association, selon ces deux (avoir exercé la fonction dans ou hors association actuelle).

Tableau n° 20  
Évolution du parcours des chefs de service anciens moniteurs-éducateurs et éducateurs

	Anciens ME		ES (n'ayant pas été ME)		Total	
	Poste occupé uniquement hors de l'association	6	33 %	61	52 %	67
Poste occupé dans l'association	12	66 %	65	48 %	77	53 %
Total	18	100 %	126	100 %	144	100 %

Source : Enquête CEP, Crédoc, 2001

La différence observées entre les ME, un peu plus présents dans la logique de promotion par mobilité interne, et les ES n'est pas significative<sup>29</sup>. Nous ne sommes pas en mesure d'affirmer que les ME deviennent plus chef de service éducatif, en ayant occupé cette profession dans l'association qui les emploie actuellement, que les ES.

Nous raisonnons ici uniquement à partir des individus qui ont mentionné leur responsabilité dans un service éducatif dans l'appellation de leur poste. Si nous reprenons la même démarche à partir de l'ensemble des chefs de service, nous obtenons le tableau suivant :

Tableau n° 21  
Évolution du parcours des chefs de service anciens moniteurs-éducateurs et éducateurs (bis)

	Anciens ME		ES (n'ayant pas été ME)		TOTAL	
	Poste occupé uniquement hors de l'association	6	26 %	87	49 %	93
Poste occupé dans l'association	17	74 %	90	51 %	107	53,5 %
TOTAL	23	100 %	177	100 %	200	100 %

Source : Enquête CEP, Crédoc, 2001

Avec ces effectifs, la différence entre les ME et les ES est significative<sup>30</sup>. Chez les chefs de service, il existe un lien entre l'ancienneté de ME ou d'ES et le fait d'avoir occupé cette fonction chez ou hors de l'employeur actuel. Les anciens moniteurs éducateurs ont, plus que les ES, travaillé comme tel dans l'association où ils exercent actuellement. Pour les anciens ES, le fait d'avoir cette fonction dans ou hors de l'établissement actuel, n'est pas un facteur clivant. Les chefs de service, qui ont un passé d'éducateur spécialisé, ont dans une même proportion exercé cette fonction dans et hors de l'établissement.

<sup>29</sup> Après test du chi2, la probabilité d'indépendance est : p=0,23.

<sup>30</sup> P= 0,04

Pour le poste de chef de service, les anciens ME sont moins mobiles que les ES. Nous retrouvons cette idée en regardant le mode d'entrée dans l'association, c'est-à-dire quels sont ceux qui sont rentrés comme chef de service et ceux qui le sont devenus ?

Tableau n° 22  
Évolution du parcours des chefs de service, anciens ME et ES (ter)

	Anciens ME	ES (n'ayant pas été ME)	Total
Rentrer chef de service dans l'association	2	76	78
Devenu chef de service	21	101	122
Total	23	177	200

Probabilité d'indépendance : 0,001

Source : Enquête CEP, Crédoc, 2001

Pour les 21 ME : 5 étaient ME hors de l'association et sont rentrés comme ME, 4 sont rentrés comme ES ou autres et 12 sont rentrés comme ME pour exercer ce métier pour la première fois. Les 177 ES n'ont jamais exercé le métier de ME. Parmi les 101, 62 travaillaient comme ES hors de l'association, dont 41 ont gardé cette fonction dans l'association et 11 ont changé de profession (formateurs, délégué à la tutelle...).

Au moment de l'enquête, quasiment tous les chefs de service, ayant un passé de ME, sont entrés dans l'association sans occuper directement cette fonction, alors que 43 % des anciens ES sont entrés par cette fonction. Pour les anciens ES, le sexe de l'individu ou être titulaire d'un diplôme de niveau I ou II n'influe pas sur le mode d'entrée. Par contre, les ES devenus chef de service dans l'établissement ont une ancienneté sur le marché du travail un peu plus longue que les autres (18,33 ans contre 16,26 ans).

#### IV.1 Chefs de service et secteurs d'activité (ensemble des chefs de service)

Tableau n° 23  
Répartition des chefs de service selon le secteur et le sexe de la personne

Secteurs	Homme	Femme	Total
1 - Enfance Handicapée	45	33	78
2 - Adultes Handicapés	35	37	72
3 - Personnes âgées	1	6	7
4 - Protection Enfance	62	28	90
5 - Adultes en difficulté	17	20	37
6 - Petite enfance		25	25
7 - Formation	5	4	9
	165	153	318

P=0,0000

Pbs, effectifs théoriques inférieurs à 5 pour certaines cases.

Source : Enquête CEP, Crédoc, 2001

Tableau n° 24  
Répartition des chefs de service titulaires de qualifications  
de niveau I ou II par secteurs d'activité

Secteur	Diplôme niveau I ou II		
	non	oui	Total
1 - Enfance Handicapée	71	7	78
2 - Adultes Handicapés	62	10	72
3 - Personnes âgées	6	1	7
4 - Protection Enfance	73	17	90
5 - Adultes en difficulté	29	8	37
6 - Petite enfance	25		25
7 -Formation	4	5	9
Total	270	48	318

Probabilité d'indépendance : 0,052

Source : Enquête CEP, Crédoc, 2001

Tableau n° 25  
Durée moyenne d'activité professionnelle avant de devenir chef de service(\*)

Secteurs	Effectifs et durée moyenne	
1 - Enfance Handicapée	Effectif	78
	Durée moyenne	18,3
2 - Adultes Handicapés	Effectif	72
	Durée moyenne	17,6
3 - Personnes âgées	Effectif	7
	Durée moyenne	14,7
4 - Protection Enfance	Effectif	90
	Durée moyenne	16,5
5 - Adultes en difficulté	Effectif	37
	Durée moyenne	13,6
6 - Petite enfance	Effectif	25
	Durée moyenne	10,1
7 - Formation	Effectif	9
	Durée moyenne	22,4

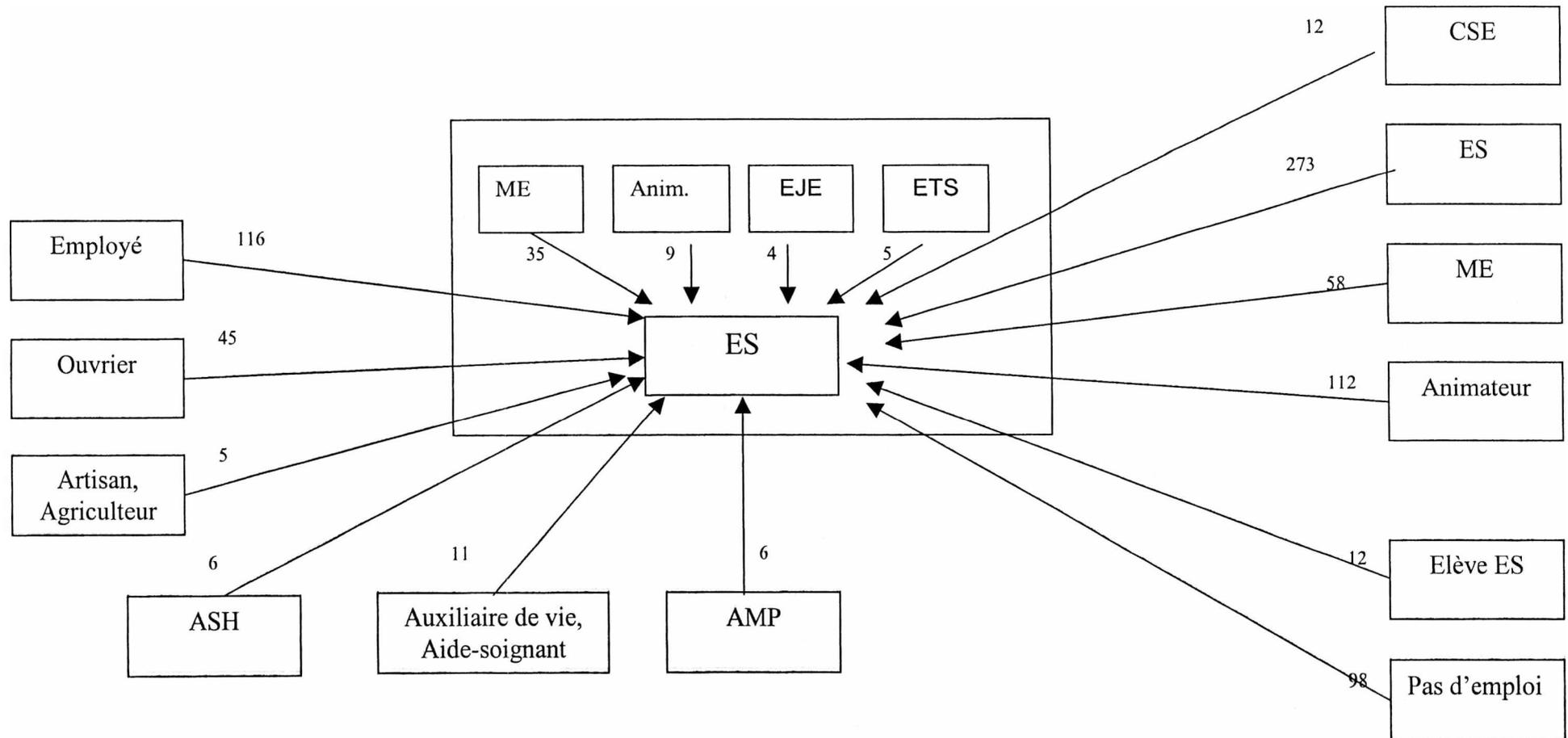
(\*) Cette durée est calculée à partir de la variable ANPOSTE (Depuis quelle année occupez-vous ce poste ?)

Source : Enquête CEP, Crédoc, 2001

Tableau n° 26  
Répartition des durées par secteurs et par sexe

Secteur	SEXE				Total	
	Homme		Femme		Effectifs	Moyenne
	Effectifs	Moyenne	Effectifs	Moyenne	Effectifs	Moyenne
1 - Enfance Handicapée	45	17,6	33	19,1	78	18,3
2 - Adultes Handicapés	35	15,7	37	19,4	72	17,6
3 - Personnes âgées	1	12	6	15,2	7	14,7
4 - Protection Enfance	62	16,1	28	17,4	90	16,5
5 - Adultes en difficulté	17	14,2	20	13	37	13,6
6 - Petite enfance			25	10,1	25	10,1
7 -Formation	5	22,6	4	22,2	9	22,4
<b>Total</b>	<b>165</b>	<b>16,4</b>	<b>153</b>	<b>16,6</b>	<b>318</b>	<b>16,5</b>

Source : Enquête CEP, Crédoc, 2001



### Emplois occupés par les 596 ES interrogés dans le cadre du CEP.

Lecture : Parmi les 596 ES, 116 ont été employés.

Employé : Correspond au code 5 des PCS de l'Insee, sauf catégories mentionnées sur le schéma.

Ouvrier : Correspond au code 6 des PCS de l'Insee.

## V. MOBILITÉ PROFESSIONNELLE DES AUTRES SALARIÉS

### V.1 MOBILITÉ PROFESSIONNELLE DES ÉDUCATEURS SPÉCIALISÉS

Tableau n° 27  
Mobilité interne et externe des éducateurs spécialisés

Emploi	Hors établissement	Dans l'établissement	Emploi	Hors établissement	Dans l'établissement
CSE	12	8	Secrétaire	20	5
ES	273		Comptable	1	1
Elève ES	125	24			
AS	1	1	Enseignant	23	2
ETS, moniteur d'atelier	7	5	Formateur	2	
EJE	15	4	Responsable de formation	3	
ME	58	35			
Animateur	112	9	Cadre	2	
AMP	6	7	Profession inter.	23	
			Employé	116	
ASH	6	0	Ouvrier	45	
Auxiliaire de vie	8		Artisan, Agriculteur.	5	

Source : Enquête CEP, Crédoc, 2001

La mobilité professionnelle la plus fréquente correspond à un changement d'établissement en gardant un poste d'éducateur spécialisé. S'il n'y a pas de promotion dans ce cas, quelques-uns connaissent une évolution positive, notamment en devenant éducateur spécialisé après avoir occupé la fonction de moniteur éducateur. De même en ayant enlevé les emplois correspondant à des travaux saisonniers, certains éducateurs ont occupé un emploi d'ouvrier (39) ou d'employé (93)<sup>31</sup>.

Ces emplois peuvent intervenir à différents moments du parcours professionnel. Soit ils se situent en amont de l'entrée du travail social, aussi bien en termes de formations que de travail, soit ils peuvent se situer entre la sortie du système de formation et l'entrée dans le monde professionnel du travail social. Cette entrée n'est pas toujours définitive, plusieurs exemples ont été rencontrés parmi l'ensemble des enquêtés<sup>32</sup>.

<sup>31</sup> Ce contrôle a été effectué à partir des dates indiquées par les enquêtés. Les emplois ont été considérés comme saisonniers lorsqu'ils étaient d'une durée inférieure à 3 mois et occupés entre les mois de juillet et septembre.

<sup>32</sup> L'état actuel de la base de données ne permet pas de repérer ce type de parcours, qui semble assez marginal.

Tableau n° 28  
Répartition des ES par secteur de travail

	Oui	Non	Total
Secteurs du CEP	299	442	596
Hors secteurs CEP	44	552	596
Secteurs et hors secteurs	44	297	596
Aucune expérience prof.	98	498	596

Source : Enquête CEP, Crédoc, 2001

### Les anciens-ME devenus éducateurs spécialisés :

L'observation des qualifications nous permet de constater que plus de 80 %<sup>33</sup> des ES sont qualifiés, mais que certains, peu nombreux (3 %), sont titulaires du CAFME pour occuper cette fonction.

Tableau n° 29  
Nature des diplômes des ES

Diplômes	Effectifs
Diplôme d'Etat d'éducateur spécialisé, DEES	481
Certificat d'aptitude Moniteur Educateur, CAFME	17
Diplôme d'éducateur jeune enfant	12
Baccalauréat (quelle que soit la série)	11
Certificat d'éducateur technique spécialisé, CAFETS	8
Maîtrise, niveau maîtrise, DESA	7
DESS, DEA, diplôme d'études européennes approfondies	6
BTS, DUT	6
DEUG, niveau DEUG	5
CAP, Baccalauréat professionnel	5
Licence	4
Diplôme d'état assistante sociale, DEAS	4
DSTS, diplôme de chef de service éducatif	4
Diplôme d'état d'ergothérapeute, Diplôme d'état psychomotricien, Diplôme d'Etat d'Infirmier	4
BAFA, BAFD	4
Psychologue	3
Diplôme de conseillère en Economie Sociale et Familiale, CESF	3
Formation ou diplôme de secrétariat, gestion	2
Certificat national de qualification d'éducateur spécialisé	2
Brevet des collèges, BEPC	2
BEATEP, Education Populaire	2
Diplôme de directeur ou gestionnaire d'établissements sociaux et médico-sociaux	1
Certificat d'aide médico-psychologique, AMP	1
Autres diplômes (hors nomenclature)	2
Total	596

Source : Enquête CEP, Crédoc, 2001

<sup>33</sup> La plupart des enquêtés ont indiqué leur qualification la plus élevée, nous ne pouvons pas savoir si les titulaires de qualifications de niveau I ou II sont titulaires du DEES.

Le nombre de titulaires du CAFME est inférieur à celui des anciens statuts déclarés pour cette profession. Soit, certains ont occupé ce poste au début de leur insertion professionnelle, soit, cette expérience a été exercée plus longuement avec une adéquation emploi-formation, ou enfin, certains ont directement exercé un autre métier que celui de moniteur éducateur en étant « sous-qualifiés ».

Tableau n° 30  
Mobilité professionnelle des ES anciens ME

	Dans l'établissement		Total
	Ancien ME	Non	
Hors établissement			
Ancien ME	13	45 <sup>34</sup>	58
Non	22	516	538
Total	35	561	596

Source : Enquête CEP, Crédoc, 2001

Le tableau, ci-dessus, révèle les différentes modalités de passage entre le statut de ME et celui d'ES. Un peu moins de la moitié ont réalisé cette transition dans l'établissement où ils exercent actuellement et 18 ont du la réalisée en entrant dans l'établissement (45-27).

La qualification des anciens ME permet de constater, d'une part, qu'ils ont majoritairement acquis la qualification adéquate pour exercer le métier d'éducateurs et, d'autre part, parmi les titulaires du CAFME tous n'ont pas une expérience professionnelle correspondant à cette qualification.

Tableau n° 31  
Qualification professionnelle des ES anciens ME

Diplôme	Effectifs
Diplôme d'Etat d'éducateur spécialisé, DEES	66
Certificat d'aptitude Moniteur Educateur, CAFME	8
Diplôme d'état d'ergothérapeute	2
Baccalauréat (quelle que soit la série)	1
DESS	1
Diplôme de directeur ou gestionnaire d'établissements sociaux et médico-sociaux	1
Formation ou diplôme de secrétariat, gestion	1
Total	80

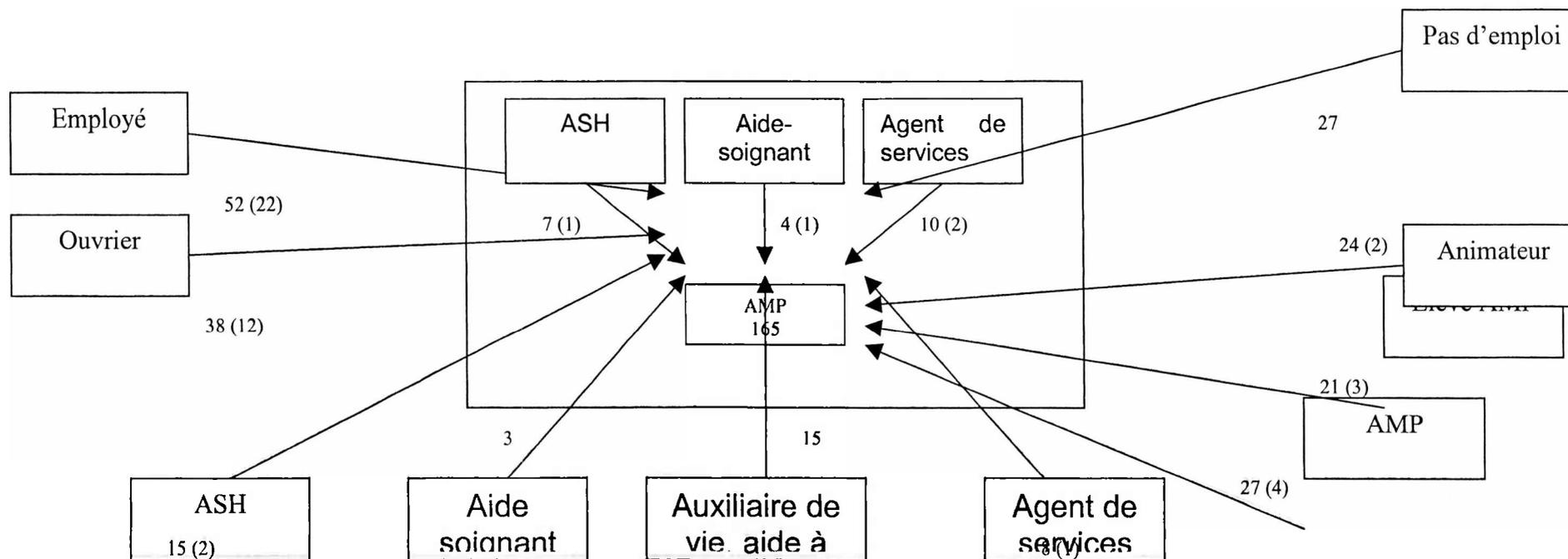
Source : Enquête CEP, Crédoc, 2001

Les différentes modalités de passage du statut de ME à celui d'ES n'ont pas d'influence sur la qualification des individus.

L'âge moyen des éducateurs « anciens ME » (43,5 ans) est plus élevé que celui des ES actuels (41 ans).

<sup>34</sup> Dont 27 ont mentionné un passé d'ES hors de l'établissement.

## V.2 MOBILITÉ DES AMP



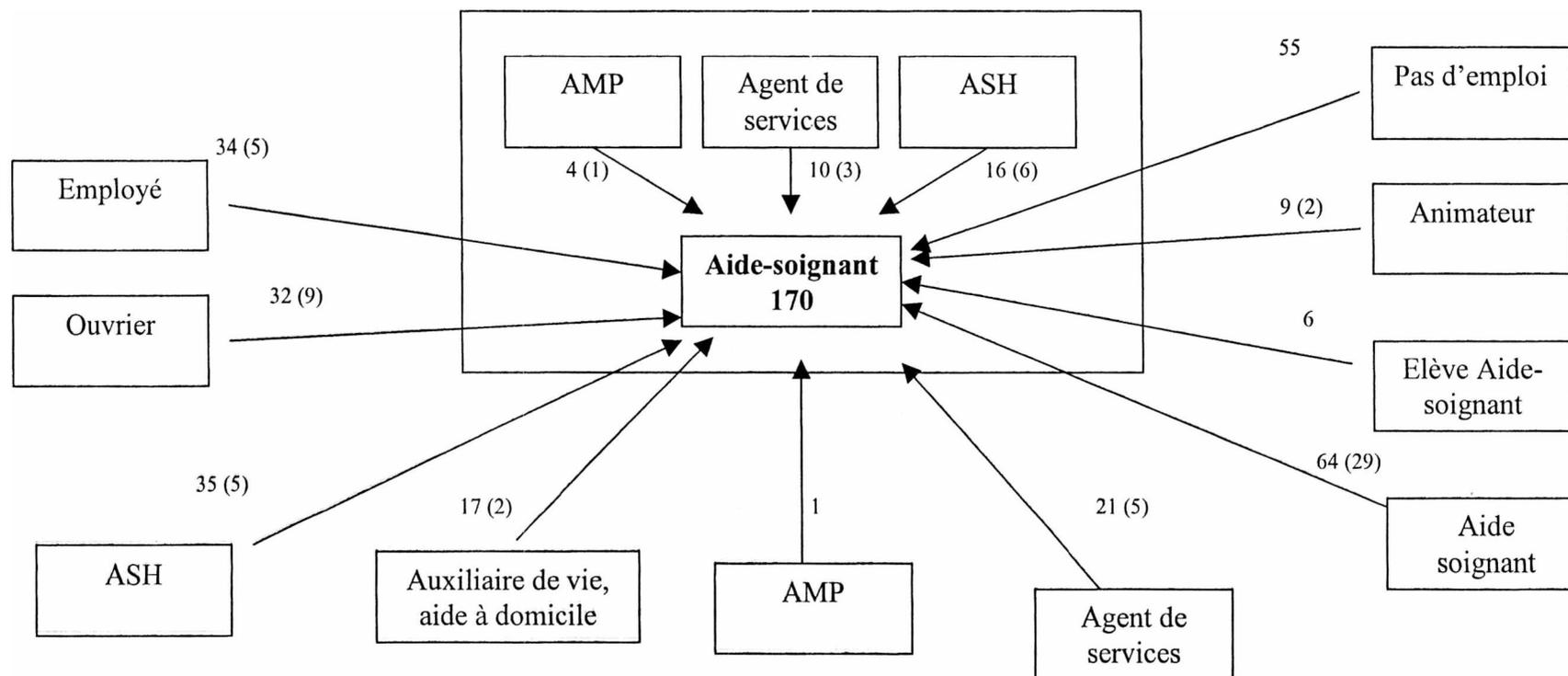
### Emplois occupés par les 165 AMP interrogées dans le cadre du CEP.

Employé : Correspond au code 5 des PCS de l'Insee, sauf catégories mentionnées sur le schéma.

Ouvrier : Correspond au code 6 des PCS de l'Insee.

Source : Enquête CEP, Crédoc, 2001

### V.3 MOBILITÉ DES AIDES SOIGNANTES



#### Emplois occupés par les Aides-Soignants interrogés dans le cadre du CEP.

Lecture : Parmi les 170 aides-soignants, 34 ont été employés, dont 5 sont directement devenus aides-soignants.

Employé : Correspond au code 5 des PCS de l'Insee, sauf catégories mentionnées sur le schéma.

Ouvrier : Correspond au code 6 des PCS de l'Insee.

Source : Enquête CEP, Crédoc, 2001

## VI. UN REGARD SUR LES TRAJECTOIRES DE DIRECTEURS

---

Après une analyse portant sur l'ensemble des salariés, il est proposé de s'attacher à explorer plus spécifiquement les postes d'encadrement et parmi ceux-ci de porter un regard plus approfondi sur le groupe des directeurs et directeurs-adjoints. L'intérêt réside sur le fait qu'il semble bien qu'il y ait là un enjeu sur le plan stratégique. Plusieurs éléments peuvent étayer ce point de vue :

- Nombre d'observations conduisent à mettre l'accent – même si cette évolution n'est pas uniforme – sur la tendance plus marquée des logiques d'organisation (versus les logiques strictement professionnelles). Il y a manifestement de la part des organisations (des associations) une volonté de pilotage, de management. Le directeur est sans aucun doute un des moyens de ce pilotage.
- Le corollaire de cette observation est l'importance de la dimension stratégique : le pilotage, le partenariat, en lien avec les politiques contractuelles, sur un territoire donné conduisent à faire en sorte que les établissements et services sortent d'une logique catégorielle et pensent une offre dans une logique plus transversale (y compris au sein des équipements).
- Ces différentes considérations se retrouvent dans les orientations formulées en matière de conduite des interventions sociales (loi 2/1/2002). Les orientations contenues dans cette loi mettent en évidence la volonté de parvenir à faire en sorte qu'un certain nombre de principes d'action se concrétisent, se traduisent au quotidien, avec des exigences sur le plan du diagnostic, de l'évaluation, de la relation avec l'environnement... Bref, un ensemble d'éléments qui, en soi ne sont pas nouveau, mais que la loi vient rappeler. Manifestement les établissements ou services ont à concevoir, à penser leur logique de développement. Si le directeur n'est, sans aucun doute, pas le seul porteur d'une telle mise en œuvre, il en est cependant, du moins en principe, celui qui devrait en être l'animateur.

De fait, il s'agit d'un groupe à l'égard de qui de nombreuses interrogations sont soulevées. Ces questions concernent directement la capacité des associations à mobiliser les ressources humaines dont elles disposent. En bref, la question principale serait : Quel profil de directeur pour les établissements renouvelés ? Il y a sans aucun doute matière à débat.

Dans ce contexte d'interrogations sur les évolutions professionnelles, il nous semble que l'analyse sous l'angle des trajectoires professionnelles rencontre un certain nombre de préoccupations. Les données présentées dans le corps de cette section tentent d'en rendre compte.

- Deux notions sont utilisées : celle de trajectoire, et celle de carrière. Nous utilisons plus spécifiquement la seconde pour mettre l'accent sur la manière dont celles-ci se déroulent sous la forme d'une succession de plusieurs postes. Il convient cependant de caractériser cette succession : est-ce une succession ordonnée, dans une perspective promotionnelle, où à l'inverse, l'accès à un poste de direction s'opère-t-il par d'autres modalités. Derrière ces questions, il y a l'affrontement de deux logiques bien connues en sociologie du travail : celle qui vient mettre l'accent sur la compétence, et celle qui repose sur la qualification. Il y a manifestement là un enjeu extrêmement fort, dans un secteur d'activité fortement « professionnalisé » dans le sens où les titres professionnels constituent des points de référence. En tout état de cause, en fonction de l'une ou de l'autre logique, ce ne sont certainement pas les mêmes personnes qui sont recrutées. Ce premier point trouve un prolongement dans la question suivante.
- La mobilité est-elle « exogène » ou « endogène ». Bref, les directeurs viennent-ils du secteur, ou au contraire sont-ils recrutés dans d'autres (et en particulier marchand) ? La question à trait à la régulation professionnelle et à la capacité d'un corps à contrôler son marché du travail. Est-ce que les postes de directeurs sont réservés à ceux qui viennent du secteur (mobilité endogène), ou au contraire observe-t-on des arrivées de l'extérieur. Outre la question de la compétence, c'est celle de la concurrence qui prend une place centrale. La question est d'autant plus aiguë que la pyramide des âges oblige à penser le renouvellement. La question ne se pose pas seulement sur un plan quantitatif (s'il y a des départs, il y a des entrées) mais sur un plan qualitatif : quel type de directeur est souhaité ? Jusqu'alors il y a une rareté de directeurs diplômés sur le marché du travail (cf. CAFDES), cette rareté va tendanciellement augmenter dans la mesure où le nombre de postes se libérant va augmenter (parallèlement la formation CAFDES est réduite à deux ans ce qui suppose un meilleur débit de la formation professionnelle).
- De ce fait, l'enjeu porte sur la nature de la qualification. Les travaux sur l'usage de la formation continue montraient que les diplômés professionnels du secteur, en particulier les diplômés supérieurs, se trouvaient en concurrence avec des diplômés hors secteurs et en particulier les diplômés universitaires, de troisième cycle.

L'analyse des trajectoires ne peut sans aucun doute répondre à l'ensemble de ces questions. Elle se propose d'éclairer celle qui peut se formuler de la manière suivante : comment devient-on directeur ?

## VI.1 Un groupe hétérogène

La population des directeurs se caractérise par une grande hétérogénéité. Le constat n'est pas original. Il concerne n'importe quel groupe professionnel en particulier dans ce secteur. Il n'est pas donc pas étonnant qu'il en soit ainsi pour celui des directeurs. C'est l'objet du premier point, fondé sur une approche descriptive, dont l'objectif est de situer les caractéristiques de la population.

L'effectif de la population d'étude des directeurs est de 457 répondants.

La dénomination de directeur regroupe en fait des positions diverses. Elles ont été ramenées à trois catégories : directeur (de service, d'établissement,...) au nombre de 353, directeur adjoint (adjoint de direction, attaché de direction, co-directeur) au nombre de 94, directeur général (secrétaire général, directeur régional...) au nombre de 10.

Les différents secteurs d'activités sont représentés, avec cependant des caractéristiques assez distinctes. Le secteur d'origine constitue une variable permettant de comprendre les différences.

Il est composé de 294 hommes (soit 65%), et de 159 femmes (soit 35%). (l'accès au poste de direction – et à la qualification - est proportionnellement plus important pour les hommes. Cf. rapport CEP). Les hommes représentent donc les deux tiers des effectifs des postes de direction. La proportion varie fortement selon les secteurs. Les secteurs les plus masculins sont le secteur des adultes handicapés (79%). Les femmes sont plus présentes dans le secteur des personnes âgées (elles représentent environ 50% des titulaires de postes de direction), mais surtout dans le secteur de la petite enfance (où elles représentent 95% des effectifs). A cet égard, il faut relever la particularité de ce secteur de la petite enfance qui se distingue sur bien des plans.

Tableau n° 32  
Répartition des directeurs selon les secteurs d'activité, et selon le genre

	1 - Enfance Handicapée	2 - Adultes Handicapés	3 - Pers. Âgées	4 - Protection Enfance	5 - Adultes en difficulté	6 - Petite enfance	7 - Formation	Total
Homme	71%	79%	53%	76%	68%	5%	56%	65%
Femme	29%	21%	47%	24%	32%	95%	44%	35%

### • La structure des âges

L'indication de l'âge permet de situer une génération. Pour l'ensemble, la moyenne d'âge est de 48,7 ans (écart type : 7,5 ans). Les hommes, sont âgés en moyenne de 49,8 ans (écart type : 6,3 ans), et les femmes de 46,7 ans (écart type : 8,9 ans).

Dans les secteurs personnes et petite enfance, les effectifs sont moins concentrés sur la tranche d'âge 45-55 ans. Les effectifs sont beaucoup plus jeunes.

Tableau n° 33  
Répartition des directeurs selon les secteurs d'activité, et selon l'âge

Classe d'Age actuel	1 - Enfance Handicapée	2 - Adultes Handicapés	3 - Pers. Âgées	4 - Protection Enfance	5 - Adultes en difficulté	6 - Petite enfance	7 - Formation	Total
21-25 ans		1						1
26-35 ans	2	2	9	1	2	14		30
36-44 ans	16	18	8	13	8	16		79
45-55 ans	70	83	27	50	29	13	6	278
56-65 ans	17	13	10	16	5	1	3	65
(vide)		2	1	1				4
Total	105	119	55	81	44	44	9	457

Source : Enquête CEP/Crédoc, 2001

Dans le secteur de la petite enfance ; l'âge d'accès est plus jeune (31,5 ans). De ce fait, la moyenne générale des femmes baisse.

Tableau n° 34  
Répartition des directeurs selon l'âge moyen d'accès au poste de directeur

	1 - Enfance Handicapée	2 - Adultes Handicapés	3 - Pers. Âgées	4 - Protection Enfance	5 - Adultes en difficulté	6 - Petite enfance	7 - Formation
<i>Moyenne</i>							
Homme	50,3	49,3	51,3	50,6	48,2	31,5	49,0
Femme	49,1	51,1	43,0	50,1	50,4	41,2	54,5
<i>Écart-type</i>							
Homme	5,9	6,2	6,1	5,8	7,5	0,7	4,3
Femme	5,5	8,3	11,7	7,0	4,7	7,7	5,7

Source : Enquête CEP/Crédoc, 2001

### **• La qualification professionnelle**

Les qualifications et les niveaux de qualification sont très hétérogènes. Les formations générales (scolaires ou professionnelles) et les formations hors secteurs représentent environ 20%. Les diplômes affichés sont soit des diplômes de l'enseignement général, soit des diplômes professionnels qui ne sont pas spécifiques au secteur. Parmi ces diplômes, il y a une grande différence : niveau seconde ou BEP, jusqu'au doctorat (médecine).

Il faut néanmoins relever la part importante des diplômes relevant du secteur au sens large (social, sanitaire ou rééducation). Les diplômes professionnels représentent environ la moitié des qualifications des directeurs. Mais là aussi il peut y avoir des différences de niveau. Les diplômes les plus fréquents sont ceux du niveau trois. En particulier, le diplôme d'éducateur spécialisé représente (a minima) à lui seul 27% des origines professionnelles.

Il faut noter que les qualifications spécifiques à la fonction de direction ou aux fonctions d'encadrement ne sont pas dominantes. Environ un tiers des directeurs ont une formation en lien avec leur fonction : 88 sont titulaires du CAFDES, 37 ont suivi une autre formation de direction (diplôme de directeur ou gestionnaire d'établissements sociaux et médico-sociaux, diplôme de directeur d'établissement adapté et spécialisé, certificat d'aptitude à l'administration des entreprises, directeur d'entreprise en économie sociale), 8 sont titulaires du DSTS. Une hésitation se fait pour ranger ceux qui disposent d'un diplôme de l'enseignement général de niveau 5, comme un DEA ou un DESS. On sait à cet égard qu'il y a une concurrence entre formations supérieures du secteur (CAFDES, DSTS), et formation de type universitaire (DESS). Les directeurs ayant une expérience hors secteur privilégient les formations de directeurs autres que le CAFDES.

Les postes de direction s'inscrivent dans une perspective de promotion professionnelle, en particulier pour les qualifications de la filière éducative. Il semble bien par ailleurs que ces postes soient davantage le fait de l'expérience professionnelle, et moins d'une qualification spécifique, compte tenu de la faible part de formation et des diplômes en lien avec la fonction de direction.

## VI.2 Repères sur les déroulements de carrière

Parler de trajectoire consiste à considérer des étapes, mais aussi inscrire celles-ci dans le temps, dans la durée, d'où la question de l'antériorité au travail, de l'ancienneté.

L'accès à un poste de direction s'inscrit dans une carrière professionnelle. Là aussi il y a une grande diversité d'expérience. L'objectif est de caractériser l'origine professionnelle ; une des questions étant de savoir si les origines sont exogènes ou endogènes. Par la suite, il sera question de la mobilité professionnelle.

La vie au travail est caractérisée à travers un certain nombre d'indices statistiques concernant les différentes étapes de la carrière professionnelle.

### • L'âge au premier emploi

L'âge moyen au premier emploi est de 22 ans, sans différence notable entre les hommes et les femmes (Écart type : 4,5 ans) et indépendamment des secteurs d'activité. De ce fait, il est possible de considérer que le point de départ des différentes carrières est assez semblable.

Tableau n° 35  
Répartition des directeurs selon l'âge au premier emploi

	1 - Enfance Handicapée	2 - Adultes Handicapés	3 - Pers. Âgées	4 - Protection Enfance	5 - Adultes en difficulté	6 - Petite enfance	7 - Formation	Total
<i>Moyenne</i>								
Ensemble	22,1	22,3	23,1	21,3	22,2	21,3	21,6	22,0
Homme	21,7	21,9	22,9	21,4	22,8	24,0	19,8	21,9
Femme	23,1	23,3	23,2	20,4	21,0	21,2	24,7	22,2
<i>Ecart-type</i>								
Ensemble	3,7	4,3	5,1	5,2	4,9	4,6	3,4	4,5
Homme	3,4	4,3	4,6	5,7	5,2	0,0	2,5	4,5
Femme	4,3	4,0	5,6	3,3	3,8	4,7	2,5	4,5

Source : Enquête CEP, Crédoc, 2001

• **L'âge au diplôme professionnel**

L'âge moyen au diplôme est plus élevé chez les hommes que chez les femmes ; pour celles-ci l'âge moyen est particulièrement bas dans le secteur des personnes âgées, mais surtout de la petite enfance. Il y a une forte variation montrant ainsi l'acquisition à différents moments des trajectoires. Il faut noter que l'âge d'acquisition ne correspond pas seulement à la formation initiale (ce qui est plus vrai pour la petite enfance), mais aussi aux formations complémentaires ou supérieures ou l'âge de préparation est plus élevé (en particulier CAFDES).

Tableau n° 36  
Répartition selon l'âge moyen des directeurs au diplôme professionnel

	1 - Enfance Handicapée	2 - Adultes Handicapés	3 - Pers. Âgées	4 - Protection Enfance	5 - Adultes en difficulté	6 - Petite enfance	7 - Formation	Total
<i>Moyenne</i>								
Homme	33,4	31,3	31,2	31,6	31,3	30,0	29,0	31,9
Femme	31,5	31,4	27,5	32,2	34,6	24,4	27,5	29,1
<i>écart-type</i>								
Homme	7,9	8,1	10,4	7,8	8,5		0,0	8,2
Femme	9,1	8,2	9,5	7,8	10,4	3,9	3,5	8,3

Source : Enquête CEP, Crédoc, 2001

• **Age à l'embauche dans l'établissement actuel**

L'âge d'embauche dans l'établissement actuel et en moyenne de 36 ans (avec peu de différence entre homme et femmes), mais avec un écart important de 9 ans. Selon les secteurs, l'embauche se réalise de manière beaucoup plus jeune en particulier dans la petite enfance (32 ans). La moyenne est assez resserrée autour de cet âge (écart type 5 ans).

L'embauche se réalise à un âge plus élevé dans les instituts de formation : 45 ans (en moyenne).

Tableau n° 37  
Répartition selon l'âge moyen des directeurs à l'embauche dans l'établissement actuel

	1 - Enfance Handicapée	2 - Adultes Handicapés	3 - Pers. Âgées	4 - Protection Enfance	5 - Adultes en difficulté	6 - Petite enfance	7 - Formation	Total
<i>Moyenne</i>								
Ensemble	36,0	34,3	36,4	36,9	37,9	31,8	45,1	35,7
Homme	36,9	33,8	38,4	37,1	36,1	29,0	42,0	36,1
Femme	33,7	36,2	34,1	36,2	41,7	32,0	50,3	35,0
<i>Ecart-type</i>								
Ensemble	9,3	9,1	10,8	9,3	7,8	5,6	7,6	9,2
Homme	9,0	8,9	10,8	9,3	7,0	2,8	7,9	9,1
Femme	9,8	10,1	10,5	9,0	8,3	5,7	3,2	9,3

Source : Enquête CEP, Crédoc, 2001

**• L'âge auquel les personnes sont devenues directeurs**

L'âge moyen d'accès à un poste de direction est de 40 ans (39,5ans), avec des fortes variations ; l'écart type est de 12 ans.

Dans le secteur de la petite enfance, l'âge moyen est de 30 ans (écart type 14). Il en va de même dans le secteur des personnes, mais dans une moindre mesure.

Tableau n° 38  
L'âge moyen d'accès à la direction

	1 - Enfance Handicapée	2 - Adultes Handicapés	3 - Pers. Âgées	4 - Protection Enfance	5 - Adultes en difficulté	6 - Petite enfance	7 - Formation	Total
<i>Moyenne</i>								
Ensemble	39,7	40,4	38,5	43,0	41,0	30,7	39,4	39,6
Homme	39,0	40,4	42,4	42,8	40,1	31,5	28,2	40,4
Femme	41,4	40,5	34,2	42,8	42,8	30,6	53,5	37,8
<i>Ecartype</i>								
Ensemble	14,7	6,7	15,7	6,3	7,4	14,0	32,4	12,2
Homme	17,0	6,5	8,8	6,0	6,9	0,7	41,6	11,6
Femme	5,8	8,1	20,3	7,4	8,5	14,3	5,2	13,3

Source : Enquête CEP, Crédoc, 2001

**• Ancienneté de travail**

Les personnes enquêtées travaillent depuis 26 ans, en moyenne, avec un écart type de 9 ans. Un peu moins pour le secteur de la petite enfance (l'ancienneté moyenne est de 18 ans).

Tableau n° 39  
Ancienneté moyenne au travail des directeurs

	1 - Enfance Handicapée	2 - Adultes Handicapés	3 - Pers. Âgées	4 - Protection Enfance	5 - Adultes en difficulté	6 - Petite enfance	7 - Formation
<i>Moyenne</i>							
Ensemble	27,5	27,4	23,9	29,3	25,3	18,3	30,6
Homme	27,6	27,2	27,0	29,6	24,5	4,0	26,4
Femme	27,5	28,0	20,4	28,5	27,0	19,0	37,7
<i>Ecart-type</i>							
Ensemble	7,0	7,7	10,2	10,3	7,7	8,9	6,4
Homme	7,4	7,4	7,5	11,1	7,9	5,7	3,1
Femme	6,0	9,0	11,6	7,9	7,0	8,4	2,3

Source : Enquête CEP, Crédoc, 2001

• **Ancienneté au sein de l'association employeur**

En moyenne, l'ancienneté au sein de l'association gestionnaire de l'établissement ou le service dans lequel travaille les personnes interrogées est de 13 ans (mais avec un fort écart type : 10 ans).

Tableau n° 40  
Ancienneté moyenne des directeurs au sein de l'association employeur

	1 - Enfance Handicapée	2 - Adultes Handicapés	3 - Pers. Âgées	4 - Protection Enfance	5 - Adultes en difficulté	6 - Petite enfance	7 - Formation
<i>Moyenne</i>							
Ensemble	14,0	15,4	11,1	13,6	11,0	8,9	7,0
Homme	13,4	15,4	12,8	13,5	12,2	2,5	7,0
Femme	15,4	15,0	9,2	13,9	8,6	9,2	7,0
<i>Ecart-type</i>							
Ensemble	10,1	9,8	9,5	10,0	7,9	6,7	6,7
Homme	9,9	9,7	10,2	10,0	8,6	3,5	8,3
Femme	10,5	10,6	8,4	10,0	5,7	6,7	4,4

Source : Enquête CEP, Crédoc, 2001

• **L'ancienneté avant d'accéder au poste de direction**

La durée totale moyenne d'activité avant l'accès au poste de direction est de 18 ans, mais avec des écarts assez importants. Dans le secteur de la petite enfance, la durée de travail moyenne antérieure est moindre, elle est de 10 ans. Par contre, elle est en moyenne de 30 ans dans le secteur de la formation.

Tableau n° 41  
Ancienneté moyenne des directeurs avant d'accéder au poste de direction  
(en nombre d'années)

	1 - Enfance Handicapée	2 - Adultes Handicapés	3 - Pers. Âgées	4 - Protection Enfance	5 - Adultes en difficulté	6 - Petite enfance	7 - Formation	Total
<i>Moyenne</i>								
Ensemble	19,0	18,1	17,1	21,0	17,3	10,2	29,6	18,1
Homme	18,8	18,3	18,1	20,6	16,3	4,0	24,5	18,7
Femme	19,7	17,3	16,0	21,3	19,4	10,5	36,3	16,8
<i>Ecartype</i>								
Ensemble	7,2	7,5	9,2	6,1	9,1	7,1	6,7	8,1
Homme	7,8	7,2	9,1	5,5	8,7	5,7	1,9	7,5
Femme	5,5	8,5	9,4	7,7	9,8	7,1	2,9	9,0

Source : Enquête CEP, Crédoc, 2001

**• Durée de travail et ancienneté au sein de l'association**

L'ancienneté dans l'association représente en moyenne la moitié du temps de travail. Il y a une différence selon les secteurs : un peu plus dans le secteur du handicap, environ un tiers pour le secteur en difficulté sociale. Mais aussi avec une grande dispersion (écart type : 31 ans).

Pour une part, il y a bien l'idée d'une carrière, d'un déroulement dans le temps, d'une progression et d'une promotion.

Tableau n° 42  
Durée moyenne de travail et ancienneté dans l'association des directeurs  
(Ratio Association/ travail)

	1 - Enfance Handicapée	2 - Adultes Handicapés	3 - Pers. Âgées	4 - Protection Enfance	5 - Adultes en difficulté	6 - Petite enfance	7 - Formation	Total
Moyenne	0,55	0,52	0,42	0,48	0,36	0,49	0,18	0,48
Ecart-type	0,37	0,34	0,34	0,29	0,28	0,27	0,11	0,32

Source : Enquête CEP, Crédoc, 2001

**VI.3 Séquencement des trajectoires et types de mobilité**

Si la notion de trajectoire suppose la prise en compte d'une temporalité (date et durée), elle suppose aussi de raisonner d'une manière séquentielle, en considérant des étapes. En ce sens, la notion de trajectoire n'est pas utilisée d'une manière « linéaire » comme pourrait le laisser entendre son sens métaphorique. Il paraît opportun de retrouver, derrière la continuité des biographies, les éléments de changement, de bifurcation et parfois de rupture.

▪ **L'origine professionnelle (secteur / hors secteur)**

Environ un tiers des directeurs indique une carrière dont le déroulement s'est opéré essentiellement dans le secteur professionnel (i.e. le champ des établissements médico-sociaux). Le dernier tiers indique une absence d'expérience dans le secteur avant le recrutement chez l'actuel employeur. Pour un autre tiers, l'expérience peut être qualifiée de « mixte » dans la mesure où elle s'est déroulée dans le secteur mais aussi en dehors de celui-ci.

Les mono-entrants (n'ayant connu qu'un seul employeur) sont somme toute assez minoritaires. Le déroulement d'une carrière « en continue » chez un même employeur paraît relativement peut fréquent. (Ce qui n'empêche pas, bien évidemment, des évolutions, des progressions de carrière.)

Cette répartition est plus ou moins prégnante selon les secteurs. Dans le secteur des personnes âgées, l'origine est plus fréquemment située en dehors du secteur, de même que dans celui de la petite enfance. A l'inverse, le fait d'avoir toujours été dans le secteur est plus fréquent pour ce qui concerne la protection de l'enfance. L'expérience est plus souvent mixte dans les secteurs des personnes en difficulté sociale et dans la petite enfance.

Tableau n° 43  
Répartition des directeurs selon l'origine professionnelle avant le poste actuellement occupé

	1 - Enfance Handicapée	2 - Adultes Handicapés	3 - Pers. Âgées	4 - Protection Enfance	5 - Adultes en difficulté	6 - Petite enfance	7 - Formation	Total
Toujours dans le secteur	35	30	9	42	14	5	1	136
Pas d'emploi précédent dans le secteur	34	41	26	13	8	16	2	140
Emploi dans le secteur et hors secteur	17	36	10	22	17	19	3	124
Pas d'autre employeur avant embauche	6	3	2	2		1		14
Ne sait pas	6	4	3		2		2	17
Sans réponse	7	5	5	2	2	3	1	25
Total	105	119	55	81	44	44	9	457

Source : Enquête CEP, Crédoc, 2001

Un indice de cette mobilité professionnelle concerne le nombre d'employeurs connus avant l'employeur actuel. Il est en moyenne de 2,6 (Écart type : 1,5).

#### ▪ Les types de carrière de directeur

Les carrières professionnelles qui précèdent l'actuel employeur se déclinent de différentes manières. Une première distinction peut être opérée entre ceux qui déclarent une expérience qui ne comporte pas d'activité ni comme intervenant médico-social ou socio éducatif (noté TS) ni comme encadrant (soit dans un poste de chef service, soit dans un poste de direction). Cette catégorie représente environ 40% de l'effectif. Elle comprend à la fois ceux qui sont extérieurs au champ professionnel et pour une petite part ceux qui n'ont pas eu d'autre employeur.

L'autre catégorie, la plus importante qui représente 60%, comprend les directeurs qui ont une expérience professionnelle du secteur, c'est-à-dire qui ont exercé un (ou plusieurs) autre emploi dans le secteur, en occupant différentes positions avec des enchaînements de différente nature.

Il est possible de distinguer ceux dont :

- l'expérience antérieure est uniquement celle de travailleur médico-social ; ils représentent un quart de l'effectif (109, soit 24%) ;
- l'expérience de travailleur médico-social se complète d'une expérience d'encadrement : chef de service ou directeur (107 soit 23%) ;
- l'expérience dans le secteur est essentiellement de l'ordre de l'encadrement ; l'expérience la plus fréquente est alors celle de directeur (41 soit 9%).

D'une manière générale, pour environ la moitié des directeurs (47%), un poste d'intervenant médico-social ou socio-éducatif a été occupé à un moment donné (et généralement au début) de la carrière professionnelle.

D'une manière majoritaire, les personnes qui sont recrutées aux postes de directeur ont une expérience professionnelle du secteur.

Tableau n° 44  
Situations professionnelles antérieures à l'emploi actuel des directeurs

	Eff.	%
Ni TS, ni CSE, ni Directeur	188	41%
Directeur (seulement)	41	9%
CSE (seulement)	7	2%
CSE et Directeur	4	1%
TS seulement	109	24%
TS et Directeur	24	5%
TS et CSE	46	10%
TS, CSE et Directeur	37	8%
TOTAL	457	100%

Source : Enquête CEP, Crédoc, 2001  
Travailleur social (TS), Chef de service (CSE)

Sur 457, seulement 107 ont été directeur en dehors de l'établissement où ils occupent actuellement leur fonction. Dans la majorité des cas, il s'avère donc qu'il n'y a pas d'expérience de la fonction. Il s'agit donc le plus souvent d'une mobilité qui va se dérouler à l'interne (et dans une perspective promotionnelle), en particulier pour les femmes. Pour 54, l'expérience antérieure se caractérise par l'occupation d'un poste de chef de service (qui succède le plus souvent à une expérience d'intervenant médico-social ou socio-éducatif). Enfin, 187 n'affichent pas d'expérience professionnelle antérieure en lien avec le secteur. Dans ce cas, il est possible de mettre l'accent sur le transfert de compétence d'un domaine à un autre.

▪ **Le déroulement de carrière chez l'employeur actuel**

Une première distinction peut s'opérer entre ceux qui ont occupé, à un moment donné, un autre poste avant de devenir directeur (173 soit 37%) et ceux qui n'ont pas occupé d'autres postes au préalable (288 soit 63%). Ce dernier cas de figure est majoritaire. Plus précisément, cette mobilité promotionnelle passe par l'occupation d'un poste d'intervenant médico-social (20%) ou d'encadrement (intermédiaire) (soit 17%). Une autre manière de s'intéresser à la mobilité promotionnelle est de considérer que pour un tiers l'accès au poste de direction s'opère par le biais d'un poste d'encadrement intermédiaire (chef de service, directeur adjoint).

Ce qui tend à montrer que l'accès au poste de direction s'opère par une double voie : celle de la mobilité professionnelle (on change de poste en même temps que l'on change d'employeur) – sachant que pour une part le poste de directeur a déjà été occupé chez un autre employeur – mais aussi, et même si elle est moins importante, par le biais de la promotion interne (on devient directeur en restant chez le même employeur).

Tableau n° 45  
Les carrières des directeurs chez l'employeur actuel

	Eff.	%
Aucun autre poste	288	63%
IMS	29	6%
IMS. + chef service	43	9%
IMS. + chef service + dir. Adj	12	3%
IMS + dir. Adj	7	2%
chef service	32	7%
chef service + dir adj	8	2%
dir adj.	37	8%
Total	456	100%

Source : Enquête CEP, Crédoc, 2001  
Intervenant médico-social (IMS),

L'examen de ces deux périodes que sont l'origine professionnelle et le recrutement peut se résumer de la manière suivante :

**Origine**

Origine hors secteur : 40%

Origine secteur : 60%

(Dont : 24% IMS ; 23% cadre ; 9% directeur)

**Recrutement**

63% comme directeur

37% sur un autre poste

(20% cadre ; 17% IMS)

A partir de deux séries de variable, il est possible d'identifier différentes combinaisons et de préciser les formes de mobilité professionnelle à la fois externe (et pas uniquement exogène, c'est-à-dire hors secteur) et interne. Il est possible de dresser le tableau de trajectoires types. Elles tentent de rendre compte de l'ensemble de la carrière professionnelle, en fonction de son origine et de l'agencement des différentes séquences (à travers la nature des postes occupés).

## VI.4 Trajectoires types de directeurs

Pour caractériser les trajectoires, il est fait usage de plusieurs critères. Un premier critère consiste à raisonner à partir de la nature de la carrière qui précède l'actuel employeur. Une distinction est faite entre une carrière « exogène » qui s'est déroulée en dehors du secteur professionnel et une carrière « endogène » qui s'est principalement, voire essentiellement déroulée dans le secteur professionnel. Un autre élément tient dans la mobilité. Les éléments précédents montrent que la trajectoire peut connaître des bifurcations, des changements. Il sera question alors de mobilité sectorielle (c'est-à-dire un changement de secteur d'activité). Il sera question également de changements qui tiennent dans la mobilité professionnelle ; il s'agira de voir si l'accès à un poste de direction se réalise davantage après une mobilité professionnelle engagée avant le recrutement (externe), ou si la mobilité – promotionnelle – se réalise depuis le recrutement (interne).

Il semble bien à l'observation que l'accès au poste de direction soit le résultat d'une mobilité. Les perspectives promotionnelles sont favorisées par le changement d'employeur. La trajectoire de progression interne chez un même employeur paraît moins fréquente.

- **Une mobilité sectorielle : entrée par une expérience professionnelle « exogène » et sur un poste d'encadrement**

Le premier groupe de trajectoire concerne des personnes qui *a priori* ont une expérience professionnelle « exogène ». L'entrée dans l'association marque l'entrée dans le secteur. Leur recrutement s'opère sur un poste d'encadrement c'est-à-dire de chef de service ou encore de directeur. Il est possible de considérer que c'est leur expérience antérieure (parfois conséquente) qui est appréciée pour accéder à un tel poste.

- L'entrée dans le secteur sur un poste d'encadrement (4) :

Les trajectoires concernées (4) concernent des personnes qui ont opéré une mobilité sectorielle (enseignants, technicien), pour entrer dans le secteur sur un poste d'encadrement intermédiaire (chef service, coordinateur...), avant de devenir directeur.

- L'entrée dans le secteur (assoc) comme directeur (118)
- L'entrée dans le secteur comme directeur-adjoint (21)

- **Une mobilité sectorielle : entrée par une expérience professionnelle « exogène » et sur un poste de travailleur social, puis promotion interne**

A la différence du groupe de trajectoires précédent l'entrée de ces « exogènes » s'opère par un poste d'intervenant médico-social (ou de travail socio-éducatif). L'accès à un poste de direction s'opère par promotion (IMS, chef de service, dir. Adjoint). Cette progression peut éventuellement se dispenser de l'étape « chef de service » ou « directeur adjoint ». Il est possible de les caractériser par l'idée de « reconversion », puis promotion dans la hiérarchie professionnelle.

- **Une mobilité professionnelle :**

Nous parlons de mobilités professionnelles pour indiquer que les personnes ont *a priori* une antériorité dans le secteur. Deux grands cas de figure se présente en matière de mobilité : soit la promotion s'est faite antérieurement au recrutement dans l'association actuelle, soit la promotion s'opère au sein de l'association.

#### La promotion professionnelle des IMS (109)

Nous avons noté que pour 109 directeurs, l'expérience professionnelle antérieure au recrutement chez l'employeur actuel était seulement constituée par une expérience professionnelle d'intervenant médico-social ou de travail socio-éducatif. (noté TS). Deux cas de figure se présentent :

- le recrutement se fait directement sur un poste d'encadrement ou de direction (c'est le cas le plus fréquent, il concerne 70 personnes) ;
- le recrutement s'opère sur un poste d'intervenant médico-social ou de travailleur socio-éducatif, pour connaître par la suite une progression professionnelle soit en accédant à un poste de chef de service ou/puis à un poste de direction adjointe, avant d'être directeur. (Ce cas de figure représente 39 personnes).

Nous sommes dans le cas d'une progression dans la filière professionnelle, soit du fait d'une mobilité professionnelle (changement d'employeur), soit du fait d'une promotion interne (chez le nouvel employeur).

#### La mobilité des cadres du secteur

La mobilité des cadres concerne deux types de population : celle qui ont une antériorité professionnelle endogène, avec la mention dans leur parcours d'un poste d'intervenant médico-social (100) avant d'accéder à un poste d'encadrement, et celle constitué de cadres qui *a priori* sont entrés dans le secteur sur de tels postes (52).

Nous sommes en présence d'un groupe professionnel appartenant à la filière professionnelle (endogène) – ils ont tous pour particularité à l'inverse du premier groupe ayant effectué une mobilité sectorielle d'avoir été en position d'intervention médico-sociaux ou socio-éducatif -, et qui a en partie déjà réalisé une forme de mobilité et de promotion professionnelle avec le recrutement chez l'actuel employeur, puisque, avant leur recrutement ils ont pu être en situation d'encadrement ou de direction. Dans la majorité des cas, ils sont recrutés comme directeur dans la nouvelles structure (100 personnes).

Il y a quelques cas d'évolution « négative » ou « régressive » dans la mesure où ayant été directeur, ils sont, durant un temps, chez le nouvel employeur, en situation d'intervenant médico-social ou socio-éducatif avant de retrouver un poste de direction. (7 personnes).

## CONCLUSION

---

Les quelques éléments sur la mobilité professionnelle, déployés ici, nous invitent à revenir sur la typologie dégagée dans l'article « trajectoires professionnelles et mobilité d'emploi »<sup>35</sup>.

Si notre nomenclature ne permet pas de relever distinctement des changements de fonction en dehors de l'association actuelle, suite à un changement d'établissement ou d'un changement dans l'organisation du travail, ceux qui se réalisent sur un plan hiérarchique apparaissent plus clairement, le passage du statut de travailleur social à celui de cadre, comme chef de service, pour aboutir à celui de directeur en est un exemple manifeste.

Sans l'avoir contrôlé de manière indubitable, la place de la formation, notamment lorsqu'elle débouche sur une qualification professionnelle, joue un rôle considérable. Entrer dans le travail social en exerçant un métier avec la qualification requise n'offre pas les mêmes possibilités de promotion, aussi bien en termes de temps que d'évolution, qu'une entrée sans qualification. Les parcours avec des difficultés d'insertion dans le secteur social se repèrent dans ce cas, pour quelques AMP ou éducateurs. L'obtention d'une qualification stabilise ces parcours dans une profession, mais pas forcément dans un établissement.

Les trajectoires de réajustement professionnel ou de réorientation professionnelle apparaissent au regard de la mobilité professionnelle externe. La distinction entre ces deux types de trajectoires n'est pas encore établie très précisément. Pour l'instant seul les intitulés d'emplois ont été retenus et non la durée de ces expériences. Mais au regard des premiers éléments, des stratégies de réajustement semblent être mises à l'œuvre. C'est le cas de personnes assez jeunes sur le marché du travail qui après une première ou plusieurs expériences entrent dans le secteur social. Le moment où intervient la nouvelle qualification semble caractériser le type de parcours. Lorsqu'elle précède l'entrée dans le secteur social, le parcours ne semble pas être marqué par des difficultés d'insertion professionnelle. Réciproquement, l'entrée sans qualification dans le secteur social après différentes expériences professionnelles, peut être assimilé à des difficultés d'insertion et de stabilisation.

Nommer les trajectoires, à partir des données recueillies dans le cadre de l'enquête auprès des salariés, s'avère parfois difficile. Si pour les parcours où les emplois s'enchaînent de manière continue depuis la sortie du système éducatif, les promotions, reconversions peuvent être appréciées, lorsque

---

<sup>35</sup> Thierry Rivard & François Bigot, « Trajectoires professionnelles et mobilité d'emploi », *Les mutations du travail social – Dynamiques d'un champ professionnel*, sous la direction de Jean-Noël Chopart, juin 2000, Paris, page 177.

dans les parcours des périodes de non-emploi s'insèrent entre les expériences professionnelles, les interprétations sont délicates et hasardeuses. Ces périodes marquent-elles de réelles difficultés d'insertion professionnelle, du temps consacré à la vie familiale ou à la formation ?

Enfin, il faut aussi mettre l'accent sur ceux qui nous paraissent « immobiles », ceux qui ne changent pas de métier. Car, même s'ils n'ont pas fait l'objet d'un traitement particulier dans ce document de travail, ils semblent être un cas assez fréquent et montrent bien que les changements de métiers, sans évolution hiérarchique, dans le travail social ne sont pas rares. Les mobilités se réalisent plus sur des modifications de postes que des changements de métiers.

Pour ce qui concerne les trajectoires des directeurs, qui ont pu être traitées de manière approfondie dans ce document, une différence se manifeste selon les secteurs d'activité. Le secteur de la petite enfance se différencie nettement. La position de directeur est le fait de professionnels, en particulier de puéricultrices, qui accèdent très rapidement à des postes de direction. Le secteur des personnes âgées connaît lui aussi, mais dans une moindre mesure, des différences notables avec le reste des autres secteurs d'activité.

Le recrutement d'un directeur ayant occupé déjà antérieurement cette fonction est minoritaire. Ils sont 107 à pouvoir afficher cette expérience professionnelle. Les autres ont pu occuper différents postes, y compris d'encadrement. Il en ressort que l'accès à un poste de direction s'opère donc le plus souvent du fait d'une mobilité professionnelle, et en tout état de cause d'une mobilité ascendante.

Il semble bien qu'il y ait une prime à la mobilité en opérant un changement d'employeur dans le secteur, voire un changement de carrière. C'est au gré de ces changements que les carrières se construisent et que l'accès au poste de directeur se réalise. Si cette mobilité paraît la plus fréquente, il ne faut pas pour autant mésestimer la part des trajectoires promotionnelles, c'est-à-dire de ces trajectoires ascendantes qui se réalisent chez un même employeur.

## CONTRAT D'ETUDES PROSPECTIVES SUR LES ETABLISSEMENTS PRIVES A BUT NON LUCRATIF DU SECTEUR SANITAIRE, SOCIAL ET MEDICO-SOCIAL

### QUESTIONNAIRE AUTO-ADMINISTRE ADRESSE AUX ETABLISSEMENTS

#### QUI EST CONCERNÉ PAR L'ENQUÊTE ?

Un échantillon représentatif d'établissements (au sens de la loi de 1975) a été sélectionné par le biais du fichier FINES. Ce fichier, géré par la DREES (Direction de la Recherche, des Études, de l'Évaluation et des Statistiques du Ministère de l'emploi et de la solidarité), recense l'ensemble des établissements du secteur social et médico-social. Il est actualisé régulièrement.

#### A QUI S'ADRESSE CE QUESTIONNAIRE ?

Ce questionnaire s'adresse aux DIRECTEURS des établissements sélectionnés. Il comprend trois volets (les deux premiers sont à remplir par les directeurs, le troisième par un échantillon de salariés) :

- un questionnaire de 8 pages. Ce questionnaire comprend essentiellement des questions qui décrivent le fonctionnement de votre établissement mais aussi quelques questions qui cherchent à recueillir votre opinion ;
- un tableau décrivant les caractéristiques de l'ensemble des salariés de votre établissement ;
- une fiche décrivant les activités des salariés (fiche-activité)\*.

Nous sommes conscients qu'une partie des informations demandées dans ce questionnaire nécessitent une recherche dans les dossiers administratifs. Il est très important de prendre le temps nécessaire pour remplir l'intégralité du questionnaire, car l'ensemble des informations sont importantes pour que le CEP permette une bonne connaissance du fonctionnement des établissements et des emplois dans le secteur social et médico-social.

#### A QUI RETOURNER LES QUESTIONNAIRES REMPLIS ?

Les trois parties du questionnaire sont à renvoyer :

Au CRÉDOC, à l'attention de Dominique DUMAS

Service des enquêtes du CRÉDOC - 142 rue du Chevaleret - 75013 Paris

Les fiches-activité peuvent au choix être renvoyées directement par les salariés les ayant remplis, ou en même temps que le questionnaire et le tableau des effectifs remplis par les directeurs.

#### AUPRÈS DE QUI OBTENIR DES RENSEIGNEMENTS COMPLÉMENTAIRES OU UNE AIDE POUR REMPLIR LE QUESTIONNAIRE ?

Au CRÉDOC, auprès de Dominique DUMAS 01-40-77-85-50

Ce questionnaire est à retourner si possible dans les 15 jours suivant la réception

\* cf. mode d'emploi au dos du courrier d'accompagnement

# Thème 1 L'association

Cette première partie vise à caractériser l'histoire et l'évolution de l'association dont dépend l'établissement ou le service. Elle sera appelée "association gestionnaire".

**1 ■ Année de création de l'association gestionnaire**

**2 ■ AUJOURD'HUI, dans quel(s) secteur(s) l'association exerce-t-elle son (ou ses) activité(s) ?** (Voir définition des secteurs en annexe)

Secteur 1 Enfance et adolescence handicapées	1	Secteur 6 Garde d'enfants d'âge pré-scolaire	6
Secteur 2 Adultes handicapés	2	Secteur 7 Etablissements de formation de personnel social	7
Secteur 3 Personnes âgées	3	Secteur 8 Etablissements expérimentaux	8
Secteur 4 Enfance et adolescence en difficulté	4	Autre secteur d'activité	9
Secteur 5 Adultes en difficulté	5	Ne sait pas	10

**3A ■ Existe-t-il un document écrit, adopté par le Conseil d'Administration présentant le Projet Associatif ?**

Oui	1	Non	2	Ne sait pas	3
-----	---	-----	---	-------------	---

**3B • Si oui, en quelle année ?**

**3C • A-t-il été réactualisé depuis cette date ? Si oui, en quelle année ?**

**4 ■ Pouvez vous indiquer, au moins approximativement, le nombre d'établissements (au sens de la loi de 75) dépendant de l'association gestionnaire (y compris le vôtre)**

Si l'association ne gère qu'un seul établissement, aller directement à la partie suivante, sans remplir les questions qui suivent.

**5A ■ DEPUIS 1990, l'association a-t-elle repris ou créé au moins un établissement ?**

Oui, combien ? <input type="text"/>	1	Non	2	Ne sait pas	3
-------------------------------------	---	-----	---	-------------	---

**5B • Si OUI, pouvez-vous indiquer le(s) secteur(s) auxquels appartiennent ces établissements ?**

(Voir définition des secteurs en annexe)

Secteur 1 Enfance et adolescence handicapées	1	Secteur 6 Garde d'enfants d'âge pré-scolaire	6
Secteur 2 Adultes handicapés	2	Secteur 7 Etablissements de formation de personnel social	7
Secteur 3 Personnes âgées	3	Secteur 8 Etablissements expérimentaux	8
Secteur 4 Enfance et adolescence en difficulté	4	Autre secteur d'activité	9
Secteur 5 Adultes en difficulté	5	Ne sait pas	10

**5C • Si OUI, pouvez-vous indiquer l'année de la dernière reprise ou création ?**

**6A ■ Depuis 1990, l'association a-t-elle fermé au moins un établissement ?**

Oui, combien ? <input type="text"/>	1	Non	2	Ne sait pas	3
-------------------------------------	---	-----	---	-------------	---

**6B • Si OUI, Pouvez-vous indiquer le(s) secteur(s) auxquels appartiennent ces établissements ?**

(Voir définition des secteurs en annexe)

Secteur 1 Enfance et adolescence handicapées	1	Secteur 6 Garde d'enfants d'âge pré-scolaire	6
Secteur 2 Adultes handicapés	2	Secteur 7 Etablissements de formation de personnel social	7
Secteur 3 Personnes âgées	3	Secteur 8 Etablissements expérimentaux	8
Secteur 4 Enfance et adolescence en difficulté	4	Autre secteur d'activité	9
Secteur 5 Adultes en difficulté	5	Ne sait pas	10

**6C • Si OUI, pouvez-vous indiquer l'année de la dernière fermeture ?**

**7 ■ Pouvez-vous indiquer (au moins approximativement) le nombre de salariés (en personnes physiques) travaillant au sein des établissements de l'association gestionnaire au 31/12/2000 ?**

Rappel : on considère tous les salariés, quel que soit le type de contrat de travail (CDI, CDD, contrat aidé, contrat jeune), à l'exception des emplois qui concernent les personnes prises en charge

Moins de 10	1	201 à 300	5
11 à 50	2	301 et plus	6
51 à 100	3	Ne sait pas	7
101 à 200	4		

**8 ■ DEPUIS 1990 (ou depuis la création de l'association, si création postérieure), le nombre de salariés (en personnes physiques) dans l'association a-t-il :**

Augmenté	1	Est resté stable	3
Diminué	2	Ne sait pas	4

# Thème 2 Votre établissement

On parle dans ce questionnaire d'établissement au sens de la loi de 1975 (établissement ou service).

## 2-1. LES CARACTÉRISTIQUES DE VOTRE ÉTABLISSEMENT

9 ■ Année de création de votre établissement

10 ■ Pouvez-vous indiquer le nombre de salariés présents dans vos effectifs au 31/12/2000 :

Rappel : on considère tous les salariés, quel que soit le type de contrat de travail (CDI, CDD, contrat aidé, contrat jeune), à l'exception des emplois qui concernent les personnes prises en charge

En personnes physiques

En Équivalent Temps Plein

11 ■ DEPUIS 1990 (ou depuis la création de votre établissement, si création postérieure), le nombre de salariés au sein de l'association a-t-il :

Augmenté ..... 1      Est resté stable ..... 3

Diminué ..... 2      Ne sait pas ..... 4

N'oubliez pas de remplir le tableau des effectifs joint au questionnaire, qui détaille les caractéristiques de l'ensemble des salariés présents dans votre établissement au 31/12/2000.

12 ■ Pouvez-vous indiquer les moyens financiers dont dispose votre établissement :

Montant du budget global (totalité des ressources) en 2000  milliers de Francs

Montant du budget global en 1995 .....  milliers de Francs

Montant du budget global en 1990 .....  milliers de Francs

13 ■ Pouvez-vous indiquer le nombre de services dépendant de votre établissement

(Si l'établissement ne compte qu'un seul service, noter 1)

14 ■ Pour chaque service, préciser le secteur et la date de création ou de reprise :

Service	Secteur	Dates de création / de reprise
N°1		
N°2		
N°3		
N°4		
N°5		
N°6		
N°7		
N°8		

15 ■ De quelle convention collective dépend votre établissement ?

CC51 ..... 1      Sop ..... 4

CC66 ..... 2      Autre ..... 5 précisez : .....

Croix-rouge ..... 3 .....

## 2-2. L'ORGANISATION DE L'ÉTABLISSEMENT

### - ASPECTS DE LA DIMENSION COLLECTIVE

16A ■ Existe-t-il un document écrit présentant le Projet d'établissement ou de service ?

Oui ..... 1

Non ..... 2      Ne sait pas ..... 3

16B • Si OUI, en quelle année ?

16C • A-t-il été réactualisé depuis cette date ? Si OUI, en quelle année ?

16D • Si OUI, les salariés ont-ils participé à ce Projet d'établissement ou de service ?

Oui, tous ..... 1      Non ..... 3

Oui, certains uniquement ..... 2      Ne sait pas ..... 4

**17A ■ Votre établissement est-il engagé dans une démarche qualité ?**

Oui ..... 1  
 Non ..... 2      Ne sait pas ..... 3

**17B • Si OUI, avec quel objectif ?**

Une certification (norme iso 9000, ...) 1      Autre ..... 4 préciser : .....  
 Une accréditation ..... 2 .....  
 Une amélioration du service rendu ..... 3      Ne sait pas ..... 5

**- LE CADRE DE L'ACTIVITÉ**

**18 ■ Avez-vous élaboré des fiches de postes qui précisent les fonctions, les tâches et les compétences attendues de vos salariés ?**

Oui ..... 1  
 Non ..... 2      Ne sait pas ..... 3

**19A ■ Votre établissement applique-t-il les 35 heures ?**

Oui, depuis quelle date ? |\_\_|\_\_| mois |\_\_|\_\_|\_\_| année ..... 1  
 Non ..... 2  
 Ne sait pas ..... 3

**19B • Si OUI, la mise en place des 35 heures a-t-elle été l'occasion de :**

	Oui	Non
a/ Revoir les missions de l'établissement	1	2
b/ Revoir le Projet de l'établissement	1	2
c/ Revoir l'organisation du travail	1	2
d/ Revoir le contenu du travail	1	2
e/ Repenser les motivations pour le travail	1	2
f/ Autre, préciser : .....		

**19C • Si OUI, la mise en place des 35 heures a-t-elle entraîné des embauches ?**

Oui, préciser le % prévu en ETP |\_\_|\_\_| et en personnes physiques |\_\_|\_\_| ..... 1  
 Non ..... 2  
 Ne sait pas ..... 3

**20 ■ En dehors des instances représentatives "légalés" (type comité d'entreprise), existe-t-il au sein de votre établissement d'autres instances de concertation régulières ?**

Oui ..... 1  
 Non ..... 2      Ne sait pas ..... 3

**21 ■ Existe-t-il une instance dans laquelle sont représentés les "usagers" de votre établissement ?**

Oui ..... 1  
 Non ..... 2      Ne sait pas ..... 3

**- LES MOUVEMENTS DE PERSONNELS**

**22 ■ Pouvez-vous indiquer les flux de salariés au cours de l'année 2000 (si pas de flux, noter 0)**

Nombre de salariés en CDI ayant quitté l'établissement .....  
 Nombre de salariés en CDI ayant été embauchés .....

**23 ■ Depuis 1990, le turn-over dans votre établissement a-t-il :**

Eu tendance à augmenter ..... 1      N'a pas changé ..... 3  
 Eu tendance à diminuer ..... 2      Ne sait pas ..... 4

**24 ■ Quelles sont les principales raisons du turn-over dans votre établissement ?**

Motifs personnels (suivi du conjoint, déménagement,...) ..... 1  
 Départ à la retraite ..... 2  
 Changement d'employeur (dans le même type d'établissement) ..... 3  
 Changement d'établissement ..... 4  
 Autre, préciser ..... 5  
 Ne sait pas ..... 6

- 25 ■ Quelles sont les prévisions de départs à la retraite ?** (si pas de départs prévus, noter 0)
- Nombre de départs prévus pour 2001
- Nombre de départs prévus pour les 3 prochaines années (2001-2003)
- Nombre de départs prévus pour les 5 prochaines années (2001-2005)

- 26 ■ Quelles sont les catégories professionnelles les plus concernées par les prochains départs à la retraite ?**
- .....

- 27 ■ Pouvez-vous indiquer le nombre de salariés ayant changé de poste, en restant dans votre établissement, en 2000** (si pas de changement de poste, noter 0)
- Nombre de salariés ayant changé de poste en 2000 .....

- 28 ■ Pouvez-vous indiquer le nombre de salariés ayant (ou allant) changé de poste, en restant dans votre établissement, en 2001** (si pas de changement de poste, noter 0)
- Nombre de salariés ayant (ou allant) changé de poste en 2001 .....

- 29 ■ Depuis 1995, avez-vous créé de nouveaux postes dans votre établissement (comme par exemple chargé de mission, chef de projet, responsable qualité, ...) ?**
- Oui, indiquer les fonctions exercées 1 précisez : .....
- Non ..... 2 Ne sait pas ..... 3

- 30 ■ Quelles sont les difficultés principales relevées dans la gestion du personnel de votre établissement ?**
- |  |   |                    |                    |
|--|---|--------------------|--------------------|
| Difficulté pour le recrutement de personnel qualifié | 1 | Faible mobilité    | 4                  |
| Absentéisme  | 2 | Moindre motivation | 5                  |
| Usure professionnelle                                | 3 | Autre              | 6 précisez : ..... |

- 31 ■ Quels sont les moyens mobilisés pour y répondre ?**
- |                          |   |                      |                    |
|--------------------------|---|----------------------|--------------------|
| La formation             | 1 | Le travail en équipe | 4                  |
| La mobilité interne      | 2 | Un autre moyen       | 5 précisez : ..... |
| Le soutien psychologique | 3 | Ne sait pas          | 6                  |

## Thème 3 Les activités et les tâches des salariés

*Nous vous rappelons que le repérage des activités effectuées par les salariés de votre établissement s'appuie AUSSI sur les fiches d'activité, que vous devez faire remplir par un échantillon de salariés.*

### - L'ORGANISATION DES ACTIVITÉS ET DES TÂCHES

- 32 ■ Le Projet de l'établissement précise-t-il**
- |   | Oui | Non |
|---|-----|-----|
| a/ La manière dont l'établissement entend remplir sa mission        | 1   | 2   |
| b/ Le rôle de chaque salarié dans l'organisation                    | 1   | 2   |
| c/ L'organisation du travail  | 1   | 2   |
| d/ La manière dont chacun intervient dans le cadre de ses activités | 1   | 2   |

- 33 ■ Est-ce qu'à leurs prise de fonctions, les salariés reçoivent systématiquement un document présentant le projet d'établissement ou de service ?**
- |   |   |
|---|---|
| Oui, tous les salariés                          | 1 |
| Oui, seulement certaines catégories de salariés | 2 |
| Non   | 3 |
| Ne sait pas                                     | 4 |

- 34 ■ Comment sont réparties les tâches des salariés de votre établissement ?** (entourer le chiffre correspondant à l'item choisi pour chaque type de salariés)
- |  | Plutôt par la direction uniquement | Plutôt dans le cadre de réunions formelles regroupant la direction et les salariés | Plutôt de manière informelle | Ne sait pas |
|--|------------------------------------|--|------------------------------|-------------|
| a/ Personnels d'encadrement                                      | 1                                  | 2  | 3                            | 4           |
| b/ Professionnels socio-éducatifs et autres intervenants sociaux | 1                                  | 2  | 3                            | 4           |
| c/ Professionnels médicaux et para-médicaux                      | 1                                  | 2  | 3                            | 4           |
| d/ Personnels des services techniques                            | 1                                  | 2  | 3                            | 4           |
| e/ Personnels des services administratifs                        | 1                                  | 2  | 3                            | 4           |

## Thème 4 La gestion des ressources humaines

**35A ■ Existe-t-il des réunions formelles au cours desquelles les salariés (ou certains d'entre eux) échangent sur leurs pratiques quotidiennes (relations professionnels/usagers ; organisation du travail...) ?**

Oui ..... 1  
 Non ..... 2      Ne sait pas ..... 3

**35B • Si OUI, ces réunions mobilisent-elles des intervenants extérieurs ?**

Oui ..... 1  
 Non ..... 2      Ne sait pas ..... 3

**35C • Si OUI, Quelles catégories de salariés participent à ces réunions :**

	Oui	Non
a/ Personnels de direction	1	2
b/ Personnels d'encadrement	1	2
c/ Professionnels socio-éducatifs et autres intervenants sociaux	1	2
d/ Professionnels médicaux et para-médicaux	1	2
e/ Personnels des services techniques	1	2
f/ Personnels des services administratifs	1	2

**35D • Si OUI, ces différentes catégories de personnel ont-elles des réunions :**

Oui ..... 1  
 Non ..... 2      Ne sait pas ..... 3

**36 ■ Quel est le degré d'autonomie des salariés de votre établissement, en ce qui concerne leur capacité à définir eux-mêmes leurs activités ?** (entourer le chiffre correspondant à l'item choisi pour chaque type de salariés)

	Important	Moyen	Faible	Ne sait pas
a/ Personnels d'encadrement	1	2	3	4
b/ Professionnels socio-éducatifs	1	2	3	4
c/ Professionnels socio-éducatifs et autres intervenants sociaux	1	2	3	4
d/ Personnels des services techniques	1	2	3	4
e/ Personnels des services administratifs	1	2	3	4

**37 ■ Quel est le degré d'autonomie des salariés de votre établissement, en ce qui concerne leur capacité à organiser leurs activités ?** (entourer le chiffre correspondant à l'item choisi pour chaque type de salariés)

	Important	Moyen	Faible	Ne sait pas
a/ Personnels d'encadrement	1	2	3	4
b/ Professionnels socio-éducatifs et autres intervenants sociaux	1	2	3	4
c/ Professionnels médicaux et para-médicaux	1	2	3	4
d/ Personnels des services techniques	1	2	3	4
e/ Personnels des services administratifs	1	2	3	4

### - LES RELATIONS AVEC L'EXTÉRIEUR

**38A ■ Dans votre établissement, recherchez-vous à avoir des relations avec des partenaires extérieurs ?**

Oui, beaucoup ..... 1      Non, pas du tout ..... 3  
 Oui, un peu ..... 2      Ne sait pas ..... 4

**38B • Si OUI, qui prend en charge ses relations avec les partenaires extérieurs ?**

Plutôt la direction et l'encadrement ..... 1  
 L'ensemble du personnel ..... 2      Ne sait pas ..... 3

### - LE RECRUTEMENT

**39 ■ Préciser le degré d'importance de chacun de ces critères de recrutement, pour les différentes catégories de personnel ?** (reporter le chiffre dans le tableau ; 1 = très important ; 2 = assez important, 3 = peu important, 4 = pas important du tout ; 5 = NSP)

Critère	Encadrement	Socio-éducatifs	Médicaux, paramédicaux	Services techniques	Services administratifs
Diplôme					
Motivation					
Compétences techniques					
Exp. professionnelle dans le secteur					
Adhésion au projet					
Disponibilité					
Expérience sociale (militantisme, bénévolat)					
Expérience des publics					
Prétentions salariales					
Parité					

**40 ■ Y a-t-il d'autres critères de recrutement qu'il vous semble important à prendre en compte ?**

Oui ..... 1 préciser lesquels : .....

Non ..... 2 .....

**41 ■ Lors des dernières créations de poste, le mode de recrutement a été :**

Plutôt interne (évolution de carrière) ..... 1 Autre situation ..... 3 précisez : .....

Plutôt externe ..... 2 Ne sait pas ..... 4 .....

**42 ■ Actuellement, avez-vous des difficultés pour le recrutement de :**

	Beaucoup	Un peu	Pas du tout	Ne sait pas
a/ Personnels de direction	1	2	3	4
b/ Personnels d'encadrement	1	2	3	4
c/ Professionnels socio-éducatifs et autres intervenants sociaux	1	2	3	4
d/ Professionnels médicaux et para-médicaux	1	2	3	4
e/ Personnels des services techniques	1	2	3	4
f/ Personnels des services administratifs	1	2	3	4

**43 ■ Si vous rencontrez beaucoup de difficultés dans au moins une catégorie de personnel, précisez pour quelle qualification en particulier**

.....

**44 ■ Vos attentes sur les compétences des différentes catégories de personnel ont-elles changé depuis 1990 ?**

	Beaucoup	Un peu	Pas du tout	Ne sait pas
a/ Personnels d'encadrement	1	2	3	4
Si beaucoup, en quoi ?	.....			
b/ Professionnels socio-éducatifs et autres intervenants sociaux	1	2	3	4
Si beaucoup, en quoi ?	.....			
c/ Professionnels médicaux et para-médicaux	1	2	3	4
Si beaucoup, en quoi ?	.....			
d/ Personnels des services généraux	1	2	3	4
Si beaucoup, en quoi ?	.....			
e/ Personnels des services administratifs	1	2	3	4
Si beaucoup, en quoi ?	.....			

**POLITIQUE DE FORMATION**

**45 ■ Nombre de salariés de votre établissement ayant suivi une formation en 2000** [ ][ ][ ][ ][ ]

Dont formation diplômante [ ][ ][ ][ ][ ]

Formation technique [ ][ ][ ][ ][ ]

**46 ■ Nombre total d'heures de formation en 2000** [ ][ ][ ][ ][ ][ ][ ][ ][ ][ ]

**47 ■ Quels sont les catégories de personnels ayant suivi une formation au cours de l'année 2000 :**

	Formation diplômante	Formation technique
a/ Personnels de direction	1	1
b/ Personnels d'encadrement	2	2
c/ Professionnels socio-éducatifs et autres intervenants sociaux	3	3
d/ Professionnels médicaux et para-médicaux	4	4
e/ Personnels des services techniques	5	5
f/ Personnels des services administratifs	6	6

**48 ■ Pouvez-vous nous indiquer le nombre de salariés auxquels vous pensez faire suivre une formation diplômante au cours des trois prochaines années (2001-2003)** [ ][ ][ ][ ][ ] (si aucun salarié concerné, noter 0)

**49 ■ Quelle est la politique générale de formation au sein de votre établissement ?**

Améliorer la qualification ..... 1 Faire évoluer les pratiques professionnelles ..... 4

Améliorer les connaissances techniques ..... 2 Autre ..... 5 précisez : .....

Renforcer l'accès à la qualification et à la validation des acquis ..... 3

Ne sait pas ..... 6

**50 ■ Quelles sont les priorités de formation formellement affichées pour cette année pour votre établissement ?**

.....  
 .....

**51 ■ Existe-il un plan de formation ?**

Oui ..... 1  
 Non ..... 2      Ne sait pas ..... 3

**52 ■ Pour quelle(s) raison(s) vous arrive-t-il de refuser des formations aux salariés de votre établissement ?**

Trop de demandes par rapport à l'enveloppe financière ..... 1      Autre, préciser ..... 4  
 Pour des raisons de service ..... 2      Jamais de refus de demande de formation ..... 5  
 Propositions en inadéquation avec le projet de l'établissement ..... 3      Ne sait pas ..... 6

**53 ■ Les salariés de votre établissement sont-ils demandeurs de formation ?**

Oui, beaucoup ..... 1      Non, pas du tout ..... 3  
 Oui, un peu ..... 2      Ne sait pas ..... 4

## Thème 5 Prospective et perspective

**54 ■ Selon vous, qu'est ce qui a le plus changé au cours des 10/15 dernières années, dans l'environnement dans lequel votre établissement exerce ses activités ? Une seule réponse possible**

Evolution des publics / des besoins ..... 1      Autre ..... 4 préciser : .....  
 Evolution de la commande publique ..... 2 .....  
 Emergence d'une logique de marché ..... 3      Ne sait pas ..... 5

**55 ■ Selon vous, qu'est ce qui va le plus changer au cours des 10 prochaines années, dans l'environnement dans lequel votre établissement exerce ses activités ?**

Evolution des publics / des besoins ..... 1      Autre ..... 4 préciser : .....  
 Evolution de la commande publique ..... 2 .....  
 Emergence d'une logique de marché ..... 3      Ne sait pas ..... 5

**56A ■ Y a-t-il des projets de développement de l'association vers d'autres activités ?**

Oui ..... 1  
 Non ..... 2      Ne sait pas ..... 3

**56B • Si oui, lesquels ?**

.....  
 .....

**57A ■ Y a-t-il des projets de développement de votre établissement vers d'autres activités ?**

Oui ..... 1  
 Non ..... 2      Ne sait pas ..... 3

**57B • Si oui, lesquels ?**

.....  
 .....

**58 ■ Ces projets donnent-ils lieu à :**

Des financements contractualisés ..... 1      Les deux ..... 3  
 Des financements pérennes ..... 2      Ne sait pas ..... 4

**59A ■ En ce qui concerne l'avenir de votre établissement pour les cinq ans qui viennent, êtes-vous :**

Oui ..... 1  
 Non ..... 2      Ne sait pas ..... 3

**59B • Pourquoi ?**

.....  
 .....

**Dépôt légal : JANVIER 2003**

**ISSN : 1257-9807**

**ISBN : 2-84104-216-2**

# CAHIER DE RECHERCHE

## Récemment parus :

**Les « solidarités familiales » dans les travaux du credoc**  
M. MESSU - n°174 (2002)

**Les obstacles aux stratégies d'adaptation des entreprises**  
P. MOATI - n°175 (2002)

**Essai de comparaison de méthodes quantitatives  
et qualitatives à partir d'un exemple : le passage à l'euro  
vécu par les consommateurs**  
A. COUVREUR - F. LEHUEDE - n°176 (2002)

**“ Le fossé numérique en France ” : des inégalités qui tendent  
à se réduire, mais qui restent encore très élevées**  
R. BIGOT - n°177 (2002)

**L'influence du coût d'usage du capital sur la décision  
d'investir et sur l'investissement corporel des entreprises  
de services françaises. Le recours au crédit-bail permet-il  
d'identifier des entreprises à l'origine du canal du crédit ?**  
J.-C. TEURLAI - J.-B. CHATELAIN - n°178 (2002)

**Les pratiques alimentaires des français : du discours  
à la réalité - Exploitation de l'enquête INCA**  
A.-D. BROUSSEAU - C. GAIGNIER - n°179 (2002)

**Le commerce électronique 5 ans après : qu'avons-nous appris ?**  
P. MOATI - S. BONNET - C. JACQUOT - n°180 (2003)

**Peut-on parler d'une opinion de la jeunesse ?**  
R. BIGOT - C. PIAU - n°181 (2003)

**La compréhension sociale du handicap**  
C. BARRAL - A. BLANC - E. B. MARTIN - A. FRONTEAU-LOONES,  
E. GARDIEN - C. GUCHER - P. LE QUÉAU - H.-J. STIKER - n°182 (2003)

Président : Bernard SCHAEFER Directeur Général : Robert ROCHEFORT  
142, rue du Chevaleret, 75013 PARIS - Tél. : 01 40 77 85 01

ISBN : 2-84104-216-2

# CRÉDOC

Centre de recherche pour l'Étude et l'Observation des Conditions de Vie

Crédoc - C  
0183. Janv

