

# Carrières professionnelles de surveillants pénitentiaires

2000 - 2018

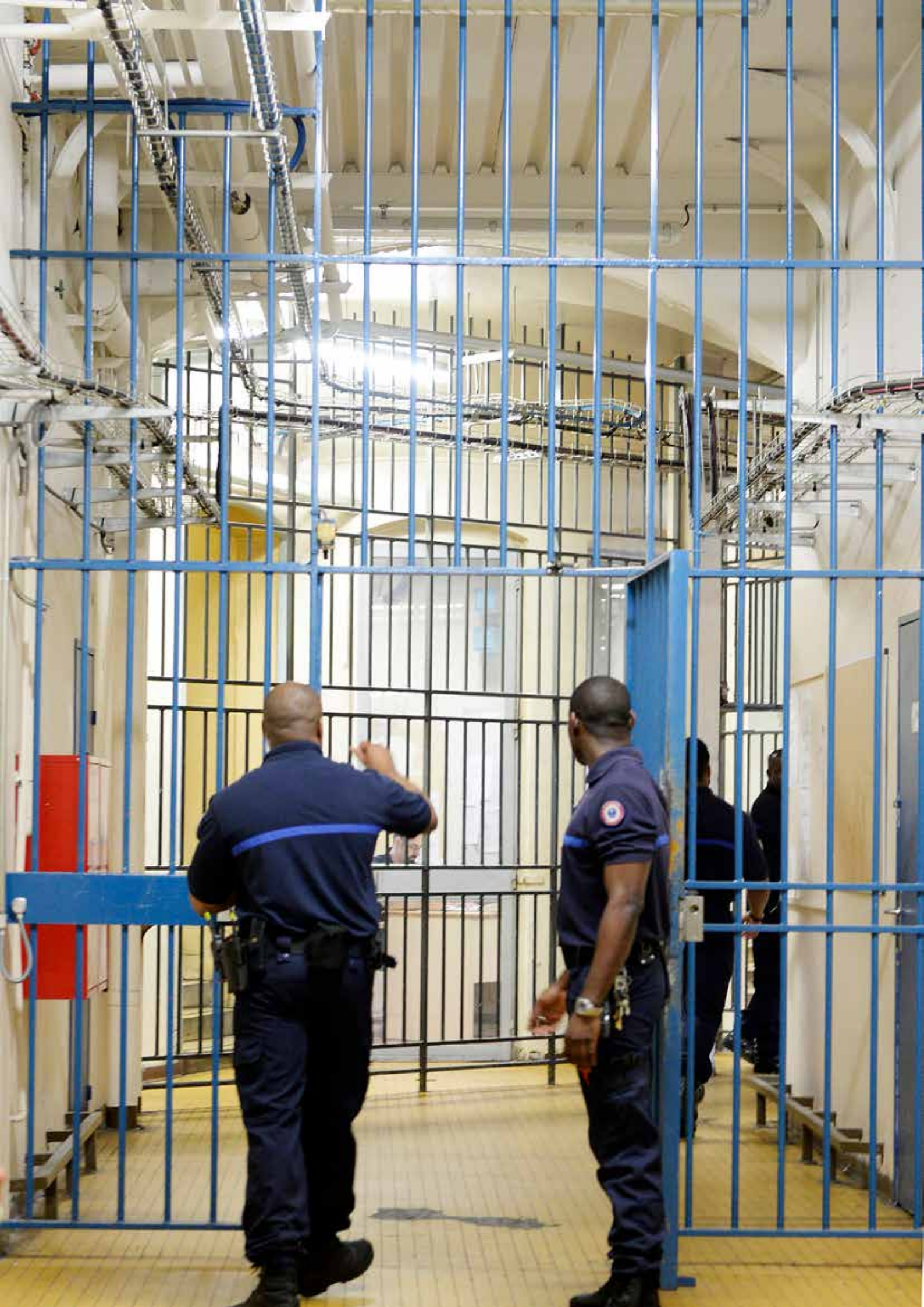


## Volet 2

Que deviennent les surveillants pénitentiaires ?

*Pauline Castaing, Laurent Gras*

SEPTEMBRE 2023



# Table des matières

<i>Introduction</i> .....	5
<i>Première partie : L'intensité des sorties selon l'ancienneté</i> .....	9
1. Définition d'un départ du métier de surveillant.....	9
2. Premiers indicateurs globaux.....	9
3. Les carrières des surveillants à la lumière des taux de départ selon l'ancienneté.....	10
4. L'intensité des départs par ancienneté et genre.....	16
5. Vitesse d'attrition d'une cohorte de surveillants.....	18
6. Les vitesses d'attrition par genre.....	19
7. Évolution des taux de départ selon l'année d'entrée.....	20
Synthèse de la première partie.....	22
<i>Deuxième partie : mobilités professionnelles des surveillants pénitentiaires et typologies de carrière</i> .....	23
1. Les mobilités professionnelles : questions de définition.....	23
2. Les typologies de carrière observées : quels horizons ?.....	24
3. Quid des carrières après les sorties du métier ?.....	25
4. Zoom sur les carrières atypiques.....	27
Synthèse de la deuxième partie.....	29
<i>Troisième partie : calendrier et intensité des mobilités observées</i> .....	31
1. Une majorité de carrières en tant que surveillant et des mobilités variées.....	31
2. Approche comparative par genre.....	34
3. La question de l'âge au départ de rang 1 selon le grade/métier directement rejoint.....	37
4. L'ancienneté au départ de rang 1 selon le grade/ métier directement rejoint.....	38
Synthèse de la troisième partie.....	39
<i>Quatrième partie : projections</i> .....	41
1. Projections de carrières professionnelles pour 100 surveillants sur 18 ans.....	41
2. Projections de carrières professionnelles par genre.....	43
3. Projections des carrières professionnelles des 26779 élèves sur 18 ans.....	44
4. Perspectives déclarées et mobilités observées.....	46
5. Projections des grades et métiers atteints à 18 ans de carrière tous rangs confondus.....	48
6. Les mobilités vues sous l'angle des catégories de la fonction publique.....	50
7. Quelles fidélisations ?.....	51
Synthèse de la quatrième partie.....	53
<i>Conclusion</i> .....	55
<i>Bibliographie</i> .....	57
<i>Annexe</i> .....	59



# Introduction

21 février 2023. À l'occasion de l'accueil institutionnel de la 213<sup>e</sup> promotion de surveillants, le Garde des sceaux Monsieur Éric Dupond-Moretti s'est déplacé à l'école nationale d'administration pénitentiaire pour prononcer un discours face aux élèves, personnels et familles présents. Au cours de son allocution, le ministre de la Justice annonce que les surveillants pénitentiaires relevant jusqu'alors d'un corps de catégorie C, passeront à un corps de catégorie B, à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2024.

Dans un contexte où les enjeux de recrutement dans l'administration pénitentiaire ont rarement été autant d'actualité, la revalorisation du statut des surveillants vise à accroître l'attractivité du métier et le valoriser. Pour reprendre les propos du Ministre, « *Ces mesures sont le témoignage que ces agents sont indispensables et reconnaissent le travail particulièrement difficile qui est le leur.* »

De surcroît, cette déclaration s'inscrit dans un contexte d'extension du parc pénitentiaire national, visant l'ajout de 15 000 places supplémentaires. Ce projet aura comme impact d'amplifier le besoin de recruter massivement, dans la mesure où il nécessitera la mobilisation de nombreux personnels.

L'objectif d'élever l'effectif d'une population ne peut toutefois se réduire à l'augmentation des entrées de personnels qui la rejoignent. Il faut également les fidéliser. Le deuxième objectif incombant au besoin d'agrandir l'effectif consiste donc à développer des mesures visant à assurer des perspectives professionnelles et limiter les sorties du métier. Quel serait en effet l'intérêt de recruter davantage si parallèlement, des surveillants décident de quitter massivement leur métier ?

Pour ces raisons, connaître et assurer le devenir professionnel de ses personnels représente un intérêt de premier ordre pour tout employeur. Bien que l'analyse des processus de socialisation professionnelle et la reconstitution de carrières au sein des entreprises et des administrations soient peu fréquentes<sup>1</sup>, la question de la fidélisation des personnels, et, en l'occurrence, des surveillants pénitentiaires, a toujours été

l'une des préoccupations majeures dans la gestion des ressources humaines de l'administration pénitentiaire. L'exercice de ce métier de surveillant soulève effectivement bien des difficultés pouvant amener ces personnels à s'interroger sur la stabilité de leur situation et leur avenir professionnel<sup>2</sup>.

De manière inédite, l'objet de ce deuxième volet est de traiter des carrières professionnelles des surveillants d'un point de vue démographique. Cette approche consiste à rendre compte des destinations professionnelles rejointes et de l'intensité des sorties de corps selon l'ancienneté. Au recours d'indicateurs précis, ce volet répond à de nombreuses questions : combien de surveillants exercent encore ce métier après 5 ans ? 10 ans ? 18 ans d'expérience/dans l'AP ? Quels métiers rejoignent-ils lorsqu'ils décident de ne plus exercer les fonctions de surveillant ? Dans quelle mesure ces personnels s'orientent vers un autre corps pénitentiaire ? Quelles sont les carrières professionnelles des surveillants pénitentiaires ?

La population étudiée correspond exactement à celle dont le profil sociodémographique a été présenté dans le premier volet de cette recherche, à savoir les 26 779 élèves surveillants, issus de 51 promotions entrées en formation de 2000 à 2018. Elle ne comprend donc aucunement les surveillants qui ont intégré l'administration pénitentiaire avant 2000, ni ceux entrés après 2018.

Ainsi que nous le précisons, la particularité des résultats qui sont présentés est son caractère longitudinal, dans le sens où il traite du suivi de cohortes de surveillants entrés en formation durant la période étudiée. En effet, la population des personnels pénitentiaires est habituellement considérée comme un effectif, annuel, divisé par corps professionnel, et défini selon des caractéristiques professionnelles et sociodémographiques, à l'image d'une photographie prise d'une population à un moment  $t^3$ .

L'approche longitudinale des populations est quant à elle plus rare. Elle consiste, globalement, à analyser les entrées et les sorties d'une population composée de personnels et à rendre compte des flux qui les ani-

<sup>1</sup> Dans le cadre de l'univers pénitentiaire, les recherches menées par Benguigui et Guilbaud font exception. Guilbaud (F.), *La socialisation professionnelle des surveillants de prison, 1993-2008, Une perspective longitudinale, quantitative et qualitative*, rapport final de recherche, Mission de recherche Droit et Justice, 2020.

<sup>2</sup> Cette problématique n'est d'ailleurs pas exclusive à ce corps professionnel, dans un contexte où la fonction publique serait touchée dans son ensemble par un mouvement de démission sans précédent. « Services publics, La grande démission » titrait le Un Hebdo N°413, septembre 2022. À titre d'illustration, ces départs massifs concerneraient les infirmières ou encore les policiers et les gendarmes DOSSIER. Policiers et gendarmes : stress, journées à rallonge... quand les membres des forces de l'ordre larguent les amarres - ladepeche.fr

<sup>3</sup> Tel que le propose chaque année l'administration pénitentiaire dans un fascicule rendant compte des chiffres-clés de son organisation. Ce type de données est qualifié de transversal, dans la mesure où elles apportent la photographie d'une population à un moment «  $t$  ».

ment. Elle produit à ce titre des indicateurs de première importance aux dirigeants des fonctions publiques et des entreprises. Outre l'enjeu heuristique qu'une telle recherche présente, son but final est de traiter des carrières observées et d'apporter un complexe de données fiables sur une catégorie de professionnels suscitant un grand nombre d'interrogations. En outre, le principe même consistant à analyser la nature et l'intensité de ces mouvements conduit à s'interroger sur la place du temps dans les engagements dans le métier, et donc à concevoir ceux-ci non plus comme un état, mais comme un processus<sup>4</sup>. Autrement dit, il est essentiel de bien avoir en tête que ces engagements ne sont pas fixés une fois pour toutes dans le temps, dans la mesure où ils sont animés de questionnements et de fréquentes remises en question, intrinsèquement liées à plusieurs facteurs, tels que l'ancienneté et l'environnement professionnel, le profil sociodémographique, les cycles de vie, qui jouent un rôle crucial dans l'orientation des carrières.

## Sources de données

Les données à partir desquelles ce volet a été conçu proviennent du système d'information des ressources humaines Harmonie (SIRH), extraites par l'infocentre IRHIS<sup>5</sup> en 2019 et transmis à l'observatoire de la formation de l'Énap sous format tableur par le service de la donnée statistique de la direction de l'administration pénitentiaire. Les données ont été ensuite exploitées sur le logiciel Sphinx. Cette base de données contenait de nombreuses informations relatives au profil des surveillants et à leur carrière. Pour être exploitables, ces milliers de données ont fait l'objet d'un travail minutieux de recodage, afin d'optimiser la fiabilité des variables à partir desquelles cette recherche a été conçue.

Ce volet s'articule autour de quatre parties. Il s'agit dans un premier temps, de rendre compte d'indicateurs relatifs au calendrier et à l'intensité des sorties en cours de carrière, afin d'observer leur avènement selon l'ancienneté professionnelle ; puis, l'intérêt porté à ce que ces personnels deviennent au cours du temps nous amènera à définir une typologie des carrières à partir des mobilités professionnelles observées. La troisième partie combine l'approche temporelle abordée en premier lieu avec l'analyse qualitative de la deuxième partie. Elle rendra ainsi compte du calendrier et de l'intensité des mobilités professionnelles observées de 2000 à 2018. Au final, les mesures ainsi obtenues seront exploitées dans le cadre de projections sur l'avenir professionnel des 26 779 surveillants, entrés en formation de 2000 à 2018, durant 18 ans de carrière.

<sup>4</sup> À titre d'illustration, les motivations d'un surveillant à l'entrée en formation vont connaître au cours du temps un certain nombre de bouleversements qui vont l'amener à ajuster son positionnement professionnel, la conception de son activité, sa détermination. Benguigui (G.), Guilbaud (F.) et Malochet (G.), (2008), *La socialisation professionnelle des surveillants de l'Administration Pénitentiaire*, rapport de recherche, université Paris X Nanterre/ CNRS. Et, plus récemment : Guilbaud F. (2020), *La socialisation professionnelle des surveillants de prison, 1993-2018*, op. cit.

<sup>5</sup> Chef de projet IRHIS/ Ministère de la justice/SG/3SP/SDRHS/PSIRH

## À RETENIR

- > Taux de départ moyen par année d'ancienneté : 3,3%
  - > Des taux de départs élevés en début de carrière et de plus en plus fréquents
  - > 71% des surveillants exercent toujours ce métier après 10 ans de carrière et 57% après 18 ans
  - > Quatre carrières type : rester surveillant, monter dans la hiérarchie, changer de corps, quitter l'administration
  - > Après avoir quitté le métier de surveillant, 14% montent en grade, 6% évoluent dans l'AP, 13% se spécialisent et 23% quittent l'AP
  - > Les hommes quittent plus intensément l'administration pénitentiaire tandis que les femmes y connaissent davantage de mobilités professionnelles
  - > Après 18 ans de carrière, 20% seront montés en grade au sein de l'AP, 23% auront quitté l'AP et 57% seront toujours surveillants, dont 13% en tant que spécialiste (ÉRIS, agent d'extraction, formateurs et moniteurs de sport).
-





# Première partie : L'intensité des sorties selon l'ancienneté

Par le jeu des promotions et des changements d'orientation professionnelle en cours de carrière, des surveillants pénitentiaires quittent leurs fonctions pour changer de grade ou de corps, sinon exercer un autre métier. Comme nous le verrons plus loin, ces sorties correspondent à des mobilités professionnelles internes ou externes, selon la nature des voies empruntées.

À partir du traitement d'une base de données de 26 779 surveillants, suivis de 2000 à 2018, l'objet de cette première partie est de rendre compte de l'intensité de ces sorties selon l'année d'ancienneté, de 0 à 18 ans de carrière, à partir d'indicateurs statistiques. C'est ainsi que, de manière inédite, la vitesse d'attrition des cohortes de surveillants y sera traitée. Puis, des analyses différentielles, par genre et année d'entrée, compléteront les premiers taux observés, en apportant des éléments de réponses sur un sujet trop peu souvent objectivé, à savoir l'évaporation des effectifs de surveillants au cours du temps.

## 1 - DÉFINITION D'UN DÉPART DU MÉTIER DE SURVEILLANT

Avant la présentation des résultats liés aux sorties du métier de surveillant, une définition de ce que nous avons entendu par « départ » s'impose. En effet, une sortie ou un départ peut s'apparenter d'un point de vue administratif à plusieurs causes.

Ont été considérées comme « partantes » deux catégories de personnes :

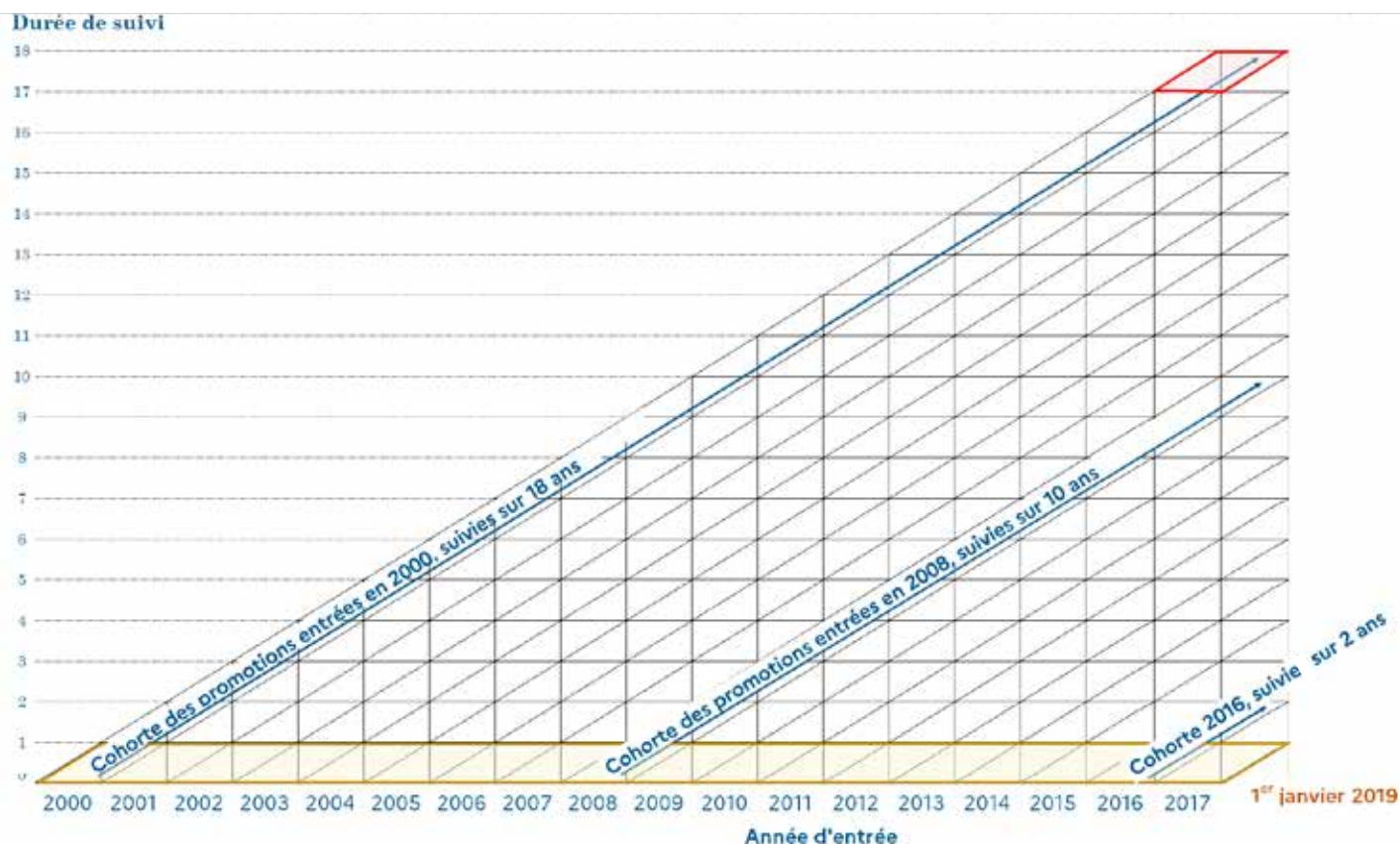
- Les élèves ayant interrompu leur formation, quel qu'en soit le motif (autre concours réussi, démission ...). Il est important ici de souligner que les élèves partis pour une autre école de la fonction publique suite à la réussite d'un concours, préservent le bénéfice du concours de surveillant, tant qu'ils n'ont pas été officiellement titularisés dans un autre corps. Pour autant, cette population a été considérée comme partante, dans la mesure où un individu qui décide de réintégrer la formation de surveillant, après un passage dans une école d'une autre administration, réintègre une autre promotion. Cette démarche permet ainsi d'éliminer le risque de doublon dans la base de données.
- De même, ont été comptabilisés comme partants les surveillants titulaires ayant officiellement quitté leur métier. Il s'agit d'une décision administrative qui représente l'indicateur le plus objectif pour saisir ces départs. Remarquons que les personnes placées en détachement<sup>6</sup>, en mise à disposition ou en congé sans solde font toujours administrativement partie du corps des surveillants. Il existe de fait un écart entre les effectifs de sortie officielle du corps traités dans cette étude, et ceux des surveillants pénitentiaires en poste. Il n'en reste pas moins que ces situations administratives peuvent aboutir à un type de sortie, qui a été pris en compte dans nos analyses.

## 2 - PREMIERS INDICATEURS GLOBAUX

Parmi l'ensemble des élèves entrés en formation entre le 1<sup>er</sup> janvier 2000 et le 31 décembre 2018, 20 034 d'entre eux étaient recensés comme surveillants pénitentiaires au 1<sup>er</sup> janvier 2019, soit 74,8% de la population mère. Ce premier résultat indique consécutivement que 6 745 des 26 779 élèves surveillants entrés en formation durant la période étudiée ont été comptabilisés comme sortants, soit un quart (25,2%) de l'effectif total. L'interprétation de ce résultat doit toutefois être maniée avec une certaine prudence, dans le sens où il regroupe des sorties survenues à des anciennetés différentes. Le diagramme suivant permet de visualiser le principe de ce raisonnement.

<sup>6</sup> Soulignons la situation particulière des surveillants qui ont réussi un autre concours. Ceux-ci sont en placés en situation de détachement tant qu'ils ne sont pas titularisés dans leurs nouvelles fonctions. Ainsi ils sont administrativement des surveillants le temps de leur formation qui peut durer jusqu'à deux ans pour certains corps professionnels. Pour exemple, un agent référencé comme étant parti en 2014 pour le corps des CPIP n'exerçait plus ses fonctions de surveillant depuis 2012 bien qu'il en avait toujours le NDP statut.

## Diagramme 1 - illustration du suivi de cohortes – 2000 à 2017



Du 1<sup>er</sup> janvier 2000 au 1<sup>er</sup> janvier 2019, l'analyse des 18 cohortes traitées couvrent des durées s'échelonnant de 0 à 18 ans (colonne verticale des ordonnées). À titre d'illustration, les promotions d'élèves entrées en 2000, regroupées dans la cohorte 2000, seront suivies durant 18 ans au cours de cette période, tandis que la cohorte de 2008 le sera sur 10 ans et celle de 2016, sur deux ans. Il en ressort que l'ancienneté à 18 ans ne sera traitée que pour la cohorte 2000, étant donné qu'elle est la seule à avoir atteint cette ancienneté (parallélogramme rouge). Puis, l'ancienneté de 17 ans pourra être observée au sein des cohortes 2000 et 2001, et ainsi de suite, jusqu'à l'ancienneté de 1 an, qui sera traitée pour l'ensemble d'entre elles, ce qui le rendra plus objectif (ligne jaune du bas)<sup>7</sup>. Consécutivement, les départs enregistrés sur cette période l'ont été à des anciennetés diverses, s'étendant de 1 à 18 ans d'ancienneté. Avancer que 25% des surveillants sortent du métier ne signifie donc rien en soi, si ce n'est qu'au 1<sup>er</sup> janvier 2019, 25% des élèves surveillants entrés en formation de 2000 à 2018 sont sortis du métier.

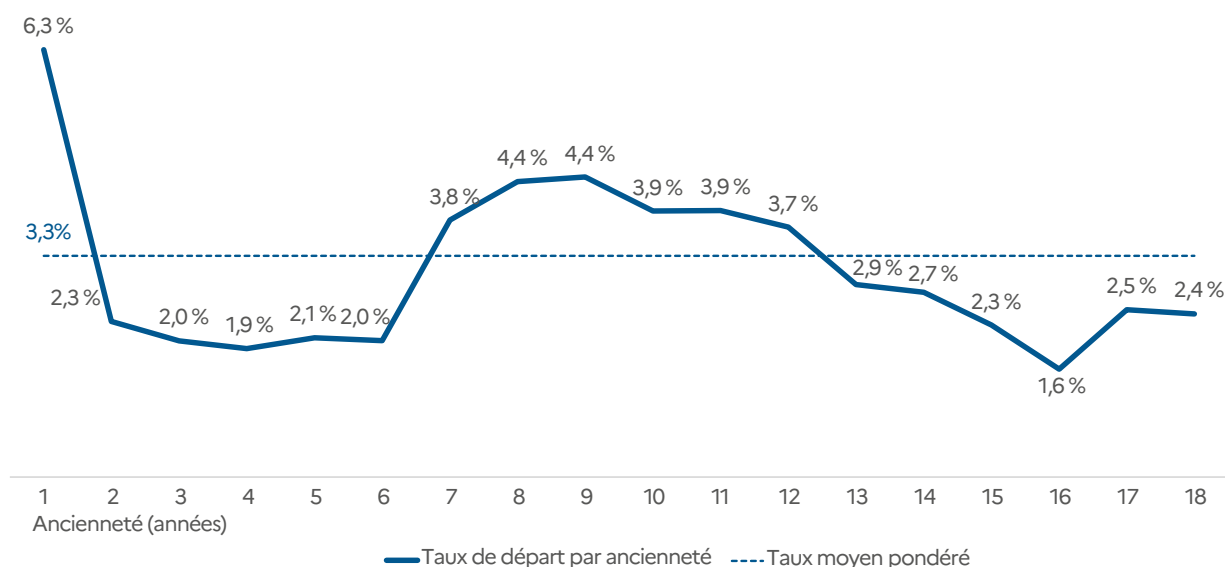
Dès lors, la question est de saisir ces départs selon leur intensité et l'ancienneté de leur survenue. Autrement dit, quand et dans quelle mesure ces sorties du métier surviennent au cours des carrières ?

### 3 - LES CARRIÈRES DES SURVEILLANTS À LA LUMIÈRE DES TAUX DE DÉPART SELON L'ANCIENNETÉ

En premier lieu, les carrières des surveillants ont été abordées sous l'angle des départs qui les jalonnent. Avant même de définir les destinations rejointes par ces personnels, il s'agit de rendre compte de l'intensité des départs selon l'ancienneté (entre zéro et un an, un an et deux ans...) et de la vitesse à laquelle les effectifs de surveillants s'évaporent au cours du temps<sup>8</sup>. Les résultats obtenus sont présentés dans le graphique suivant.

<sup>7</sup> Afin d'apporter une bonne lisibilité de ces durées de suivi respectives, voir tableau et graphique en annexe.

<sup>8</sup> Son principe consiste à cumuler l'ensemble des départs observés entre 0 et 1 an et à les rapporter à la moyenne des effectifs présents aux anciennetés 0 et 1 ; puis, à reproduire le même type de calcul pour les anciennetés plus élevées (entre 1 et 2 ans, 2 et 3 ans...).

**Graphique 1 - Taux de départ moyens des surveillants pénitentiaires par ancienneté – 2000-2018**

En moyenne, 3,3% des effectifs des cohortes quittent le métier de surveillant, à chaque année d'ancienneté. Toutefois, l'irrégularité de la courbe indique que cet indicateur varie selon l'avancée dans la carrière<sup>9</sup>. Au cours de la première année, correspondant à la période de formation et à celle de la prise de fonction, le taux de départ s'élève à 6,3 %. Puis, la courbe décline quelque peu avant d'amorcer une remontée durant la 7<sup>e</sup> année de la carrière et de présenter des taux de départ relativement élevés lors des 8 et 9<sup>es</sup> années, avec 4,4% de départs. S'ensuit alors le début d'une baisse progressive des valeurs, qui, au final, atteignent 2,4% entre 17 et 18 ans d'ancienneté.

Parmi les valeurs observées, le taux de sortie le plus élevé, 6,3 %, apparaît dès la première année, durant laquelle les périodes de formation et de stagiarisation s'étendent. Comment l'expliquer ?

Toute formation professionnelle nécessite une mue identitaire que les élèves ne sont pas toujours à même d'opérer. Cette transformation requiert effectivement l'acquisition de connaissances et d'apprentissages, ainsi qu'un remaniement d'une vision du monde, s'inscrivant dans un processus de socialisation professionnelle. En considérant cet apprentissage comme un parcours balisé, la formation représenterait la première étape, celle au cours de laquelle les élèves sont amenés à rompre avec leurs conceptions plus ou moins stéréotypées du « nouveau monde » qui se présente à eux. À ce titre, l'une des fonctions premières d'une formation professionnelle consiste à déconstruire les préjugés du métier et de l'environnement plus général dans lequel il s'exerce.

Le problème est que cette rupture s'effectue rarement sans heurt. Il est ainsi fréquent d'observer l'avènement de désillusions résultant d'un écart trop important entre l'imaginé et la réalité et ce, dès les premières étapes du parcours. L'expression de ce désenchantement peut alors prendre plusieurs formes, dont l'abandon revêt la forme la plus extrême.

Des recherches sur les interruptions de formation aux professions sociales, ou encore sur l'abandon des études supérieures, marquent concrètement l'intérêt, voire l'inquiétude, porté à ce sujet par les pédagogues et les administrateurs<sup>10</sup>. Parmi ces recherches, la formation des infirmiers est probablement la plus analysée, notamment du fait que « les abandons de la formation d'infirmière touchent un nombre important d'étudiants et dont le taux semble être parmi les plus préoccupants dans l'ensemble des formations sanitaires et sociales » (entre 15 et 30%)<sup>11</sup>.

<sup>9</sup> Comme nous le soulignons, plus l'ancienneté s'élève, plus le nombre de promotions sur lesquels ces calculs se reposent se réduit. Pour exemple, les calculs réalisés entre zéro et un an d'ancienneté ont été établis à partir des départs observés pour toutes les promotions. Celui effectué à l'ancienneté 18 ne concerne quant à lui que la cohorte entrée en 2000, étant donné qu'elle est la seule à avoir atteint cette ancienneté lorsque notre base de données a été conçue. Il est ainsi important de comprendre que cette base de données offre un recul de 18 ans sur la première cohorte, de 17 ans sur la première et la seconde... et d'un an pour toutes.

<sup>10</sup> N. Beaupère, L. Chalumeau, N. Gury, C. Hugree (2007), L'abandon des études supérieures, la documentation Française ; P. Grenat 2006, Les étudiants et les diplômés des formations aux professions sociales de 1985 à 2004, Etudes et résultats n°513, DREES

<sup>11</sup> Selon Lambertson, « les différentes études sur le sujet recensent entre 15 et 30% d'abandons de formation selon les régions ». Lambertson AL., Pelège P. (part.) (2008), Les interruptions de formation en institut de formation aux soins infirmiers, École des hautes études en santé publique ; Marquier R., (2006), Les étudiants en soins infirmiers en 2004, Études et résultats, n°458, Direction de la recherche, des études de l'évaluation et des statistiques, Ministère de l'emploi, du travail et de la cohésion sociale, Ministère de la santé et de la protection, sociale.

De surcroît, une étude récente indique qu'en 2021, 10 % des étudiants ont abandonné leurs études en première année de formation d'infirmière, soit trois fois plus qu'en 2011 (3 %)<sup>12</sup>.

Certes, il reste complexe de procéder à une analyse comparative tant les secteurs d'activités investis par ces études recouvrent de variations, notamment en ce qui concerne le statut des salariés (contractuels, vacataires, intérim...). Toutefois, à l'instar des études citées portant sur les démissions en formation<sup>13</sup>, l'existence même de ce type de recherche démontre l'intérêt plus général porté à ces flux spécifiques par d'autres ministères et par les différents représentants de chaque secteur (syndicats, groupes d'intérêts...).

En outre, les causes de ces départs peuvent également provenir de la réussite de concours passés. Ainsi que le volet 1 de cette étude l'a montré, les profils scolaires des surveillants sont fréquemment bien supérieurs à celui requis. Un certain nombre d'entre eux étant diplômés du supérieur, la possibilité de passer les concours d'officier, voire de CPIP, est effectivement bien réelle et il peut arriver que des sorties dès la première année proviennent de l'obtention de concours passés dans l'administration pénitentiaire, voire d'autres administrations<sup>14</sup>.

Dans un autre ordre d'idées, les sorties en cours de formation et durant la période de stagiairisation peuvent également survenir du fait de licenciements.

Une quatrième cause explicative de ces départs précoces émane de la connaissance des lieux d'affectation, pouvant impacter significativement la décision de continuer ou non la carrière de surveillant. Avec leur lot d'enjeux culturel, résidentiel, familial et économique, ces premières mobilités géographiques peuvent effectivement dissuader les stagiaires de continuer dans cette voie<sup>15</sup>.

En outre, lorsque ces « surveillants junior » sont affectés, il paraît également important de souligner que la découverte des conditions d'exercice professionnel peut entraîner des désaffections. À titre d'illustration, l'analyse des motifs de départs déclarés dans les courriers de démission indique que certains d'entre eux ont le sentiment général de ne pas présenter les compétences exigées pour le métier<sup>16</sup>. Basés sur les déclarations d'élèves surveillants affectés dans de grandes métropoles, les deux encarts suivants synthétisent les causes susceptibles de les amener à quitter leur métier, ainsi que les facteurs qui pourraient, à l'inverse, les convaincre de continuer à l'exercer.

<sup>12</sup> Simon M. (2023), *Les étudiantes en formation d'infirmières sont trois fois plus nombreuses à abandonner en première année en 2021 qu'en 2011*, Études et résultats, n°1266, Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques. On note, par ailleurs, l'existence de travaux menés sur les mouvements de salariés (taux de rotation, taux d'entrée en CDD, en CDI...), en l'occurrence des mains-d'œuvre, de secteurs d'activités très variés. La direction de l'animation, de la recherche, des études et des statistiques (DARES) du Ministère en charge du travail, produit très régulièrement des données statistiques sur le sujet.

<sup>13</sup> Boutin N., Gras L. (2011), *Les démissions des élèves surveillants durant la formation et l'année de titularisation, 167-178<sup>es</sup> promotions*, Observatoire de la formation, Direction de la recherche, de la documentation et des relations internationales, École nationale d'administration pénitentiaire.

<sup>14</sup> Pour information, 40% des élèves entrés en formation de 2016 à 2018 déclaraient avoir passé au moins un autre concours durant l'année précédant leur entrée en formation à l'Énap. Dos Santos É. (2023), *Le profil professionnel des élèves surveillants entrant en formation, 2016-2022*, Observatoire de la formation, Département de la recherche, Énap, Ministère de la Justice;

<sup>15</sup> Alvès A, Avrillon T., Castaing P, Gras L. (2021), *Les mobilités géographiques des élèves surveillants, Un enjeu d'attractivité*, Observatoire de la formation, Direction de la recherche, de la documentation et des relations internationales, École nationale d'administration pénitentiaire ; Gras L. (2018), *Les démissions aux rythmes des quatre saisons... et de la formation, Étude des 190-193<sup>es</sup> promotions de surveillants pénitentiaires*, Observatoire de la formation, Direction de la recherche, de la documentation et des relations internationales, École nationale d'administration pénitentiaire

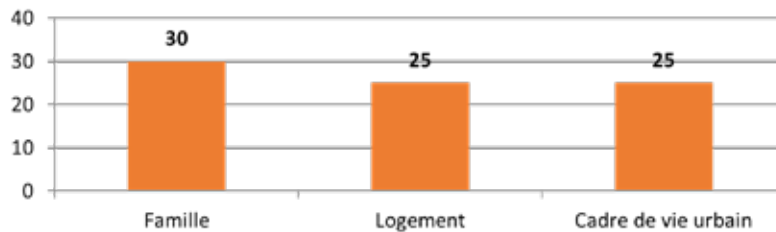
<sup>16</sup> *Les démissions aux rythmes des quatre saisons... et de la formation*, op. cit.



## LA FIDÉLISATION DES SURVEILLANTS EN DÉBUT DE CARRIÈRE SELON LES ÉLÈVES - 2015<sup>17</sup>

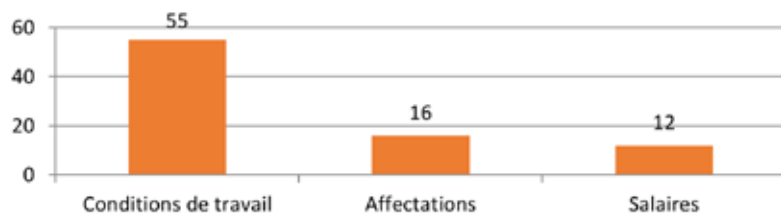
Dans le cadre de la mission relative à la fidélisation des personnels de surveillance, 32 groupes, composés en moyenne d'une vingtaine d'élèves, issus des DISP de Lyon, Marseille et Paris, ont défini les raisons qui pourraient être à l'origine de leur départ de leur premier poste ainsi que des propositions susceptibles de les freiner.

**Graphique 1 : Raisons personnelles des départs évoquées - Citations**



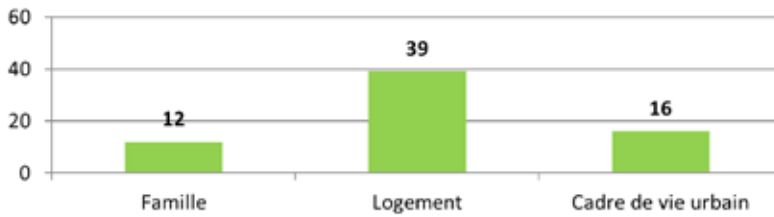
- **Raisons familiales** : Éloignement familial et social ; problème familial ; scolarité ; difficulté pour le conjoint de trouver du travail
- **Logement** : Coût ; disponibilité ; choix du quartier ; assurer un double loyer
- **Cadre de vie urbain** : Coût de la vie ; insécurité ; pollution ; transport ; stress

**Graphique 2 : Raisons professionnelles des départs évoquées - Citations**

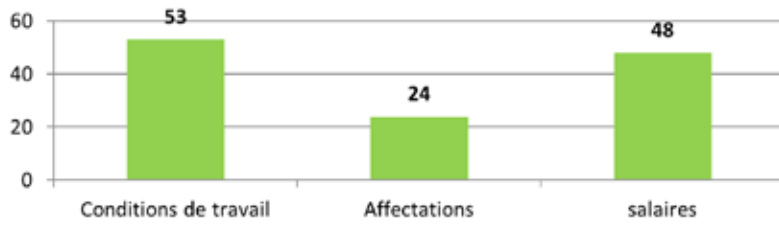


- **Conditions de travail** : Isolement de l'agent sur la coursive ; manque d'effectif ; arrêts maladie ; surpopulation ; mauvais soutien hiérarchique ; insalubrité des établissements ; agression des personnels ; horaires de travail ; management rigoureux et disciplinaire ; sentiment d'être surveillé en permanence ; cycles horaires ; trop de liberté des détenus ; précarité du stagiaire ; vacances imposées ; planification incertaine des congés ; formation insuffisante, incomplète, décalée de la réalité du terrain ; sélection trop large à l'entrée ; renforcement des tests psychologiques et sportifs.
- **Dispositif d'affectation** : Affectations connues trop tardivement, imposées à la sortie de l'école ; éloignement culturel, problème d'adaptation ; délai de retour à la DI d'affectation trop long pour les domiens ; délai d'installation ; isolement géographique et social.
- **Salaires et primes** : Salaire trop bas ; primes trop basses ; heures supplémentaires fiscalisées.

<sup>17</sup> Données recueillies et traitées dans le cadre de la mission relative à la fidélisation des personnels de surveillance en 2015.

**Graphique 3 : Propositions relatives au volet personnel - Citations**

- **Logement** : Faciliter l'accès au logement par des aides financières : logement de fonction les premiers mois d'affectation ; loyer préférentiel ; prime d'installation ; prise en compte du déménagement. Faciliter l'accès au logement par l'accompagnement des agents : parrainage pour les démarches ; aide pour trouver un logement adapté aux situations familiales
- **Cadre de vie urbain** : Améliorer la qualité de vie notamment du point de vue des transports, avantages sur les transports ; prise en charge du transport domicile-travail, réduction aux péages
- **Famille** : Faciliter l'installation du/de la conjoint-e, favoriser son accès à l'emploi ; travailler sur la proximité des écoles ; faciliter les inscriptions scolaires des enfants

**Graphique 4 : Propositions relatives au volet professionnel - Citations**

- **Aménagement du temps de travail** : horaires de travail regroupés ; journées de 12 heures pour cumuler les repos, semaine matin / semaine après-midi / repos ; amélioration des plannings ; travailler en 3x8.
- **Conditions de travail** : plus d'agents et de sécurité ; meilleur appui hiérarchique ; prise en charge psychologique et physique ; travail en binôme respecté ; contrôle strict des arrêts maladie ; reconnaissance professionnelle (tableau d'honneur, médailles...) ; établissements à taille humaine, rénovation des plus anciens ; centre d'info recrutement ; délais de route plus importants ; formation régulière sur les gestes professionnels et la sécurité
- **Affectations** : garantir les mutations dans la DI d'origine ; les prioriser pour les agents des établissements sensibles ; accélérer les procédures ; diversifier les postes à pourvoir en sortie d'école et permettre leur permutation ; mettre en place un concours Île de France ; recruter par DI ; signer un engagement de x années sur le poste ; connaître les affectations en début de formation.
- **Salaires et primes** : Salaires et primes d'ancienneté ; prime pour certaines zones géographiques ; heures supplémentaires non imposables ; réévaluation de l'indemnité de résidence ; prime de fidélisation ; augmentation du salaire et de l'ISS ; ration par rapport à la pénibilité du travail ; perspective de carrière accélérée

Passés les six mois de formation et l'année de stagiairisation, les surveillants sont ensuite titularisés. Les très faibles taux de départ enregistrés laissent entendre que de la deuxième à la sixième année, les conditions de travail de ce début de carrière sont suffisamment intériorisées pour ne pas donner lieu à des sorties massives. Cette étape de la carrière correspond en effet à la continuité d'un processus de socialisation professionnelle au cours duquel les agents, désormais titularisés, intègrent les rouages du métier sur leur lieu d'affectation et solidifient leurs compétences. En outre, cette période correspond également à une réactualisation des perspectives de carrière qu'ils peuvent envisager de concrétiser, éclairés par l'expérience et la connaissance qu'ils ont acquises.

C'est à partir de la 7<sup>e</sup> année qu'une nouvelle vague de départs prend forme. Celle-ci atteint son sommet entre la 8<sup>e</sup> et la 12<sup>e</sup> année, période au cours de laquelle les taux de départ sont relativement élevés. Pour expliquer cette hausse, il est possible d'avancer l'hypothèse que la connaissance de l'environnement professionnel a permis aux agents de se construire une idée relativement précise des possibilités de carrière et de les envisager concrètement en passant des examens ou des concours leur permettant de se hisser dans la hiérarchie, ou de changer plus radicalement de métier<sup>18</sup>.

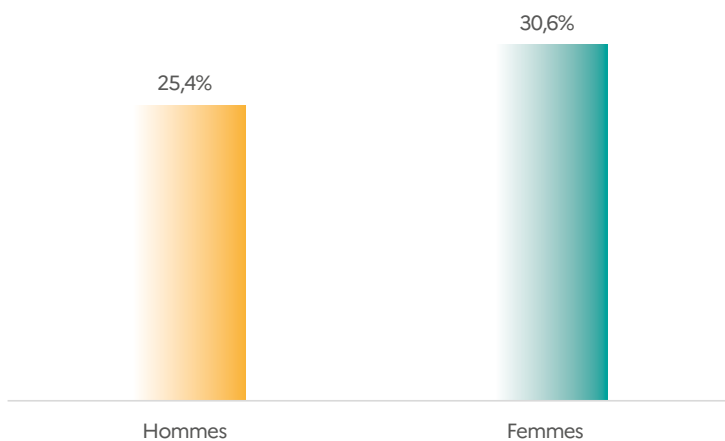
La période s'étendant de la 13<sup>e</sup> à la 18<sup>e</sup> année d'expérience affiche des taux de départ en chute, pouvant correspondre à une extension, d'intensité moindre, de la logique qui anime les anciennetés précédentes.

#### 4 - L'INTENSITÉ DES DÉPARTS PAR ANCIENNETÉ ET GENRE

Afin de définir le profil des surveillants les plus exposés au départ, une analyse différentielle par genre a été menée. Autrement dit, l'objet de ce chapitre est de répondre à la question « qui des hommes ou des femmes quittent le métier avec le plus d'intensité ? ». L'analyse de leurs sorties par ancienneté rend-elle compte d'un même calendrier des départs ?

Un premier calcul, rapportant les sorties féminines et masculines à leur effectif de base respectif a permis de bâtir le graphique suivant :

**Graphique 2 - Intensité des sorties par genre - Proportions**



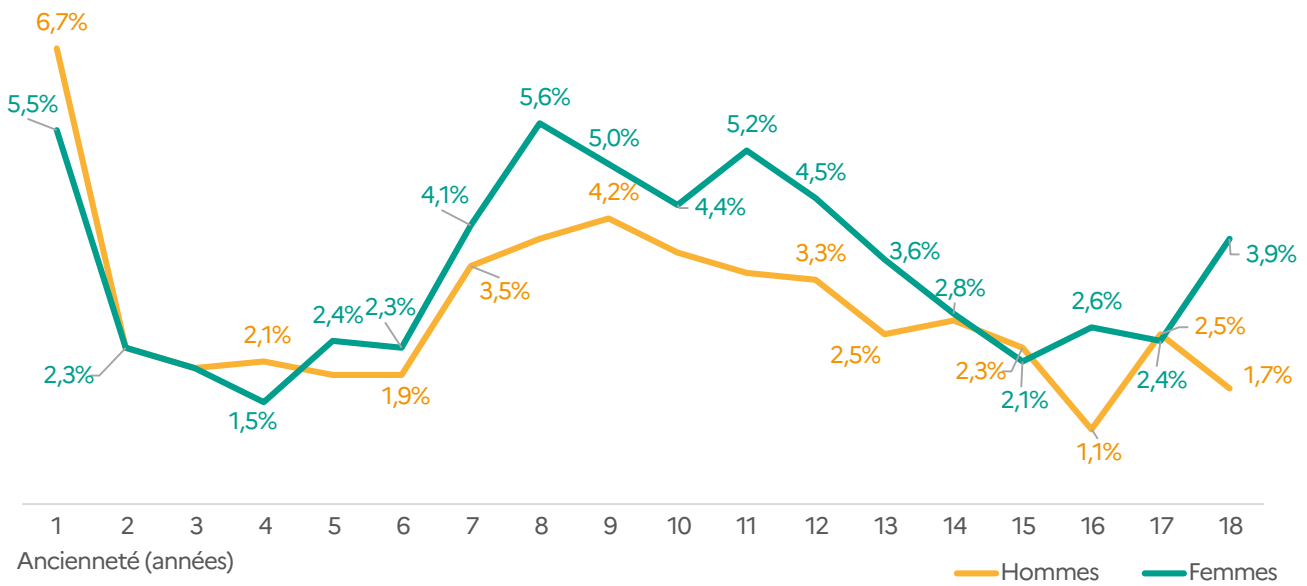
Parmi la population étudiée et sur la période concernée, la proportion d'hommes ayant quitté leurs fonctions de surveillant s'élève à 25,4% tandis que celle des femmes s'élève à 30,6%, soit un écart de 5,2%. Globalement, ce premier indicateur permet donc d'avancer que d'une manière générale, les femmes quittent plus intensément le métier de surveillant que les hommes.

Toutefois, il semble de nouveau primordial de souligner que ces proportions se rapportent à l'ensemble des hommes et des femmes de la population mère, toutes anciennetés confondues. Aussi, dans une démarche identique à celle appliquée *supra*, le calcul de taux de sortie par ancienneté est apparu nécessaire afin de comparer l'avènement des départs selon le genre.

<sup>18</sup> Nous reviendrons plus loin sur les destinations professionnelles concernées.



Graphique 3 - Intensité des départs par ancienneté et genre – Proportions



Entre 0 et 1 an d'ancienneté, 6,7% des hommes et 5,5% des femmes quittent le métier de surveillant, sur la période étudiée. Puis, jusqu'à la 4<sup>e</sup> année d'ancienneté, les taux de départ observés indiquent des valeurs quelque peu supérieures chez les hommes.

À partir de la 5<sup>e</sup> année d'ancienneté (entre 4 et 5 ans), le taux de sortie féminin dépasse celui des hommes de 0,5 points (2,4% contre 1,9%) avant de se maintenir à des niveaux le plus souvent supérieurs à ceux de leurs collègues masculins.

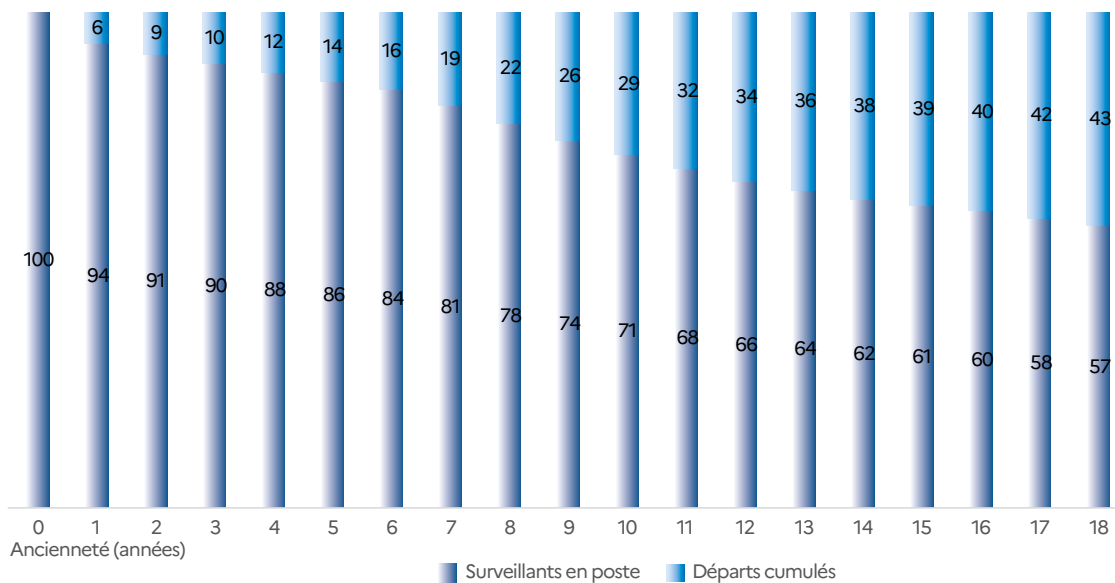
Aussi, en dépit de taux de départs légèrement plus élevés chez les hommes durant les premières années, les femmes ont donc davantage tendance à quitter le métier de surveillant au cours des anciennetés plus élevées.

## 5 - VITESSE D'ATTRITION D'UNE COHORTE DE SURVEILLANTS

La vitesse d'attrition d'une cohorte de surveillants pénitentiaires correspond au rythme auquel les effectifs de surveillants recrutés sur une année s'évaporent au cours du temps.

Le graphique suivant présente la vitesse d'attrition d'une promotion de surveillants à partir des taux moyens de sortie observés dans les dix-neuf cohortes traitées. Autrement dit, elle synthétise le rythme de départs qu'aurait une cohorte de surveillants qui présenterait les niveaux de sortie moyens observés pour l'ensemble des cohortes analysées dans cette recherche<sup>19</sup>. Basée sur les taux de sortie par ancienneté présentés *supra* dans le premier graphique, sa retranscription graphique rend compte de la proportion cumulée de partants à 1 an, 2 ans, 3 ans d'ancienneté..., etc.

**Graphique 4 - Attrition globale des cohortes de surveillants par ancienneté – Proportions**



Sur un effectif initial de 100 agents, 86 exerceraient toujours le métier à 5 ans d'ancienneté, 71 à 10 ans et 57 après 18 ans d'exercice, s'ils se comportaient de la même manière que la population étudiée<sup>20</sup>.

En moyenne, durant la première année, 6% des surveillants recrutés quittent la formation<sup>21</sup>. En fin de seconde année, l'accumulation des sorties porte cette valeur à 9%, pour ensuite s'élever à 10% durant la troisième année, et ainsi de suite.

Au terme de l'ancienneté étudiée, soit 18 ans, cette proportion s'élève à 43%.

<sup>19</sup> Il est important de souligner que les résultats relatifs à l'intensité des départs jalonnant les carrières de surveillants résultent de calculs de taux moyens. Il serait à ce titre déraisonnable de penser que chacun des calendriers de promotion colle exactement à ce modèle théorique. De surcroît, il est possible d'imaginer que des changements liés aux années d'ancienneté qu'il est nécessaire de cumuler avant de candidater au grade supérieur peuvent subvenir, ce qui entraînerait des modifications dans le calendrier des départs présenté.

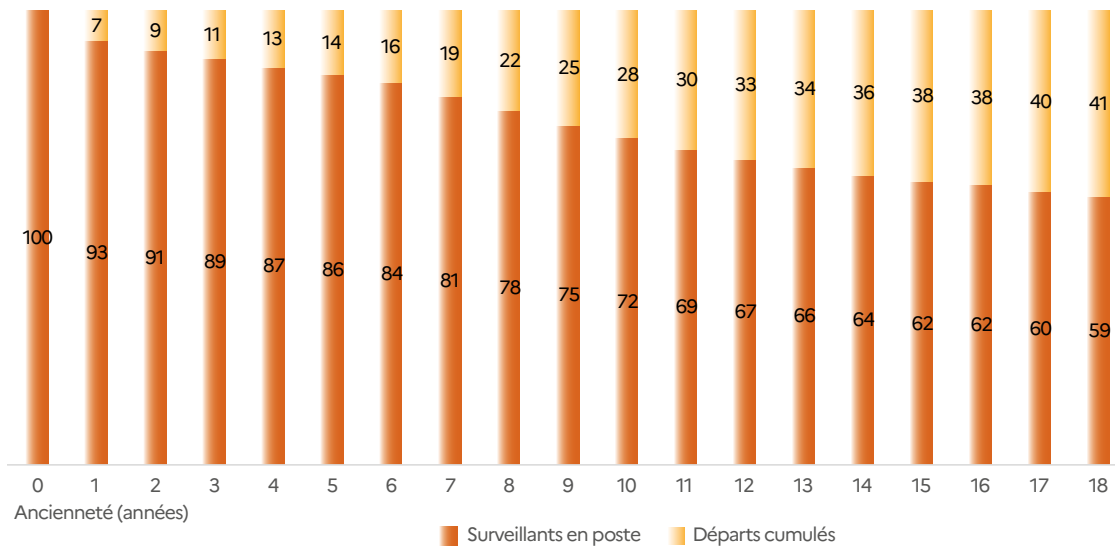
<sup>20</sup> À titre comparatif, l'intensité des départs observés chez les CPIP était moindre. Boutin N., Gras L. (2016), *Devenir CPIP... et le rester ?*, Analyse démographique des départs en cours de formation et en cours de carrière de 1995 à 2014, Observatoire de la formation, Direction de la recherche, de la documentation et des relations internationales, École nationale d'administration pénitentiaire.

<sup>21</sup> Les données des graphiques ont été volontairement arrondies, pour des questions de lisibilité.

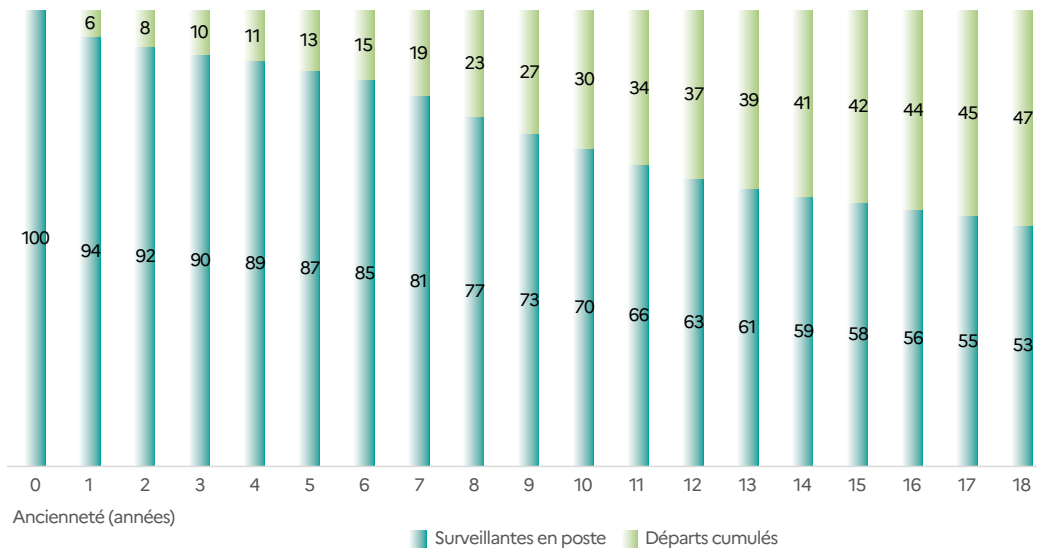
## 6 - LES VITESSES D'ATTRITION PAR GENRE

Présentées *supra*, les premières comparaisons entre hommes et femmes ont indiqué certains écarts. Tandis qu'en début de carrière, les départs sont plus importants chez les hommes, les femmes affichent, après 7 ans d'ancienneté, une tendance plus affirmée à rejoindre d'autres horizons professionnels. Appliqués sur le même principe à une cohorte fictive de 100 agents, les taux respectifs de chacun des deux groupes ont permis de reconstituer leur vitesse d'attrition dans les graphiques suivants.

**Graphique 5 - Attrition des hommes par ancienneté – Proportions**



**Graphique 6 - Attrition des femmes par ancienneté – Proportions**



Ainsi que nous l'avons souligné, les premières années de la carrière indiquent des taux de départ légèrement supérieurs chez les hommes. De ce constat émanent consécutivement des effectifs de surveillants en exercice inférieurs à ceux observés chez les femmes. Pour illustration, on peut lire à 6 ans d'ancienneté que 84 surveillants sur 100 exercent encore leur métier contre 85 femmes. Globalement, de 0 à 7 ans d'ancienneté, l'écart entre les deux groupes est peu significatif.

Puis, c'est à partir de la 8<sup>e</sup> année d'ancienneté que les départs cumulés des femmes indiquent des valeurs supérieures, jusqu'à 18 ans d'exercice. Comme l'indique le tableau suivant, l'écart entre les hommes et les femmes devient ensuite de plus en plus important.

Tableau 1 - Effectifs cumulés des départs d'hommes et de femmes par ancienneté sur la base de 100 agents

Ancienneté	Départs cumulés Femmes	Départs cumulés Hommes	Écarts femmes-hommes
1 an	5,6	6,7	-1,1
2 ans	7,8	8,8	-1,1
3 ans	9,6	10,7	-1,1
4 ans	11	12,5	-1,6
5 ans	13,1	14,2	-1,1
6 ans	15,1	15,8	-0,7
7 ans	18,6	18,9	-0,3
8 ans	23,1	22	+1,1
9 ans	27	25,3	+1,7
10 ans	30,2	28,1	+2,1
11 ans	33,8	30,5	+3,3
12 ans	36,8	32,8	+4,0
13 ans	39,1	34,5	+4,6
14 ans	40,8	36,3	+4,5
15 ans	42	37,7	+4,3
16 ans	43,5	38,4	+5,1
17 ans	44,9	39,9	+4,9
18 ans	47	41	+6,1

Ainsi présentée, l'analyse établie paraît encore plus nette, dans la mesure où les données du tableau indiquent clairement le seuil de la 8<sup>e</sup> année d'ancienneté où l'effectif de femmes sortantes est supérieur de 1 à celui des hommes. Puis, cet écart ne cesse de s'amplifier avec, au final, une valeur s'élevant à 6,1 départs de plus chez les femmes<sup>22</sup>, après 18 ans de service, ce qui est très significatif.

Les analyses de la troisième partie reviendront sur cette approche différentielle en rendant compte de la nature et du calendrier des départs observés par genre.

## 7 - ÉVOLUTION DES TAUX DE DÉPART SELON L'ANNÉE D'ENTRÉE

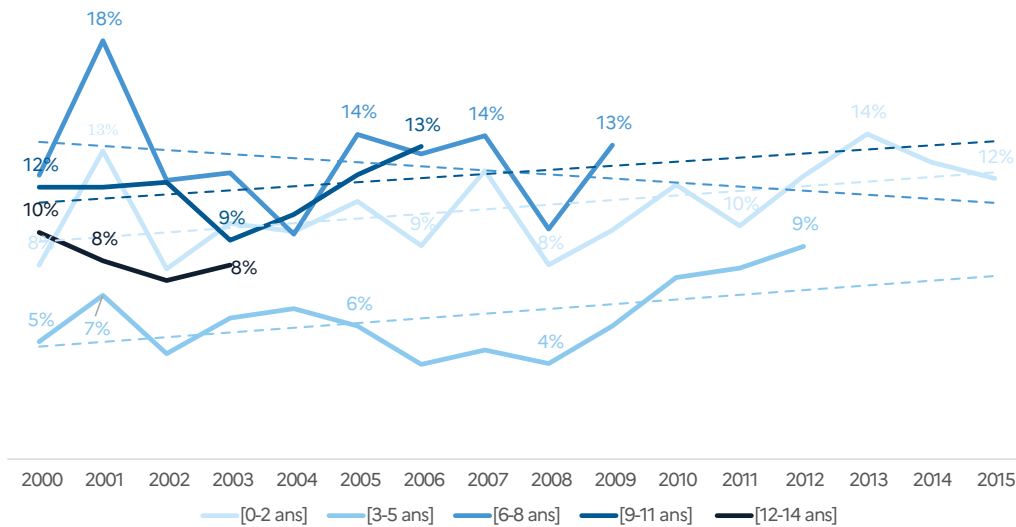
L'évolution des taux de départ selon l'année d'ancienneté d'entrée pose la question de savoir si, durant la période étudiée, des tendances peuvent être observées. Autrement dit, la période étudiée montre-t-elle une intensification des départs, une baisse ou une stabilité ? Pour exemple, les résultats visés permettront de savoir si les sorties observées durant les premières années de carrière sont de plus en plus élevées au fil du temps, ou indiquent, à l'inverse, une tendance à la baisse.

Jusqu'à ce stade de la recherche, le calcul des taux de départ du métier de surveillant a systématiquement été abordé par unité d'ancienneté : taux de départ après un an, deux ans, trois ans, etc ... Toutefois, afin de traiter de l'évolution des taux de sortie par ancienneté, la constitution de classes d'ancienneté triennales a semblé la plus pertinente pour des questions de lisibilité<sup>23</sup>. Celles-ci rendent ainsi compte des taux de sorties entre 0 et 2 ans révolus, 3 et 5 ans révolus, 6 et 8 ans révolus, 9 et 11 ans révolus et 12 et 14 ans révolus<sup>24</sup>. Le graphique suivant rend compte de ces évolutions.

<sup>22</sup> Pour 100 femmes.

<sup>23</sup> Après plusieurs essais, ce regroupement par classes de trois anciennetés a été jugé le plus pertinent au vu des évolutions observées. En effet, la présentation de l'évolution des taux de sortie annuels donnait lieu à la retranscription d'un nombre trop élevé de courbes tandis que le regroupement de taux quinquennaux semblait trop précis.

<sup>24</sup> Au-delà de ces anciennetés, les données recueillies étaient trop peu nombreuses pour rendre compte d'évolutions.

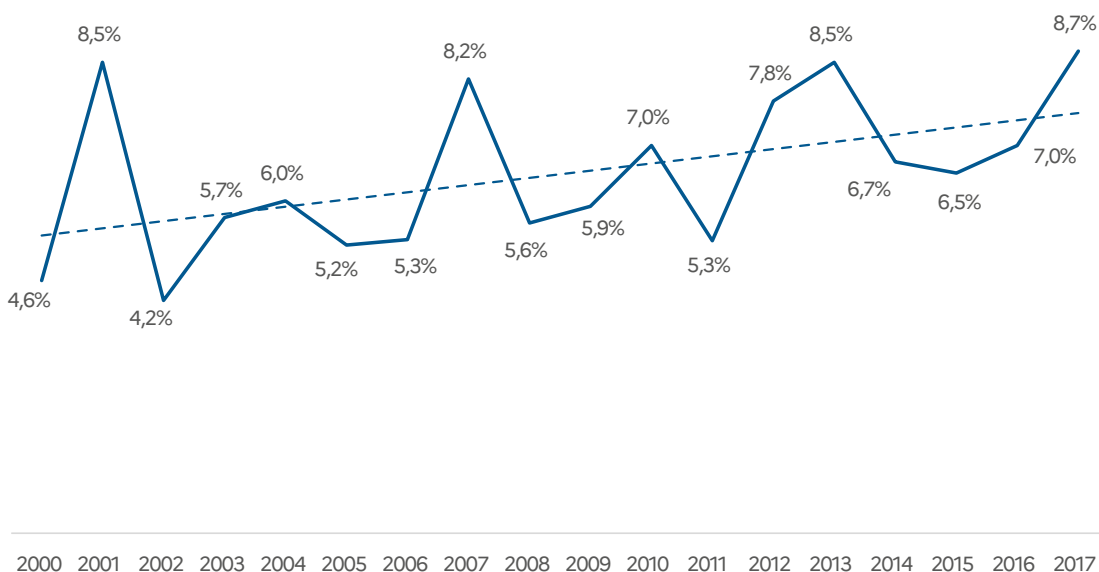
**Graphique 7 - Évolution des taux de départ par classe d'ancienneté triennale- 2000-2015**

Ce graphique regroupe les courbes relatives à l'évolution des 5 classes d'ancienneté triennales. Comme nous pouvons l'observer, chacune de ces courbes présente des longueurs variables dans la mesure où les anciennetés étudiées n'ont pu être pour l'ensemble des cohortes annuelles. Pour exemple, les anciennetés 12-14 ans n'ont pu être traitées que pour les cohortes allant de 2000 à 2003, puisqu'elles sont, dans notre base de données, les seules à avoir atteint ces durées dans la carrière. Inversement, la courbe relative à l'ancienneté 0-2 ans, a pu être étudiée pour quasiment l'ensemble des cohortes annuelles (celles s'échelonnant de 2000 à 2015).

En outre, chacune de ces courbes est associée à une courbe de tendance rendant compte de l'évolution des taux de départs.

Concernant l'analyse que nous pouvons tirer de ce graphique, deux tendances se distinguent.

La première concerne l'évolution à la hausse des taux de départ des classes d'anciennetés 0-2 ans et 3-5 ans révolus. Cette évolution se traduit par la forme ascendante des deux courbes de tendance associées à ces classes. Cette élévation est assez progressive et semble connaître une accélération de son rythme pour les dernières cohortes traitées. En d'autres termes, ces données indiquent que de plus en plus de surveillants quittent leur métier en début de carrière et, plus spécifiquement, dès la première année<sup>25</sup>, ainsi que l'indique le graphique suivant.

**Graphique 8 - Évolution de l'intensité des taux de départ durant la première année - 2000-2018**

<sup>25</sup> Les deuxième et troisième années d'exercice affichent également des valeurs à la hausse, mais de moindre ampleur.

Ce graphique retranscrit l'évolution des taux de départ entre 0 et 1 an, de 2000 à 2018. Durant cette période, la courbe traduit une hausse significative, illustrée par la pente ascendante de la courbe de tendance, dessinée en pointillée. Cette augmentation signifie que de plus en plus d'élèves et de stagiaires partent durant la formation et dans les premiers mois de leur prise de poste au sein de l'établissement où ils ont été affectés. Les causes de ces départs sont nombreuses. Nous citerons sans être exhaustifs la découverte du métier et de l'univers carcéral, l'éloignement familial et l'intégration culturelle, les enjeux financiers et résidentiels ou encore les problèmes de santé. Quelle que soit l'origine de ces sorties, l'idée à retenir est que la première année de formation et d'intégration professionnelle demeure une période que l'on peut objectivement considérer comme sensible et qui plus est, de plus en plus exposée aux départs.

En outre, il n'en demeure pas moins que la seconde classe d'ancienneté, celle des 3-5 ans, fait également émerger des valeurs de plus en plus élevées, quand bien même cette période de la carrière, ainsi que nous le soulignons, correspond à celle où le moins de départs surviennent. Ce constat est valable pour chaque ancienneté et plus spécifiquement chez les 4-5 ans et 5-6 ans pour lesquelles les taux passent de 1,5% à 3% sur la période, soit une multiplication par deux de leur survenue.

La seconde tendance observée concerne quant à elle les classes d'anciennetés plus élevées, à savoir les 6-8 ans, 9-11 ans et 12-14 ans, qui affichent des tendances à la stabilité. En effet, à l'exception de la cohorte de 2001, qui affiche un taux de sortie de 18%, la classe des 6-8 ans ne montre aucune fluctuation significative et des valeurs relativement stables, entre 10 et 14%. De même, les valeurs relatives à la classe des 9-11 ans gravitent autour des 12% et ne semblent indiquer aucune hausse ni baisse importante. Ce constat vaut également pour les anciennetés s'échelonnant de 12 à 14 ans, dont le taux de sortie est de 8%.

## SYNTHÈSE DE LA PREMIÈRE PARTIE

Parmi les 26 779 élèves surveillants recrutés de 2000 à 2018, 20 034 d'entre eux exerçaient toujours ce métier au premier janvier 2019, soit 74,8% de l'effectif initial. Ainsi que nous l'avons souligné, cette donnée indicative doit toutefois être relativisée, dans le sens où le suivi de l'ensemble des élèves ayant intégré la formation chaque année durant cette période présente des anciennetés très diverses en 2019.

Dans cette perspective, l'analyse longitudinale des cohortes annuelles menée permet de montrer que les 6 745 départs observés surviennent à une cadence spécifique, rythmée par les étapes qui jalonnent la carrière d'un surveillant.

Si l'intensité moyenne des sorties s'élève à 3,3%, le calcul de ces taux de départ par ancienneté indique des variations en cours de carrière avec notamment l'existence de deux vagues de départ.

Celle, tout d'abord, de la première année, au cours de laquelle se déroule la formation et la première prise de fonction. Cette première étape des carrières est définie par un taux relativement élevé de départs, à hauteur de 6,3% qui indique une nette tendance à la hausse. Au-delà d'un an d'ancienneté s'ensuit une période d'accalmie, durant laquelle les taux de sortie connaissent une chute de leur valeur. Cette baisse correspond à une période d'acculturation au métier et au milieu carcéral, et donc de fidélisation, avec des taux de sortie équivalents à 2%. La seconde vague, amorcée à la 7<sup>e</sup> année d'ancienneté, marque ensuite une intensification de ces départs, et rend compte de valeurs oscillant entre 3,7% et 4,4%. Après 13 ans, ces valeurs se stabilisent autour de 2,5%.

Appliqués à une cohorte fictive, comptant initialement 100 élèves, ces taux de départ ont permis de reconstituer des vitesses d'attrition par ancienneté. Ces calculs indiquent le rythme de sortie dans le temps : à 5 ans, 86 personnes sur 100 exercent toujours le métier, à 10 ans 71, à 15 ans 61 et à 18 ans, 57.

Ces évolutions diffèrent selon le genre. Alors que les hommes partent davantage en début de carrière, cette tendance se renverse ensuite, à partir de 8 ans d'ancienneté. Dès lors, les taux de sortie féminins deviennent supérieurs à ceux des hommes. Après 18 ans de carrière, 59% des hommes exercent toujours le métier, contre 53% des femmes.

# Deuxième partie : mobilités professionnelles des surveillants pénitentiaires et typologies de carrière

L'objet de cette deuxième partie est de définir une typologie des carrières professionnelles des surveillants à partir des mobilités professionnelles qu'ils rencontrent. Il s'agit plus précisément de dresser un état des lieux des métiers que les agents décident d'exercer après avoir quitté leurs fonctions de surveillant. De surcroît, la survenue de nouvelles mobilités suivant ces premiers changements d'orientation a appelé des traitements complémentaires. Ainsi conçues, les analyses qui suivent permettent de rendre compte de la totalité des carrières que les surveillants ont suivies.

En premier lieu, nous jetterons un premier regard sur ce que nous entendons par mobilités professionnelles. Après cette question de définition, l'analyse des mobilités professionnelles rencontrées par les surveillants permettra de dresser une typologie de leurs carrières. Cette typologie sera dressée dans la dynamique des carrières observées. Y seront d'abord traitées les mobilités de rang 1, rencontrées en sortie du métier, puis celles de rang 2, survenant dans la continuité des premières mobilités connues.

## 1 - LES MOBILITÉS PROFESSIONNELLES : QUESTIONS DE DÉFINITION

Nous avons jusqu'à ce stade de la recherche essentiellement utilisé comme vocable les mots « départ » et « sorties » pour définir notre objet d'étude. Ces dénominations nous ont effectivement semblé plus adaptées dans le cadre d'une approche démographique traitant quantitativement des flux d'entrants et de sortants qui animent la population des surveillants.

Dans le cadre de cette deuxième partie, les flux observés seront considérés comme des mobilités professionnelles, autrement dit des sorties définies par la nature des horizons professionnels rejoints.

Mais de quoi parle-t-on lorsque l'on traite de mobilités professionnelles ? De changement de métier ? De secteur d'activité ? De mobilités internes, externes ? De reconversions, de promotions sociales, d'évolutions de carrière ? La notion de mobilité professionnelle recouvre plusieurs facettes et renvoie à de multiples interprétations<sup>26</sup>.

Tout d'abord, il est essentiel de souligner que la mobilité professionnelle est un concept fondamental dans le domaine des ressources humaines. Ce domaine d'activités définit la mobilité professionnelle comme un changement d'affectation, d'emploi ou encore de poste dans la même structure. Il peut alors s'agir de mobilité fonctionnelle – soit un changement de fonctions, de mobilité socioprofessionnelle – soit un changement de catégorie socioprofessionnelle (CSP), ou encore un changement de statut. Lorsqu'ils ont lieu au sein d'une même entreprise ou d'une même administration, ces changements sont des mobilités internes. Lorsque ce changement s'accompagne également d'un changement d'entreprise ou d'administration, on parle de mobilité externe<sup>27</sup>.

La notion de mobilité professionnelle recouvre d'autres logiques et peut également être abordée sur un plan « vertical » ou sur un plan « horizontal ». Tandis que la mobilité verticale est essentiellement définie dans une logique hiérarchique – changement de grade, promotion – de changement de CSP ou d'une revalorisation salariale, la mobilité horizontale implique un changement de métier, de statut – par exemple un passage du secteur public au secteur privé –, un changement d'établissement ou encore une mobilité géographique liée à l'emploi.

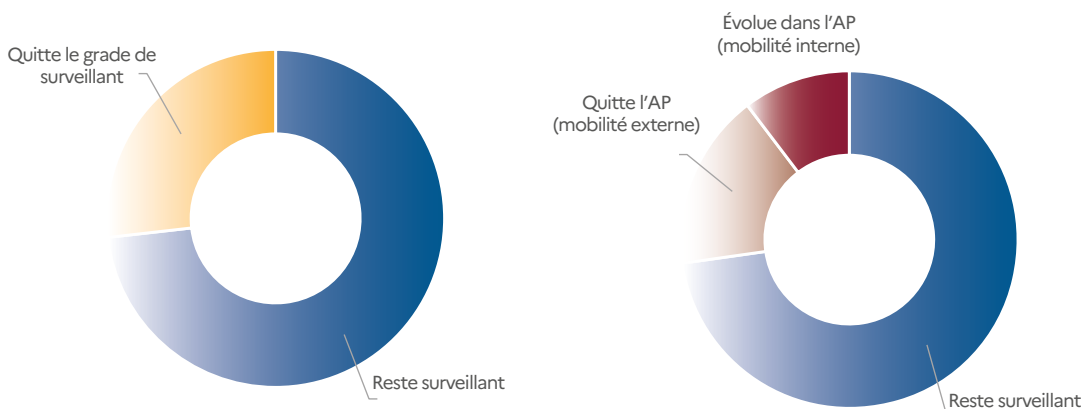
<sup>26</sup> Mailliot S. (2010), « Mobilités professionnelles : de quoi parle-t-on ? Enjeu et complexité d'une question contemporaine », *Enjeu et complexité d'une question contemporaine*, in Relief n°32, Échanges du Céreq, [www.cereq.fr/content/download/1026/13142/file/relief32\\_p57.pdf](http://www.cereq.fr/content/download/1026/13142/file/relief32_p57.pdf)

<sup>27</sup> <http://fr.slideshare.net/ezmb/la-mobilite-professionnelle-ezzeddine-mbarek>

## 2 - LES TYPOLOGIES DE CARRIÈRE OBSERVÉES : QUELS HORIZONS ?

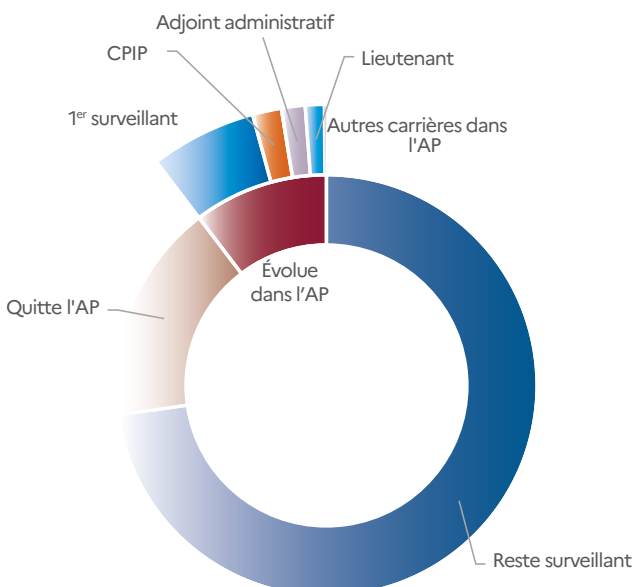
À l'instar de nombreux métiers de la fonction publique, l'engagement dans le métier de surveillant pénitentiaire offre un certain nombre de perspectives auxquelles ces personnels peuvent prétendre. Globalement, ces perspectives se déclinent en plusieurs catégories qui sont la possibilité de passer les concours de premier surveillant ou de lieutenant, et celle de passer des concours pour changer de corps professionnel (administratifs, conseillers d'insertion et de probation, directeur pénitentiaire d'insertion et de probation et directeur des services pénitentiaires). À l'exception du corps des personnels administratifs, qui est un corps transversal dans la fonction publique, l'ensemble de ces perspectives professionnelles présentent la particularité de regrouper ce qu'il est communément dénommé « des mobilités internes », autrement dit au sein de l'administration pénitentiaire pour cette recherche<sup>28</sup>. Dans une même logique, la qualification des sorties de l'administration pénitentiaire sera réalisée au travers de la définition de la nature des départs externes.

Graphique 9 – Options de carrière



Pour les surveillants en poste, la perspective de rester ou de quitter le métier est la première qui se pose à eux. Puis, ainsi que nous le soulignons, la qualification des sorties observées renvoie à deux types de mobilités : les mobilités internes à l'administration pénitentiaire et les mobilités externes. Dès lors, ainsi que l'indique le graphique suivant, deux types de sortants doivent être distingués : ceux qui ont rejoint un autre métier en restant dans l'administration pénitentiaire et ceux qui en sont sortis.

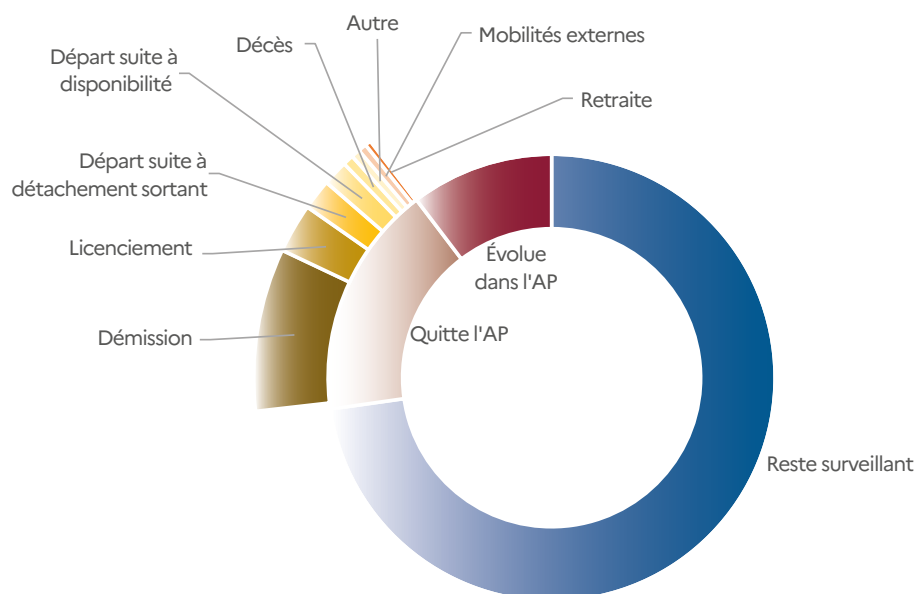
Graphique 10 - Mobilités internes de rang 1 des surveillants au 1<sup>er</sup> janvier 2019 - Proportions



Les surveillants connaissant une mobilité interne rejoignent essentiellement quatre métiers : premiers surveillants, lieutenant, CPIP, adjoint administratif. La catégorie « autres carrières dans l'AP » regroupe quant à elle plusieurs orientations sur lesquelles nous allons revenir plus loin.

<sup>28</sup> Les concours internes et la promotion interne donnent tout son sens au principe de la carrière qui constitue l'un des fondements du droit de la fonction publique.



**Graphique 11 - Mobilités externes (sorties hors AP) de rang 1 des surveillants – Proportions**

Concernant les mobilités externes, autrement dit les surveillants qui sont sortis de l'administration pénitentiaire, les causes de départ sont multiples : démission, licenciement, départs suite à des détachements ou à des mises en disponibilité, retraite ou encore décès, sont les principaux motifs qui ont été observés lorsqu'un surveillant est amené à ne plus exercer ce métier<sup>29</sup>.

### 3 - QUID DES CARRIÈRES APRÈS LES SORTIES DU MÉTIER ?

Les premiers résultats indiquent que les orientations prises par les surveillants sortants se divisent en deux catégories : les mobilités internes et les mobilités externes. Ces dernières ont été déclinées soit par métier rejoint (mobilités internes), soit par cause administrative de départ<sup>30</sup>. Du fait du calendrier de leur survenue, ces mobilités sont qualifiées de mobilités de rang 1, dans la mesure où elles surviennent directement après avoir quitté le métier de surveillant.

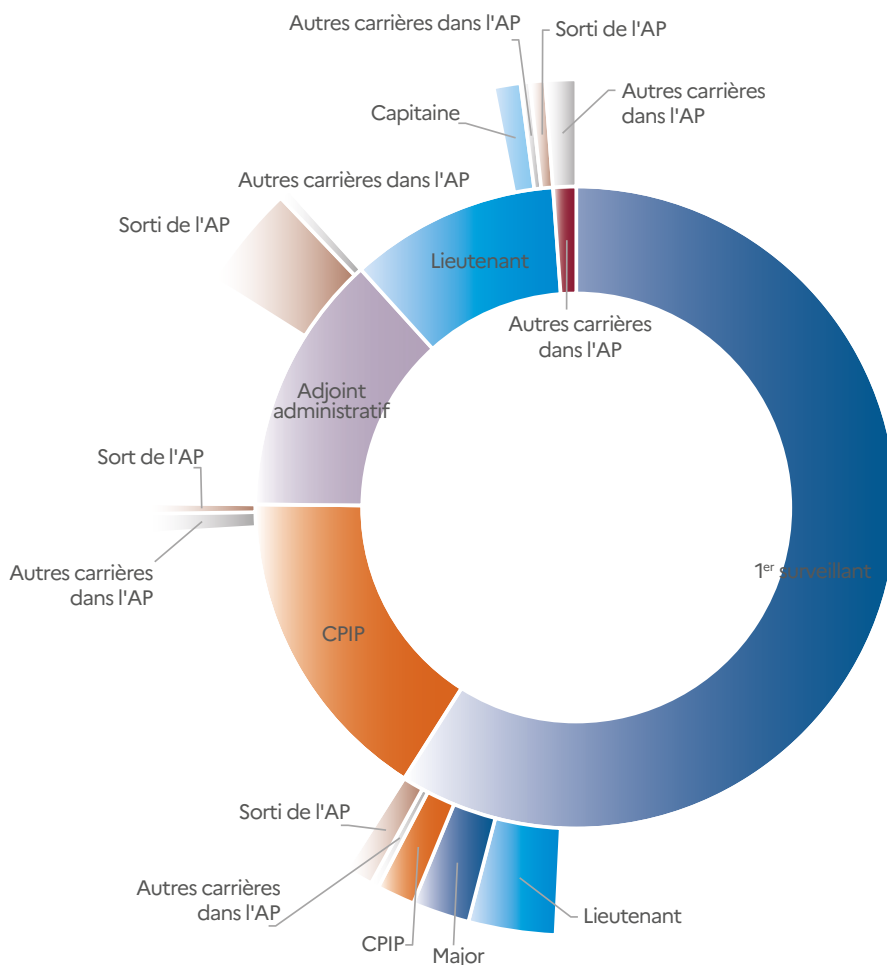
Mais devons-nous pour autant considérer ces destinations professionnelles comme définitives ? Autrement dit, pouvons-nous observer d'autres mobilités survenant après ces premiers changements ? Quid de la continuité des carrières des agents ayant connu une mobilité interne ?

Afin de répondre à cette question, l'analyse des données a permis de reconstituer les trajectoires suivantes et de montrer qu'une partie d'entre eux connaissait d'autres mobilités dont le graphique suivant rend compte.

<sup>29</sup> Les départs suite à un congé parental relèvent de l'exceptionnel. En outre, des sorties n'ont pas fait l'objet d'aucune précisions quant à leur nature.

<sup>30</sup> Aucune information sur le métier rejoint après un départ de l'administration pénitentiaire n'apparaissait dans la base de données.

Graphique 12 - Mobilités professionnelles de rangs 1 et 2 des surveillants – Effectifs



Ce graphique porte exclusivement sur les surveillants ayant rejoint d'autres métiers pénitentiaires ou qui se sont orientés vers le corps administratif tout en restant dans l'AP<sup>31</sup>. Tandis que l'anneau central représente les mobilités professionnelles de rang 1, directement rencontrées en tant que surveillant, chacune des extensions qui y sont associées représentent les mobilités de rang 2, connues dans la continuité des premières observées. À titre d'illustration, parmi les surveillants devenus premiers surveillants (mobilités de rang 1), certains ont rejoint les grades de major et de lieutenant, tandis que d'autres sont devenus CPIP, ont évolué dans l'AP, ou l'ont quittée (mobilité de rang 2).

Sur le principe, il paraît donc essentiel d'insister sur la distinction entre ces deux catégories temporelles de mobilités : celles qui surviennent directement après la sortie du métier de surveillant et celles qui s'ensuivent. Tandis que les premières ont pour objet de définir la destination professionnelle des surveillants qui décident de quitter ce métier, les mobilités qui leur succèdent (de rang 2, 3...) rendent compte des carrières poursuivies jusqu'à 18 ans. L'ensemble des graphiques suivants rendront ainsi compte de mobilités de rang 1 et de mobilités « tous rangs confondus ».

En dépit de l'absence de statistiques choisies pour présenter ces mobilités, il est essentiel de souligner que les données chiffrées des orientations de rang 2, 3... rendent compte de valeurs peu élevées. Autrement dit, après que les surveillants ont connu une première mobilité, il est peu fréquent que d'autres changements apparaissent au cours de leur carrière. De fait, pour la majorité des surveillants ayant connu une première mobilité professionnelle, celle-ci est le plus souvent définitive.

<sup>31</sup> 67% des surveillants devenus adjoints administratifs continuent d'exercer dans l'AP. Si l'on y ajoute ceux qui ont rejoint leurs nouvelles fonctions dans le ministère de la Justice, cette proportion s'élève à 88%.

## 4 - ZOOM SUR LES CARRIÈRES ATYPIQUES

La catégorie « autres carrières dans l'AP » apparaissant dans les graphiques concerne les orientations de carrières atypiques, d'un effectif trop faible pour pouvoir y être clairement représentées. Le détail de leur survenue est présenté dans le tableau suivant.

**Tableau 2 - Les carrières atypiques de la catégorie « autres carrières dans l'AP »**

Effectif	Carrières post-surveillant	
11	Adjoint technique	
1	Adjoint technique	Technicien
1	Adjoint technique	Technicien → Directeur technique
2	Adjoint technique	Sorti de l'AP
6	CPIP	DPIP
5	CPIP	Lieutenant
3	CPIP	1 <sup>er</sup> surveillant
1	CPIP	DPIP → DFSPIP
1	CPIP	DPIP → DSP
1	CPIP	1 <sup>er</sup> surveillant → Lieutenant
1	CPIP	Lieutenant → DSP
1	CPIP	Secrétaire adm.
5	1 <sup>er</sup> surveillant	Adjoint adm.
2	1 <sup>er</sup> surveillant	Lieutenant → DSP
2	1 <sup>er</sup> surveillant	Lieutenant → Capitaine
1	1 <sup>er</sup> surveillant	Lieutenant → Sorti de l'AP
1	1 <sup>er</sup> surveillant	Adjoint adm. → Sorti de l'AP
1	1 <sup>er</sup> surveillant	Adjoint adm. → CPIP → Sorti de l'AP
1	1 <sup>er</sup> surveillant	Major → Lieutenant
1	1 <sup>er</sup> surveillant	DSP
5	Adjoint adm.	Secrétaire adm. →
4	Adjoint adm.	CPIP →
1	Adjoint adm.	CPIP → Sorti de l'AP
3	Adjoint adm.	Sorti de l'AP → Secrétaire adm.
1	Adjoint adm.	Sorti de l'AP → Secrétaire adm. → Sorti de l'AP
1	Adjoint adm.	Adjoint technique →
4	Lieutenant	DSP
3	Lieutenant	CPIP
4	Lieutenant	Capitaine → DSP
1	Lieutenant	Capitaine → Sorti de l'AP
1	Lieutenant	DPIP
1	Lieutenant	DSP → Sorti de l'AP
2	Secrétaire adm.	
3	Secrétaire adm.	Sorti de l'AP
4	Technicien	
1	Technicien	Directeur technique
2	DSP	
1	DPIP	
1	Attaché	
1	Attaché	DSP
Total : 92		

Au total, 92 surveillants ont suivi des carrières atypiques, comptabilisées dans la catégorie « divers » des graphiques précédents. Que pouvons-nous y observer ?

Tout d'abord, et ainsi que nous l'avons souligné en début de chapitre, les données de ce tableau se distinguent des carrières plus classiques, présentées dans les graphiques précédents. Dans ce cadre, il apporte des informations que l'on peut raccrocher au « champ des carrières possibles », quand bien même ces dernières relèvent davantage de l'exclusivité plutôt que d'orientations professionnelles dont l'occurrence permet de tirer des lois statistiques.

Ces précisions posées, plusieurs observations méritent d'être avancées.

Tout d'abord, l'existence de carrières traversées par plusieurs changements relève de l'exceptionnel, au vu de l'effectif initial de parcours étudiés. Cette observation rejoint la conclusion avancée supra : les premières mobilités professionnelles internes sont rarement suivies d'autres mobilités.

Ensuite, il peut être intéressant d'observer que parmi les surveillants entrés en formation de 2000 à 2017, 26 d'entre eux ont atteint le grade de directeur. En dépit de ces valeurs relativement faibles, quelque peu sous-estimées du fait des carrières inachevées desquelles ces valeurs ont été tirées, ces résultats symbolisent la possibilité de gravir les échelons au sein de l'administration pénitentiaire jusqu'en haut de l'échelle hiérarchique des personnels œuvrant sur le terrain. En y ajoutant les surveillants devenus attachés et directeurs techniques, la perspective de rejoindre la catégorie A s'en retrouve quelque peu surélevée, bien qu'au final extrêmement rare.

Dans une moindre mesure, quelques carrières au cours desquelles les surveillants ont rejoint le corps des personnels techniques peuvent être observées.

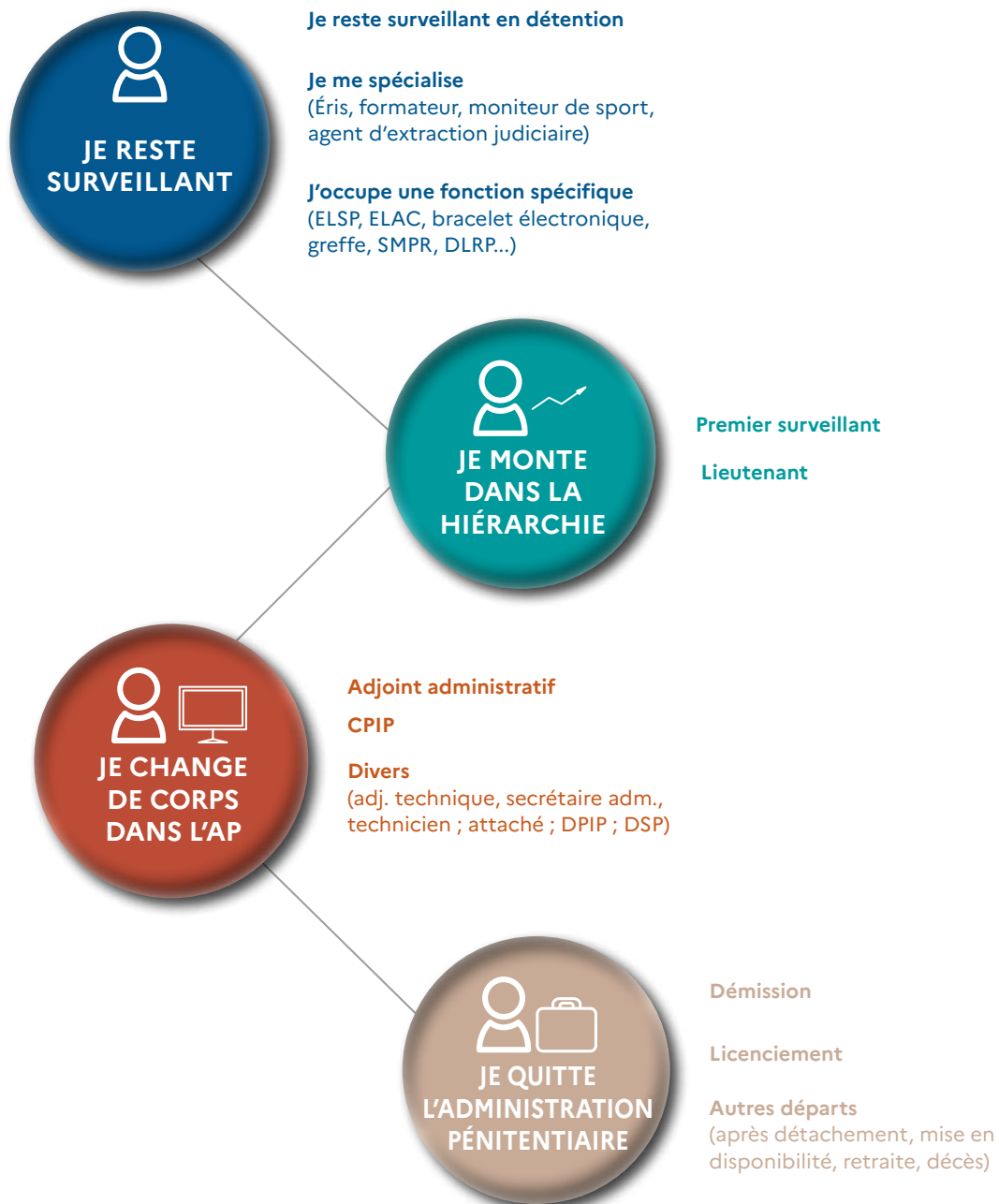
Au final, il paraît donc impossible de définir ces déroulements de carrière comme une typologie à part entière. En effet, du fait de leur nature très variée et de leur survenue extrêmement rare, ces orientations de carrière doivent davantage être considérées symboliquement, sinon sociologiquement, du fait qu'un surveillant présente de très faibles possibilités de rejoindre la catégorie A.

## SYNTHÈSE DE LA DEUXIÈME PARTIE

Au 1<sup>er</sup> janvier 2019, un état des lieux de ce que sont devenus les 26 779 surveillants recrutés de 2000 à 2018 a permis de déterminer les voies professionnelles qu'ils ont empruntées durant cette période et de pouvoir ainsi répondre à la question « que deviennent ces personnels au cours du temps ? ».

Au final, la définition de l'ensemble des horizons rejoints a permis de dresser une typologie des possibilités s'offrant à ces personnels, présentée dans le schéma suivant.

### TYPOLOGIE DES MOBILITÉS PROFESSIONNELLES DE RANG 1 DES SURVEILLANTS



Si cette typologie montre qu'au cours de leur carrière, des agents continuent d'exercer le métier de surveillant, elle définit les orientations prises par d'autres qui ont décidé de le quitter. Dès lors, trois voies principales s'offrent à eux. Tandis que certains se hissent dans la hiérarchie des personnels de surveillance (1<sup>er</sup> surveillant, lieutenants), d'autres ont décidé de rejoindre d'autres métiers pénitentiaires en devenant CPIP ou adjoint administratif. Ces départs correspondent à des mobilité internes. Parallèlement aux personnels qui ont continué d'exercer au sein de l'administration pénitentiaire, des surveillants ont quant à eux pris l'option de la quitter : soit en démissionnant, soit à la suite de détachements ou de mises en disponibilité. En outre, ces mobilités externes peuvent également provenir de licenciements. Quelques surveillants devenus adjoints administratifs sont partis travailler dans d'autres administrations.

Ainsi que nous l'avons souligné, il est essentiel de rappeler que cette analyse porte sur des carrières inachevées, concernant 18 ans d'ancienneté au maximum et 1 an seulement pour les entrées les plus récentes. Afin d'étudier précisément l'évolution des carrières suivies, l'analyse longitudinale développée dans le chapitre suivant propose d'apporter des indicateurs inédits sur le calendrier et l'intensité des mobilités professionnelles rencontrées.



## Troisième partie : calendrier et intensité des mobilités observées

L'objet de cette partie est de s'intéresser au calendrier et à l'intensité des mobilités définies dans la partie précédente. À quel moment de la carrière surviennent-elles et dans quelle mesure ?

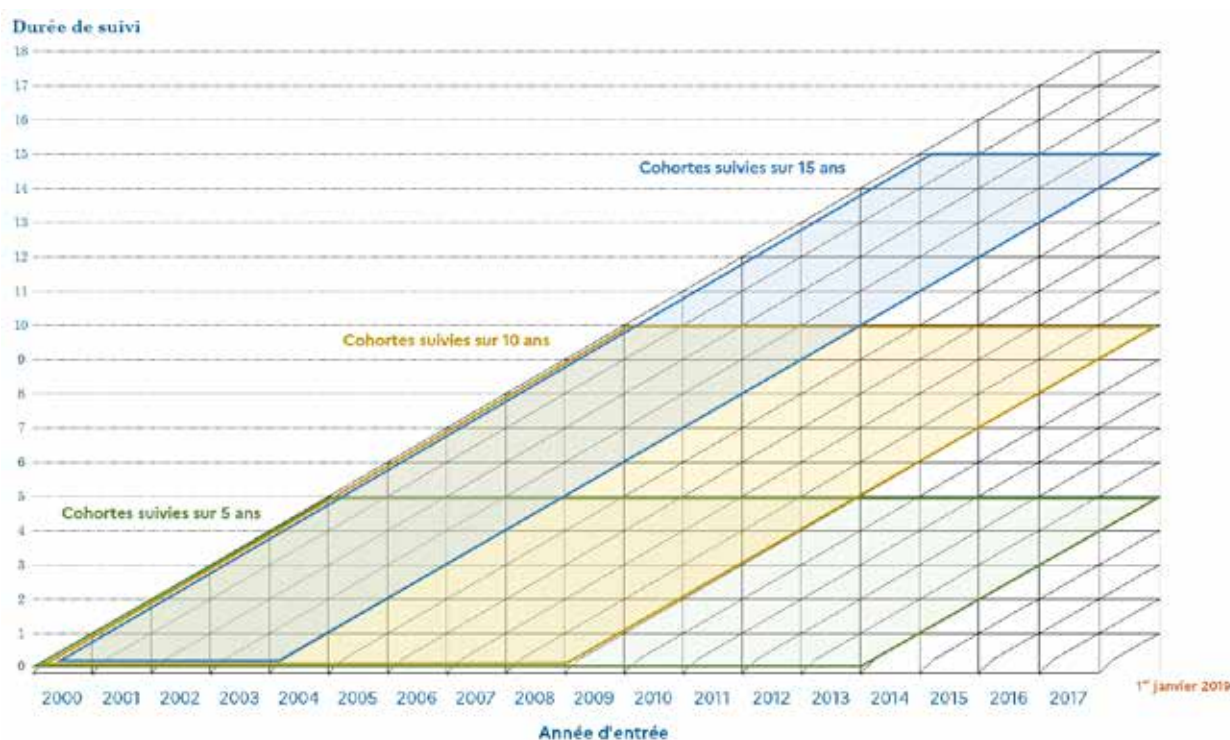
Cette partie mêle ainsi l'approche quantitative, traitée dans la première partie, avec l'approche qualitative de la deuxième partie.

### 1 - UNE MAJORITÉ DE CARRIÈRES EN TANT QUE SURVEILLANT ET DES MOBILITÉS VARIÉES

Reconstituer les carrières des surveillants et savoir ce qu'ils deviennent au cours du temps, nécessite la construction d'un calendrier des mobilités professionnelles qui surviennent durant leur parcours à partir des départs observés. Dans cette perspective, la méthode adoptée a consisté à dresser un état des lieux de ce que sont devenus les surveillants à 5, 10 et 15 ans.

Du fait qu'au 1<sup>er</sup> janvier 2019, l'ensemble des élèves entrés en formation de 2000 à 2018 ne présentaient pas la même ancienneté, ces photographies n'ont pu être réalisées pour l'ensemble d'entre eux, ainsi que le montre clairement le diagramme ci-dessous.

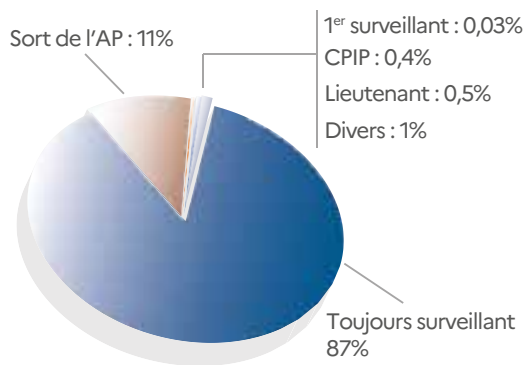
Diagramme 2 – Cohortes prises en compte selon les durées d'ancienneté analysées



Tandis que l'étape des 5 ans a pu être établie pour les élèves entrés à l'Énap de 2000 à 2013 (parallélogramme vert du bas regroupant 18 484 élèves), celle des 10 ans a été réalisée pour ceux entrés en formation de 2000 à 2008 (parallélogramme jaune regroupant 12 538 élèves). En dernier lieu, ce que sont devenus les élèves après 15 ans de carrière concernent les agents engagés dans la formation de 2000 à 2003 (parallélogramme bleu regroupant 5 729 élèves).

Ainsi conçues, les données présentées dans les graphiques suivants rendent compte des situations professionnelles tous rangs confondus. Autrement dit, elles correspondent à ce que sont devenus les surveillants à 5, 10 et 15 ans, quel que soit leur rang d'avènement dans la carrière. Pour exemple, un agent identifié comme lieutenant à 10 ans, peut avoir directement rejoint ce grade en étant surveillant (mobilité de rang 1) ou après avoir exercé les fonctions de premier surveillant (mobilité de rang 2).

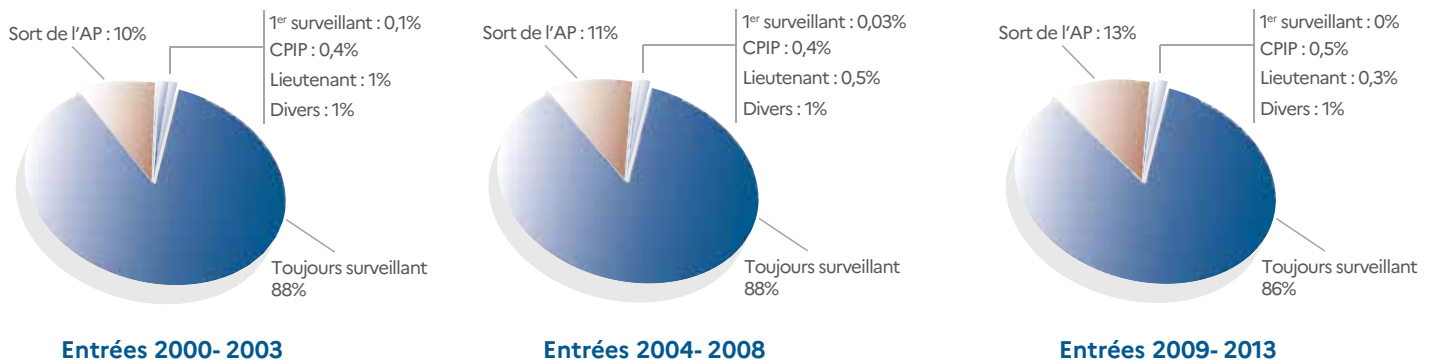
**Graphique 13 - Situations professionnelles des surveillants entrés dans l'AP de 2000 à 2013 après 5 ans d'ancienneté - Tous rangs confondus**



Au terme de 5 ans de carrière, 87% des surveillants exercent toujours ce métier et 89% travaillent toujours dans l'administration pénitentiaire. Parmi les 13% d'agents qui ne sont plus surveillants, 11%, soit la quasi-totalité d'entre eux, sont sortis de l'administration pénitentiaire. Ces sorties correspondent le plus souvent à des démissions, survenant essentiellement la première année, voire en cours de formation. Ainsi que nous l'avons précisé supra, ces sorties peuvent être liées au sentiment de ne pas être fait pour le métier, à des lieux d'affectation jugés inadaptés, sinon la réussite à d'autres concours passés parallèlement. Peu de sorties sont associées à des licenciements.

Les trois graphiques suivants proposent une analyse des devenir professionnels à cinq ans, selon les années d'entrée. Ils répondent à la question de savoir si la période à laquelle les élèves sont entrés dans l'administration pénitentiaire impacte l'évolution des carrières. Pour prendre un exemple, est-ce qu'un élève entré en formation au début des années 2000 va en moyenne connaître la même évolution de carrière qu'un élève entré 10 ans plus tard ? Pour établir cette comparaison, trois groupes ont été définis : les élèves entrés de 2000 à 2003 (5 729 personnes), ceux entrés de 2004 à 2008 (6 809 personnes) et enfin ceux entrés de 2009 à 2013 (5 946 personnes).

**Graphique 14 - Situations professionnelles des surveillants après 5 ans d'ancienneté selon la période d'entrée dans l'AP - Tous rangs confondus**



Globalement, la lecture des graphiques n'indique aucune transformation profonde. Après 5 ans, quelles que soient les années d'entrées, la proportion de surveillants exerçant toujours ce métier, est sensiblement la même (88%, 88% et 86%).

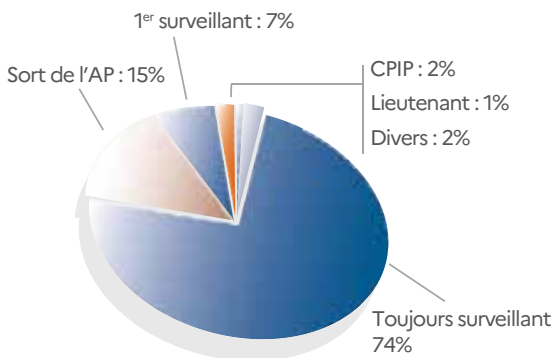
Toutefois, il est à noter que la proportion de sortants augmente légèrement au cours du temps puisqu'elle passe de 10% pour les entrées de 2000 à 2003, à 11% pour celles de 2004-2008 et à 13% pour les élèves entrés de 2009 à 2013. Cette augmentation rejoint ainsi les résultats obtenus supra, à savoir une élévation progressive des départs durant les premières années de la carrière sur la période étudiée.



Bien que cette augmentation semble peu significative, la mise en perspective de ce surplus de départs avec les effectifs étudiés indique une toute autre réalité. En effet, si la proportion de sortants des entrées 2009-2013 avait égalé celle des entrées 2000-2003, soit 10%, 594 personnes auraient été concernées. Avec la proportion réelle observée, 13%, cet effectif s'élève à 773, soit 179 surveillants de plus et une moyenne de 45 partants supplémentaires par année d'entrée, à 5 ans d'ancienneté, ce qui est loin d'être négligeable.

Selon un même principe d'analyse, le graphique suivant rend compte des situations professionnelles à 10 ans.

### Graphique 15 - Situations professionnelles des surveillants entrés dans l'AP de 2000 à 2008 après 10 ans d'ancienneté – Tous rangs confondus



Après 10 ans de carrière, 74% des surveillants, soit 13% de moins qu'à l'étape des 5 ans, sont toujours en poste. Ces 13 points se répartissent entre les sorties de l'administration pénitentiaire et l'avènement de mobilités internes.

La proportion de personnels exerçant toujours au sein de l'administration pénitentiaire est de 85%.

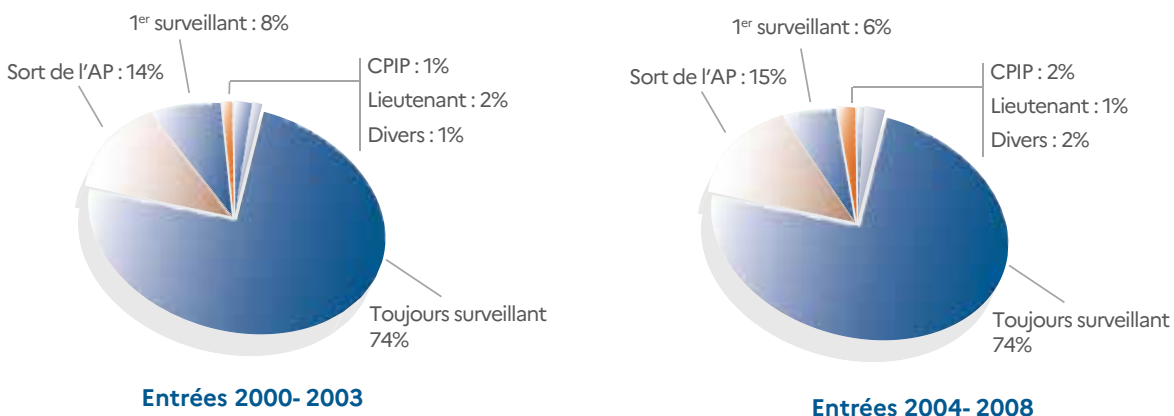
Les sorties de l'administration pénitentiaire, s'élevant à 11% durant les cinq premières années, gagnent 4 points, passant de 11% à 15%. Cette évolution traduit donc un net ralentissement de leur rythme, en comparaison avec les cinq premières années.

En outre, il est intéressant de noter que parmi les sorties enregistrées, un certain nombre de mobilités professionnelles internes sont observées : 7% sont devenus premier surveillant, 2% CPIP, 1% lieutenant et 2% ont rejoint divers métiers<sup>32</sup>.

De manière synthétique, ces résultats signifient donc que les sorties enregistrées durant les cinq premières années émanaient principalement de départs de l'administration pénitentiaire, tandis que celles recensées entre 5 et 10 ans de carrière s'expliquent davantage par des changements d'orientation professionnelle au sein de l'administration pénitentiaire, autrement dit des mobilités professionnelles internes.

Intéressons-nous maintenant à la comparaison des évolutions de carrière des élèves entrés en formation de 2000 à 2003 et de 2004 à 2008 après 10 ans.

### Graphique 16 - Situations professionnelles des surveillants après 10 ans d'ancienneté selon la période d'entrée dans l'AP - Tous rangs confondus



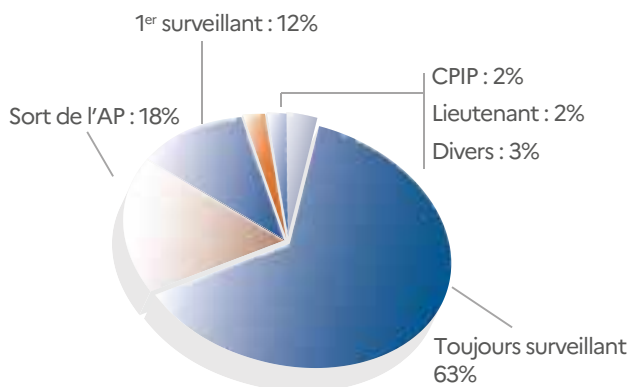
Bien que d'une manière générale, aucun écart important ne soit observé, plusieurs points méritent d'être soulignés.

<sup>32</sup> Adjoint administratif, DSP, capitaine...

Le premier point porte sur une légère élévation des départs définitifs, qui fait écho à celui observé dans les comparaisons à 5 ans (un point d'écart).

Le second point concerne les promotions internes. Si, globalement, leur proportion est quasi identique (12% des surveillants entrés en 2000-2003 et 11% pour ceux entrés en 2004-2008), on note une baisse de 2% des surveillants passés premiers surveillants (de 8% à 6%) et une baisse de 1% de ceux passés lieutenants (de 2% à 1%), soit au total 3% de surveillants ayant atteint les grades supérieurs de la hiérarchie pénitentiaire. Cette baisse de surveillants promus est partiellement compensée par la proportion de surveillants passés CPIP, qui passe de 1% à 2% et par celle d'agents ayant décidé de suivre d'autres voies, qui passe de 1% à 2%.

### Graphique 17 - Situations professionnelles des surveillants entrés dans l'AP de 2000 à 2003 après 15 ans d'ancienneté – Tous rangs confondus



Après 15 ans, 63% des surveillants le sont toujours, soit 11 points de moins qu'à 10 ans.

En outre, 82% des surveillants recrutés de 2000 à 2003 travaillent toujours dans l'administration pénitentiaire.

À ce stade de la carrière, 18% des effectifs sont sortis de l'administration pénitentiaire, soit un écart de trois points par rapport aux situations après 10 ans. Alors que de 0 à 5 ans, 11% étaient partis et que de 5 à 10 ans, 4% ont suivi la même direction, ce nouvel indicateur rend compte d'un nouveau ralentissement

du rythme auquel ces départs surviennent.

Inversement, les mobilités internes connaissent une accélération de leur avènement. C'est tout d'abord le cas des surveillants devenus premiers surveillants, puisqu'ils sont désormais 12% à avoir atteint ce grade, soit deux fois plus qu'à 10 ans.

Dans une moindre mesure, la proportion de surveillants ayant rejoint le corps des officiers a également doublé, passant de 1% à 2%, tandis que les changements d'orientation dans le corps des CPIP n'a connu aucune hausse durant cette période quinquennale (2%).

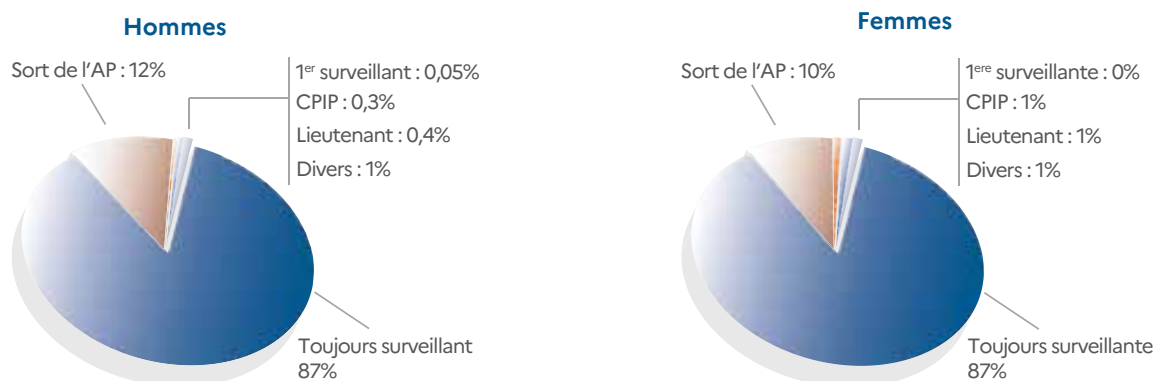
Les autres destinations ont quant à elle augmenté de 1%, passant à 3% des sorties observées.

## 2 - APPROCHE COMPARATIVE PAR GENRE

Après avoir considéré les carrières en fonction de l'ancienneté des agents, la comparaison entre hommes et femmes présente un grand intérêt, notamment dans un contexte sociétal où l'inégalité au travail entre hommes et femmes pose des problèmes de fond. Abordé *supra* au travers des taux de départ, ce parallèle a donc de nouveau été établi pour mesurer l'évolution des carrières pour chacun des genres. L'évolution de carrières des hommes et des femmes surveillants suit-elle le même cours ou pouvons-nous observer des écarts ?

À l'instar des analyses précédentes, l'approche temporelle choisie consiste à découper les carrières en trois étapes : 5 ans, 10 ans et 15 ans.

**Graphique 18 - Situations professionnelles des surveillants entrés dans l'AP de 2000 à 2013 après 5 ans d'ancienneté selon le genre – Tous rangs confondus -**



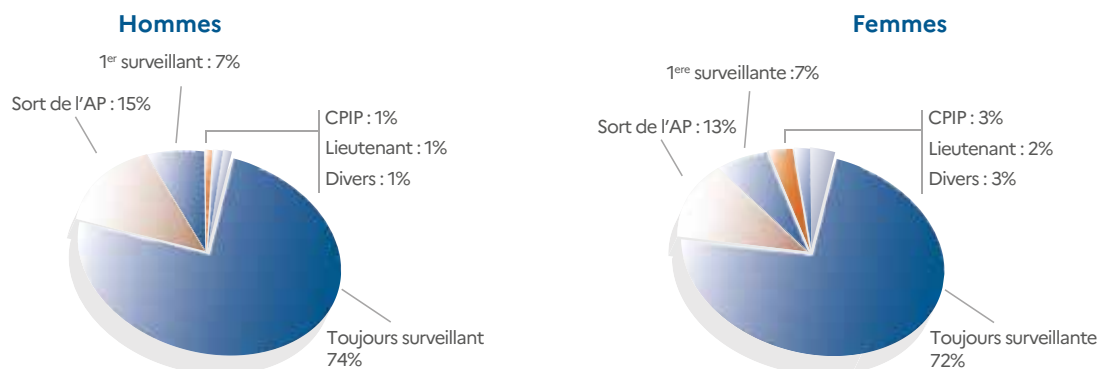
Après 5 ans d'ancienneté, quelques écarts apparaissent. En premier lieu, et bien qu'il soit minime, 87% des hommes exercent toujours le métier de surveillant contre 88% des femmes. Certes, ce résultat n'est pas surprenant dans la mesure où, comme nous l'avons montré supra, les taux de sortie des hommes en début de carrière sont légèrement supérieurs à ceux des femmes. Toutefois, en plus de ce léger écart, il peut être intéressant d'observer que les causes de ces sorties diffèrent également quelque peu. Du point de vue des sorties de l'administration pénitentiaire, d'abord, dans la mesure où les hommes présentent une proportion de deux points supérieurs à celle des femmes (12% contre 10%).

Puis, concernant les mobilités internes, dans la mesure où la proportion des femmes ayant connu une promotion au sein de l'administration pénitentiaire est presque deux fois plus importante que celle des hommes : 3% contre 1,75% des hommes. À hauteur de 1% pour chaque mobilité, les femmes ont rejoint le corps des CPIP, celui des lieutenants et d'autres métiers. De leur côté, 0,05% des hommes sont devenus premiers surveillants, 0,3% CPIP, 0,4% lieutenant et 1% ont rejoint d'autres horizons.

L'une des premières conclusions ressortant de ces résultats rejoint ainsi l'idée qu'en dépit d'une plus forte propension des hommes à quitter l'administration pénitentiaire, les femmes connaissent davantage de mobilités internes durant les cinq premières années de leur carrière. Ce constat rejoint les conclusions d'A. Dupray avançant que « la mobilité externe est surtout le fait des hommes puisqu'ils ont, toutes choses égales par ailleurs, 16% de chance de plus que les femmes de changer d'entreprise durant leur quatrième ou cinquième année de vie active.<sup>33</sup> »

Voyons maintenant ce qu'il en est après dix ans.

**Graphique 19 - Situations professionnelles des surveillants entrés dans l'AP de 2000 à 2008 après 10 ans d'ancienneté selon le genre – Tous rangs confondus -**



<sup>33</sup> Avec le passé professionnel, la taille de l'entreprise et l'accès à la formation continue, l'auteur souligne que le statut de l'employeur joue également une part active sur la mobilité dans la mesure où la mobilité externe des débutants est de plus forte ampleur dans le secteur privé que dans le secteur public (36 contre 22%). Dupray A. (2005), *Les mobilités en début de vie professionnelle, externes ou internes aux entreprises, des évolutions aux effets très différents*, Bref N°216, Céreq.

Entre cinq et dix ans, les carrières des surveillants, connaissent de nouvelles évolutions distinguant plus ou moins intensément les hommes des femmes.

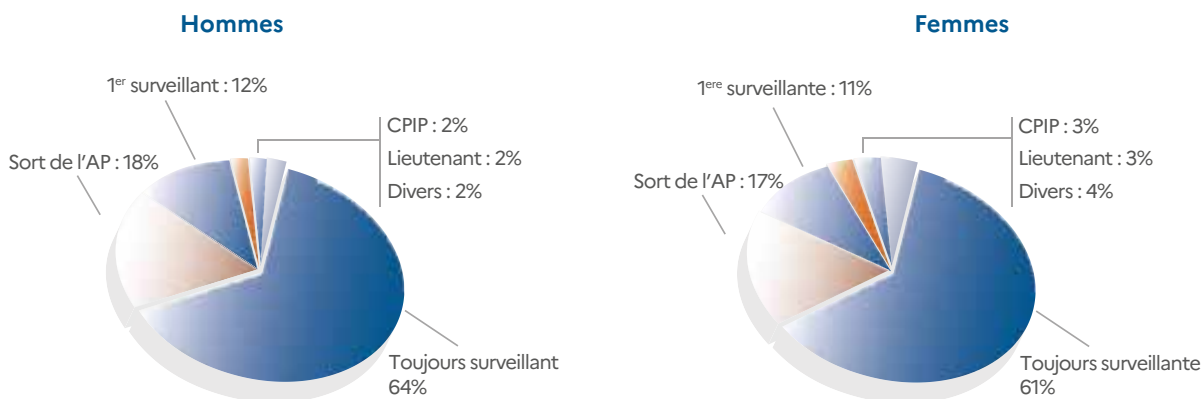
La première observation porte sur les proportions d'hommes et de femmes restées surveillant(e)s, dans la mesure où ces dernières sont maintenant moins nombreuses de 2 points. Cette période de la carrière inscrit donc les femmes dans une dynamique de mobilité plus forte que les hommes.

Concernant leurs sorties de l'administration pénitentiaire, chacun gagne 3 points, élevant à 15% la proportion d'hommes et à 13% celle des femmes. De même, aucun écart notable n'est observé entre les proportions de celles et ceux qui ont rejoint le grade de 1<sup>er</sup> surveillant (7%).

Inversement, et dans la continuité des carrières entre 0 et 5 ans, des différences apparaissent entre les proportions d'hommes et de femmes devenu(e)s CPIP et lieutenant, dans la mesure où ces dernières sont proportionnellement plus nombreuses à avoir rejoint ces métiers : trois fois plus pour celui de CPIP et deux fois plus pour celui de lieutenant. De même, elles sont trois fois plus nombreuses à avoir emprunté d'autres voies professionnelles.

Au final, nous pouvons donc en conclure qu'après 10 ans de carrière, les femmes connaissent des mobilités qui les projettent davantage dans les catégories supérieures de la fonction publique, A (CPIP) et B (lieutenants) que les hommes. Qu'en est-il à 15 ans ?

**Graphique 20 - Situations professionnelles des surveillants entrés dans l'AP de 2000 à 2003 après 15 ans d'ancienneté selon le genre – Tous rangs confondus –**



À 15 ans d'ancienneté, l'écart entre les hommes et les femmes restés surveillants s'est quelque peu creusé avec un différentiel de 3 points. Tandis que les sorties affichent dorénavant des valeurs quasi égales, les surveillantes devenues premières surveillantes sont proportionnellement un peu moins nombreuses que les hommes, tandis que les proportions de celles exerçant les métiers de CPIP et de lieutenant demeurent très légèrement supérieures à celles de leurs collègues masculins. De même, les autres destinations professionnelles les concernent davantage à raison de 4% contre 2% des hommes. Comment expliquer ces différences d'évolution ?

Dans une certaine mesure, l'existence de ces écarts peut en partie provenir du fait que les surveillantes recrutées présentent des capitaux scolaires plus élevés que ceux des hommes<sup>34</sup>. À ce titre, elles seraient davantage prédisposées que leurs collègues masculins à passer les grades, voire opter pour d'autres orientations professionnelles, telles que devenir premier surveillant, officier ou encore conseiller pénitentiaire d'insertion et de probation. De surcroît, cette hypothèse est étayée par le fait que les plus diplômés visent davantage des perspectives de carrière orientées vers le passage de grade.

<sup>34</sup> Ce constat est régulièrement observé dans le profil des élèves entrant en formation.

### 3 - LA QUESTION DE L'ÂGE AU DÉPART DE RANG 1 SELON LE GRADE/MÉTIER DIRECTEMENT REJOINT

Si la question de l'âge a été jusqu'ici peu abordée, elle n'en reste pas moins importante à traiter. En effet, l'intérêt porté à l'âge au départ soulève plus globalement la question de l'âge aux mobilités. Selon Dupray et Recottillet, « la mobilité professionnelle s'inscrit dans deux temporalités imbriquées : l'âge, qui résume la position de l'individu dans le cycle de vie, et l'ancienneté, qui peut se concevoir comme un temps d'appropriation, d'accumulation mais aussi de mise à l'épreuve des compétences<sup>35</sup> ».

Les résultats obtenus dans le premier volet de cette recherche ont montré qu'en moyenne, l'âge des élèves entrant en formation est de 28,7 ans, avec une tendance à la hausse chez les dernières promotions, pour lesquelles cet indicateur s'élève à presque trente ans.

S'étendant de 19 à 50 ans, l'échelle des âges des élèves entrants déterminent les possibilités de mobilités, dans la mesure où l'âge et les durées de carrière impactent leur survenue. S'engager dans la formation de surveillant à 20 ans ou à 45 ans n'implique pas les mêmes perspectives, tant à l'échelle du passé professionnel, qu'à celle de la durée potentielle d'exercice de la fonction. De surcroît, la quête du bon emploi, et donc de possibles mobilités envisagées, relève davantage des perspectives des plus jeunes<sup>36</sup>.

Ces mobilités, les surveillants les ont connues avant d'intégrer l'administration pénitentiaire. Nombre d'entre eux ont effectivement exercé plusieurs emplois, le plus souvent dans le domaine privé, avant de s'engager dans la fonction publique. Aussi, il est essentiel de comprendre que la décision de s'engager dans le métier de surveillant s'inscrit dans la dynamique d'une reconversion professionnelle et de mobilités préalablement rencontrées.

De plus, la formation à Agen, les stages et l'affectation qui s'ensuivent, représentent autant de changements de lieu de vie impactant à des degrés variés les situations personnelles<sup>37</sup>. Il paraît de fait essentiel de souligner que toutes formes de mobilités, professionnelles et géographiques, ne peuvent être appréhendées indépendamment des logiques animant les cycles de vie et des âges qui y sont liés. Cette assertion est d'autant plus réelle que les carrières dans le service public nouent des relations étroites entre ces deux types de mobilités.

Dès lors, et nous reviendrons plus amplement sur ce point dans le volet 3 de cette recherche, il semble important de relever qu'en filigrane des carrières étudiées, la question de l'âge soulève des problématiques relatives aux cycles de vie qui, selon les situations, peuvent favoriser ou freiner les perspectives de carrière nourries par les personnels.

Le graphique suivant rend compte des âges moyens des surveillants lorsqu'ils ont rejoint un autre grade ou un autre métier.

**Graphique 21 - Âge moyen au départ selon le grade/métier rejoint – Rang 1**



Les âges moyens auxquels les surveillants étudiés deviennent lieutenant et premier surveillant s'élèvent respectivement à 34,6 ans et 36,4 ans<sup>38</sup>. Si, a priori, devenir premier surveillant avant de devenir lieutenant aurait semblé plus logique, dans le cadre de plans de carrières balisés, ce constat peut s'expliquer par le fait que de jeunes surveillant(e)s, surdiplômé(e)s, au vu du niveau requis pour passer le concours de surveillant, prennent rapidement la décision de passer le concours externe de lieutenant, avec l'idée de rentabiliser leur capital scolaire.

<sup>35</sup> Dupray A., Recottillet I. (2009), *Mobilités professionnelles et cycle de vie*, Économie et statistiques N°423, Céreq.

<sup>36</sup> Dupray A., Recottillet I. (2009), *Ibid.* ; Paron A. (2003), *La mobilité des agents titulaires de l'État*, Économie et statistiques N° 369-370. *op. cit.*

<sup>37</sup> Alvès A, Avrillon T., Castaing P., Gras L. (2021), *Les mobilités géographiques des élèves surveillants, Un enjeu d'attractivité*, *op. cit.*

<sup>38</sup> Rappelons qu'il s'agit ici de données observées sur des carrières non achevées, et suivies sur de différentes durées : les calculs ont pu être établis uniquement pour les agents ayant quitté le grade de surveillant durant la période étudiée. Les âges moyens au départ ou anciennetés au départ calculés peuvent ainsi être surestimés ou sous-estimés, selon le comportement des agents après la période de suivi.

Une seconde explication peut également concerner l'accès au grade de premier surveillant, qui s'organise exclusivement par la voie interne. Cet accès, rendu possible à partir de 6 ans d'ancienneté, présente en soi le corollaire d'élever l'âge de ses prétendants.

De même, l'interprétation de l'âge moyen d'accès des surveillants au métier de CPIP correspond à celle avancée pour les premiers surveillants, dans la mesure où le concours interne nécessite plusieurs années d'ancienneté. Ouvert en concours externe, la marche à franchir semble ici plus haute que le concours de lieutenant dans la mesure où elle correspond à un revirement de carrière beaucoup plus marqué puisqu'il ne s'inscrit pas dans la perspective d'une ascension hiérarchique dans le corps des personnels de surveillance. Autrement dit, il est possible que pour un surveillant, devenir CPIP fait appel à une réflexion plus longue du fait des missions de réinsertion attribuées à ce métier, qui induisent une approche clairement distincte des missions plus sécuritaires vers lesquelles ils se destinaient.

Rejoindre le corps des administratifs est une mobilité qui se réalise à un âge moyen de 37,7 ans, c'est-à-dire 9 ans, en moyenne, après l'entrée en formation de surveillant, si l'on se réfère à leur âge moyen (28,7 ans). À l'instar de ceux qui ont rejoint le corps des personnels pénitentiaires d'insertion et de probation, les métiers administratifs correspondent à un revirement de carrière prononcé et relativement éloigné des missions du surveillant.

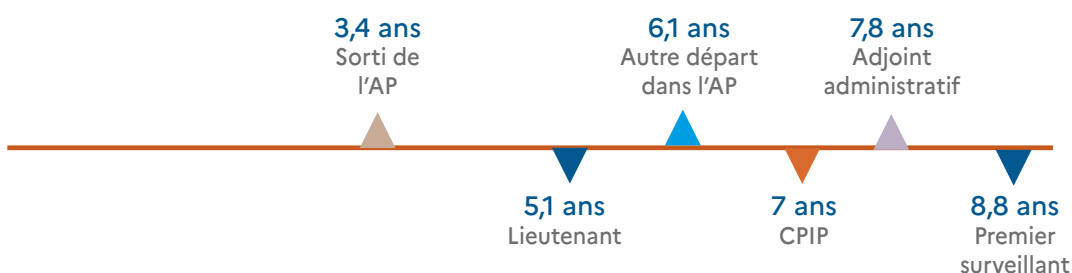
Les surveillants décidant de sortir de l'administration pénitentiaire sont les plus jeunes, ce qui n'est pas étonnant étant donné, comme nous l'avons vu, qu'une grande partie de ces départs surviennent en début de carrière. Ainsi qu'il l'était évoqué, les mobilités externes sont le plus fréquemment l'œuvre des plus jeunes, pour qui la question de la mobilité implique moins de contraintes personnelles.

Les autres départs dans l'AP, très minoritaires, regroupent quant à eux une trop grande diversité de métiers pour les expliquer un à un. Si l'on s'en tient aux surveillants qui ont atteint des postes de direction, il semble logique d'avancer l'argument d'une ascension plus longue, dont les étapes ont nécessité l'acquisition de suffisamment de compétences pour contrebalancer l'effet diplôme. En outre, ainsi que l'indique le volet 1 de cette recherche, il peut également être envisagé que des surveillants aient disposé du capital scolaire requis pour passer le concours plus rapidement.

#### 4 - L'ANCIENNETÉ AU DÉPART DE RANG 1 SELON LE GRADE/ MÉTIER DIRECTEMENT REJOINT

De ces premières explications mêlant âge et cycle de vie, découle un indicateur tout aussi intéressant : la durée moyenne d'exercice précédant les mobilités. Autrement dit, après combien d'années d'exercice un surveillant devient-il premier surveillant, lieutenant, CPIP... ?

Graphique 22 - Ancienneté moyenne au départ selon le grade/métier rejoint – Rang 1



Le premier constat qui s'observe est celui de durées extrêmement variables selon la mobilité rencontrée, s'échelonnant de 3,4 ans à 8,8 ans<sup>39</sup>. Si les sortants de l'AP apparaissent comme étant les plus rapides à opter pour cette voie, les surveillants rejoignent le grade de premier surveillant après 8,8 ans en moyenne. Ce dernier indicateur signifie que si le délai requis pour atteindre cet échelon hiérarchique est de 6 ans, certains personnels décident de repousser cette échéance, pour des raisons personnelles ou professionnelles (durée de la formation, mobilités géographiques, conceptions du grade, jeu des promotions internes par liste d'aptitude...).

<sup>39</sup> Pour les mêmes raisons explicitées dans la note 38.

Ainsi que nous l'avons souligné *supra*, le grade de lieutenant est quant à lui accessible par concours externe, en plus de la possibilité de le passer en interne ou sur liste d'aptitude. Cette modalité donne ainsi l'opportunité aux surveillants qui ont le diplôme requis de passer l'épreuve plus rapidement, par voie externe.

En outre, le constat d'un accès relativement rapide au grade de lieutenant peut également s'expliquer par le fait que l'accessibilité au concours interne est ouverte aux agents attestant de 4 ans de service, contre 6 années pour le grade de premier surveillant.

Au final, la combinaison de ces deux paramètres expliquerait ainsi la raison pour laquelle l'accès au grade de lieutenant s'avère plus rapide que celui de premier surveillant.

Concernant les surveillants rejoignant d'autres métiers (CPIP, adjoints administratifs), les anciennetés plus élevées que ces mobilités affichent, rejoignent les commentaires avancés plus haut sur l'âge.

La catégorie « autres départs » cumulent quant à elle des mobilités très variées (DSP, DPIP, attachés, techniciens, secrétaires et adjoints administratifs), qui sont minoritaires au vu des autres mobilités.

## SYNTHÈSE DE LA TROISIÈME PARTIE

Comme il l'a été précisé, les mobilités rencontrées par les surveillants se divisent en deux catégories : les mobilités internes et les mobilités externes. Ce qu'il peut être intéressant d'observer est qu'en plus de leur nature, ces mobilités se distinguent par la temporalité de leur survenue en cours de carrière. Tandis que les mobilités externes apparaissent principalement au cours des premières années d'exercice, l'avènement des mobilités internes se caractérise par une temporalité plus tardive, qui s'amorce à partir de 6 ans avant de s'étendre sur plusieurs années.

C'est ainsi que, après 5 ans d'ancienneté, une forte majorité des surveillants (87%) exercent toujours ce métier.

À ce stade de la carrière, les sorties observées sont essentiellement des départs de l'administration pénitentiaire dont l'intensité croît avec le temps. Autrement dit, de plus en plus de surveillants quittent leurs fonctions au cours des premières années d'ancienneté.

Jusqu'à 5 ans, peu de surveillants ont connu des mobilités internes, notamment du fait du cadre réglementaire qui régit leur possible ascension via le passage de concours internes.

À 10 ans d'ancienneté, trois quarts d'entre eux exercent toujours le métier. Parmi le quart restant, 15% sont sortis de l'administration pénitentiaire et 10% ont rejoint majoritairement le grade de premier surveillant et, à une moindre intensité, les métiers de CPIP, d'adjoint administratif, et le grade de lieutenant.

Après 15 ans, 63% des surveillants entrés de 2000 à 2003 exercent toujours le métier de surveillants, tandis que 18% ont quitté l'administration pénitentiaire. Entre 10 et 15 ans d'ancienneté, la proportion des agents devenus premiers surveillants a presque doublé et s'élève dorénavant à 12%. Les orientations vers le grade de lieutenant, le métier de CPIP et d'autres destinations ne dépassent pas 3% chacune.

La comparaison entre hommes et femmes indique quant à elle certains écarts. On peut effectivement constater que la propension à quitter l'administration pénitentiaire est sensiblement supérieure chez les hommes, alors que les mobilités internes sont davantage observées chez les femmes (CPIP, adjoint administratif).

Toujours en lien avec les profils, la question de l'âge aux mobilités induit des questions liées aux cycles de vie. En effet, les événements personnels sont des paramètres impactant significativement l'engagement dans la vie professionnelle et les perspectives que l'on peut y nourrir, notamment dans la quête du bon emploi, davantage prise en compte par les plus jeunes.

L'âge des élèves s'échelonnant de 19 à 50 ans traduit cette hétérogénéité, qui renvoie elle-même à des expériences et des mobilités professionnelles aussi variées. Globalement, les résultats montrent que les mobilités

externes surviennent davantage chez les plus jeunes, tandis que les élévations hiérarchiques dans le corps des personnels de surveillance ou l'orientation vers le métier de CPIP ou d'adjoint administratif se manifestent à des âges plus avancés ; d'une part, en raison de l'ancienneté requise pour passer premier surveillant ; d'autre part, du fait du temps de réflexion pris par les surveillants avant de décider de s'orienter à temps plein vers des missions administratives ou de réinsertion, rompant significativement avec les missions pour lesquelles ils s'étaient initialement engagés.

En outre, l'ancienneté au départ est la plus faible chez ceux qui décident de quitter l'administration pénitentiaire et la plus élevée chez ceux qui deviennent premier surveillant. Parmi les autres mobilités observées, devenir lieutenant, du fait des modalités de concours, est l'orientation qui survient le plus rapidement, tandis que les surveillants ayant rejoint d'autres horizons (CPIP, adjoint administratif) présentent des anciennetés plus élevées. Comme pour l'âge, ces changements d'orientation plus tardifs s'expliqueraient par le fait qu'ils s'apparentent à des tournants professionnels plus radicaux.





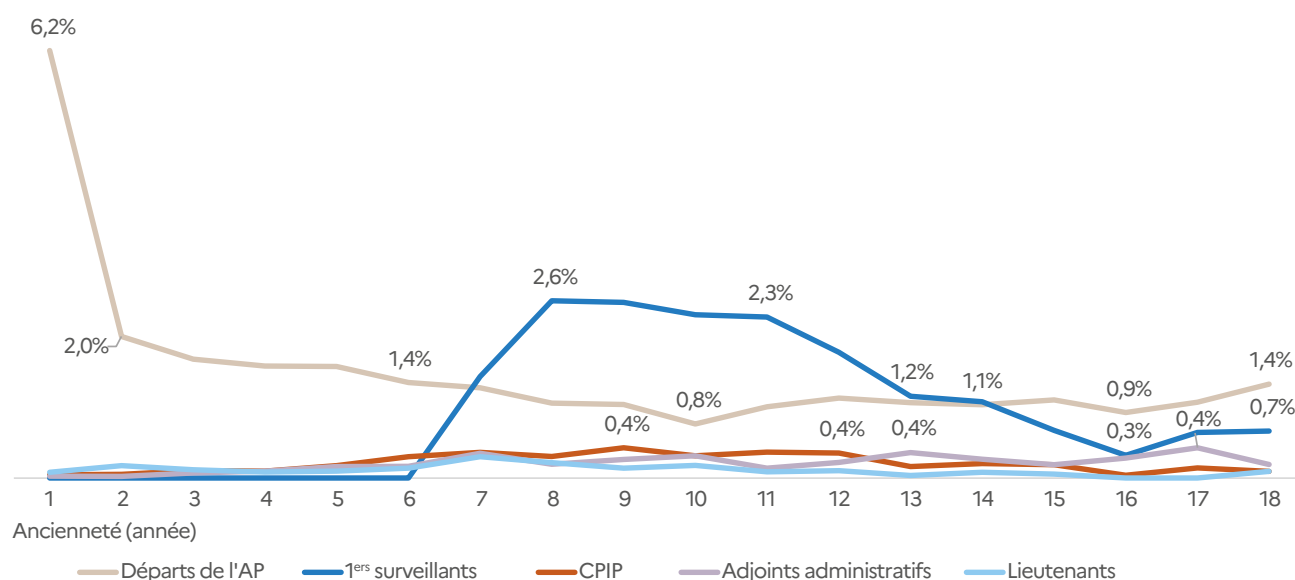
## Quatrième partie : projections

L'objet de cette quatrième partie est la réalisation de projections sur le devenir professionnel de l'ensemble des élèves entrés en formation de 2000 à 2018 après 18 ans d'ancienneté.

### 1 - PROJECTIONS DE CARRIÈRES PROFESSIONNELLES POUR 100 SURVEILLANTS SUR 18 ANS

L'analyse des mobilités professionnelles a permis de connaître précisément la nature des destinations rejointes, à chaque ancienneté, dont le graphique suivant rend compte, de manière synthétique. À l'instar du modèle appliqué supra, ces sorties ont été qualifiées de « rang 1 », dans la mesure où elles correspondent aux sorties survenant directement du métier de surveillant.

Graphique 23 - Taux de départ par ancienneté selon le grade/métier rejoint - Rang 1



Ce graphique est une retranscription déclinée du graphique 2 de ce volet<sup>40</sup>. À chaque ancienneté, il rend compte de l'intensité des mobilités professionnelles selon le métier rejoint par les sortants.

Le premier constat qu'il est possible d'en tirer indique la prééminence de deux voies de sorties qui sont, d'abord, en début de carrière, les sorties de l'administration pénitentiaire, puis, à partir de 6 ans d'ancienneté, l'accession au grade de premier surveillant. Le fait que les deux courbes qui s'y rapportent se situent bien au-dessus des autres destinations rejointes par les sortants indiquent effectivement que ces causes de départ sont les plus récurrentes.

Ensuite, les trois autres courbes relatives aux mobilités professionnelles constatées, dans le corps des CPIP, des adjoints administratifs et des lieutenants, s'entrelacent tout au long des carrières, à des intensités inférieures à 1% pour chaque ancienneté. En dépit de leur moindre survenue, ces mobilités constituent de véritables perspectives de carrière, d'autant plus lorsqu'elles sont appliquées à des effectifs élevés, comme nous le verrons plus loin. Ces

<sup>40</sup> Autrement dit, si nous procédions au cumul des taux de départ par ancienneté de chacune des courbes qui y apparaissent, on obtiendrait au final la courbe des taux de départ présentée dans le graphique 2. À noter, les « autres » mobilités professionnelles n'apparaissent pas du fait de leur trop faible représentativité.

résultats confirment l'idée selon laquelle « les mobilités théoriques qui lient explicitement la mobilité professionnelle et la recherche d'emploi [...] impliquent dans la majorité des cas une tendance à la baisse de la mobilité externe avec l'âge et l'ancienneté dans l'emploi »<sup>41</sup>.

Le tableau suivant en apporte les valeurs arrondies pour chaque ancienneté et pour 100 agents.

**Tableau 3 - Principales mobilités professionnelles de rang 1 projetées sur 18 ans pour 100 surveillants**

Ancienneté	Surveillants	Départs de l'AP	1 <sup>er</sup> surveillants	CPIP	Adjoints administratifs	Lieutenants
<b>0</b>	100	0	0	0	0	0
<b>1 an</b>	94	6	0	0	0	0
<b>2 ans</b>	92	8	0	0	0	0
<b>3 ans</b>	90	10	0	0	0	0
<b>4 ans</b>	88	11	0	0	0	0
<b>5 ans</b>	86	12	0	0	0	1
<b>6 ans</b>	84	14	0	1	0	1
<b>7 ans</b>	81	15	1	1	1	1
<b>8 ans</b>	78	16	3	1	1	1
<b>9 ans</b>	74	16	5	2	1	1
<b>10 ans</b>	<b>71</b>	<b>17</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>11 ans</b>	68	18	9	2	1	1
<b>12 ans</b>	66	19	10	2	2	1
<b>13 ans</b>	64	19	11	2	2	1
<b>14 ans</b>	62	20	12	3	2	2
<b>15 ans</b>	61	21	12	3	2	2
<b>16 ans</b>	60	21	12	3	2	2
<b>17 ans</b>	58	22	13	3	3	2
<b>18 ans</b>	57	23	13	3	3	2

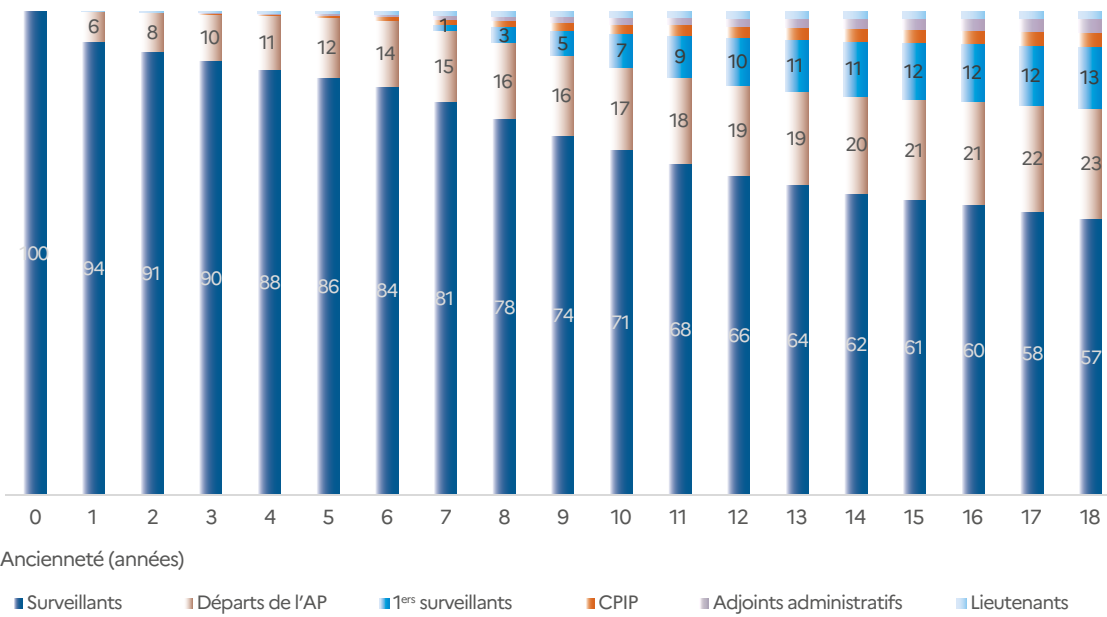
Ce tableau présente les projections des mobilités professionnelles de rang 1 pour 100 surveillants pénitentiaires, à chaque ancienneté de leur parcours, de 0 à 18 ans d'ancienneté. À titre d'exemple, il indique qu'à 10 ans d'ancienneté (ligne en gras), 71 agents sur 100<sup>42</sup> sont toujours surveillants, 17 sont sortis de l'AP, 7 sont devenus premiers surveillants, 2 CPIP, 1 adjoint administratif et 1 lieutenant. De 0 à 6 ans, les sorties proviennent essentiellement des départs de l'AP. Quasi nulles durant cette période de la carrière, les mobilités internes amorcent ensuite de manière très progressive leur avènement. Puis, tandis que les sorties de l'AP connaissent un ralentissement, l'écart entre leurs valeurs et celles des mobilités internes se réduit. À 18 ans, 57% des surveillants n'ont connu aucune mobilité et 43%

Le graphique suivant, cumulant les taux de sortie pour chaque motif de départ, offre une meilleure lisibilité de ces mobilités dans le temps.

<sup>40</sup> Selon les auteurs, ce constat s'explique par le fait qu'il est « rationnel de réaliser des mobilités externes avant 40 ans, après quoi progresser par mobilités internes constitue la stratégie la moins risquée et la plus efficace au regard de l'espérance de gains ». Dupray A., Recotillet I. (2009), Mobilités professionnelles et cycle de vie, op. cit.

<sup>42</sup> Ces données diffèrent quelque peu de celles présentées dans les graphiques des situations professionnelles observées à 5,10 et 15 ans, du fait qu'elles correspondent à des projections portant sur l'ensemble des surveillants entrés de 2000 à 2018, et non uniquement sur les cohortes ayant réellement atteint ces anciennetés dans notre étude (troisième partie).

**Graphique 24 - Projections des principales mobilités professionnelles de rang 1 pour 100 surveillants sur 18 ans**

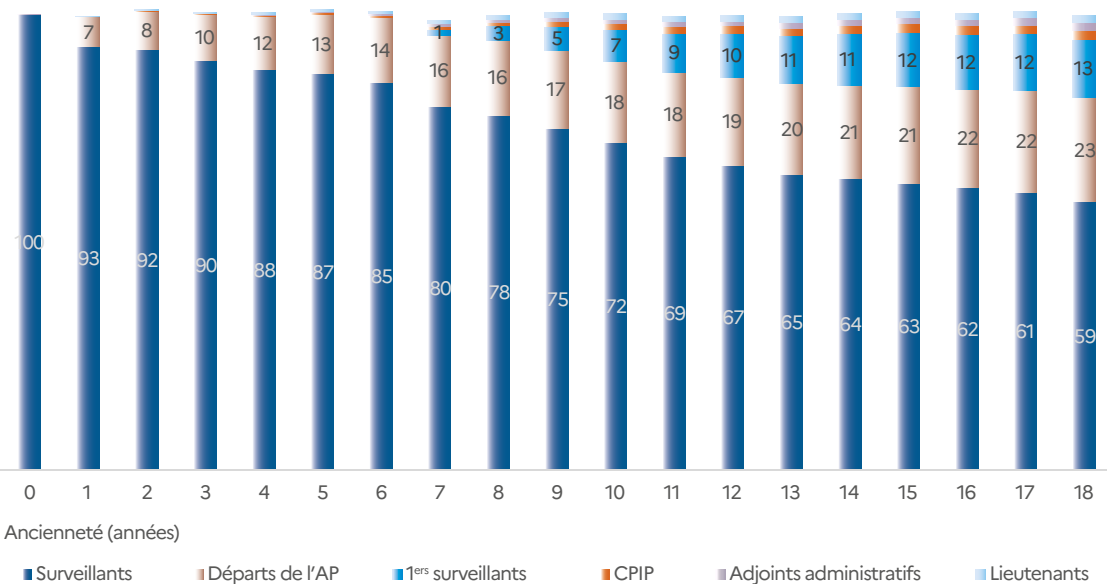


Ce graphique est une retranscription détaillée du graphique général des attritions présentées dans le premier chapitre de ce volet. Les sorties du métier sont désormais associées aux mobilités rencontrées, ce qui permet de visualiser clairement le poids de chacune d'entre elles. Du fait de leur plus faible survenue, les valeurs de certaines mobilités n'ont pu être intégrées pour des soucis de lisibilité<sup>43</sup>.

Ainsi qu'il l'était explicité dans le précédent commentaire du tableau, ce graphique permet de visualiser clairement le poids de chacun des types de mobilités au cours des carrières. Bien plus élevé pour les sorties de l'AP en début de carrière (barres beiges), le poids général des départs s'équilibre ensuite de manière très progressive. On y voit en effet que la hauteur des barres correspondant à l'ensemble des mobilités internes ne cesse ensuite de s'élever pour au final peser autant que celle des sorties de l'AP.

## 2 - PROJECTIONS DE CARRIÈRES PROFESSIONNELLES PAR GENRE

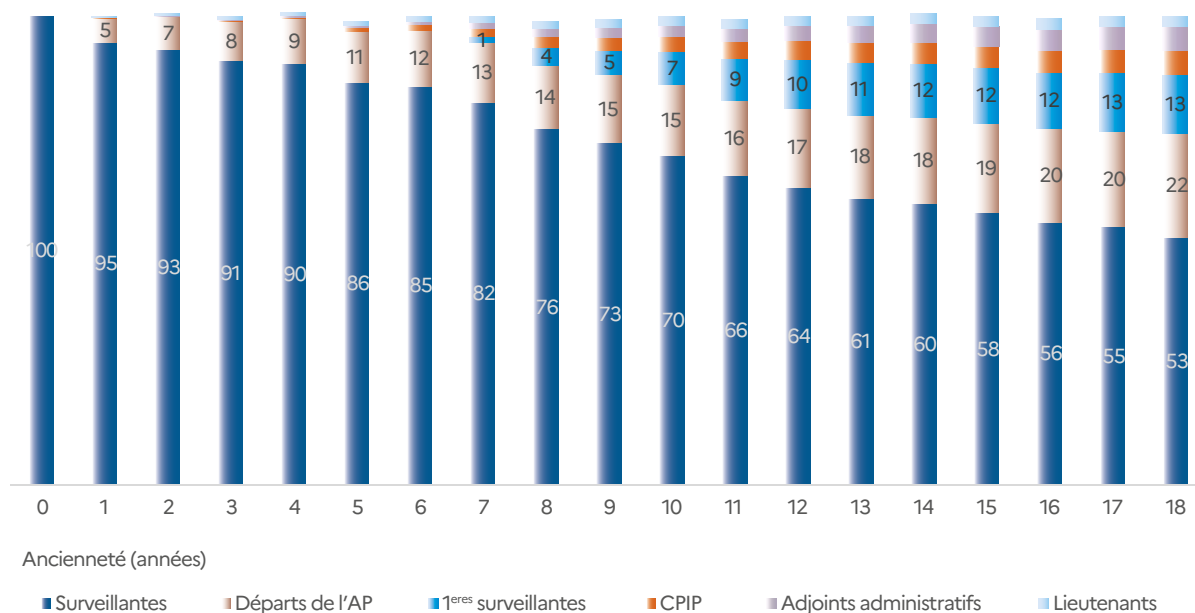
**Graphique 25 - Projections des principales mobilités professionnelles de rang 1 pour 100 surveillants hommes sur 18 ans**



<sup>43</sup> Elles apparaissent dans le tableau précédent.

L'évolution des mobilités des surveillants hommes rompt quelque peu avec celle de l'ensemble des surveillants. Tout d'abord, du point de vue de l'intensité des flux qui les animent avec, au final, une proportion plus élevée de surveillants n'ayant connu aucune d'entre elles. À 18 ans d'ancienneté, 59% d'entre eux exercent toujours ce métier contre 57% pour le modèle général. Cet écart s'explique par de moindres mobilités internes, l'intensité des départs de l'AP n'indiquant aucune différence.

**Graphique 26 - Projections des principales mobilités professionnelles de rang 1 pour 100 surveillantes sur 18 ans**

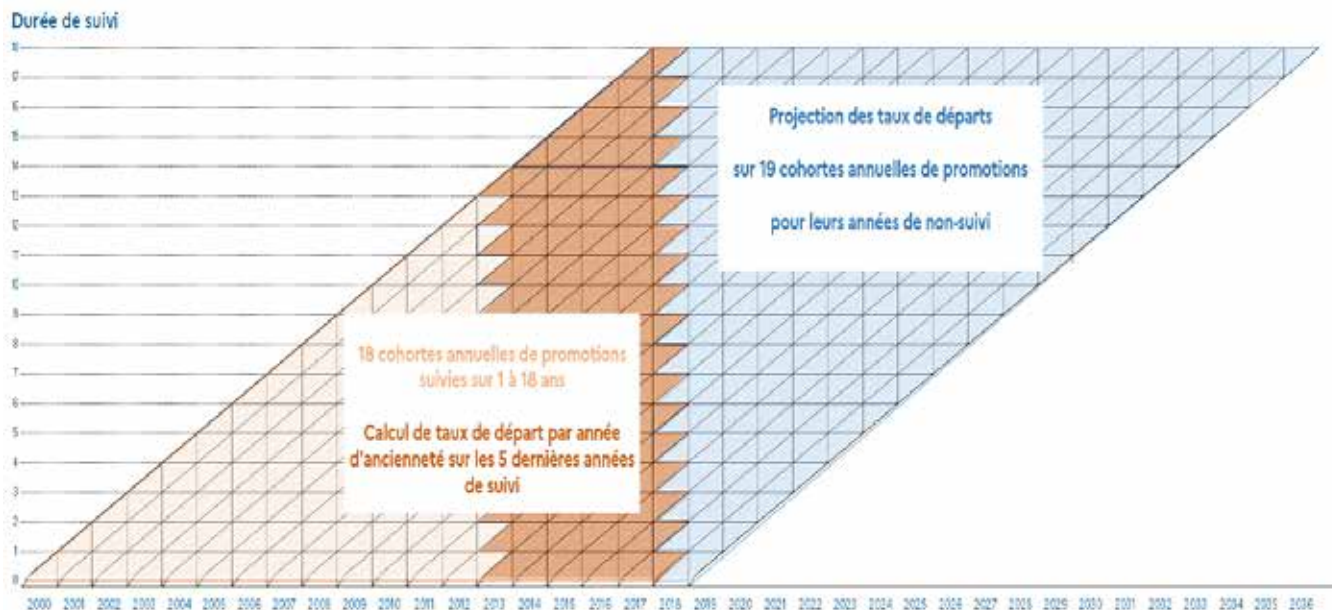


Comparativement à l'évolution des mobilités masculines, celle des mobilités féminines se distingue par de plus importants mouvements. Après 18 ans d'ancienneté, 53% d'entre elles n'ont effectivement connu aucune mobilité professionnelle contre 59% des surveillants, ce qui est très significatif. En dépit du fait qu'elles soient un peu moins nombreuses à être sorties de l'AP (22% contre 23% des hommes à 18 ans de carrière), les mobilités internes qu'elles ont rencontrées sont bien plus fréquentes. De surcroît, si la proportion de surveillantes ayant atteint le grade de premier surveillant est identique à celle de leurs collègues masculins, les parts de celles devenues CPIP, adjointes administratives et lieutenant indiquent des valeurs qui sont au final bien supérieures : 5% de surveillantes devenues CPIP contre 2% d'hommes ayant rejoint ce métier, 5% devenues adjointes administratives contre 2% d'hommes et 2% de surveillantes ayant atteint le grade de lieutenant contre 1% de leurs collègues masculins. Certes, ces écarts statistiques semblent à première vue relativement peu élevés. Toutefois, il ne faudrait pas pour autant les considérer comme des mobilités à négliger. En effet, rappelons ici que ces valeurs correspondent à des projections pour 100 surveillantes. En les appliquant à notre population mère, les 26 779 élèves entrés en formation de 2000 à 2018, les résultats trouvés permettront de visualiser l'attractivité que ces mobilités peuvent représenter à l'échelle de la population d'origine analysée.

### 3 - PROJECTIONS DES CARRIÈRES PROFESSIONNELLES DES 26 779 ÉLÈVES SUR 18 ANS

#### Points de méthode

Les projections qui suivent ont été établies à partir des résultats statistiques obtenus dans la troisième partie de ce volet. De fait, elles reposent sur l'hypothèse que les carrières que vont effectuer les élèves entrés en formation de 2000 à 2018 sur une période de 18 ans sont similaires à celles observées dans la troisième partie. Le diagramme suivant en apporte une illustration graphique.

**Diagramme 3 - Illustration de la projection de taux de départ - Cohortes 2000-2018**

Le diagramme ci-dessus indique en orange la période durant laquelle les carrières ont été observées, et en bleu, la période des carrières projetées. Si l'on s'en réfère à la première ligne, correspondant à la première année d'ancienneté, la projection réalisée porte sur une seule cohorte, celle de 2018, qui, au premier janvier 2019, n'a pas encore eu le temps d'atteindre un an (parallélogramme bleu de la première ligne) ; puis, deux cohortes, et ainsi de suite.

Concernant les taux à partir desquels ces projections ont été établies, la méthode a consisté à appliquer une moyenne des taux des cinq dernières années (orange foncé) observées à cette même ancienneté, afin d'appliquer les taux les plus récents<sup>44</sup>.

À noter, les taux calculés aux dernières anciennetés émanent d'un nombre restreint de cohortes dans la mesure où seules quelques-unes d'entre elles les ont atteintes. À titre d'illustration, les projections calculées à 18 ans de carrière, la dernière ligne bleue du haut, reposent exclusivement sur les événements survenus auprès des élèves de 2000, seule cohorte à avoir atteint cette ancienneté sur la période étudiée, ce qui relève d'une fiabilité moindre.

En outre, il est important d'avoir conscience de l'absence de prise en compte des évolutions liées à l'environnement des métiers, survenues depuis 2019. Ainsi que le souligne S. Mailliot<sup>45</sup>, les mobilités professionnelles ne peuvent faire l'objet d'aucune projection intégrale dans la mesure où elles renvoient à des processus de transformations plurielles, tant envers soi-même qu'envers l'environnement qui les régissent (cadre légal, structure physique, hiérarchie, collègues...). Par exemple, l'opportunité de passer le concours de premier surveillant après 4 ans (contre 6 ans auparavant), les plans de requalification, ou encore la création du grade de CSP, représenteraient dans l'idéal des paramètres à considérer dans les méthodes de projection et dans la dynamique des carrières qu'il est possible de mener. Toutefois, la prise en compte de ces nouvelles opportunités de promotion n'a pu être traitée du fait de leur apparition ultérieure, entraînant de fait une sous-estimation – relativement faible – des mobilités ascendantes, calculées dans les projections après 18 ans de carrière.

Pour autant, la masse de données traitées et les méthodes statistiques employées pour réaliser ces projections relèvent d'une fiabilité suffisamment élevée pour les établir.

<sup>44</sup> Prendre en compte la totalité des taux aurait effectivement supprimé l'effet de cohorte préalablement défini. Pour exemple, l'élévation des taux de départ observée aux premières anciennetés n'aurait pas été considérée, alors que c'est une tendance forte qu'il est important de réinjecter dans les projections.

<sup>45</sup> Mailliot S. (2010), « Mobilités professionnelles : de quoi parle-t-on ? Enjeu et complexité d'une question contemporaine », *op. cit.*

## Projections

Afin d'apporter des éléments concrets de réponse au devenir de notre population mère, les taux de mobilités de rang 1, calculés dans le chapitre précédent, lui ont été appliqués. Le tableau suivant rend ainsi compte des effectifs trouvés pour chacun des horizons définis et illustre plus clairement le poids des mobilités professionnelles que les 26 779 surveillants sont susceptibles de connaître au cours de leur carrière.

**Tableau 4 - Mobilités professionnelles de rang 1 pour 26779 élèves sur 18 ans**

Ancienneté	Surveillants	Départs de l'AP	1 <sup>ers</sup> surveillants	CPIP	Adjointes administratifs	Lieutenants	Autres départs dans l'AP	Total
0	26779	0	0	0	0	0	0	26779
1 an	25110	1627	0	12	6	21	4	26780
2 ans	24537	2138	0	25	11	63	6	26780
3 ans	24019	2580	0	51	30	92	7	26779
4 ans	23522	2997	0	74	60	116	11	26780
5 ans	22987	3407	0	124	107	141	13	26779
6 ans	22489	3745	0	204	148	176	17	26779
7 ans	21661	4047	277	289	244	242	19	26779
8 ans	20707	4303	802	361	306	277	24	26780
9 ans	19770	4551	1283	472	370	309	25	26780
<b>10 ans</b>	<b>18997</b>	<b>4724</b>	<b>1690</b>	<b>548</b>	<b>445</b>	<b>350</b>	<b>25</b>	<b>26779</b>
11 ans	18243	4924	2118	627	469	372	25	26778
12 ans	17601	5149	2391	696	515	392	35	26779
13 ans	17092	5352	2588	726	585	397	39	26779
14 ans	16624	5530	2779	762	631	412	42	26780
15 ans	16251	5723	2887	794	660	421	42	26778
16 ans	15987	5883	2937	801	708	421	42	26779
17 ans	15600	6051	3036	826	779	421	66	26779
18 ans	15215	6268	3140	841	812	436	66	26778

\* Les écarts de 1 ou 2 agents proviennent des arrondis calculés.

Ainsi présentés, les taux de mobilité professionnelle de rang 1, appliqués aux 26 779 surveillants, donnent une idée précise des effectifs selon le grade atteint ou le métier rejoint au cours de 18 ans de carrière. Pour exemple, les valeurs calculées après 10 ans d'ancienneté indiquent que parmi la population étudiée, 1 690 sont devenus premiers surveillants, 548 CPIP, 445 adjoints administratifs, et 350 lieutenants. Après 18 ans, la représentativité de chacune de ces mobilités traduit encore plus explicitement que ces mobilités concernent des centaines, voire des milliers de personnes, et qu'elles relèvent bien plus que d'une représentativité symbolique. Ainsi, lorsqu'il est appliqué à la population mère, 3% de surveillants devenant CPIP (tableau 3) signifie que 841 d'entre eux connaîtront cette mobilité.

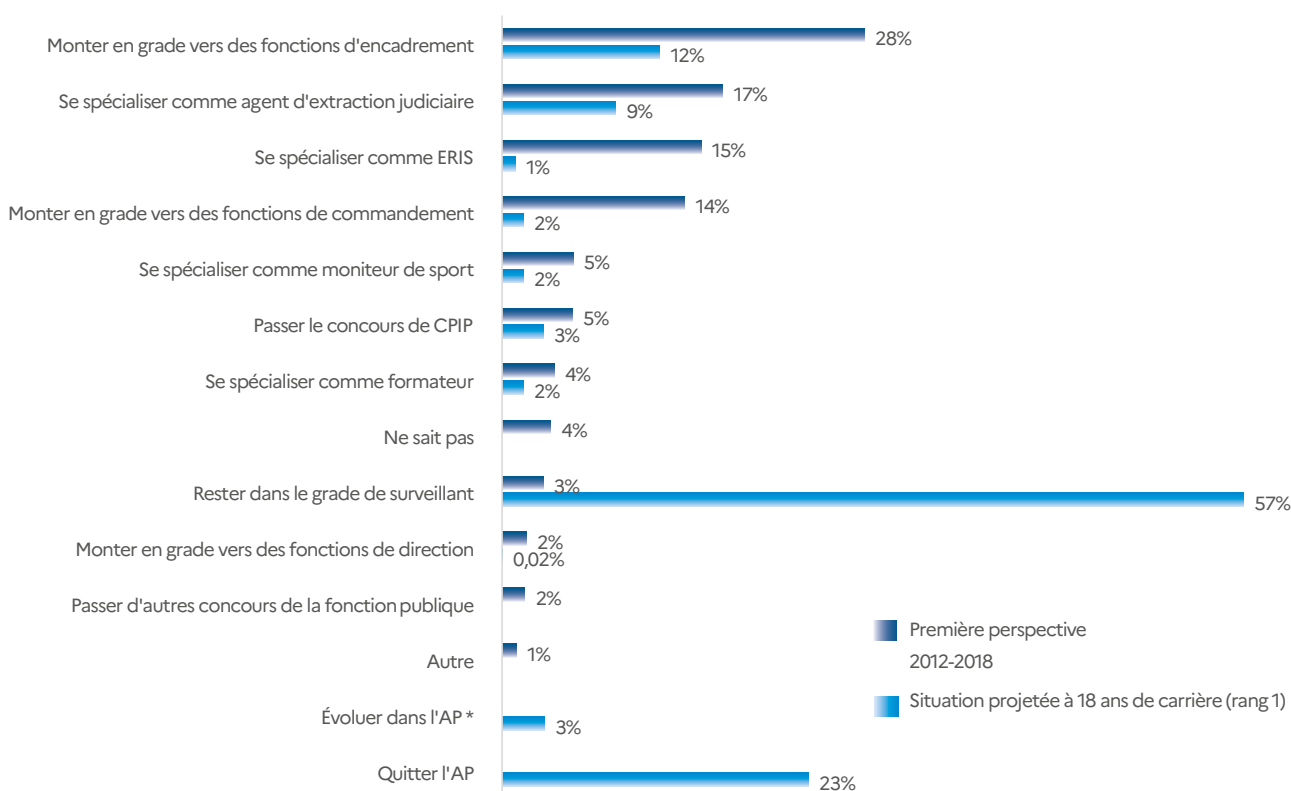
## 4 - PERSPECTIVES DÉCLARÉES ET MOBILITÉS OBSERVÉES

Comme nous le soulignons à la fin du volet 1 de cette recherche, les élèves surveillants entrent en formation avec l'idée que le métier qu'ils envisagent d'exercer leur apportera de meilleures perspectives professionnelles au vu de leur précédent emploi. À l'exception de la proximité familiale, ces derniers pensent effectivement que leur situation professionnelle s'améliorera quant aux possibilités d'évolution, au salaire et au sentiment d'être utile. Avec la perspective d'un emploi stable, ces motivations constituent les grands points d'attractivité de l'administration pénitentiaire pour les citoyens qui décident à un moment donné de leur vie de revêtir l'uniforme de surveillant.

De fait, si l'idée selon laquelle les élèves entrent en formation avec des perspectives professionnelles peut ainsi être admise, il convient de porter notre intérêt sur le détail des perspectives qu'ils nourrissent : quelles sont-elles ? Dans quelle mesure ont-elles été satisfaites ?

Interrogés dès leur entrée à l'Énap dans le cadre du recueil de données effectué par l'observatoire de la formation, les élèves ont la possibilité de répondre à une série d'items portant sur les perspectives professionnelles qu'ils convoitent lors de leur entrée en formation. L'accumulation de ces données, recueillies auprès de nombreuses promotions, a ainsi permis de définir les orientations qu'ils comptent donner à leur carrière. Afin d'évaluer dans quelle mesure ces perspectives ont été atteintes, le graphique suivant combine les premières perspectives professionnelles mentionnées par les élèves en début de formation<sup>46</sup> et les projections réalisées à partir des évolutions de carrières observées, directement après le départ du grade de surveillant, après 18 ans de carrière.

**Graphique 27 - Premières perspectives à l'entrée en formation et situations professionnelles projetées à 18 ans de carrière (rang 1) – Proportions<sup>47</sup>**



\* Adjoint administratif, adjoint technique, secrétaire administratif, technicien, attaché.

Parmi les items proposés, les perspectives de monter en grade dans la hiérarchie des personnels de surveillance vers des fonctions d'encadrement (premier surveillant, major) et, dans une moindre mesure, des fonctions de commandement (lieutenant, commandant), remportent au total le plus de suffrages, avec respectivement 28% et 14% des réponses.

De même, les perspectives de spécialisation déclarées par les élèves en début de formation comptent parmi les plus mentionnées<sup>48</sup>. L'approche sécuritaire du métier en se spécialisant comme agent d'extraction judiciaire et en rejoignant les ÉRIS y rencontre un vif succès, au vu d'autres spécialisations qu'il est possible d'envisager (moniteur de sport, formateur). Ce constat peut s'expliquer par le fait que pour certains, devenir surveillant n'est pas la première expérience dans une force de sécurité. Une proportion non négligeable d'élèves surveillants déclare avoir effectivement déjà travaillé dans le domaine de la sécurité, privée et/ou publique. Rejoindre ces domaines d'activité ayant trait à la sécurité permettrait ainsi de procéder à un transfert de compétences et d'accumuler des savoirs dans un domaine d'activité déjà investi. En outre, l'image renvoyée par l'appartenance à ces équipes (évolution de carrière, formation, prestige...), participe activement à l'attractivité que ces métiers exercent auprès des personnels et de certaines recrues.

<sup>46</sup> Ces réponses ont été recueillies auprès de 7143 élèves, recrutés de 2012 à 2018

<sup>47</sup> Du fait que certains surveillants aient rencontré une mobilité interne doublée d'une spécialisation, le cumul des situations projetées dépasse les 100%.

<sup>48</sup> Du fait que les surveillants rejoignant ces fonctions continuent d'un point de vue statutaire d'être rattachés à leur métier, ces orientations ne correspondent pas à une sortie du métier. Toutefois, elles doivent être considérées comme de véritables mobilités professionnelles dans le sens où elles correspondent à un changement de fonctions, autrement qualifiées de mobilités horizontales, appelant le suivi d'une formation, l'acquisition de nouvelles compétences et des remaniements liés à leur positionnement professionnel.

Ainsi, il est intéressant d'observer que les perspectives professionnelles des élèves surveillants consistent prioritairement à évoluer dans la hiérarchie des personnels de surveillance, sinon à y occuper des fonctions de spécialistes, axées vers la sécurité.

La comparaison avec les projections réalisées sur les carrières professionnelles possiblement menées permet de voir dans quelle mesure ces perspectives ont été ou non atteintes.

Globalement, la première observation que l'on peut y porter concerne les écarts plus ou moins importants qui apparaissent entre perspectives et projections. Le plus important d'entre eux concerne la perspective de rester surveillant, puisque parmi les élèves, 3% envisagent de faire carrière dans ce grade tandis qu'au vu des projections réalisées, 57% exercent toujours ce métier après 18 ans d'ancienneté.

De surcroît, se spécialiser comme ÉRIS et monter en grade vers des fonctions de commandement indiquent également des écarts importants.

À l'inverse, et quand bien même les valeurs relatives aux perspectives demeurent supérieures aux projections calculées, exercer des fonctions d'encadrement, se spécialiser comme agent d'extraction judiciaire, moniteur de sport ou formateur, et devenir CPIP sont des mobilités que l'on peut considérer comme étant en partie atteintes. Comment dès lors expliquer ces écarts ?

Tout d'abord, et ainsi que nous l'avons précisé tout au long de cette recherche, les analyses de carrière réalisées portent sur une durée de 18 ans. Consécutivement, elles ne prennent pas en compte les mobilités (de rang 2, 3...) rencontrées après cette ancienneté. Aussi, nous pouvons avancer que les carrières étant inachevées, les valeurs exposées sont probablement sous-estimées.

En outre, il paraît également essentiel de prendre en compte l'évolution des cycles de vie qui jalonnent les parcours individuels. Pour exemple, la proportion élevée de célibataires à l'entrée en formation, dont le volet 1 de cette recherche rend compte, n'est pas en soi une valeur que l'on peut considérer comme définitive. S'installer, avoir des enfants, acheter une maison, s'acculturer à une région, nouer des relations amicales, sont autant de facteurs qui amènent les personnels à remanier leurs projets professionnels en optant pour la carte de la sédentarité au vu des mobilités géographiques qu'une promotion professionnelle entraînerait.

Dans un même ordre d'idées, il est important de considérer que ce remaniement n'émane pas exclusivement de considérations ayant trait à la vie personnelle. La découverte du métier de surveillant, des conditions de travail, l'acquisition de compétences propres au fonctionnement d'un établissement, leur reconnaissance, le rapport à la hiérarchie et la découverte des responsabilités attenantes aux fonctions d'encadrement et de commandement, représentent une foule de paramètres pouvant impacter les représentations du métier et les perspectives nourries en début de carrière<sup>49</sup>.

De fait, pour comprendre le sens des écarts entre perspectives professionnelles et mobilités projetées, il apparaît essentiel de les considérer à la lumière de la dynamique des représentations que les personnels se font de leur situation personnelle et professionnelle au cours de leur carrière.

En outre, il convient de savoir dans quelle mesure l'offre de promotions de l'administration pénitentiaire doit ou peut répondre aux attentes de mobilités professionnelles des élèves.

Du point de vue de la gestion des ressources humaines, l'administration pénitentiaire propose chaque année des concours aux personnels souhaitant se hisser dans la hiérarchie, changer de métier, ou se spécialiser. Pour la majorité des surveillants qui se trouvent dans ces cas de figure, des concours internes sont ainsi proposés, lorsque les conditions d'ancienneté sont satisfaites. À l'instar de tout concours, un nombre de reçus est défini et leur réussite dépend ensuite des classements établis à leur issue. Dans la mesure où des écarts sont observés entre perspectives et mobilités, et au-delà des remaniements individuels énoncés plus haut, il convient donc de se poser la question portant sur l'évaluation du nombre d'agents à promouvoir : est-il suffisant ? Par ailleurs, dans quelle mesure les concours proposés sont adaptés ? Quelle prise en compte des compétences acquises ? De plus, dans quelle mesure les budgets de l'administration pénitentiaire peuvent-ils répondre aux perspectives des personnels ?

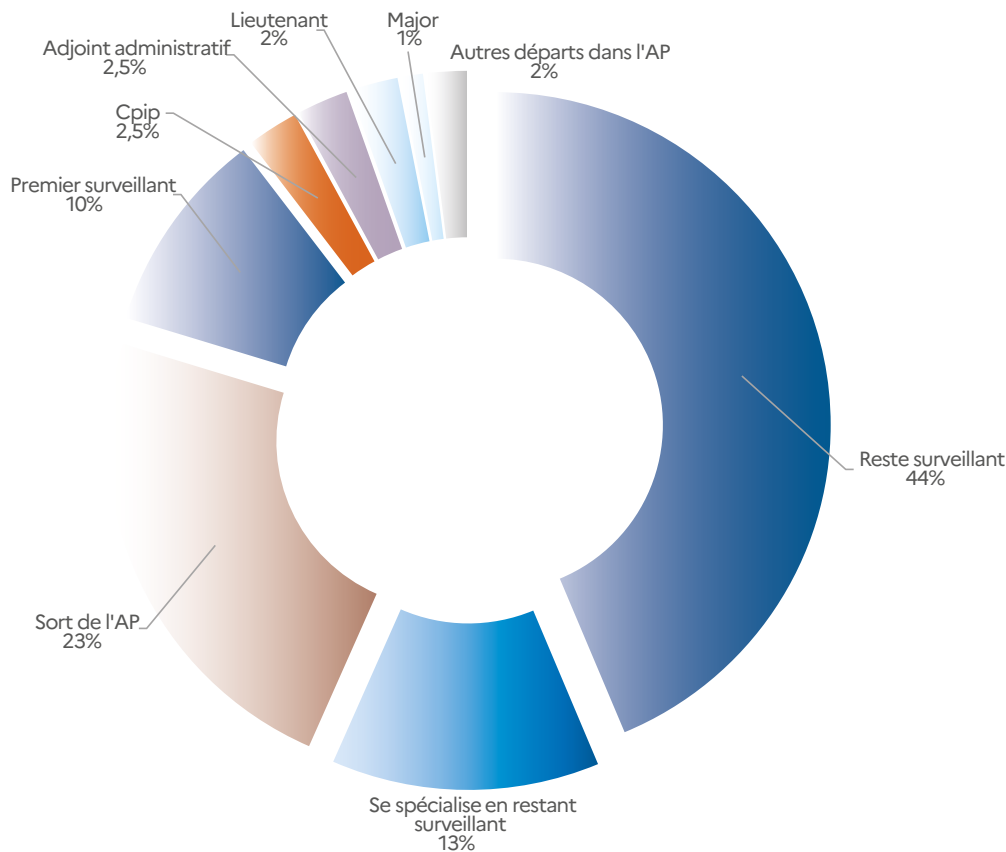
<sup>49</sup> Benguigui G., Guilbaud F. et Malochet G. (2008), *La socialisation professionnelle des surveillants de l'Administration Pénitentiaire*, op. cit.



## 5 - PROJECTIONS DES GRADES ET MÉTIERS ATTEINTS À 18 ANS DE CARRIÈRE TOUS RANGS CONFONDUS

Nous avons jusqu'à ce stade de la recherche uniquement réalisé des projections des mobilités de rang 1, qui regroupent la majorité des mobilités rencontrées. Afin de finaliser ces projections et de répondre précisément à la question du devenir des surveillants après 18 ans de carrière, le graphique suivant rend compte des mobilités projetées, tous rangs confondus.

Graphique 28 - Projections des postes atteints à 18 ans de carrière – Proportions



Ainsi que nous l'avons vu, les mobilités de rang 1 sont rarement suivies d'autres mobilités. Celles survenant après les mobilités de rang 2 affichent des proportions encore moins élevées et les mobilités de rang 3, 4... relèvent quasiment de l'exceptionnel (tableau 2).

Aussi, dans la mesure où ce graphique rend compte des projections de mobilités des surveillants pénitentiaires, tous rangs confondus, après 18 ans de carrière, les résultats qui y sont présentés n'affichent pas de changement fondamental. Toutefois, son intérêt est de répondre à l'ultime question visant à savoir ce que les surveillants deviennent 18 ans après leur entrée en formation.

Passée cette ancienneté, 57% des surveillants formés sont encore en poste. Pouvons-nous pour autant considérer que ces agents n'ont connu aucune mobilité professionnelle ?

À cette question, nous serions tentés de répondre par la négative, car ces immobilités de façade peuvent en fait dissimuler de nombreux changements.

Le premier argument allant dans ce sens est qu'il qu'un grand nombre d'entre eux ont gravi le premier échelon de la hiérarchie, en devenant brigadier. Bien que non abordé dans ce volet de la recherche, ce palier de la carrière, intermédiaire entre le grade de surveillant et celui de premier surveillant, n'en demeure pas moins important, dans la mesure où, de manière plus détaillée, il pourrait être considéré comme une mobilité professionnelle.

De plus, les fonctions de surveillant pénitentiaire se sont fortement diversifiées et ces personnels disposent dorénavant d'un choix relativement étendu de postes fixes auxquels ils peuvent prétendre, et de fonctions spécifiques qu'ils peuvent être amenés à remplir<sup>50</sup>.

Dès lors, il est possible qu'au travers de la diversité des activités qu'ils peuvent exercer, localement ou non, certains surveillants décident d'emprunter la voie de la sédentarité professionnelle. Bien que ces spécificités n'aient pas été traitées, en raison de l'absence de données les concernant, elles représentent un aspect qu'il est important de prendre en compte dans le cadre de l'analyse des mobilités horizontales auxquelles les surveillants se rattachent pour monter en compétences, par exemple par le biais de monitorats, et animer leur carrière. De surcroît, les surveillants peuvent se spécialiser dans divers domaines d'activités (ÉRIS, extractions judiciaires, moniteurs de sport, formateurs). Le graphique indique qu'après 18 ans, 13% d'entre eux se retrouveraient dans cette situation professionnelle.

Parmi ceux qui n'exercent plus ce métier, les proportions de partants se partagent équitablement entre les agents qui ont connu une mobilité interne (20%), et ceux qui sont sortis de l'administration pénitentiaire (23%) pour diverses raisons, ainsi que nous l'avons vu précédemment.

Les mobilités internes peuvent être regroupées en deux groupes : celui des mobilités hiérarchiques, comptant les premiers surveillants (10%), les majors (1%) et le corps des officiers (2%), soit 14% au total, ce qui représente la voie principale empruntée par les surveillants ayant connu une ou plusieurs mobilités internes sur 18 ans ; le second groupe rassemble quant à lui 8% des effectifs d'agents ayant rejoint d'autres métiers : CPIP (3%), adjoints administratifs (3%) et 2% d'autres carrières, dont le détail apparaît dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 5 - Détail des projections de postes atteints à 18 ans de carrière**

Poste	Effectif	Proportion
Reste surveillant	11649	44%
Se spécialise en restant surveillant	3348	13%
Sort de l'AP	6237	23%
Premier surveillant	2760	10%
CPIP	676	2,5%
Adjoint administratif	658	2,5%
Lieutenant	625	2%
Major	293	1%
Capitaine	128	0,5%
Greffier	71	0,3%
Educateur	65	0,2%
Secrétaire administratif	62	0,2%
DSP	58	0,2%
Adjoint technique	53	0,2%
DPIP	23	0,1%
Attaché	22	0,1%
Chef des services éducatifs	18	0,1%
Divers	17	0,06%
Directeur greffe	7	0,03%
Technicien	6	0,02%
Directeur technique	4	0,01%

Présentées de manière beaucoup plus précise que dans le graphique précédent, notamment dans le détail de la catégorie divers, les données du tableau rendent compte de manière exhaustive des possibles mobilités rencon-

<sup>50</sup> À titre d'illustration et de manière non exhaustive, nous citerons les postes fixes au quartier arrivant, d'isolement, au vestiaire, parloir, SMPR, ateliers, unité sanitaire, cuisine, greffe, vagemestre, SPIP ... Il est également important de mentionner la possibilité que les agents ont de rejoindre les équipes locales de sécurité pénitentiaire (ELSP) et d'appui et de contrôle (ELAC), modules respect, SAS, renseignement...

trées par les 26 779 surveillants de la population mère étudiée, après 18 ans de carrière. Sans revenir sur le détail de chacune d'entre elles, il est intéressant d'observer la nature des mobilités très faiblement représentées (moins de 1%). Parmi elles, apparaît en première position le grade de capitaine à hauteur de 0,5%, soit 128 agents. Puis, le métier de greffier survient ensuite à hauteur de 0,3%, soit 71 personnes. À représentativités égales, 0,2 %, les métiers d'éducateur, de secrétaire administratif, de DSP et d'adjoint technique se hissent à la troisième place du podium de la catégorie « autres départs dans l'AP » du graphique 28, précédant les DPIIP les attachés et les chefs des services socio-éducatifs dont la représentativité s'élève à 0,1%.

La catégorie « divers », les métiers de directeur de greffe, de technicien et de directeur technique complètent de manière exhaustive la liste des métiers que les surveillants rejoignent en cours de carrière.

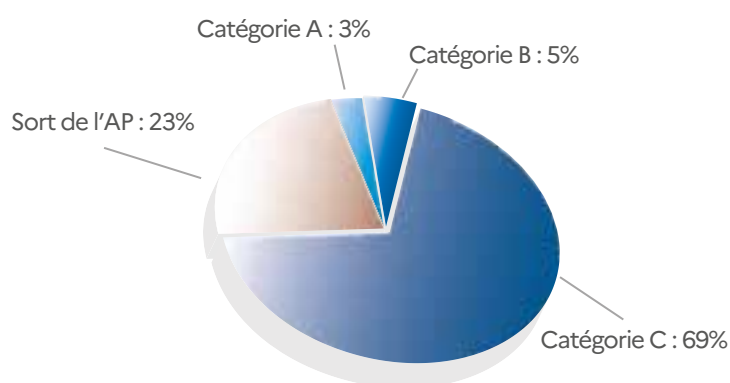
Ce qu'il peut être intéressant de retenir de ces données est la proportion d'élèves devenus directeur. Ainsi qu'il l'est montré, cette mobilité n'implique pas exclusivement de rejoindre le corps des DSP mais aussi ceux de DPIIP, directeur technique et directeur de greffe, soit au total 0,34% de l'effectif de la population mère, ce qui est plus que relativement faible. De fait, si l'atteinte du statut de directeur est une chose possible pour un surveillant, il demeure important de rappeler que les probabilités qui s'y rapportent sont extrêmement basses.

## 6 - LES MOBILITÉS VUES SOUS L'ANGLE DES CATÉGORIES DE LA FONCTION PUBLIQUE

Dans quelle mesure les surveillants pénitentiaires changent-ils de catégorie après 18 ans de carrière ? Fort des éléments statistiques dont nous disposons, le regroupement par catégorie (A, B et C) a semblé intéressant à traiter. Bien qu'il sorte quelque peu des jalons terminologiques posés dans la partie 2 de ce volet, le passage d'une catégorie à une autre représente en soi une forme de mobilité à laquelle nous avons cherché à répondre. Après avoir procédé au cumul des mobilités par catégorie, les données obtenues ont permis de dresser le graphique suivant.

### Graphique 29 - Mobilités par catégorie de la fonction publique après 18 ans de carrière, tous rangs confondus - Proportions

Après 18 ans de carrière, 69% des surveillants appartiennent toujours à la catégorie C. Ce résultat laisse ainsi entendre que le franchissement des catégories C en B ou en A demeure une étape relativement complexe à établir pour ces personnels. Les résultats indiquent ainsi que 5% des surveillants atteindront la catégorie B et 3% la



catégorie A. De fait, si ces mobilités ascendantes dans la fonction publique indiquent qu'elles ne sont pas impossibles, les valeurs qui s'y rapportent rappellent qu'elles ne concernent au final qu'une minorité.

Pour expliquer ces résultats, les analyses réalisées par E. Nizard sont riches de sens. Elle évoque d'une manière générale les différentes appréhensions que les agents des trois principales catégories de la fonction publique nourrissent envers la mobilité<sup>51</sup>. Cette auteure souligne que dans le cadre de leur carrière, l'importance de cette notion

est bien plus élevée pour les cadres A (87% des répondants) que les catégories B (67%) et C (50%). Tandis que pour les agents de catégorie A, la mobilité « représente un élément majeur de leur carrière » et un moyen d'occuper une suite de postes, dans la perspective de se renouveler et de progresser dans leurs parcours professionnels<sup>52</sup>, la mobilité chez les catégories B et C est davantage perçue comme une contrainte, pouvant entraîner le risque (perte de repères, changement de pratiques, nouvel environnement de travail) de les exposer à une redéfinition profonde de leur situation professionnelle, sinon une perte des compétences acquises et de la reconnaissance qui en découle<sup>53</sup>. Inversement aux cadres, la mobilité peut ne pas être appréhendée par les agents de catégorie

<sup>51</sup> Nizard E. (2011), « Les usages pluriels de la mobilité professionnelle », in *Sociologie pratique, Fixer et mesurer les paradoxes du contrôle*, Presses de sciences po, N°22.

<sup>52</sup> Ces conclusions rejoignent celles de Paron A. (2003), *La mobilité des agents titulaires de l'État*, op. cit.

<sup>53</sup> À titre d'illustration, un module complémentaire est proposé en fin de formation des surveillants, affectés en maison centrale, preuve de l'adaptabilité dont ces derniers devront faire preuve. Par extension, si le métier de surveillant pénitentiaire repose sur un socle commun de compétences à mettre en œuvre quel que soit le lieu, il n'en demeure pas moins que la région, l'histoire des établissements, leur architecture, les régimes de détention, la direction, l'ensemble des personnels, le profil de la population carcérale, génèrent autant de pratiques locales que les surveillants devront s'approprier dans le processus d'acquisition de leurs compétences au poste.

B et C comme un élément moteur de leur évolution de carrière, notamment à l'échelle des conséquences financières difficiles à assumer, quand bien même la mobilité est associée à une promotion. De plus, l'auteure précise que ce changement peut être d'autant plus complexe à opérer que l'ancienneté dans la structure de départ est élevée. Dans ce cas de figure, la mobilité peut alors être perçue comme déstabilisante, et susciter la crainte de perdre en compétences et en légitimité au cours du processus d'adaptation au nouvel environnement. L'auteure souligne que ces freins sont encore plus présents chez les plus anciens et les moins diplômés. En outre, E. Nizard précise que les agents de ces catégories portent davantage d'intérêt à leur sphère personnelle et familiale, ce qui aurait pour effet de renforcer leur sédentarité.

## 7 - QUELLES FIDÉLISATIONS ?

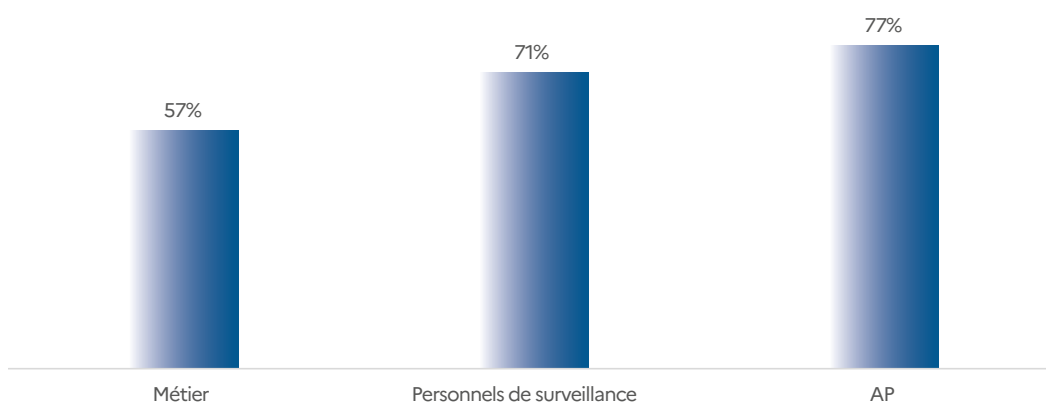
Si, tout au long de ce volet, les questions de fidélisation ont été abordées, elles n'en n'ont pas pour autant fait l'objet de réflexions plus poussées. Pour achever ce dernier volet, les résultats qui suivent proposent de s'y arrêter. Le plus souvent utilisée dans le domaine du travail privé, la fidélisation est définie comme une action consistant à entretenir des relations durables entre une clientèle et une marque, l'objectif étant de l'inciter à procéder de nouveau à des achats, de préserver une manne d'acheteurs potentiels, voire de les amener à promouvoir l'image de l'entreprise engagée dans ce processus économique.

Dans la fonction publique, la fidélisation concerne non pas tant une clientèle mais davantage les personnels y exerçant leurs activités qu'il s'agit de fidéliser. En dépit de cette distinction, ce processus repose sur un principe identique au domaine privé. Si, « fidéliser les personnels » consiste prioritairement à engager un certain nombre d'actions de manière à ce qu'ils continuent d'exercer leurs fonctions, ce terme renvoie également, à l'acquisition et le développement de valeurs contribuant à véhiculer une image valorisante du métier de surveillant, et, par extension, de l'administration pénitentiaire.

Consécutivement, l'idée selon laquelle ce processus opèrerait vis-à-vis du métier, mais aussi de la fonction publique qu'ils représentent, incite à penser qu'il pourrait exister plusieurs niveaux de fidélisation. En effet, lorsque les termes de « fidélisation des surveillants pénitentiaires » sont employés, faut-il entendre au métier, au corps de surveillance auquel ils sont rattachés ou encore à l'administration au sein de laquelle ils travaillent ?

Pour répondre à ces questions, le graphique qui suit apporte des données relatives à la fidélisation observée pour chacun de ces trois niveaux.

**Graphique 30 - La fidélisation des surveillants pénitentiaires selon le métier, le corps de surveillance et l'administration pénitentiaire après 18 ans de carrière Tous rangs confondus - Proportions**



Si l'on s'attarde au premier sens donné, à savoir la fidélisation au métier de surveillant, la proportion qui s'y rapporte s'élève à 57% à 18 ans. Puis, cette valeur s'élève à 71% si l'on y ajoute les surveillants qui, durant ces années de carrière, se hisseront hiérarchiquement dans le corps des personnels de surveillance. En dernier lieu, ils seront 77% à rester fidèles à l'administration pénitentiaire, dans la mesure où 6% au total seront devenus CPIP, adjoints administratifs ou rejoindront d'autres métiers de cette administration au cours de cette période de leur carrière.

## SYNTHÈSE DE LA QUATRIÈME PARTIE

Les projections établies sur 18 ans se distinguent quelque peu des mobilités précédemment observées de 2000 à 2018. Les écarts observés proviennent essentiellement du fait que les calculs réalisés ont été établis à partir des 5 dernières années observées, années durant lesquelles les sorties du métier, et notamment celles de l'administration pénitentiaire ont été plus intenses.

Appliquées aux 26 779 surveillants suivis, les mobilités de rang 1 indiquent qu'ils ne seront plus que 61% à exercer le métier après 15 ans de carrière, contre 63% dans les données précédemment présentées, et 57% après 18 ans. La proportion de sortants, consécutivement plus élevée, compte quant à elle 23% de mobilités externes et 20% de mobilités internes. Le calendrier des sorties recensées demeure inchangé avec davantage de départs de l'administration pénitentiaire en début de carrière et une vague de mobilités internes survenant à partir de 6 ans. En outre, les projections par genre confirment la tendance observée, à savoir la prépondérance des sorties de l'administration pénitentiaire chez les hommes et celles des mobilités internes chez les femmes.

Comparativement aux perspectives professionnelles déclarées par les élèves en début de formation, les projections de rang 1, calculées jusqu'à 18 ans de carrière, indiquent qu'elles ne sont que partiellement atteintes. Si exercer une fonction d'encadrement, devenir agent d'extraction, moniteur de sport, formateur et CPIP relèvent d'attentes plutôt satisfaites, devenir ÉRIS ou lieutenant regroupent très peu d'agents ayant exprimé ce souhait d'évolution après 18 ans de carrière. Un dernier résultat, et non des moindres, indique que 3% des élèves déclaraient souhaiter rester surveillant. Au terme de la période étudiée, ils sont 57% à n'avoir connu aucune mobilité interne ou externe, telles quelles ont été définies.

Les carrières inachevées, l'évolution des cycles de vie, le remaniement des conceptions du métier, la montée en compétences localisées et les moindres dispositions des personnels de catégories C à connaître des mobilités, sont autant de paramètres expliquant ces écarts entre perspectives et mobilités projetées. De surcroît, il demeure essentiel de s'interroger sur l'adéquation entre les perspectives individuelles et l'offre de mobilité proposée par l'administration pénitentiaire.

Les mobilités projetées tous rangs confondus n'affichent aucun changement profond, dans la mesure où peu de surveillants connaissent d'autres mobilités (de rang 2, 3...) après en avoir connu une première. Après 18 ans, ces calculs indiquent que ceux ayant connu des mobilités se partagent équitablement entre les agents ayant connu une mobilité interne (20%) et ceux ayant quitté l'administration pénitentiaire (23%), tandis que 57% des surveillants formés sont encore en poste. Pouvons-nous pour autant considérer que ces agents n'ont connu aucune mobilité professionnelle ?

Si l'on réduit la mobilité à notre définition de départ, oui. Toutefois, la durée d'exercice ainsi que la diversité des fonctions que peuvent occuper les surveillants prêteraient à dire le contraire. Tout d'abord, du fait que de par l'ancienneté, bon nombre d'entre eux auront, s'ils n'ont déjà eu, l'opportunité de devenir brigadier. De plus, l'extension des postes fixes et de fonctions spécifiques qu'il est dorénavant possible d'occuper peut entraîner des changements professionnels significatifs correspondant à des mobilités horizontales. Peu abordée dans cette recherche du fait de l'absence de données, cette catégorie de mobilités trouve sans nul doute sa meilleure illustration dans l'offre de fonctions spécialisées (ÉRIS, extractions judiciaires, moniteurs de sport, formateurs) que 13% exerceraient après 18 ans de carrière.



# Conclusion

Que deviennent les surveillants pénitentiaires au cours de leur carrière ? Comment mesurer leur fidélisation ? Quelles mobilités professionnelles rencontrent-ils ? Combien sont encore en poste après 5, 10, 15 ou 18 ans de carrière ? C'est à ces questions, relativement vastes, que ce volet de la recherche a tenté de répondre ; d'un point de vue quantitatif, d'abord, avec la mesure de la fidélisation au métier, sur une période de 18 ans ; puis, grâce à la définition d'une typologie, qualifiant les mobilités professionnelles rencontrées et, dans une troisième partie, en reconstituant le calendrier de leur avènement en cours de carrière. Pour finir, des projections sur les carrières des 26 779 surveillants suivis ont permis de définir leur possible devenir après presque deux décennies d'ancienneté.

Traiter de la fidélisation des surveillants pénitentiaires couvre des enjeux de politique publique liés à l'attractivité du métier ainsi qu'aux perspectives professionnelles proposées par l'administration pénitentiaire. S'il faut entendre par fidélisation, l'action de continuer à exercer le métier, il paraît important de souligner qu'elle peut être également étendue à l'action de continuer à exercer au sein de cette administration, soit en gravissant les échelons hiérarchiques dans le corps de surveillance, soit en continuant d'exercer au sein de l'administration pénitentiaire, après avoir rejoint un autre métier (CPIP, adjoint administratif).

Du fait de l'impossibilité à comparer les résultats trouvés avec ceux d'autres métiers, le sens donné aux taux de fidélisation au métier demeure complexe à réaliser. Comment effectivement interpréter le fait qu'après 18 ans de carrière, 55 surveillants sur 100 seront encore en poste ? Faut-il considérer ce résultat comme l'émanation de départs massifs, plus élevés que ceux observés chez les CPIP, ou, à l'inverse, se réjouir des évolutions que ces personnels ont connues en montant en grade, ou en exerçant un métier plus en phase avec leurs ambitions ?

Au-delà de ces premières considérations, qui sonnent comme un appel à la continuité de telles recherches, un résultat s'annonce comme un signal fort : celui de l'élévation des mobilités externes, autrement dit des sorties de l'administration pénitentiaire, au cours des premières années d'exercice. Cette baisse de la fidélisation en début de carrière doit effectivement attirer

l'attention en vue d'en comprendre les raisons, en dépit des dispositifs mis en place pour fidéliser localement ces personnels, via l'instauration de primes et de points favorisant leur mobilité géographique future.

Si les conditions de travail peuvent en partie expliquer ces départs, d'autres causes, plus personnelles, peuvent aussi être avancées. L'éloignement avec la famille, la naissance d'un enfant, le coût de la vie dans certaines agglomérations, l'acclimatation régionale... sont autant de facteurs impactant directement la décision de démissionner ou de rejoindre une autre administration.

La question des mobilités internes soulève également des enjeux liés au cycle de vie, tel que nous venons de l'aborder. La liste des paramètres d'ordre personnel pouvant interférer sur les choix de changer de métier ou de s'élever dans la hiérarchie est longue à dresser. Les décisions relatives aux mobilités professionnelles induisent des calculs stratégiques combinant avantages et inconvénients, aboutissant à un choix cornélien. Il revient aux personnels de régler ces équations, mêlant les perspectives professionnelles nourries avec les différents coûts qui en émanent (éloignement/ rapprochement géographique, familial, domiciliaire, naissance d'un enfant, impact budgétaire, acculturation régionale...). Car si une mobilité professionnelle s'accompagne le plus souvent de la perspective de gagner un meilleur salaire, sinon d'élever le champ de ses responsabilités, de donner davantage de sens aux activités, ou encore de travailler dans de meilleures conditions, les changements qu'elle entraîne peuvent aussi être à l'origine de désagréments, tels que la perte de repères et de compétences acquises localement, voire l'appréhension d'endosser de nouvelles fonctions et de ne pas être à la hauteur de la tâche. Pour ces raisons, avoir le projet de bouleverser son environnement professionnel implique certaines complexités expliquant pourquoi l'absence de mobilité est une option choisie par des surveillants.

Après 18 ans de carrière, 57% des surveillants continuent d'exercer leurs fonctions. Ce qu'il peut être surprenant d'observer est qu'au vu des perspectives professionnelles qu'ils déclarent en début de formation, seuls 3% d'entre eux envisageaient cette possibilité. Entre la volonté de grimper les échelons hiérarchiques

et les cycles de vie personnels, qui se dévoilent progressivement au fil du temps, les surveillants semblent donc majoritairement opter pour un équilibre de vie familial, au détriment d'une ambition carriériste.

En outre, ce choix peut également provenir d'une méconnaissance de ce en quoi consiste le métier de surveillant dès l'entrée en formation, et des formes plurielles qu'il peut revêtir.

En effet, la variété des postes et des fonctions que les surveillants peuvent dorénavant occuper, laisse augurer que les carrières passées exclusivement en cursive soient relativement rares. Comme nous l'avons indiqué, exercer le métier de surveillant recouvre aujourd'hui tant de diversité qu'une large palette de possibilités s'offre à eux en cours de carrière. À terme, le choix d'exercer une fonction particulière, d'occuper un poste fixe, sinon de se spécialiser en tant qu'agent d'extraction, ÉRIS, moniteur de sport ou formateur, donnerait ainsi aux surveillants la possibilité d'apporter de la diversité à leur métier, dont ils soupçonnaient peu ou prou l'existence en début de carrière.

Dans une logique identique, que dire des 11% de surveillants qui, après 18 ans de carrière, deviennent premiers surveillants ? Pouvons-nous considérer cette valeur comme étant élevée ou plutôt basse ?

En premier lieu, il est important de préciser qu'il est impossible de concevoir que l'ensemble des surveillants deviendront premiers surveillants ; pour des questions de ressources humaines, dans le sens où la gestion de ces postes ne peut aucunement le permettre, mais aussi parce que tous les surveillants ne cherchent pas au cours de leur carrière à atteindre ce grade, pour les raisons que nous venons d'aborder. De ce constat émane ainsi l'hypothèse forte qu'une minorité d'entre eux pourront véritablement y prétendre, sinon y accéder.

L'analyse des mobilités internes a montré que parmi l'ensemble des carrières professionnelles que les surveillants suivent, le passage du grade de premier surveillant est de loin la mobilité professionnelle la plus prisée : après 18 ans de carrière, au moins 11% d'entre eux, soit un peu plus d'un sur dix, le seront devenus<sup>54</sup>. Ce constat est peu surprenant, dans la mesure où cette mobilité correspond à l'échelon supérieur et s'inscrit de fait dans la continuité logique d'un plan de carrière balisé.

Concernant le grade de lieutenant, les résultats observés indiquent qu'après 18 ans de carrière, une faible représentativité des surveillants le sont devenus, de manière assez linéaire durant la période étudiée. Ce constat semble indiquer que ce grade est finalement assez peu attractif pour les surveillants, quand bien

même ces derniers soient passés premiers surveillants. En outre, il faut également préciser que l'accès à ce grade est relativement sélectif, au vu des responsabilités qui lui sont associées, et que le concours interne ne propose pas chaque année un grand nombre de postes.

En outre, parmi les autres orientations prises par les surveillants, les métiers de CPIP et d'adjoint administratif constituent des voies professionnelles non négligeables que certains ont pris la décision d'emprunter. Ajoutées à la catégorie des autres métiers rejoins, dont le détail apparaît à la fin de ce volet de la recherche, ces orientations diverses et variées offrent au final pas moins de 20 métiers vers lesquels les surveillants se sont dirigés en cours de carrière, dont 15 au sein de l'administration pénitentiaire.

Le traitement de la question relativement sensible des mobilités externes montre quant à lui qu'elles n'émanent pas exclusivement de la décision de démissionner. Quand bien même ce motif compte pour la moitié des départs recensés, les raisons liées aux sorties du métier de surveillant présentent également une certaine diversité.

L'analyse de leur calendrier indique toutefois une tendance très nette, relative à la précocité des démissions observées qui surviennent de plus en plus tôt dans la carrière, notamment dès la première année. Or, ce qu'il est intéressant de noter est la relative stabilité du taux de démission en cours de formation, laissant consécutivement penser que de plus en plus de ces sorties surviennent les premiers mois après la prise de poste. Connaissance du lieu d'affectation tardive, conditions d'accueil, logement, coûts engendrés par l'installation dans une région autre que celle d'origine, transports, acculturation, situation administrative, manque d'accompagnement à la prise de poste, sont autant de facteurs que certains ne parviennent pas à gérer en début de carrière. Toutefois, si, pour des stagiaires et des agents en début de carrière, la démission apparaît comme une solution radicale mais peut-être favorable, dans le sens où ils ne se sentent finalement pas « faits pour ce métier », cette décision pourrait probablement être évitée pour d'autres.

En filigrane de cette recherche, émerge l'idée qu'au final, l'attractivité du métier ne doit pas tant être portée par l'offre des mobilités possibles, que par le sens qu'il revêt au travers des multiples manières de l'exercer, qui demeurent des atouts incontournables dont une majorité de surveillants a su se saisir.

<sup>54</sup> Au moins 11%, dans la mesure où certains surveillants peuvent avoir atteint ce grade avant de devenir lieutenant ou d'avoir rejoint un autre métier à 18 ans de carrière.



# Bibliographie

Alvès A, Avrillon T., Castaing P, Gras L. (2021), *Les mobilités géographiques des élèves surveillants, Un enjeu d'attractivité*, Observatoire de la formation, Direction de la recherche, de la documentation et des relations internationales, École nationale d'administration pénitentiaire.

Beaupere N., Chalumeau L., Gury N., Hugree C. (2007), *L'abandon des études supérieures*, La documentation Française.

Benguigui G., Guilbaud F. et Malochet G. (2008), *La socialisation professionnelle des surveillants de l'Administration Pénitentiaire*, rapport de recherche, université Paris X Nanterre/ CNRS.

Boutin N., Gras L. (2011), *Les démissions des élèves surveillants durant la formation et l'année de titularisation, 167-178<sup>es</sup> promotions*, Observatoire de la formation, Direction de la recherche, de la documentation et des relations internationales, École nationale d'administration pénitentiaire.

Boutin N., Gras L. (2016), *Devenir CPIP... et le rester ?*, Analyse démographique des départs en cours de formation et en cours de carrière de 1995 à 2014, Observatoire de la formation, Direction de la recherche, de la documentation et des relations internationales, École nationale d'administration pénitentiaire.

Castaing P., Gras L. (2023), *Carrières professionnelles des surveillants pénitentiaires, 2000-2018, Qui devient surveillant pénitentiaire ?* Observatoire de la formation, Direction de la Recherche, de la documentation et des relations internationales, École nationale d'administration pénitentiaire.

Dos Santos É. (2023), *Le profil professionnel des élèves surveillants entrant en formation, 2016-2022*, Observatoire de la formation, Département de la recherche, Énap, Ministère de la Justice.

Dupray A. (2005), *Les mobilités en début de vie professionnelle, externes ou internes aux entreprises, des évolutions aux effets très différents*, Bref N°216, Céreq.

Dupray A., Recotillet I. (2009), *Mobilités professionnelles et cycle de vie*, Économie et statistiques, N°423, Céreq.

Gras L. (2018), *Les démissions aux rythmes des quatre saisons... et de la formation, Étude des 190-193<sup>es</sup> promotions de surveillants pénitentiaires*, Observatoire de la formation, Direction de la recherche, de la documentation et des relations internationales, École nationale d'administration pénitentiaire.

Grenat P. (2006), *Les étudiants et les diplômés des formations aux professions sociales de 1985 à 2004*, Études et résultats n°513, DREES.

Guilbaud F. (2020), *La socialisation professionnelle des surveillants de prison, 1993-2018 : Une perspective longitudinale, quantitative et qualitative* : Rapport final de recherche, Paris, Mission de recherche Droit et Justice.

Paron A. (2003), *La mobilité des agents titulaires de l'État*, INSEE, Économie et statistiques N° 369-370.

Lamberton AL., Pelège P. (part.) (2008), *Les interruptions de formation en institut de formation aux soins infirmiers*, École des hautes études en santé publique.

Mailliot S. (2010), « *Mobilités professionnelles : de quoi parle-t-on ? Enjeu et complexité d'une question contemporaine* », in Relief n°32, Échanges du Céreq, [www.cereq.fr/content/download/1026/13142/file/relief32\\_p57.pdf](http://www.cereq.fr/content/download/1026/13142/file/relief32_p57.pdf)

Marquier R. (2006), *Les étudiants en soins infirmiers en 2004*, Etudes et résultats, n°458, Direction de la recherche, des études de l'évaluation et des statistiques, Ministère de l'emploi, du travail et de la cohésion sociale, Ministère de la Santé et de la protection sociale.

Nizard E. (2011), « Les usages pluriels de la mobilité professionnelle », in *Sociologie pratique, Fixer et mesurer les paradoxes du contrôle*, Presses de sciences po, N°22.

Simon M. (2023), *Les étudiantes en formation d'infirmières sont trois fois plus nombreuses à abandonner en première année en 2021 qu'en 2011*, Études et résultats, n°1266, Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques.

<http://fr.slideshare.net/ezmb/la-mobilite-professionnelle-ezeddine-mbarek>

« Services publics, La grande démission », Un Hebdo, N°413, septembre 2022



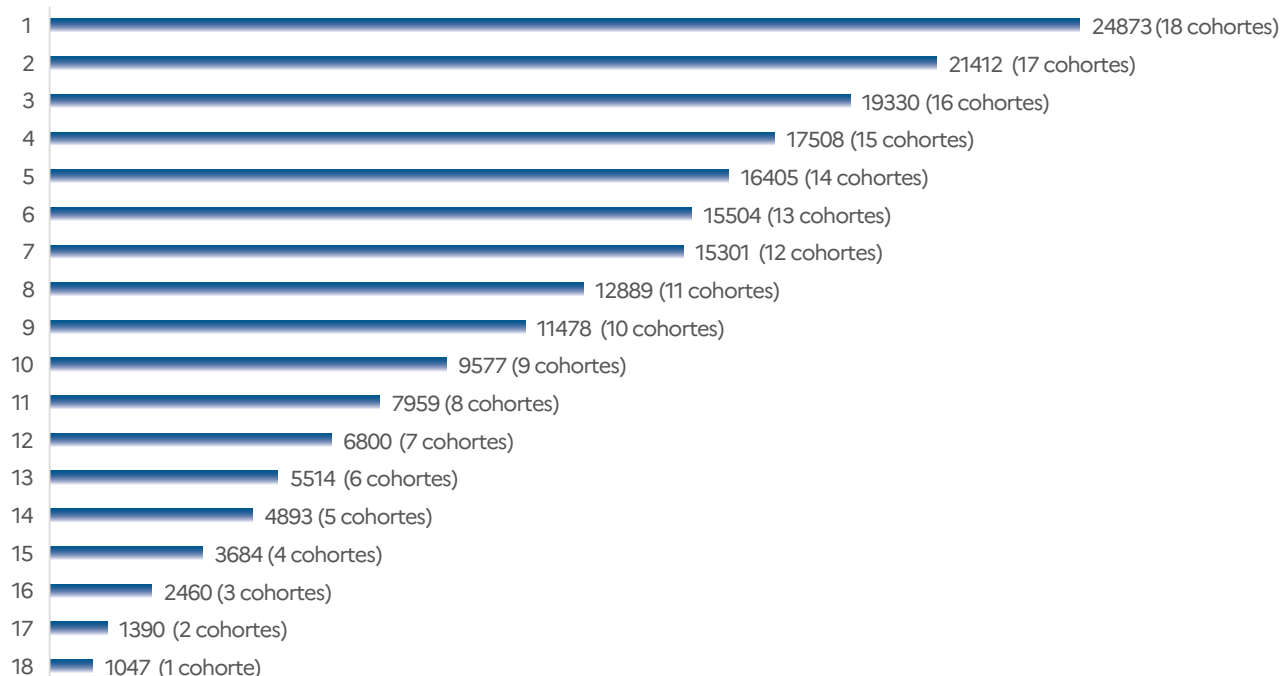
## Annexe

### Durée d'observation des cohortes annuelles étudiées du 1<sup>er</sup> janvier 2000 au 31 décembre 2018

Cohortes annuelles	Durées d'observation	Cohortes annuelles	Durées d'observation
2000	18 ans	2009	9 ans
2001	17 ans	2010	8 ans
2002	16 ans	2011	7 ans
2003	15 ans	2012	6 ans
2004	14 ans	2013	5 ans
2005	13 ans	2014	4 ans
2006	12 ans	2015	3 ans
2007	11 ans	2016	2 ans
2008	10 ans	2017	1 an

### Effectifs d'agents et nombre de cohortes annuelles prises en compte par ancienneté ou durée d'observation – 2000-2018

Ancienneté (années)



# Carrières professionnelles de surveillants pénitentiaires

2000 - 2018



Volet 2

Que deviennent les surveillants pénitentiaires ?

**Directeur de la publication :** Sébastien CAUWEL

**Rédacteur en chef :** Paul MBANZOULOU

**Rédaction :** Pauline CASTAING, Laurent GRAS

**Mise en page et impression :** Unité édition / reprographie

**Photo :** Dylan Marchal – Dicom/MJ / Christian Prêleur / UCACE-Énap



**MINISTÈRE  
DE LA JUSTICE**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

**Énap**

École nationale  
d'administration  
pénitentiaire