



**MINISTÈRE  
DE LA JUSTICE**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

 **ÉNAP**  
ÉCOLE NATIONALE  
D'ADMINISTRATION PÉNITENTIAIRE

OBSERVATOIRE DE LA FORMATION

# Surveillants pénitentiaires : des carrières en mouvement

Entre contraintes institutionnelles  
et aspirations individuelles

**Pauline Castaing et Laurent Gras**

**2025**

**DOSSIERS THÉMATIQUES**

## **Auteur**

*Pauline Castaing, chargée d'études à l'observatoire de la formation - ÉNAP*

*Laurent Gras, responsable de l'observatoire de la formation - ÉNAP*

## **Comité de rédaction**

*Paul Mbanzoulou, directeur de la recherche et de la diffusion - ÉNAP*

*Sara Di Santo Prada, adjointe au directeur de la recherche et de la diffusion  
et cheffe du département des ressources documentaires, historiques et des actions culturelles - ÉNAP*

## **Directrice de la publication**

*Sophie Bondil, directrice de l'ÉNAP*

## **Conception graphique et mise en page**

*Odette Baix, Laetitia Eleaume, infographistes - unité édition - ÉNAP*

## **Ont participé à la relecture de ce numéro**

*Sara Di Santo Prada, adjointe au directeur de la recherche et de la diffusion  
et cheffe du département des ressources documentaires, historiques et des actions culturelles - ÉNAP*

*Joëlle Giraux, adjointe à la cheffe d'unité de formation interdisciplinaire et continue*

*Sandrine Husson, chargée de formation au département droit et service public*

*Cécile Le Chalony, chargée de formation au département de formation gestion et management*

## **Comité de lecture dossiers thématiques du CIRAP**

*Philippe Combessie, professeur de sociologie - Université Paris Nanterre*

*Nicolas Derasse, maître de conférences - université de Lille 2*

*Astrid Hirschelmann, professeure de psychologie clinique et pathologique - université de Caen*

*Isabelle Laroque, directrice pénitentiaire d'insertion et de probation*

*Yann Maurin, conseiller pénitentiaire d'insertion et de probation - SPIP de Lot-et-Garonne*

*Charlemagne Simplicie Moukouta, maître de conférences, expert judiciaire - université de Picardie Jules Verne*

*Pierrette Poncela, professeure émérite - université Paris Nanterre*

*Yvan Steinkevich, formateur au département gestion et management - ÉNAP*

*Marion Vacheret, professeure titulaire - université de Montréal*







# Préface

*Sébastien Cauwel, directeur de l'administration pénitentiaire*

Au cours des dernières décennies, l'administration pénitentiaire a été confrontée à de profondes mutations, comme sans doute aucune autre administration, au gré des choix de politiques pénales dans un contexte de forte suroccupation des établissements pénitentiaires et d'une délinquance évolutive dont la dangerosité ne cesse de croître.

En ce sens, loin de l'image du surveillant pénitentiaire qui le cantonne à un porteur de clés, la mission de surveillance s'est illustrée ces dernières années par sa diversification, conséquence d'une évolution des missions de l'administration pénitentiaire. Ces transformations ont accentué le rôle central des surveillants pénitentiaires dans le fonctionnement de notre institution.

Par leur engagement quotidien, les surveillants pénitentiaires exercent leur métier, de plus en plus exposé, dans des conditions souvent complexes, au service de la sécurité de nos concitoyens, de l'équilibre social et de la justice. À cet égard, ils incarnent chaque jour l'autorité républicaine dans des lieux de droit que sont les établissements pénitentiaires.

Ce dossier thématique relatif aux carrières des surveillants pénitentiaires leur est consacré. Cette recherche s'inscrit dans une dynamique institutionnelle de connaissance et de reconnaissance institutionnelle, car il est essentiel que la direction de l'administration pénitentiaire comprenne les trajectoires, les motivations, les départs et les aspirations de ses personnels afin de mettre en œuvre une politique de ressources humaines fondée sur des données solides, des analyses rigoureuses, et porte une attention particulière aux vécus professionnels.

De manière générale, la fonction publique traverse de grands défis : une attractivité moins déterminante, une confrontation aux transformations numériques et une montée des exigences et attentes sociétales. Ces défis ne doivent pas être perçus comme des menaces mais comme des occasions de réinventer le lien entre l'administration et ses agents.

Les actions d'ores et déjà engagées, comme la revalorisation statutaire, le plan de recrutement, la réflexion sur la mobilité géographique et les améliorations des conditions de travail réaffirment l'engagement de l'administration pénitentiaire à cette fin.

Les résultats de cette recherche alimenteront la stratégie de gestion des ressources humaines à venir, avec la ferme volonté de fidéliser les talents, promouvoir les parcours et garantir un environnement de travail digne.

Je tiens à remercier les auteurs pour leur implication et leur engagement dans la rédaction de cette recherche, Laurent Gras, responsable de l'observatoire de la formation, et Pauline Castaing, chargée d'études à l'observatoire de la formation, mais également l'ensemble des services qui ont contribué à cette étude : à l'École nationale d'administration pénitentiaire, Paul Mbanzoulou, directeur de la recherche et de la diffusion, et Sara Di Santo Prada, adjointe au directeur de la recherche et de la diffusion et coordonnatrice du comité de lecture, Odette Baix et Laetitia Eleaume de l'Unité édition/Presses de l'ÉNAP, Gauthier Jonard de l'Unité de gestion administrative et financière des élèves, Philippe Claerhout et Virginie Paviza de l'Unité communication et évènementiel ; à la Direction de l'administration pénitentiaire, Nadine Delpech du bureau RH1 et Florence De Bruyn du bureau EX3, Emmanuel Very de l'infocentre IRHIS du secrétariat général du ministère de la Justice, et Jean Patissier de la société Prodcast.

Cette recherche demeure un point d'appui pour agir, corriger et anticiper afin que nous continuions, ensemble, à construire une administration fidèle à ses valeurs : engagement, justice, cohésion.



# Sommaire

	Pages
➤ INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	11
➤ VOLET 1 / QUI DEVIENT SURVEILLANT PÉNITENTIAIRE ?.....	15
➤ Introduction.....	15
➤ 1.1. Une élévation significative des effectifs d'élèves surveillants.....	16
➤ 1.2. La stabilisation, sinon la légère baisse de la part de femmes recrutées.....	18
➤ 1.3. Le recrutement touche moins de jeunes... ou davantage de seniors.....	21
➤ 1.4. Des parts de célibataires de plus en plus élevées.....	24
➤ 1.5. Des capitaux scolaires en stagnation, mais toujours bien supérieurs au niveau requis.....	26
➤ 1.6. Les régions de concours : l'ascension de la DSPMOM et la chute des DISP de Lille et Toulouse.....	28
➤ 1.7. Des perspectives de carrière, de salaire, et du sens donné aux missions.....	32
➤ Conclusion – Qui devient surveillant pénitentiaire ?.....	34
➤ VOLET 2 / QUE DEVIENNENT LES SURVEILLANTS PÉNITENTIAIRES ?.....	37
➤ Introduction.....	37
➤ 2.1. L'intensité des sorties selon l'ancienneté.....	39
2.1.1. Définition d'un départ du métier de surveillant.....	39
2.1.2. Premiers indicateurs globaux.....	40
2.1.3. Les carrières des surveillants à la lumière des taux de départ selon l'ancienneté.....	41
2.1.4. L'intensité des départs par ancienneté et genre.....	46
2.1.5. Vitesse d'attrition d'une cohorte de surveillants.....	47
2.1.6. Les vitesses d'attrition par genre.....	48
2.1.7. Évolution des taux de départ selon l'année d'entrée.....	50
➤ 2.2. Mobilités professionnelles des surveillants pénitentiaires et typologies de carrière.....	53
2.2.1. Les mobilités professionnelles : questions de définition.....	53
2.2.2. Les typologies de carrière observées : quels horizons ?.....	54
2.2.3. Quid des carrières après les sorties du métier ?.....	55
2.2.4. Zoom sur les carrières atypiques.....	57
2.2.5. Typologie des mobilités professionnelles de rang 1 des surveillants.....	58
➤ 2.3. Calendrier et intensité des mobilités observées.....	60
2.3.1. Une majorité de carrières en tant que surveillant et des mobilités variées.....	60



	Pages
2.3.2. Approche comparative par genre.....	65
2.3.3. La question de l'âge au départ de rang 1 selon le grade/métier directement rejoint .....	67
2.3.4. L'ancienneté au départ de rang 1 selon le grade/ métier directement rejoint..	69
<b>➤ 2.4. Projections.....</b>	<b>70</b>
2.4.1. Projections de carrières professionnelles pour 100 surveillants sur 18 ans.....	70
2.4.2. Projections de carrières professionnelles par genre .....	74
2.4.3. Projections des carrières professionnelles des 26779 élèves sur 18 ans .....	75
2.4.4. Perspectives déclarées et mobilités observées.....	77
2.4.5. Projections des grades et métiers atteints à 18 ans de carrière tous rangs confondus.....	80
2.4.6. Les mobilités vues sous l'angle des catégories de la fonction publique.....	83
2.4.7. Quelles fidélisations ? .....	85
<b>➤ Conclusion – Que deviennent les surveillants pénitentiaires ? .....</b>	<b>86</b>
<b>🔴 VOLET 3 / QUELLES MOBILITÉS GÉOGRAPHIQUES POUR LES SURVEILLANTS PÉNITENTIAIRES ? .....</b>	<b>89</b>
<b>➤ Introduction.....</b>	<b>89</b>
<b>➤ 3.1. L'intensité des mobilités géographiques selon l'ancienneté.....</b>	<b>93</b>
3.1.1. Des mobilités géographiques élevées en début de carrière.....	94
3.1.2. Des mobilités géographiques qui varient avec le temps et selon les profils.....	97
<b>➤ 3.2. Les mobilités interrégionales des surveillants pénitentiaires en début de carrière.....</b>	<b>102</b>
3.2.1. Les enjeux institutionnels et personnels des primo-affectations.....	102
3.2.2. Le deuil d'une affectation locale en début de carrière ? .....	106
3.3. La question du retour aux sources selon l'origine régionale.....	112
3.2.1. Des mobilités géographiques de plus en plus courtes en cours de carrière.....	113
3.2.2. Approche globale .....	115
3.2.3. L'approche par direction interrégionale.....	118
<b>➤ Conclusion – Quelles mobilités géographiques pour les surveillants pénitentiaires ? .....</b>	<b>123</b>
<b>🔴 CONCLUSION GÉNÉRALE .....</b>	<b>127</b>
<b>🔴 BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>129</b>
<b>🔴 ANNEXES.....</b>	<b>133</b>
<b>🔴 DOSSIERS THÉMATIQUES DÉJÀ PARUS.....</b>	<b>143</b>
<b>🔴 PUBLICATIONS.....</b>	<b>145</b>





## INTRODUCTION GÉNÉRALE

À l'heure où la fonction publique traverse une période de mutation profonde, de nombreux défis viennent bousculer ses modes de fonctionnement, ses équilibres internes, ainsi que son attractivité auprès des citoyens et des futurs agents. La transition numérique, l'essor de l'intelligence artificielle, et l'urgence écologique imposent une transformation des services publics, tant dans leur organisation que dans leur rapport aux usagers. En parallèle, ces transformations s'inscrivent dans un contexte de remise en question plus globale du rôle, du sens et des conditions d'exercice du service public. Dans ce paysage en recomposition, la question du recrutement et de la fidélisation des agents de la fonction publique devient un enjeu central de gouvernance publique.

Comme le rappellent Aschieri et Le Pors (2021), le modèle de fonction publique français repose historiquement sur une vision universaliste et méritocratique, construite autour de l'idée de carrière, de neutralité et de continuité. Ce modèle, s'il a garanti pendant des décennies la stabilité et l'efficacité de l'administration, apparaît aujourd'hui mis à l'épreuve. La précarisation de certains statuts, la rigidité des mobilités, mais aussi les attentes nouvelles des agents interrogent en profondeur son avenir.

De surcroît, la fonction publique semble souffrir d'un déficit d'image persistant. *La haine des fonctionnaires* (Gervais et al., 2024) met en lumière la montée d'un discours politique et médiatique stigmatisant les agents publics, souvent décrits comme inefficaces, coûteux, voire inutiles. Ce discrédit, bien qu'idéologiquement construit, a des effets concrets sur l'attractivité des métiers publics, et sur le rapport que les agents eux-mêmes entretiennent avec leurs fonctions. Il contribue à fragiliser l'engagement professionnel, tout en amplifiant les départs précoces ou les désaffections.

La fonction publique d'État se trouve ainsi confrontée à un double défi : pourvoir les postes vacants dans un contexte de pénurie de candidatures, tout en assurant la stabilité et l'engagement des agents en poste, dont les parcours professionnels sont souvent marqués par des mobilités contraintes, des conditions de travail éprouvantes et une reconnaissance sociale incomplète.

Dans ce contexte, l'administration pénitentiaire se trouve en première ligne. Elle cumule plusieurs des fragilités évoquées plus haut : un déficit d'image, des conditions de travail éprouvantes, une gestion centralisée des ressources humaines, et des difficultés structurelles de recrutement. Le cas des surveillants pénitentiaires, au cœur de cette recherche, illustre de manière paradigmatique les tensions et les enjeux actuels de la gestion des ressources humaines dans le secteur public. Corps professionnel longtemps méconnu ou caricaturé, il a vu son image façonnée par des représentations sociales persistantes : « matons », « gardiens », « porte-clés ». Ces appellations, souvent reprises dans les discours médiatiques, traduisent une vision réductrice du métier, éloignée de sa réalité complexe. Ces représentations ne sont pas sans effets. Elles participent à une forme de disqualification symbolique du métier, et nourrissent le sentiment de dévalorisation ressenti par certains agents. Pourtant, la réalité est toute autre : les compétences attendues des surveillants pénitentiaires dépassent largement la seule fonction de garde. Elles mobilisent des qualités relationnelles, des capacités de gestion de conflit, une posture éthique et une capacité à exercer dans un environnement institutionnel en tension permanente.

Cette méconnaissance du métier se double d'une crise d'attractivité structurelle. Dans un contexte de tensions croissantes sur le marché de l'emploi public, les campagnes de

recrutement peine à attirer un effectif suffisant de candidats, afin de pourvoir l'ensemble des postes. Le programme de construction de 15 000 nouvelles places en détention, porté par le ministère de la Justice, va mécaniquement renforcer la pression sur les effectifs et les capacités de formation.

Aussi, les récentes mesures de revalorisation statutaire, telles que le passage des surveillants en catégorie B au 1er janvier 2024, sont porteuses d'un signal politique fort. Elles témoignent d'une volonté de redonner du prestige et de la reconnaissance à un métier essentiel, comme l'a souligné le garde des Sceaux lors de sa visite à l'ÉNAP en février 2023. Mais cette reconnaissance symbolique et statutaire ne peut suffire si elle ne s'accompagne pas d'une réflexion structurelle sur la fidélisation et les conditions de carrière.

Car le défi n'est pas seulement de recruter. Il est aussi, et peut-être surtout, de fidéliser. En effet, quel serait l'intérêt de former de nouveaux agents si leur engagement dans la durée n'est pas assuré ? L'étude longitudinale de 26 779 surveillants formés entre 2000 et 2018 offre une vision inédite de ces dynamiques.

Cette recherche sur les carrières professionnelles des surveillants révèle des trajectoires marquées par des mobilités importantes, des reconversions fréquentes et des interrogations récurrentes sur le sens du métier et les perspectives d'évolution. Cette réalité oblige à repenser la gestion des carrières, non plus comme une simple administration des postes, mais comme un accompagnement structuré, prenant en compte les cycles de vie, les aspirations individuelles et les dynamiques de l'environnement professionnel.

Ces constats trouvent un écho particulier dans le troisième volet, consacré aux mobilités géographiques, enjeu clé de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique. Dans un système où les premières affectations sont souvent imposées dans les territoires les moins attractifs, la mobilité devient pour les jeunes agents une contrainte majeure. Les déséquilibres entre les régions de résidence (Nord, Outre-mer) et les zones d'emploi (Île-de-France, Lyon, Dijon) contribuent à des situations de « célibat géographique » ou de précarité résidentielle, qui nuisent à la fois à la qualité du service et à la fidélité des agents. Comme le souligne un rapport de la Cour des comptes de 2019, la mise en place de concours à affectation régionale constitue une réponse adaptée à ces déséquilibres persistants.

Mais plus largement, il s'agit de reconsidérer la place de l'agent dans l'organisation. Dans *Un avenir pour le service public*, Sébastien Soriano (2020) plaide pour une transformation culturelle de la fonction publique, centrée sur la confiance, la responsabilisation et l'autonomie. Repenser les carrières des surveillants pénitentiaires dans cette perspective, c'est envisager un modèle où les aspirations individuelles et les contraintes collectives peuvent se rencontrer, non pas dans une logique d'imposition, mais dans une logique de négociation équilibrée.

C'est dans ce cadre que s'inscrit cette recherche, qui propose une analyse approfondie et inédite des carrières des surveillants pénitentiaires. Elle repose sur un corpus quantitatif solide : une base de données longitudinale de 26 779 élèves surveillants, répartis sur 51 promotions formées entre 2000 et 2018. Cette approche permet de dépasser les photographies instantanées habituelles et de suivre, dans le temps, les trajectoires professionnelles, les mobilités (interne, externe, géographique), et les facteurs influant sur les choix de carrière.

En croisant une analyse sociodémographique des profils (volet 1), une étude longitudinale des carrières (volet 2), et une exploration spatio-temporelle des mobilités (volet 3), elle vise à éclairer les politiques de recrutement et de fidélisation à partir de données objectivées et d'une compréhension fine des trajectoires professionnelles. Elle entend également contribuer à une réflexion plus large sur la manière dont l'État peut, dans un monde en mutation, renouveler le pacte symbolique et matériel qui le lie à ses agents.

Dans un monde où les transitions technologique, environnementale et sociale redéfinissent en profondeur le rôle de l'État et des institutions, les ressources humaines apparaissent comme un levier stratégique de première importance. Le défi est immense : il ne s'agit plus seulement de recruter des agents, mais de les accompagner, de les reconnaître et de leur donner les moyens de construire, dans la durée, un engagement professionnel porteur de sens. Ces défis sont les révélateurs les plus puissants de ce que sera, ou ne sera pas, la fonction publique du XXI<sup>e</sup> siècle. C'est à cette ambition que cette recherche entend modestement contribuer.





## VOLET 1 / QUI DEVIENT SURVEILLANT PÉNITENTIAIRE ?

### ► Introduction

« Matons », « garde-chiourme », « concierges », « geôliers », « guichetiers », « porte-clés », « argousins », autant de noms attribués dans l'Histoire aux actuels surveillants de prison dont la terminologie s'est officialisée le 2 août 1919, après s'être substituée à celle de gardien dès la fin du XIX<sup>e</sup> siècle (Carlier, 1997). Autant de dénominatifs encore parfois utilisés de nos jours pour nommer un métier et entretenir la méconnaissance et les représentations stéréotypées que le grand public peut en avoir<sup>1</sup>, inscrites plus largement dans les jugements préconçus véhiculés sur le milieu carcéral. Il existerait de fait une forme de contagion de et par la prison qui toucherait ceux qui la côtoient<sup>2</sup>, de même que l'image des détenus déteindrait sur celle des surveillants, prisonniers parmi les prisonniers (Petit, 1990). Cette contamination carcérale reste d'actualité : « aujourd'hui encore, les fantasmes sur les surveillants de prison demeurent. Certes, la caricature est moins féroce, mais cependant, on évoque plus souvent le « maton » que le surveillant et le moindre incident en détention est l'occasion de mettre en doute son intégrité ou sa respectabilité » (Froment, 2003, p.7).

Cette analyse est d'ailleurs reprise par les personnels eux-mêmes. Une enquête montre en effet que pour 25% des personnels interrogés, le terme « gardien » renvoie à une conception ancienne, dépassée et inappropriée du métier réduisant celui-ci à la garde et à une image de l'agent désinvesti, voire inculte. Plus encore, ce terme est pour 41.3 % d'entre eux « péjoratif » car aisément assimilable à des « gardiens de vaches », « de choses » mais « pas d'êtres humains ». La terminologie de « porte-clés » est ramenée quant à elle à une exécution mécanique et déshumanisante d'ouverture et de fermeture de porte (Rambourg, 2005).

L'objectif de ce premier volet est de définir le profil sociodémographique de la population ayant fait l'objet d'analyses longitudinales exposées dans les trois autres volets. De surcroît, il présente l'ambition de rompre avec cet imaginaire social en répondant à la question de savoir *qui devient surveillant de prison ?*

Ces premiers résultats constituent le socle qu'il nous a semblé indispensable de bâtir avant la présentation des résultats liés aux carrières. Cette base est composée de 26779 élèves surveillants<sup>3</sup>, issus de 51 promotions entrées en formation de 2000 à 2018<sup>4</sup>.

L'exploitation plus approfondie de la base de données<sup>5</sup> nous a également permis de rendre compte de l'évolution des profils et des tendances de fond qui les animent. Cette évolution a été traitée annuellement de manière à pondérer les effets de promotions pouvant interférer sur la justesse des analyses effectuées.

<sup>1</sup> Comme le précise également C. Rambourg : La persistance du terme [maton] dans les articles fonctionne comme une butée contre laquelle ces professionnels se heurtent en termes de reconnaissance. L'étude du mécanisme des représentations sociales, nous conduirait même à dire que la persistance de ce terme historiquement lié à des pratiques anciennes de cette institution qui ont été jugées inacceptables, réactive la charge de suspicion contre ces personnels. (Rambourg, 2005).

<sup>2</sup> Jean-Charles Froment, dans son ouvrage, cite notamment J.L. Choquet qui assimile le surveillant de prison au bourreau de l'ancien régime ou encore C. Duprat en reprenant cet extrait : « Le métier des employés de prison est souvent converti en métier de vampire : ils sucent impitoyablement tout le sang des malheureux dont on leur confie la garde ». (Froment, 2003, p.7)

<sup>3</sup> À titre d'information, 26779 élèves représentent aujourd'hui la quasi-totalité des surveillants pénitentiaires en poste.

<sup>4</sup> 147-198<sup>me</sup> promotions. Sources : Système d'information des ressources humaines (SIRH), données extraites par l'infocentre IRHIS, Secrétariat général du ministère de la Justice.

<sup>5</sup> Notons ici que la base de données initialement conçue par l'infocentre IRHIS a fait l'objet de nombreuses codifications et d'un important travail de nettoyage avant d'être exploitée.

Établis à partir des données statistiques tirées du logiciel Harmonie, les résultats qui suivent sont surprenants. Non seulement parce qu'ils permettent de rompre avec les stéréotypes les plus courants sur le sujet, mais aussi parce qu'ils laissent entrevoir l'existence d'une influence sociétale qui a progressivement modifié les caractéristiques des élèves entrés en formation de surveillant pénitentiaire, prouvant par là même que l'administration pénitentiaire n'est pas un univers cloisonné. On verra ainsi comment non seulement le profil des surveillants pénitentiaires se distingue de la vision traditionnelle héritée du sens commun, mais aussi la manière dont ce profil a évolué depuis 2000.

Cette base de données a également été exploitée dans les volets 2 et 3 de cette recherche, dans l'étude longitudinale des carrières des agents, et l'exploration spatio-temporelle de leurs mobilités.

## ► 1.1. Une élévation significative des effectifs d'élèves surveillants

Depuis longtemps, l'une des préoccupations principales de l'administration pénitentiaire est de parvenir à recruter suffisamment d'agents pour assurer ses missions (Froment, 2003). Cette inquiétude résulte de plusieurs facteurs tels que l'absence de vocation pour le métier de surveillant pénitentiaire, le caractère spécifique de l'environnement carcéral, les publics auprès desquels les personnels interviennent, ou encore la stigmatisation plus générale dont le métier de surveillant pénitentiaire fait l'objet, celui-ci étant trop souvent présenté comme peu attractif et attirant peu de candidats<sup>6</sup>. Mais qu'en est-il réellement ? Ces difficultés à recruter existent-elles et si oui, dans quelle mesure se traduisent-elles ?

Au début des années 2000, la délocalisation de l'ÉNAP, la modernisation de ses locaux, le remaniement des contenus de la formation et l'intérêt croissant porté au profil des élèves, ont fortement contribué à améliorer le dispositif de recrutement. Ces mesures ont permis en outre d'anticiper une situation démographique spécifique nécessitant un recrutement massif, du fait de la conjugaison de plusieurs facteurs :

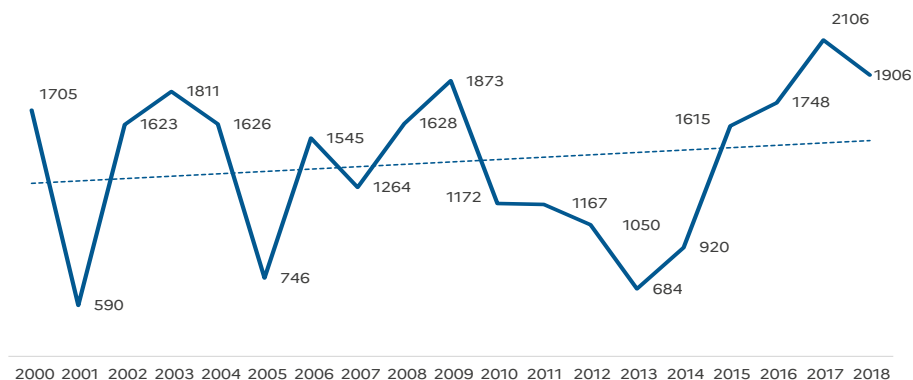
- Le départ massif à la retraite des personnels nés dans la période du baby-boom ;
- L'adoption du « un cinquième »<sup>7</sup> qui a accéléré ce processus. Les départs massifs à la retraite entraînés par cette mesure ont engendré la nécessité de recruter 9740 agents entre 2003 et 2008 dont 7800 personnels de surveillance. Depuis, la nécessité d'embaucher massivement s'est traduite par l'élaboration de grandes campagnes de recrutement ponctuées de spots télévisuels et d'annonces dans les journaux ;
- La loi organique relative aux lois de finance (LOLF) d'août 2001 qui a amené l'administration à recruter annuellement autant de personnels qu'elle était autorisée à le faire, dans la mesure où la création de ces postes n'est pas reportable d'une année sur l'autre ;
- La construction de nouveaux établissements pénitentiaires ;
- L'augmentation de la population carcérale.

<sup>6</sup> Telle la revue Marianne tirant l'un de ses articles « Cherche maton désespérément : mais pourquoi personne ne veut devenir surveillant ? » (Cortes, 2018) ; ou encore une chaîne de télévision attestant que « Les prisons n'arrivent pas à recruter des surveillants » (Chevalier, 2018).

<sup>7</sup> Pour 5 ans d'exercice, un surveillant pénitentiaire gagne une annuité supplémentaire jusqu'à concurrence de 5 annuités pour 25 ans de carrière.

Ainsi que nous l'avons précisé, cette recherche porte sur 26779 surveillants pénitentiaires, recrutés et formés à l'ÉNAP, de 2000 à 2018. La courbe suivante reconstitue l'évolution annuelle de leur effectif.

 Graphique 1 - Effectif annuel des élèves surveillants entrants en formation-2000-2018



Au cours de l'année 2000, 1705 surveillants ont intégré l'ÉNAP. Sur la période étudiée, ces effectifs annuels s'échelonnent de 590 (2001) à 2106 (2017) pour une moyenne de 1409 entrées annuelles.

Bien que ces arrivées affichent d'importantes fluctuations annuelles, avec des pics hauts (2003 ; 2009) et des pics bas (2001 ; 2005 ; 2013), la tendance globale indique une croissance significative, boostée par les recrutements massifs de la période allant de 2015 à 2018, durant laquelle des valeurs très élevées sont atteintes.

Ainsi présenté, le premier constat de cette étude est sans conteste l'élévation très nette de l'effectif annuel d'élèves recrutés, avec un recrutement massif de 7375 entrants de 2015 à 2018, ce qui représente un record<sup>8</sup>.

En outre, il est essentiel de souligner le caractère exceptionnel du contexte de ces dernières années. En effet, quand bien même l'administration pénitentiaire a déjà été confrontée à la nécessité de recruter massivement, jamais la demande n'a été aussi élevée. Si l'effectif de recrutés n'atteint pas les objectifs attendus, ce n'est donc peut-être pas tant du fait d'une faible attractivité du métier, mais plutôt de la difficulté à répondre totalement à des besoins en ressources humaines exceptionnellement élevés. L'action de recruter insuffisamment, au vu des besoins en personnels actuels jamais atteints, ne peut consécutivement traduire l'absence totale d'attractivité du métier<sup>9</sup>. Ce constat n'est d'ailleurs pas nouveau. Déjà, au milieu des années 70, l'administration pénitentiaire ne parvenait pas à recruter suffisamment de personnels et la totalité des postes était ainsi loin d'être pourvue, avec des taux de « couverture particulièrement faibles en 1973 et 1974 : 62,6% et 55%. Parallèlement, la proportion d'admis par rapport aux présents est

<sup>8</sup> Certes, des données indiqueraient que jamais l'écart entre l'effectif de candidats inscrits et de candidats présents n'a été aussi élevé. Probablement, serait-il donc intéressant d'objectiver ce constat en réalisant une étude sur l'évolution de cet écart et surtout du nombre d'inscrits sur internet. L'hypothèse consiste ici à penser que l'envolée du nombre de dossiers reçus provient en grande partie des modalités d'inscription invitant les candidats à pouvoir rapidement et aisément poser leur candidature, sans que cette dernière ne nécessite un grand engagement. Étudier précisément ces données, dans le temps, pourrait apporter des explications intéressantes pour interpréter ces écarts, qui seraient grandissants, et prendre ainsi un peu de recul sur cet objet d'étude.

<sup>9</sup> Ce constat doit effectivement prendre en considération que d'autres fonctions publiques, présentant d'importants besoins en personnels, entrent en concurrence avec l'administration pénitentiaire, notamment celles qui sont axées sur des domaines d'activités liés à la sécurité.

élevée, supérieure à 40% jusqu'en 1976, ce qui suggère un choix restreint dans la sélection (Faugeron et Hertrich, 1987). »

Cette dernière étude, réalisée par Faugeron et Hertrich, avait été menée en 1987, et les données présentées ne courent donc que jusqu'à cette année. Il reste toutefois fort probable qu'entre 1987 et 2015, les écarts entre postes à pourvoir et recrutements aient également atteint des niveaux élevés.

## ► 1.2. La stabilisation, sinon la légère baisse de la part de femmes recrutées

La féminisation du corps des surveillants pénitentiaires est une des mutations les plus importantes du profil des élèves surveillants à laquelle s'est confrontée l'administration pénitentiaire ; non seulement en raison des modalités de leur recrutement mais également vis-à-vis des incidences produites sur l'organisation du travail et la nature même du métier de surveillant<sup>10</sup>.

Ce n'est qu'en 1998 que les procédures de recrutement distinctes entre les hommes et les femmes ont été officiellement supprimées, mettant fin à l'impossibilité légale pour les femmes d'exercer leurs fonctions au sein des détentions d'hommes<sup>11</sup>. Pourtant l'accès des surveillantes à la détention pour hommes était en discussion depuis longtemps. Cet accès était d'ailleurs permis à titre exceptionnel depuis le milieu des années 80. Au départ, il s'agissait de répondre aux attentes des personnels féminins en termes de mutations. Le nombre de prisons pour femmes étant extrêmement limité en comparaison avec celui des prisons pour hommes, l'accès des femmes à ces dernières leur permettait d'avoir la possibilité de travailler dans un nombre beaucoup plus important de zones géographiques.

Cette considération a cependant vite été récupérée par l'administration pénitentiaire qui a vu dans cette revendication l'opportunité de revaloriser le métier de surveillant. Mais c'est surtout l'accroissement des besoins en termes de recrutement qui a fait que l'apport potentiel d'effectifs engendré par l'intégration des personnels féminins est devenu indispensable<sup>12</sup>.

On assiste donc à une féminisation progressive des promotions d'élèves surveillants de l'ÉNAP et, par extension, des personnels de surveillance pénitentiaires. Totalement absentes des promotions des années 60, très peu présentes dans celles des années 70, les femmes ont réellement commencé à intégrer la formation de surveillant dans les années 80. Entre 1980 et la fin des années 90, l'ÉNAP a accueilli annuellement entre 22 et 144 élèves de sexe féminin. Il faudra cependant attendre les années 2000 pour voir leur nombre augmenter de manière conséquente.

La population étudiée compte 19585 hommes et 7194 femmes, soit 73% d'hommes et 27% de femmes. Malgré l'existence d'un arrêté fixant à 15% le recrutement de femmes par promotion (arrêté du 20 août 2007, article 1), leur représentativité a, comme nous le verrons plus loin, toujours été égale ou supérieure à cette proportion depuis 2000<sup>13</sup>. Cette

<sup>10</sup> Nous pensons ici aux conceptions mêmes du métier - les femmes étant pour exemple plus orientées vers la mission de réinsertion que les hommes -, à l'approche relationnelle avec la population carcérale et à leur inscription dans la hiérarchie des personnels (Larivière et Robinson, 1996 ; Inizan et al., 2001).

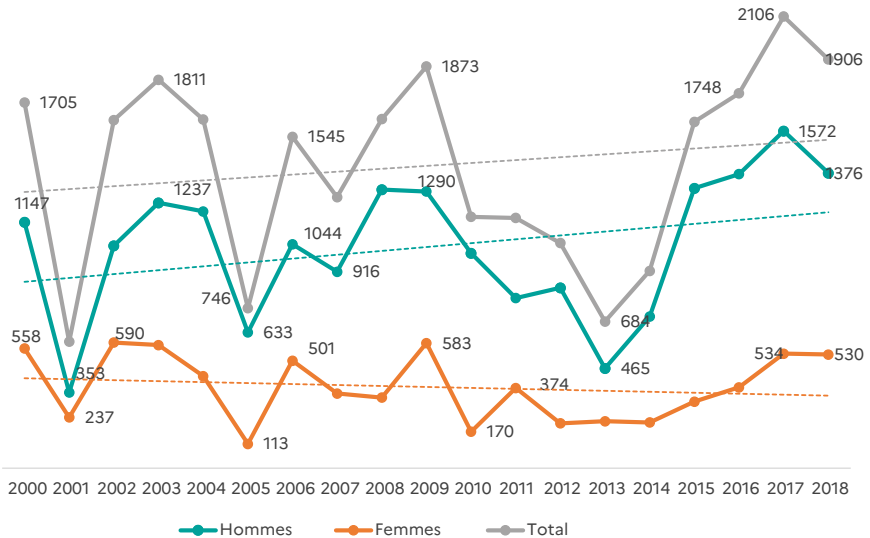
<sup>11</sup> Cette impossibilité légale reposait en partie sur le principe du troisième alinéa de l'article D.275 CPP disposant que « les détenus ne peuvent être fouillés que par des agents de leur sexe » (Froment, 2003, p.23).

<sup>12</sup> Ce processus de féminisation de la profession est présenté dans la thèse réalisée par Guillaume Malochet (2007).

<sup>13</sup> Depuis 2000, la courbe des proportions de femmes par promotion est quelque peu chaotique, alternant des valeurs très élevées (jusqu'à 59% des effectifs) et des valeurs égales au quota défini par l'arrêté du 20 août 2007.

tendance de fond illustre le fait que l'administration pénitentiaire suit la même logique que de nombreux autres métiers autrefois réservés aux hommes et désormais largement investis par les femmes<sup>14</sup>. Le graphique suivant rend compte de l'évolution des effectifs annuels d'hommes de 2000 à 2018.

📊 Graphique 2 - Évolution annuelle des effectifs d'hommes et de femmes entrant en formation de surveillant pénitentiaire – 2000-2018

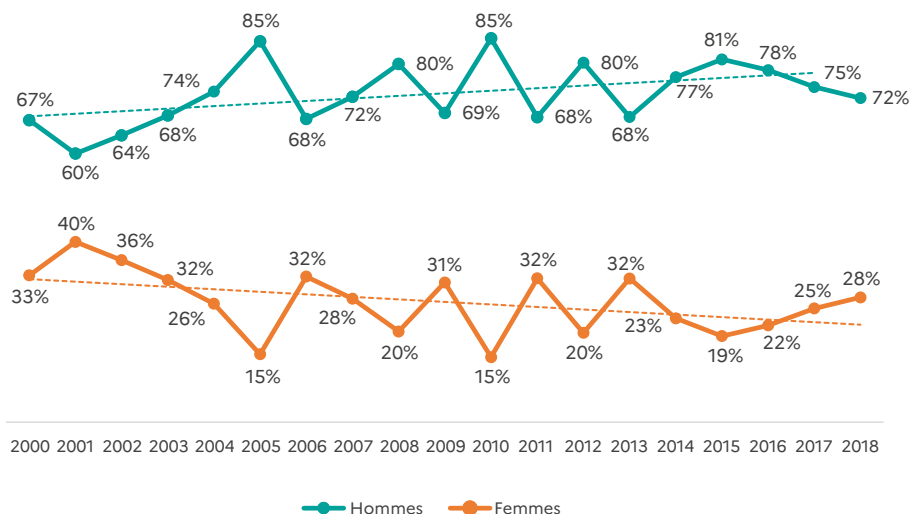


L'analyse des courbes se rapportant aux effectifs d'hommes et de femmes indique que d'une manière générale, les hausses et les baisses enregistrées correspondent à la courbe des effectifs totaux : quand l'effectif total augmente, les effectifs d'hommes et de femmes affichent quasi mécaniquement des hausses.

<sup>14</sup> Les exemples ne manquent pas. Citons simplement le cas des armées qui ont vu ces 25 dernières années leur proportion de femmes augmenter de manière considérable. On pourra ici se référer à la synthèse effectuée par F. Gazagne (2004) qui dresse un état des lieux des recherches sur ce phénomène. Cette synthèse paraît particulièrement éclairante pour le sujet qui nous préoccupe tant les analogies qui peuvent être faites avec l'administration pénitentiaire sont nombreuses.



Graphique 3 - Évolution annuelle des proportions d'hommes et de femmes entrant en formation de surveillant pénitentiaire – 2000-2018



Si le nombre de femmes augmente en valeurs absolues depuis 1968, il en va de même pour leur proportion par rapport aux hommes (graphique 3). Alors qu'en 1972 elles ne représentaient que 3% des effectifs, leurs proportions s'élevaient en moyenne à 27% de 2000 à 2018, avec de pics à 40% en 2001 et 36% en 2002. Pour ce qui est de la tendance observée, une légère baisse peut être relevée sur la période étudiée.

Ce constat peut paraître d'autant plus surprenant que depuis plusieurs années, l'idée d'une féminisation accrue des promotions d'élèves surveillants est bien ancrée.

Deux facteurs peuvent expliquer ce résultat. Le premier est d'ordre historique. En effet, si l'on se réfère aux effectifs de femmes recrutées dans les années 1980, ces derniers sont très faibles et ce n'est qu'au cours des années 90 qu'ils commencent à augmenter, avant d'atteindre les valeurs affichées sur le graphique<sup>15</sup>. De ce point de vue donc, il existe assurément un processus de féminisation qui touche le métier de surveillant<sup>16</sup>.

La seconde explication est directement liée à la proportion moyenne de femmes recrutées annuellement qui, à défaut de continuer à augmenter, demeure à un niveau relativement stable de 2000 à 2018, au regard des recrutements massifs qui ont eu lieu au cours des années 2000 et 2010. En outre, il semble important de préciser que l'élévation progressive de leur présence, amorcée en 2016, s'est prolongée ensuite, pour atteindre une valeur moyenne de 39% de 2020 à 2022<sup>17</sup>.

<sup>15</sup> En 1998, les procédures de recrutement distinctes entre les hommes et les femmes, officiellement supprimées, mettaient fin à l'impossibilité légale pour les femmes d'exercer leurs fonctions au sein des détentions d'hommes. Ces mesures ont ainsi généré d'importants changements dans la part d'hommes et de femmes recrutés.

<sup>16</sup> Au sujet de la féminisation du métier, lire C. Rambourg (2014).

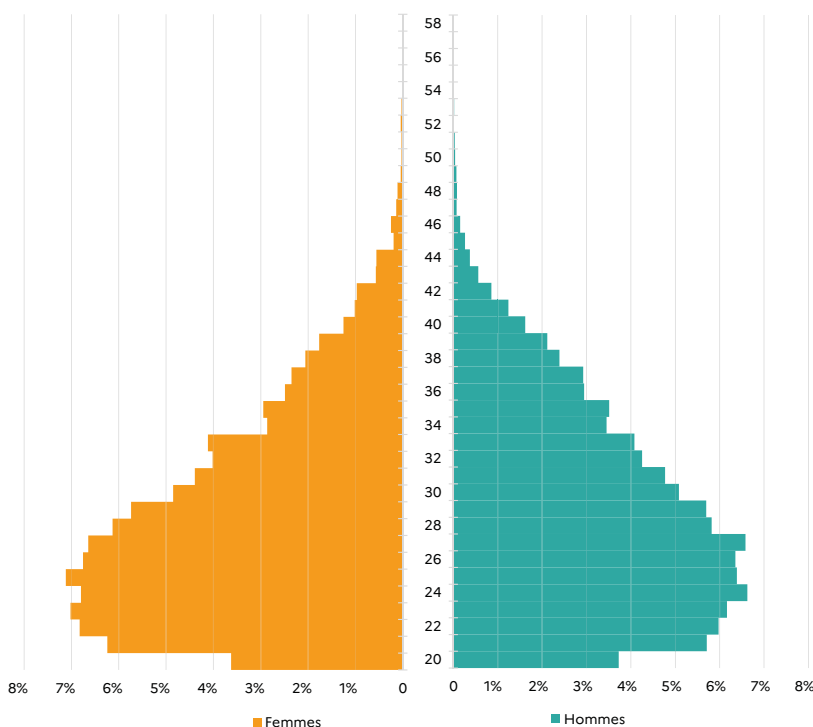
<sup>17</sup> *Éléments de connaissance sociodémographiques*, Observatoire de la formation, Département de la recherche, École nationale d'administration pénitentiaire.

### ► 1.3. Le recrutement touche moins de jeunes... ou davantage de seniors

Il est habituel d'avancer que devenir surveillant pénitentiaire n'est pas en soi une vocation. L'analyse des âges à l'entrée en formation en fournit un indicateur probant. Atteignant une valeur relativement élevée, presque trente ans pour les dernières promotions, l'âge moyen des entrants indique qu'à la fin de leur scolarité, une majorité d'entre eux se sont prioritairement orientés vers d'autres voies professionnelles.

La pyramide des âges présentée ci-dessous dresse un panorama de la représentativité de chaque âge à l'entrée en formation de la population étudiée.

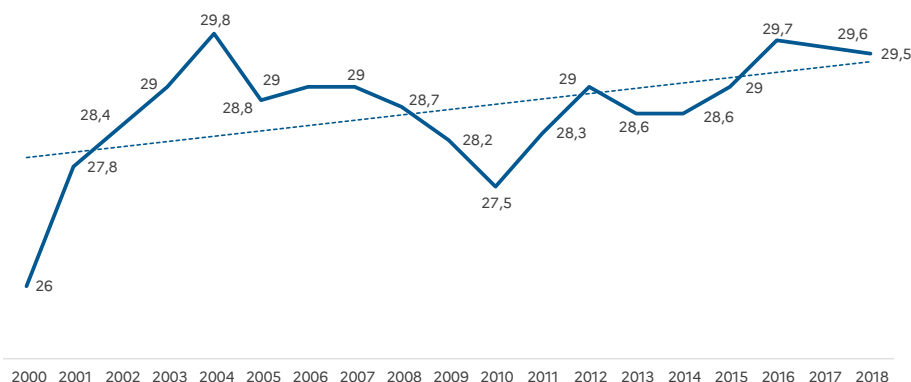
🔍 Graphique 4 - Pyramide des âges des élèves entrés en formation de surveillant pénitentiaire 2000-2018



Présentant la forme d'une poire, cette pyramide des âges rend compte d'une population relativement jeune, surreprésentée entre 21 et 28 ans. Cette constatation peut a priori sembler logique dans la mesure où l'entrée dans la fonction publique s'effectue généralement chez les moins de trente ans. Toutefois, il peut être surprenant d'observer qu'une part non négligeable d'entrants présente un âge bien plus élevé. Ce constat est le signe de reconversions professionnelles, décidées le plus souvent après l'expérimentation de métiers offrant peu de perspectives. Pour ces personnes, la sécurité de l'emploi, l'assurance d'un salaire et la possibilité d'évoluer, deviennent dès lors des pôles d'attractivité que l'entrée dans l'administration pénitentiaire peut garantir, à l'inverse de leur précédent emploi. Cet accueil de personnes en reconversion apparaît comme la principale explication d'entrée en formation d'élèves ayant dépassé la trentaine.

L'âge moyen de notre population est de 28,7 ans avec, comme l'indique le graphique suivant, une nette tendance à la hausse durant la période étudiée.

Graphique 5 - Évolution annuelle de l'âge moyen des élèves surveillants – 2000-2018



Avec des valeurs s'échelonnant de 26 à 29,8, la courbe retranscrivant l'évolution des âges moyens de 2000 à 2018 indique que les élèves surveillants entrent en formation à presque 30 ans ces dernières années. On peut toutefois observer que déjà, en 2004, cet indicateur avait atteint une valeur record, tout comme en 2016, sur la période considérée. De 2016 à 2018, l'âge moyen présente des valeurs supérieures à 29 ans de manière consécutive.

Ce vieillissement relatif des promotions est à imputer à plusieurs facteurs tels que le rehaussement de l'âge limite au concours et les diverses dispositions qui permettent de le reculer encore davantage<sup>18</sup>. D'abord relevé à 40 ans en 2006, l'âge d'entrée limite atteint 42 ans en 2013<sup>19</sup>, puis 45 ans en 2019, soit une nouvelle élévation de cinq ans<sup>20</sup>, ce qui explique en partie la nouvelle augmentation de cet indicateur sur la période étudiée.

En outre, cet indicateur permet de déduire que les élèves s'engagent environ 10 ans après avoir obtenu le baccalauréat, qui est le diplôme majoritairement déclaré par les élèves surveillants (65% possèdent au moins ce diplôme). Bien que cet âge relativement élevé d'entrée en formation traduise l'absence de toute vocation pour ce métier, il implique par ailleurs l'existence d'une certaine maturité relationnelle et professionnelle tout à fait bénéfique pour l'exercer (Benguigui et al., 1997). Un âge élevé n'est certes pas un gage de réussite automatique dans la prise de fonction, mais il suppose une plus grande expérience des relations humaines, essentielle pour exercer cette profession, notamment dans le face à face avec les personnes détenues.

<sup>18</sup> La plupart des limites d'âge d'entrée dans la fonction publique ont été supprimées le 1er novembre 2005, à la suite d'une ordonnance d'août 2005, à l'exception des emplois de « catégorie active ». Ces emplois se distinguent des emplois « sédentaires », dans la mesure où ils présentent un risque particulier ou pouvant susciter des fatigues exceptionnelles. Le métier de surveillant pénitentiaire appartient à la catégorie active des emplois.

<sup>19</sup> Décret n°2013-1256 du 27 décembre 2013

<sup>20</sup> Cette limite d'âge peut par ailleurs être reculée sous réserve de pouvoir satisfaire l'engagement de servir l'État pendant trois ans à la date d'entrée en jouissance immédiate de la pension et à condition de remplir l'un des critères suivants :

- Père ou mère de trois enfants ou plus ;
- père ou mère élevant seul au moins un enfant ;
- personne reconnue travailleur handicapé.

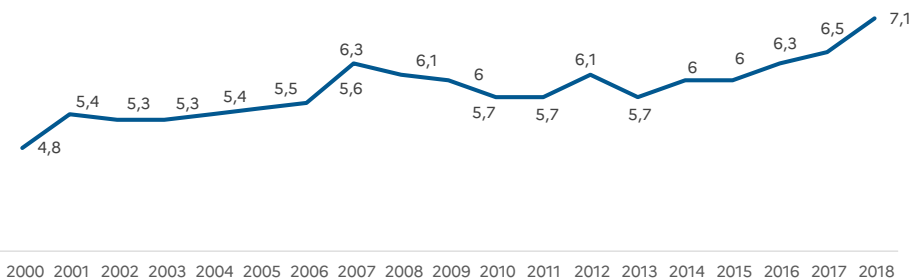
Aussi, la limite d'âge peut être reculée :

- à raison d'un an par enfant ou personne handicapée à charge ;
- d'un temps égal à celui passé sous les drapeaux dans la limite de 10 ans pour les candidats ayant souscrit un engagement dans l'armée ou pour le service militaire ;
- d'une durée égale à celle des traitements reçus par les candidats anciens handicapés sans que cette durée ne puisse excéder 5 ans ;

Notice de renseignements sur le recrutement des surveillantes et surveillants de l'administration pénitentiaire.

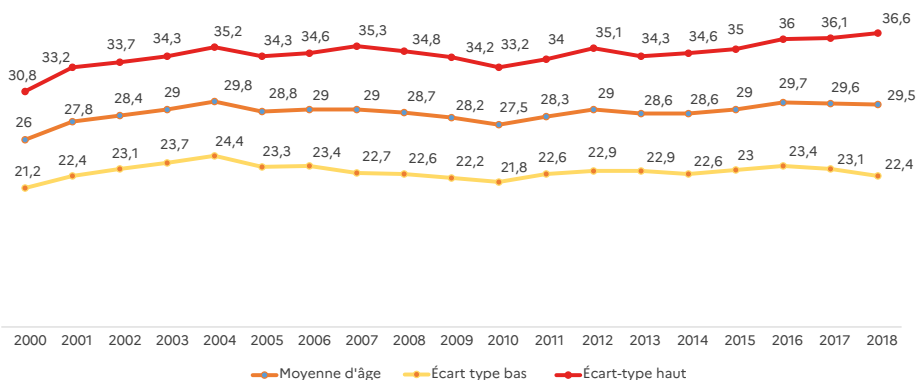
Ainsi qu'il l'est fréquemment observé au sein des promotions de surveillants, les femmes sont légèrement plus jeunes que les hommes : 28,4 ans contre 28,9 ans, soit en moyenne une demi-année d'écart.

**Graphique 6 - Évolution annuelle de l'écart type des âges moyens d'élèves surveillant 2000-2018**



Un écart type rend compte de la moyenne des écarts à la moyenne. Si l'on prend l'exemple de l'année 2000, cet indicateur s'élevait à 4,9 ans, ce qui signifie que la totalité des âges des élèves se situe en moyenne à 4,9 années autour de 26 ans, soit entre 21 et 31 ans.

**Graphique 7 - Fourchettes hautes et basses des écarts d'âges à la moyenne**

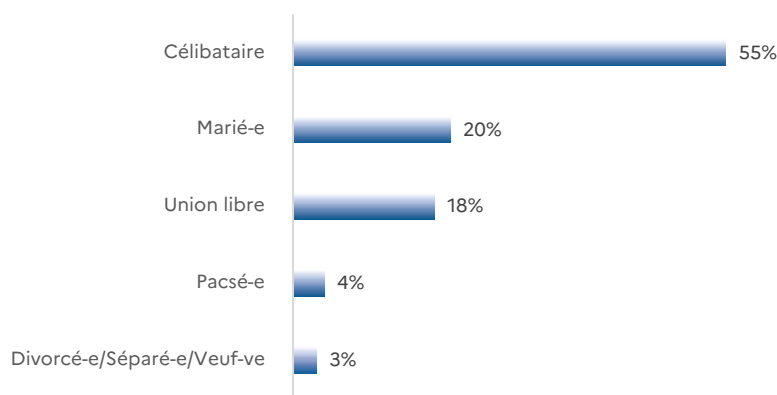


Sur la période étudiée, on peut clairement observer une hausse des écarts, rendant compte d'une population dont les âges sont de plus en plus dispersés autour de la moyenne. Ce constat traduit l'existence d'une population moins homogène au niveau de l'âge, et participe plus globalement au processus d'hétérogénéisation du profil sociodémographique des élèves surveillants (Boutin et Gras, 2010).

## ► 1.4. Des parts de célibataires de plus en plus élevées

La connaissance des proportions de célibataires ou de personnes en couple dans les promotions présente un intérêt certain pour le recrutement. Derrière ces données descriptives, se dissimulent effectivement de véritables enjeux d'entrée en formation liés aux engagements familiaux pris par ceux qui, à un moment donné de leur vie, ont décidé de s'engager dans le métier de surveillant. Ainsi que l'a clairement montré une étude sur les mobilités géographiques des élèves (Alvès et al., 2021), l'entrée en formation de surveillant et le début de carrière affectent l'équilibre familial du fait des mobilités régionales qui en émanent<sup>21</sup>.

### 🔍 Graphique 8 - Structure par situation matrimoniale des élèves surveillants 2000-2018<sup>22</sup>



La population étudiée se caractérise par une majorité de célibataires (55%), les personnes en couple regroupant 42% de l'effectif total en début de formation. Ce résultat n'est pas vraiment surprenant dans la mesure où l'âge moyen observé, 28,7 ans, n'est plus aujourd'hui le gage d'une vie en couple, en tous les cas bien moins qu'il ne l'était dans la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle. De plus, et ainsi que nous l'évoquions supra, l'engagement dans le métier de surveillant implique des mobilités géographiques susceptibles de déstabiliser des équilibres familiaux en début de carrière. Dès lors, il n'est pas étonnant d'observer que le concours de surveillant, à l'image d'autres concours de la fonction publique, semble davantage attractif pour ceux dont les implications familiales sont moindres.

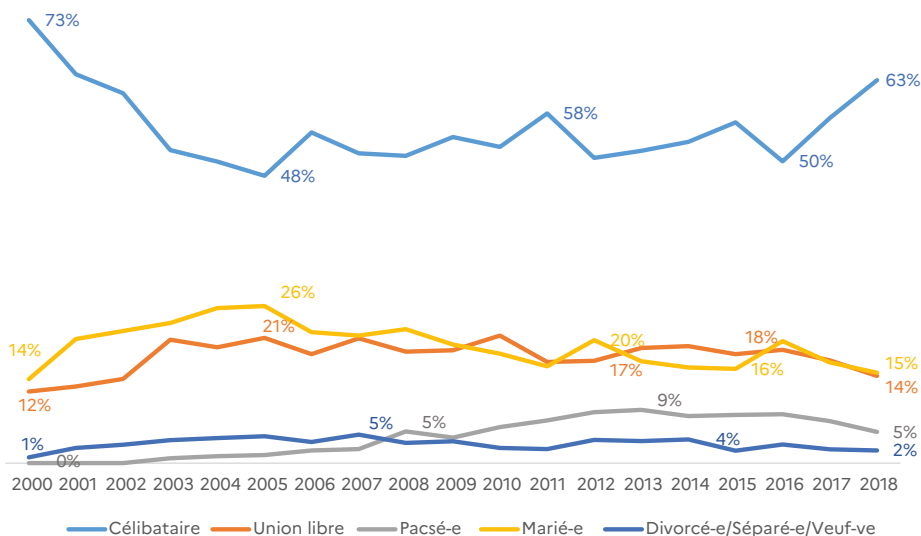
En outre, il ne faudrait pas pour autant négliger ce que l'entrée dans la fonction publique apporte à des personnes en couple et parents, confrontées à des difficultés d'insertion professionnelle. Entre la nécessité d'une présence physique auprès de ses proches et le devoir de subvenir aux besoins du cercle familial, se pose ainsi un véritable choix cornélien pour les personnes souhaitant passer le concours.

<sup>21</sup> À titre d'illustration, ce travail avait montré que la proportion de célibataires chez les élèves originaires de la DSPMOM était bien supérieure que celles des élèves provenant d'autres DISP. Pour expliquer ce résultat, nous avions avancé comme hypothèse que la très faible probabilité d'être rapidement affecté dans leur DISP d'origine limitait les élan des personnes en couple et/ou parents à partir pour une durée jugée trop longue.

<sup>22</sup> Les données à partir desquels les graphiques sur les situations matrimoniales, les diplômes et les origines géographiques ont été conçus émanent de la base de données de l'observatoire de la formation (enrichie à chaque entrée de promotion), dans la mesure où ces informations n'apparaissent pas sur le fichier transmis par le secrétariat général.



### Graphique 9 - Évolution de la structure par situation matrimoniale des élèves surveillants 2000-2018



Après une importante baisse de 25 points de pourcentage, de 2000 à 2005, la représentativité de la catégorie des célibataires connaît ensuite une certaine stabilité jusqu'en 2016 avec des valeurs proches de 50%. Puis, cet indicateur connaît une croissance notable pour atteindre 63% en 2018, du fait du recrutement relativement massif d'élèves originaires de la DSPMOM<sup>23</sup>.

Si l'on remonte en 1968, l'étude de la situation matrimoniale des élèves indique un profond bouleversement puisque les célibataires ne comptaient alors que pour 36% des élèves. De même, il est également intéressant de noter qu'après 2018, cette valeur s'est élevée le plus souvent à des niveaux supérieurs à ceux présentés dans cette étude. Consécutivement, la tendance de fond qui anime les catégories est clairement celle d'une élévation très nette de la représentativité des célibataires.

Cette évolution peut s'expliquer par la hausse de la part des célibataires<sup>24</sup> au détriment de celle des personnes mariées<sup>25</sup> dans notre société. D'autre part, il est à noter que l'âge au mariage a beaucoup augmenté sur la même période (pour les hommes : 31,3 ans en 2006 et plus de 38 ans en 2018<sup>26</sup>), modérant ainsi l'effet de l'élévation de l'âge moyen des élèves sur leur situation matrimoniale.

<sup>23</sup> En effet, leur structure par situation matrimoniale indique une proportion de célibataires bien plus élevée qu'au sein des autres DISP. Ce constat pourrait provenir de la mobilité plus importante des célibataires, qui savent pertinemment que leur affectation dans leur DISP d'origine prendra beaucoup de temps, en tous les cas beaucoup trop pour une personne vivant en couple, qui plus est avec des enfants.

<sup>24</sup> 36,5% en 2006 contre 41,3% en 2018. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2381496>

<sup>25</sup> 273 669 mariages en 2007 contre 235 000 en 2018. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2381498>

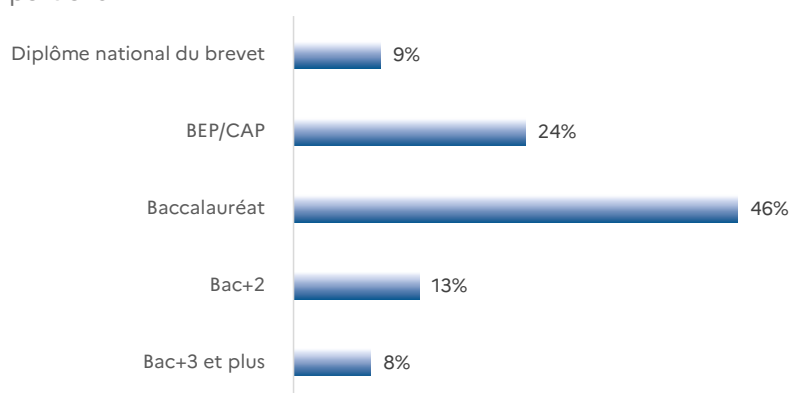
<sup>26</sup> <https://www.insee.fr/fr/statistiques/3715700>

## ► 1.5. Des capitaux scolaires en stagnation, mais toujours bien supérieurs au niveau requis

Alors que la candidature au concours est soumise à l'obtention du diplôme national du brevet (DNB), le graphique ci-dessous permet d'observer que les diplômes obtenus par les élèves se situent majoritairement bien au-delà de cette limite.

Toutes promotions confondues, 91% des élèves sont titulaires d'un diplôme dont le niveau est plus élevé que celui requis pour passer le concours. Parmi eux, 67% possèdent le baccalauréat et 21% sont diplômés du supérieur.

🔴 Graphique 10 - Structure par diplôme des élèves surveillants 2000-2018 - Proportions



Les diplômes obtenus par les entrants en formation demeurent ainsi bien au-delà du niveau requis (DNB), avec des milliers d'élèves recrutés titulaires d'un BEP/CAP, d'un baccalauréat, voire d'un diplôme du supérieur. La proportion de plus en plus élevée de bacheliers parmi les élèves peut s'expliquer par l'augmentation de la proportion de bacheliers à l'échelle nationale et leur arrivée massive aux concours de la fonction publique<sup>27</sup>. La surreprésentation des bacheliers au sein des promotions de surveillants découlerait ainsi en partie d'un effet mécanique de la structure plus globale des diplômés à l'échelle nationale.

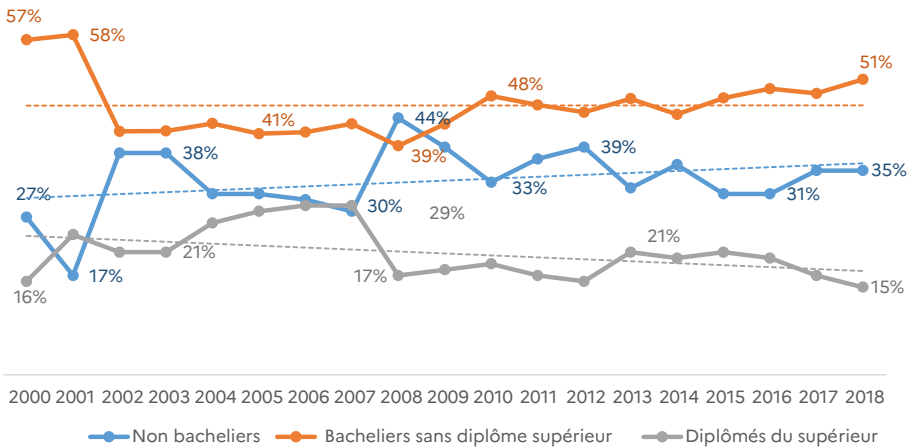
Une autre explication se trouve dans le contexte économique. Les difficultés rencontrées par la population face à un chômage croissant auraient ramené les espoirs des plus diplômés à la baisse pour les diriger vers une autre priorité, la stabilité de l'emploi, qui est la première des motivations citées par les élèves. Nous avons donc là une illustration supplémentaire du poids des évolutions sociétales sur le milieu carcéral, qui n'est définitivement pas un univers isolé du reste de la société. N'oublions pas en effet de spécifier que cette surqualification concerne beaucoup d'autres secteurs de la fonction publique, et qu'elle n'est donc pas propre au recrutement des surveillants pénitentiaires.

Enfin, les informations relatives aux diplômes revêtent une importance particulière, car, tout comme la famille, l'école constitue un lieu central de socialisation où les individus forgent leur identité. Combinée à la diversité des parcours, la grande disparité des niveaux

<sup>27</sup> En 2008, 64% d'une génération était titulaire du précieux diplôme. Le baccalauréat est passé en un peu plus d'un siècle et demi d'un diplôme élitiste et bourgeois, sélectionnant les futurs cadres de la nation, à un diplôme de base, indispensable à toute formation et à toute carrière professionnelle. Dès lors, la hausse du niveau de diplôme n'est pas un phénomène propre à l'administration pénitentiaire. Par exemple, en quelques années, le niveau de recrutement des professeurs des écoles est passé du baccalauréat au niveau bac+5 (Cédelle et Villeblanc, 2006).

scolaires apparaît alors comme un obstacle à l'élaboration d'une culture professionnelle partagée entre tous les surveillants, tant au niveau de l'identité que des représentations ou des pratiques professionnelles. De surcroît, à cette variété des niveaux s'ajoute une grande diversité des domaines d'études : si un tiers des élèves surveillants a suivi des études de commerce/économie/gestion, les deux autres tiers présentent des cursus scolaires très divers.

### Graphique 11 - Évolution des diplômes des élèves entre 2008 et 2019 – Proportions



En s'intéressant à l'évolution des diplômes au fil des années, plusieurs analyses peuvent être avancées. La première concerne l'évolution de la proportion des non bacheliers qui, si l'on s'en tient à la courbe de tendance qui l'accompagne, indique une élévation globale de ses représentants, passant de 27% en 2000 à 35% en 2018. Puis, si l'on porte notre attention sur la courbe des bacheliers ne possédant pas de diplôme supérieur, une augmentation légère peut être observée depuis 2002. Cette proportion passe alors de 42% à 51% en 2018, sans pour autant atteindre les valeurs enregistrées au début des années 2000 qui atteignaient quasiment les 60%. De ces deux constats en émane donc un troisième, qui est le léger fléchissement de la courbe des diplômés du supérieur dont la représentativité décline quelque peu.

Plus globalement, et en dépit des dents de scie qui apparaissent sur le graphique, le constat de niveaux de diplôme en légère baisse peut donc être avancé, même si l'idée d'une certaine stabilité pourrait également être entendue tant les évolutions enregistrées sur ces 19 ans sont minimes.

Si l'on devait déterminer la période durant laquelle une métamorphose des profils scolaires s'est déroulée, il faudrait donc remonter bien avant. À titre d'illustration, la proportion de bacheliers était nulle en 1970 et ce n'est que progressivement que leur représentativité a connu une ascension fulgurante jusqu'à la fin des années 90. Avancer l'idée que le niveau monte ou descend depuis plusieurs années paraît donc décalée de la réalité, puisqu'en fait, aucun changement significatif n'est observé depuis 20 ans.

L'une des conclusions à retenir est que les analyses qui sont menées doivent avant tout prendre en compte la période observée, dans la mesure où les résultats avancés peuvent tout aussi bien rendre compte d'une certaine stabilité, si l'on s'en tient à la période étudiée (2000-2018), que de changements profonds, si l'on remonte davantage dans le passé.

Cette tendance de fond, liée à une élévation notable des diplômes, est d'ailleurs intéressante à mettre en lien avec les remaniements des contenus de formation et la diversification des activités exercées par ces fonctionnaires.

Il est en effet intéressant d'observer que depuis les années 2000, les perspectives professionnelles des surveillants se sont fortement diversifiées. Sans pouvoir véritablement établir de lien avec l'élévation de leur capital scolaire, le constat de nombreux et nouveaux horizons professionnels dans l'administration pénitentiaire est effectivement fondamental à souligner : équipes régionales d'intervention et de sécurité (ÉRIS), formateurs et responsables de formation, concours interne de conseiller d'insertion et de probation (CPIP), création d'un grade de major, équipes locales d'appui et de contrôle (devenues ELSP), agents d'extractions judiciaires, pour ne citer qu'elles, sont autant de perspectives professionnelles qu'il est désormais possible d'envisager pour ceux qui exercent le métier de surveillant.

Plus en amont, il paraît également primordial de souligner les transformations significatives qui ont été apportées à l'apprentissage de ces personnels. La délocalisation de l'école nationale d'administration pénitentiaire à Agen au début des années 2000 en est le porte-drapeau. Mais les changements apportés à la formation des surveillants pénitentiaires ont également été considérables depuis 20 ans avec la construction d'infrastructures modernes<sup>28</sup>, l'élévation notable des personnels énapiens<sup>29</sup>, et les nombreuses transformations apportées au programme pédagogique<sup>30</sup>.

Pour ces raisons, il est important de souligner que tant au niveau du métier que de la formation, les attentes professionnelles et les exigences scolaires ont elles aussi connu de réelles tendances à la hausse qu'il est essentiel de considérer dans les analyses et les discours.

## » 1.6. Les régions de concours : l'ascension de la DSPMOM et la chute des DISP de Lille et Toulouse

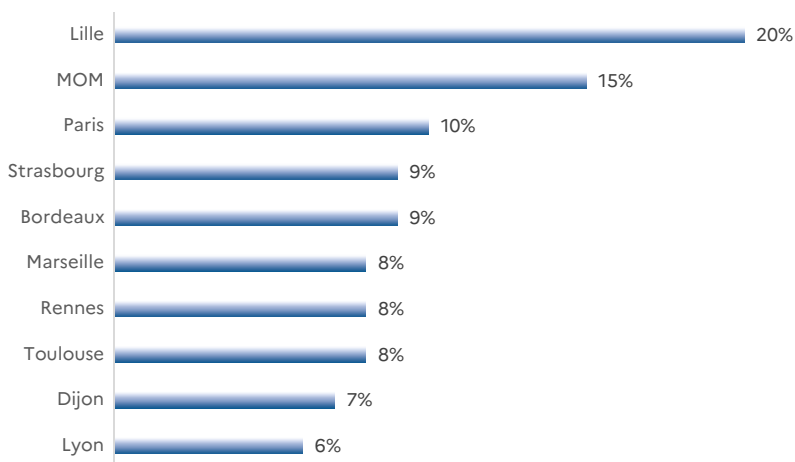
L'étude des régions de concours des élèves présente un intérêt central pour le recrutement qui doit prendre en compte les enjeux culturels, résidentiels, financiers et familiaux engagés par les élèves. Ces origines ont d'ailleurs une influence très forte sur les carrières des agents, dans la mesure où le « retour aux sources » constitue un objectif à atteindre pour une majorité d'entre eux. Résidence de départ, formation alternant séjours à Agen et stages en établissement, première affectation, génèrent, dès l'entrée en formation, des mobilités géographiques qui toucheront plus ou moins longuement les débuts de carrière des nouvelles recrues (Alvès et al., 2021). Rendre compte de la réalité de ces mouvements présente pour ces nombreuses raisons un intérêt de premier ordre et nécessite de connaître la première des étapes : la direction interrégionale des services pénitentiaires de concours.

<sup>28</sup> Avec pour illustration, l'extension des bâtiments administratifs, la construction d'un troisième amphithéâtre et d'un bâtiment de simulation, les extensions du gymnase et de la salle de musculation, la construction de modulaires et d'un nouveau bâtiment de tir, d'un 4e village d'hébergement et le projet d'un pôle de criminologie.

<sup>29</sup> Effectif passé de 150 en 2001 à plus de 250 en 2018.

<sup>30</sup> Durées, alternance, contenus pédagogiques allant vers une plus forte professionnalisation et une approche plus axée vers la déontologie, évaluations.

Graphique 12 - les régions de concours des entrants en formation – 2000-2018



De 2000 à 2018, les origines régionales des élèves surveillants se caractérisent par les représentativités élevées des DISP de Lille et de la DSPMOM, comptant respectivement pour 20% et 15% des effectifs recrutés sur cette période. Se positionnent ensuite l'ensemble des autres directions interrégionales avec un écart optimal de 4% entre la DISP de Paris (10%) et celle de Lyon (6%). À l'exception des deux principaux viviers de recrutement qui sont les DISP de Lille et de la DSPMOM, les origines des élèves se caractérisent donc par une relative homogénéité sur le territoire national.

À noter, le cumul des représentativités des cinq DISP du Nord (Paris, Lille, Strasbourg, Dijon et Rennes) s'élève à 54% contre 31% pour celles du sud (Marseille, Lyon, Bordeaux et Toulouse).

Afin de dynamiser cette photographie des origines régionales, le tableau et les graphiques suivants permettent d'observer l'évolution de leur représentativité annuelle sur la période étudiée. Trois tendances y sont proposées : les DISP dont le recrutement est stable, celle en hausse et celles en baisse.

 Tableau 1 - Des origines régionales stables - 2000-2018

	Bordeaux	Dijon	Paris	Rennes	Strasbourg	Marseille	Lyon	Total
2000	6%	7%	7%	7%	8%	5%	4%	44%
2001	5%	6%	6%	7%	6%	6%	4%	40%
2002	8%	7%	8%	9%	6%	6%	4%	48%
2003	9%	8%	8%	9%	8%	9%	6%	57%
2004	10%	8%	10%	10%	6%	10%	5%	59%
2005	12%	8%	10%	10%	8%	5%	6%	59%
2006	10%	7%	11%	9%	12%	8%	5%	62%
2007	10%	8%	11%	9%	13%	9%	4%	64%
2008	9%	6%	13%	7%	11%	9%	6%	61%
2009	8%	7%	13%	8%	11%	8%	5%	60%
2010	8%	7%	8%	6%	11%	12%	7%	59%
2011	10%	9%	9%	9%	10%	9%	7%	63%
2012	9%	1%	8%	9%	9%	7%	6%	49%
2013	11%	8%	8%	9%	10%	8%	8%	62%
2014	10%	7%	9%	8%	8%	9%	6%	57%
2015	8%	7%	7%	8%	9%	12%	7%	58%
2016	7%	6%	10%	6%	8%	7%	5%	49%
2017	7%	6%	10%	8%	7%	7%	6%	51%
2018	7%	6%	11%	9%	8%	7%	6%	54%

Les DISP aux recrutements annuels stables ont été définies à partir de leur courbe de tendance respective<sup>31</sup> indiquant peu, sinon aucune hausse ou baisse significative de 2000 à 2018. Leurs représentativités annuelles, inscrites dans la colonne de droite, s'échelonne de 40% des effectifs annuels en 2001 à 64% en 2018.

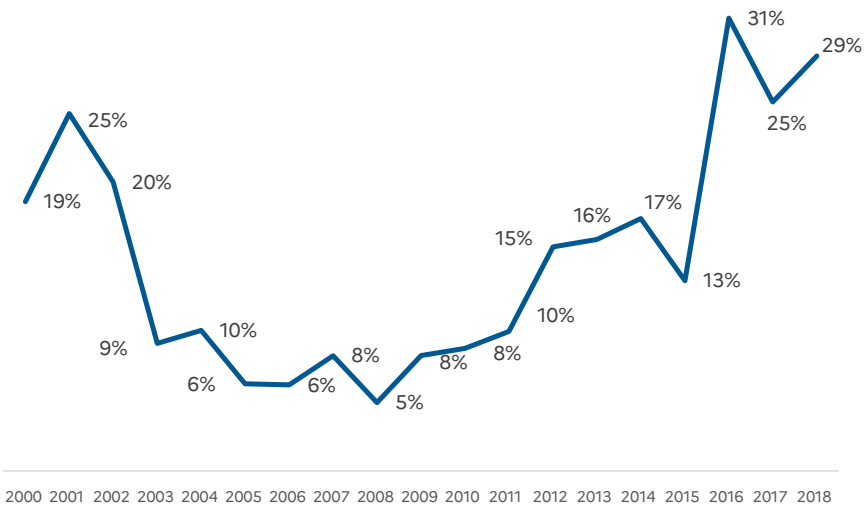
L'analyse de leur représentativité totale fait émerger trois périodes. La première d'entre elles s'étend de 2000 à 2002, années au cours desquelles leurs proportions ne dépassent pas 50%. Puis, une élévation des valeurs est observée de 2003 à 2015, avant de connaître une baisse de 2016 à 2018.

Considérées une à une, des hausses plus ou moins fortes peuvent s'observer. Pour illustration, les représentativités des DISP de Paris et de Strasbourg varient de 6% à 13% durant la période étudiée. Inversement, les valeurs d'autres DISP, telles que Bordeaux ou Rennes, sont relativement stables et n'affichent aucune variation significative.

Ainsi que le montrent clairement les graphiques suivants, ces écarts sont directement liés aux années durant lesquelles les élèves ultra-marins et ceux provenant de la DISP de Lille sont peu représentés.

<sup>31</sup> La retranscription graphique de l'ensemble des courbes de tendance étant peu lisible, les données ont été présentées sous forme d'un tableau.

Graphique 13 - Évolution de la part des élèves ultras marins - 2000-2018



Au début des années 2000, la représentativité des élèves provenant d'Outre-mer se caractérise par des valeurs élevées avec un pic à 25% en 2001. Puis, l'année 2003 marque une chute brutale avec une proportion s'élevant à 9%. De 2003 à 2011, s'ensuit une période durant laquelle leur représentativité ne dépasse pas 10%. Puis, en 2012, la Mission Outre-mer amorce une ascension fulgurante, avant d'atteindre des niveaux supérieurs à 25% durant les trois dernières années de la période étudiée.

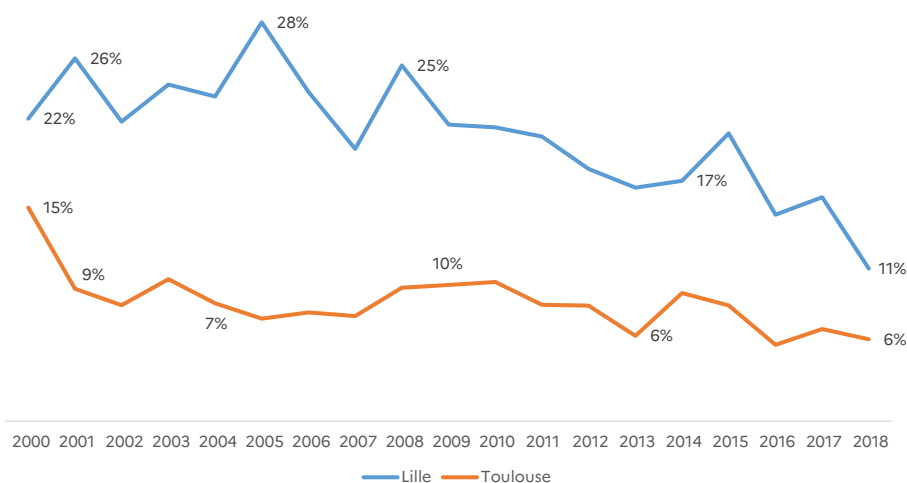
À l'exception de la seconde moitié des années 2000, où leur représentativité s'alignait sur celles des DISP qui recrutaient peu, les élèves issus de la DSPMOM ont toujours figuré parmi les plus nombreux à l'entrée en formation.

Ce constat peut s'expliquer par la combinaison de deux facteurs, démographiques et socio-économiques. Du fait d'un niveau de fécondité plus élevé que la moyenne, les territoires et départements d'Outre-mer voient l'arrivée massive de jeunes sur un marché de l'emploi saturé, atteint par un niveau élevé de chômage, et des situations économiques et sociales difficiles. Au regard de la représentativité massive d'élèves ultra-marins, passer le concours de surveillant pénitentiaire et intégrer la fonction publique apparaissent de fait comme un moyen efficace d'intégrer le marché de l'emploi, afin d'y trouver un équilibre professionnel et économique.

En outre, il paraît également important de souligner qu'en début de carrière, le recrutement massif d'élèves provenant de la DSPMOM peut engendrer des répercussions loin d'être négligeables sur les mobilités géographiques des agents. En effet, du fait du nombre restreint d'établissements qui y sont implantés, l'offre d'affectation de ces départements et territoires est bien inférieure à celle attendue par les nombreux élèves qui cherchent à les rejoindre. Il en ressort que le temps qu'ils mettront à regagner leur DISP d'origine sera d'autant plus long que les établissements qu'ils rejoignent en sortie d'école comptent un effectif élevé d'agents, issus de cette même DISP, qui attendent également leur affectation. Consécutivement, les élèves et les agents provenant de la DSPMOM sont appelés en début de carrière, et, probablement plus que les autres surveillants, à attendre patiem-

ment la possibilité de rejoindre les terres desquelles ils proviennent. L'existence de ces populations en attente de mobilités géographiques peut dès lors avoir comme effet de stabiliser des personnels au sein d'établissements habituellement touchés par un renouvellement élevé et, à l'inverse, générer des absences massives durant les congés bonifiés dont ils peuvent bénéficier.

### Graphique 14 - Les origines régionales en baisse - 2000-2018



En dernier lieu, deux DISP affichent de nettes tendances à la baisse, celles de Lille et de Toulouse. La chute de la représentativité de Lille peut provenir de la baisse du chômage enregistrée dans la région des Hauts de France et qui aurait eu comme impact de rediriger les employés et les ouvriers vers d'autres secteurs d'activité<sup>32</sup>. Concernant la DISP de Toulouse, la même d'hypothèse peut être avancée, avec l'essor du bassin d'emplois issu des industries de pointe spatiale et aéronautique et de l'activité touristique.

## ➤ 1.7. Des perspectives de carrière, de salaire, et du sens donné aux missions

Les perspectives professionnelles des surveillants pénitentiaires s'inscrivent plus globalement dans un processus de socialisation professionnelle. Ce processus commence avant même leur entrée dans l'administration, activé par un ensemble de représentations du métier, des bénéfices dont ils pourront tirer de leur engagement, et des motivations qui les animent.


D'une manière générale, ces motivations dépendent de critères sociodémographiques et sociaux. Âgés d'une trentaine d'années en moyenne, les élèves revendiquent prioritairement la recherche d'un métier assurant la garantie d'un emploi stable<sup>33</sup>. L'obtention du concours et l'entrée dans la fonction publique représentent pour eux un moyen de subvenir aux besoins d'une famille, à l'âge où l'installation dans une vie de couple et la perspective d'avoir des enfants se font activement sentir.

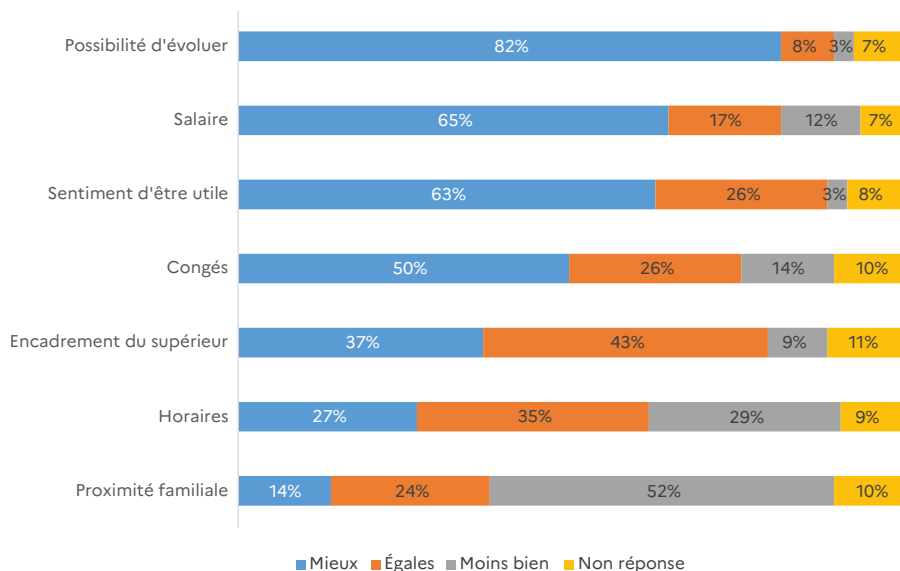
<sup>32</sup> <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4124638>

<sup>33</sup> La sécurité de l'emploi est la motivation première avancée par les élèves en début de formation. Surveillants | ENAP (justice.fr)



Pour autant, ces motivations sont loin de se réduire à l'obtention de la sécurité de l'emploi, dans la mesure où chercher à devenir surveillant pénitentiaire s'inscrit aussi dans le cadre d'une dynamique professionnelle ascendante. Lorsque des personnes candidatent au concours, c'est parce qu'elles pensent que leur réussite apportera une ou des améliorations à leur situation économique et professionnelle, dont le graphique suivant rend compte :

 **Graphique 15 - Motivations à devenir surveillant en comparaison avec le dernier emploi exercé – 2015-2018<sup>34</sup>**



Globalement, les réponses apportées par les élèves rendent compte de plusieurs types d'améliorations dont ils pensent bénéficier, au regard de leur ancien emploi. Parmi les points abordés, la possibilité d'évoluer demeure sans nul doute la plus espérée puisque 82% des répondants l'ont mentionnée. Outre le fait que cet engouement traduise le ressenti de l'absence, sinon du peu de possibilités d'évoluer dans leur ancien emploi, il exprime également les représentations d'évolution de carrière que les élèves projettent dès leur entrée en formation. Selon eux, devenir surveillant pénitentiaire correspond à la possibilité d'exercer d'autres fonctions en cours de carrière, de passer d'autres grades, voire d'exercer un autre métier.

Dans des proportions quasi similaires, le salaire et le sentiment d'être utile se positionnent ensuite respectivement aux 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> places. Si intégrer la fonction publique correspond à l'assurance d'un salaire pérenne, ce dernier leur permet également des augmentations régulières et donc la possibilité de se projeter temporellement.

Puis, s'ajoute à cette assise financière le fait de donner du sens à son activité professionnelle. Participer à la sécurité publique, mais aussi à la mission de réinsertion dont l'administration pénitentiaire a la charge, servir l'État sous l'uniforme, en définissent les grandes lignes. À titre d'illustration, c'est un point essentiel de l'engagement des élèves pour qui le passé professionnel s'apparente à l'exercice d'activités liées à la sécurité et pour lesquels l'entrée dans l'administration pénitentiaire s'inscrit dans le prolongement de leur emploi

<sup>34</sup> Du fait que cette question ait été posée pour la première fois en 2015, les résultats présentés dans ce graphique émanent des réponses apportées par les élèves des 189-198<sup>es</sup> promotions.

antérieur. En outre, la perspective de donner du sens à leur activité professionnelle peut être particulièrement porteuse pour des élèves pour qui l'emploi exercé jusqu'alors pouvait en être dénuée.

À un moindre niveau, les congés et l'encadrement du supérieur se présentent également comme des atouts de leur engagement. La question des horaires reste quant à elle très partagée, tandis que celle de la proximité familiale s'affiche comme le point noir. 58% des répondants pensent effectivement que leur future fonction générera une réduction des liens avec leurs proches.

Notons enfin la part de non répondants qui, s'échelonnant de 7% à 11% rend compte des personnes qui ne se prononcent pas, du fait probablement qu'ils ne savent pas comment se positionner.

Perspectives d'évolution, de salaire et sens donné au métier, constituent ainsi les trois piliers des projections professionnelles des élèves. Trois piliers repris dans un dossier de presse datant de mars 2018 intitulé « La justice recrute et forme, devenez surveillant », au sein duquel la direction de l'administration pénitentiaire présentait les nombreuses possibilités d'évolution possibles<sup>35</sup>.

Ce qu'il peut donc être intéressant de retenir de ces premiers résultats est qu'au-delà des motivations que l'on peut définir comme utilitaristes (stabilité de l'emploi, salaire, congés...), les élèves surveillants déclarent massivement que la possibilité de faire carrière, au sens de l'implication professionnelle que cela engage, et de donner du sens à leurs activités professionnelles, constituent les principaux atouts du métier qu'ils cherchent à rejoindre.

Dans l'objectif de rendre compte de leur devenir professionnel, le volet 2 de cette recherche visera à reconstituer précisément les parcours suivis dans l'analyse des carrières non plus imaginées, mais réellement observées.

## ► Conclusion

Dans le cadre de ce premier volet, le profil de 26779 élèves surveillants, issus de 19 promotions entrées en formation de 2000 à 2018, a été réalisé. Les résultats obtenus permettent de tirer plusieurs conclusions.

L'évolution annuelle des effectifs de surveillants entrant en formation indique une nette tendance à la hausse. En moyenne, 1409 entrées annuelles ont été recensées durant la période étudiée. De 2015 à 2018, une période de fort recrutement est observée au cours de laquelle plus d'un quart des surveillants pénitentiaires en poste - 7375 entrants exactement - ont débuté leur carrière. Outre les enjeux de formation et d'intégration professionnelle engagés du fait de ces arrivées massives, ces résultats contrecarrent l'idée selon laquelle l'administration pénitentiaire est une administration peu attractive. Toutefois, au vu des besoins de personnels jamais égalés jusqu'alors, ces effectifs demeurent en deçà des recrutements attendus pour pourvoir la totalité des postes.

<sup>35</sup> *La justice recrute et forme, devenez surveillant*, Dossier de presse, mars 2018, direction de l'administration pénitentiaire, ministère de la Justice.

Globalement, l'hétérogénéité des profils rend impossible l'élaboration d'un profil type de l'élève surveillant, malgré une tendance à la stabilisation de la représentativité des hommes et des femmes et de leur capital scolaire.

Depuis 2000, ces tendances indiquent un ralentissement de la vitesse à laquelle les femmes ont intégré la formation, voire une baisse de leur représentativité sur la période étudiée. Ce constat indique une stabilisation de leur présence au sein des promotions, après l'observation d'une augmentation significative ayant eu lieu jusqu'au début des années 2000. De fait, si l'on peut avancer qu'une féminisation du métier a effectivement été observée, avec des parts annuelles record qui dépassaient les 30% en 2001 et 2002, la période étudiée indique une lente décroissance de leur représentativité au sein des promotions.

Parmi l'ensemble des caractéristiques sociodémographiques, l'évolution de l'âge moyen occupe une place particulière, dans la mesure où la période étudiée indique une élévation significative de sa valeur. Cet indicateur s'élève à 28,7 ans en moyenne, avec une nette tendance à la hausse durant la période étudiée.

De 2000 à 2018, cet âge moyen oscille de 26,1 à 29,8 ans et s'élève progressivement pour atteindre presque 30 ans, de 2016 à 2018. En outre, cette tendance s'accompagne d'une hausse de l'écart type annuel qui traduit l'existence d'une population moins homogène au niveau de l'âge.

L'analyse portée aux situations matrimoniales rend également compte d'une évolution notable. L'intérêt de leur traitement demeure étroitement lié au fait que l'entrée en formation de surveillant et le début de carrière impliquent des mobilités géographiques susceptibles de bouleverser des équilibres familiaux.

Durant les 19 années étudiées, la tendance observée indique clairement une représentativité croissante de la catégorie des célibataires. Théoriquement, cette évolution marque donc le recrutement de personnes plus enclines à la mobilité géographique, du fait d'attaches familiales moins prégnantes. L'élévation de cette catégorie matrimoniale observée dans la population et l'augmentation du recrutement d'élèves provenant de la Mission Outre-mer sont étroitement corrélées à ce constat.

Les diplômes obtenus par les élèves se situent bien au-dessus du niveau requis. Après l'émergence d'une véritable métamorphose des profils scolaires, survenue au cours des années 80, l'analyse de la période étudiée montre très clairement une tendance à la stabilité, voire une baisse de la représentativité des diplômés du supérieur. Notons que la forte hausse des bacheliers parmi les élèves surveillants, observée jusqu'au début des années 2000, s'était accompagnée de nouvelles perspectives professionnelles que ces derniers pouvaient envisager de suivre. La diversification des activités professionnelles des surveillants pénitentiaires et la création d'une nouvelle école de formation à Agen, ont sans nul doute participé à ce nouvel élan, dans la diversification des offres de formation proposées.

En effet, si l'on peut supposer que l'élévation des niveaux scolaires a généré de nouvelles manières de s'approprier le métier de surveillant, il est également intéressant d'observer qu'en parallèle de cette évolution se sont profilés de profonds changements liés aux activités du métier, notamment dans la diversification de ses tâches et de ses missions. L'émergence de ces nouveaux métiers pénitentiaires a de fait représenté de véritables challenges pour les acteurs de formation chargés de concevoir de nouvelles formes d'apprentissage.

Cette diversification des activités est aujourd'hui considérée comme un atout pour le recrutement de profils scolaires très variés et, consécutivement, l'attractivité du métier. En témoignent les statistiques ressortant des réponses des élèves entrant en formation<sup>36</sup>.

Dans un contexte où le recrutement de surveillants pénitentiaires représente une priorité, les enjeux liés aux mobilités géographiques engendrées par la réussite au concours sont capitaux. En effet, ces mobilités font naître des problématiques autres que professionnelles, en touchant différentes sphères de la vie privée. L'intérêt porté aux DISP de concours des élèves émane de ces constats et doit faire prendre conscience de l'importance à prendre ce facteur en considération dans le recrutement de ces personnels.

Globalement, les deux principaux viviers de recrutement sont la DISP de Lille et la DSP-MOM, tandis que les représentativités des élèves issus d'autres DISP se caractérisent par une relative homogénéité sur le territoire national, dont l'évolution est plutôt stable (Bordeaux, Strasbourg, Paris, Rennes, Dijon, Marseille et Lyon).

À l'inverse de l'augmentation du nombre d'élèves originaires d'Outre-mer, les dynamiques économiques favorables dans les régions de Lille et de Toulouse ont conduit à une baisse notable de la proportion d'élèves provenant de ces territoires. Le développement de ces bassins d'emploi peut effectivement avoir eu comme impact de sédentariser une population régionale en lui fournissant des offres d'emplois proches de leur résidence.

Ainsi, comme le démontrait Combessie (1996), il demeure primordial de considérer que l'administration pénitentiaire est une organisation sur laquelle pèsent de manière significative les évolutions sociétales et économiques. Elle n'est pas à ce titre une institution totalement étanche à son environnement. Consécutivement, il paraît essentiel de souligner que les viviers de recrutement doivent être considérés à la lumière des indicateurs démographiques et socioéconomiques des régions et, plus largement, de notre société.

Les élèves surveillants n'entrent pas exclusivement dans l'administration pénitentiaire pour une question de sécurité de l'emploi mais aussi parce que cette administration leur offre des perspectives de carrière. Depuis le début des années 2000, nous observons en effet l'émergence d'une pluralité de fonctions qui sont attribuées au métier. Signe fort d'une administration qui évolue et s'adapte, la création de nouvelles missions participe activement à dynamiser l'attractivité d'un métier trop souvent considéré autour d'activités monotones, voire stigmatisées socialement. Cette évolution a d'ailleurs été soulignée dans la proposition 16 du Livre blanc, consistant à « valoriser l'identité professionnelle des surveillants en s'appuyant sur la diversité des missions exercées par ces agents »<sup>37</sup>.

Dans l'analyse longitudinale des carrières professionnelles de ces 26 779 surveillants, les prochains volets nous permettront d'observer dans quelle mesure ces nouvelles missions fidélisent ces personnels et leur offrent des perspectives à la hauteur de leurs espérances.

<sup>36</sup> *Éléments de connaissances sociodémographiques*, Observatoire de la formation, Département de la recherche, École nationale d'administration pénitentiaire. Sites internet/intranet.

<sup>37</sup> Livre blanc sur l'immobilier pénitentiaire, avril 2017.

## VOLET 2 / QUE DEVIENNENT LES SURVEILLANTS PÉNITENTIAIRES ?

### ► 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>38</sup>, la question de la fidélisation des personnels, et, en l'occurrence, des surveillants, 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>39</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 ?

<sup>38</sup> Dans le cadre de l'univers pénitentiaire, les recherches menées par Benguigui et Guilbaud (2020) font exception.

<sup>39</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 », Un Hebdo N° 413, septembre 2022.

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  $t$ <sup>40</sup>.

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 animent. 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>41</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.

Ce deuxième 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>40</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 «  $t$  ».

<sup>41</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 et al., 2008 ; Guilbaud, 2020).

## 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% quitteront 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% monteront en grade au sein de l'AP, 23% quitteront l'AP et 57% seront toujours surveillants, dont 13% en tant que spécialiste (ÉRIS, agent d'extraction, formateurs et moniteurs de sport).

## ► 2.1. 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 26779 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.

### ✓ 2.1.1. 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.

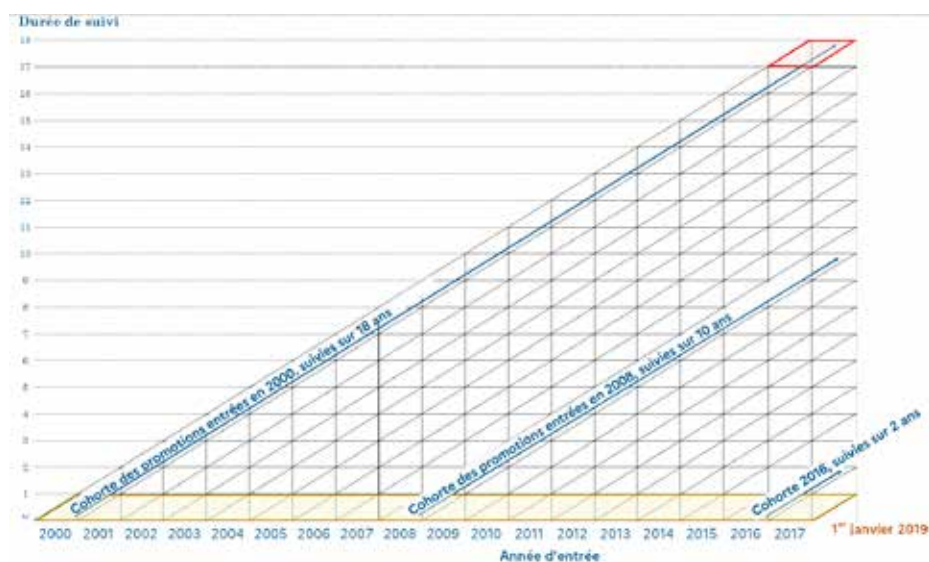
De même, ont été comptabilisés comme partants les surveillants titulaires ayant officiellement quitté leur métier. Il s'agit d'une décision administrative qui représente l'indicateur le plus objectif pour saisir ces départs. Remarquons que les personnes placées en

détachement<sup>42</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.

## ➤ 2.1.2. Premiers indicateurs globaux

Parmi l'ensemble des élèves entrés en formation entre le 1er janvier 2000 et le 31 décembre 2018, 20034 d'entre eux étaient recensés comme surveillants pénitentiaires au 1er janvier 2019, soit 74,8% de la population mère. Ce premier résultat indique consécutivement que 6745 des 26779 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.

➤ 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>43</sup>.

<sup>42</sup> Soulignons la situation particulière des surveillants qui ont réussi un autre concours. Ceux-ci sont 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 statut.

<sup>43</sup> Afin d'apporter une bonne lisibilité de ces durées de suivi respectives, voir tableau et graphique en annexe.



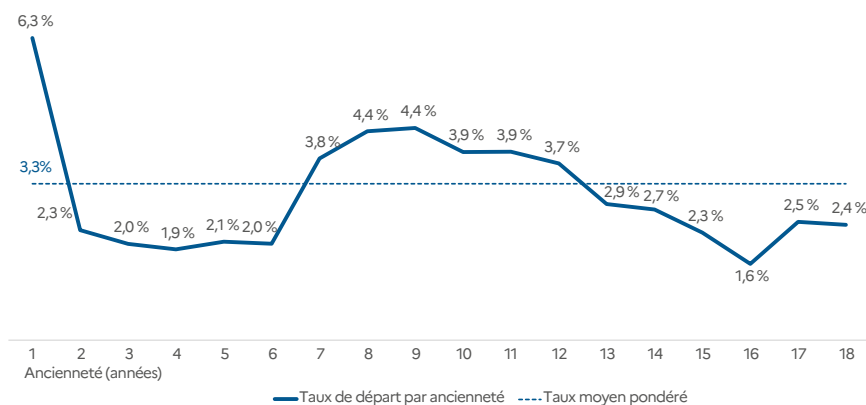
Consécutivement, les départs enregistrés sur cette période l'ont été à des anciennetés diverses, s'étendant de 1 à 18 ans d'ancienneté. Avancer que 25% des surveillants sortent du métier ne signifie donc rien en soi, si ce n'est qu'au 1<sup>er</sup> janvier 2019, 25% des élèves surveillants entrés en 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 ?

### ➤ 2.1.3. 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 0 et 1 an, 1 an et 2 ans...) et de la vitesse à laquelle les effectifs de surveillants s'évaporent au cours du temps<sup>44</sup>. Les résultats obtenus sont présentés dans le graphique suivant.

📊 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>45</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<sup>e</sup> et 9<sup>e</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.

<sup>44</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...).

<sup>45</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.

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 stagiairisation 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 (Beaupere et al., 2007). Parmi ces recherches, la formation des infirmiers est probablement la plus analysée, notamment du fait qu'« il existe en outre un certain nombre d'abandons en cours d'études. Pour l'année 2004, on peut les estimer à 1 757 étudiants entre la première et la deuxième année (soit 6,2 % d'abandons) et 432 entre la deuxième et la troisième année (1,8 %) » (Marquier, 2006, p.7). De surcroît, une étude récente indique qu'en 2021, **10 % des étudiants ont abandonné leurs études en première année de formation d'infirmier**, soit trois fois plus qu'en 2011 (3 %) (Simon, 2023)<sup>46</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 (Boutin et Gras, 2011), 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...).

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>47</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.

<sup>46</sup> 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>47</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, 2023).

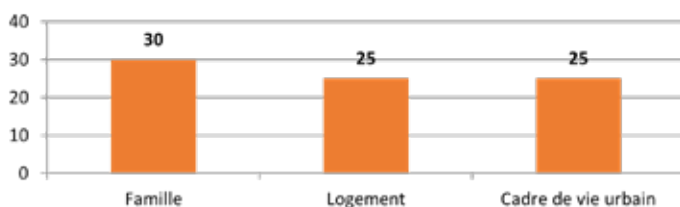
Une quatrième cause explicative de ces départs précoces émane de la connaissance des lieux d'affectation, pouvant impacter significativement la décision de continuer ou non la carrière de surveillant. Avec leur lot d'enjeux culturel, résidentiel, familial et économique, ces premières mobilités géographiques peuvent effectivement dissuader les stagiaires de continuer dans cette voie (Alvès et al., 2021 ; Gras, 2018).

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 (Gras, 2018). 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.

## La fidélisation des surveillants en début de carrière selon les élèves - 2015<sup>48</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

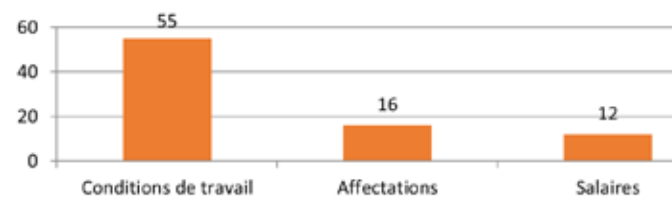


➤ **Raisons familiales** : Éloignement familial et social ; problème familial ; scolarité ; difficulté pour le conjoint de trouver du travail

➤ **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

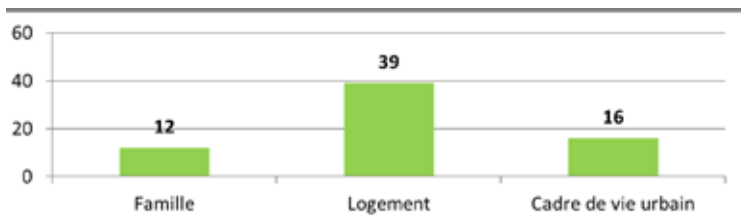


➤ **Conditions de travail** : Isolement de l'agent sur la courserie ; manque d'effectif ; arrêts maladie ; surpopulation ; mauvais soutien hiérarchique ; insalubrité des établissements ; agression des personnels ; horaires de travail ; management rigoureux et disciplinaire ; sentiment d'être surveillé 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.

### Graphique 3 - Propositions relatives au volet personnel - Citations

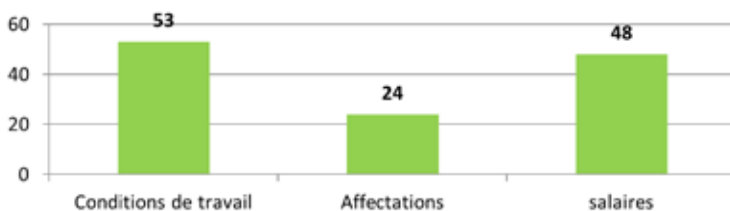


➤ **Logement** : Faciliter l'accès au logement par des aides financières : logement de fonction les premiers mois d'affectation ; loyer préférentiel ; prime d'installation ; prise en compte du déménagement. Faciliter l'accès au logement par l'accompagnement des agents : parrainage pour les démarches ; 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 conjoint, 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 3 x 8.

➤ **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>49</sup>.

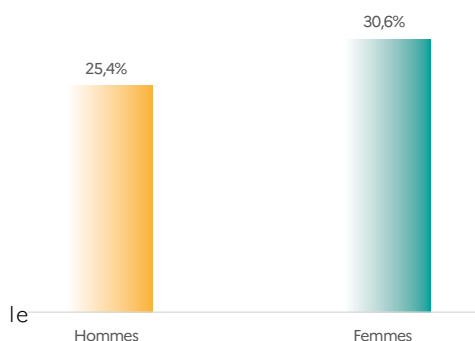
La période s'étendant de la 13<sup>e</sup> à la 18<sup>e</sup> année d'expérience affiche des taux de départ en chute, pouvant correspondre à une extension, d'intensité moindre, de la logique qui anime les anciennetés précédentes.

#### ➤ 2.1.4 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



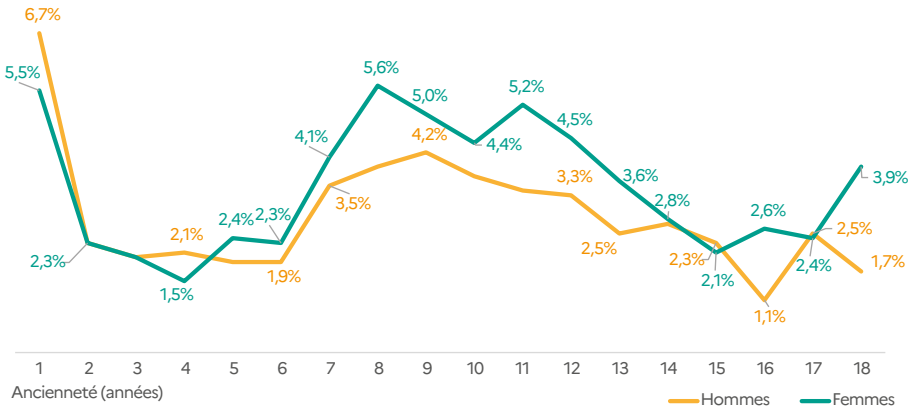
Parmi la population étudiée et sur la période concernée, la proportion d'hommes ayant quitté leurs fonctions de surveillant s'élève à 25,4% tandis que celle des femmes s'élève à 30,6%, soit un écart de 5,2%. Globalement, ce premier indicateur permet donc d'avancer que d'une manière générale, les femmes quittent plus intensément 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>49</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.

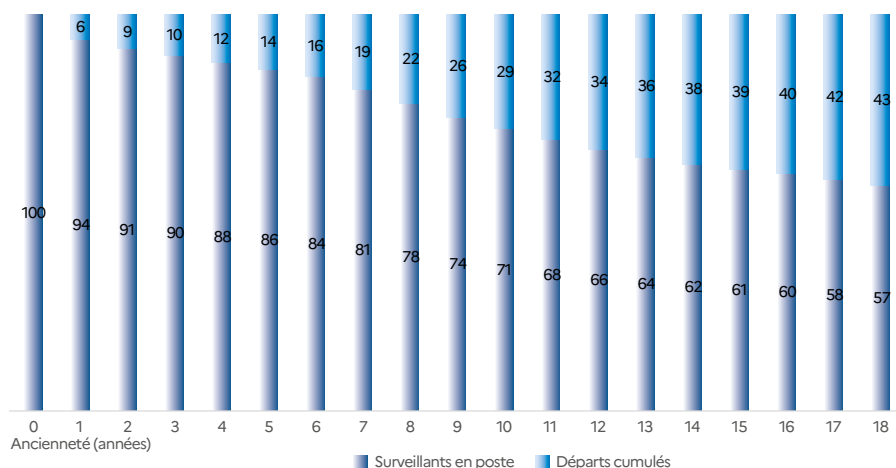
#### 2.1.5. Vitesse d'attrition d'une cohorte de surveillants

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 19 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>50</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.

<sup>50</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.

## 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>51</sup>.

En moyenne, durant la première année, 6% des surveillants recrutés quittent la formation<sup>52</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%.

### 2.1.6. Les vitesses d'attrition par genre

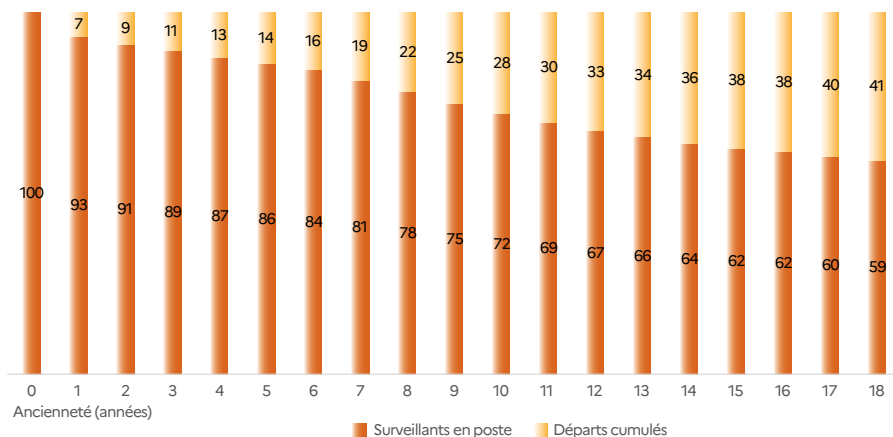
Présentées *supra*, les premières comparaisons entre hommes et femmes ont indiqué certains écarts. Tandis qu'en début de carrière, les départs sont plus importants chez les hommes, les femmes affichent, après 7 ans d'ancienneté, une tendance plus affirmée à rejoindre d'autres horizons professionnels. 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.

<sup>51</sup> À titre comparatif, l'intensité des départs observés chez les CPIP était moindre (Boutin et Gras, 2016).

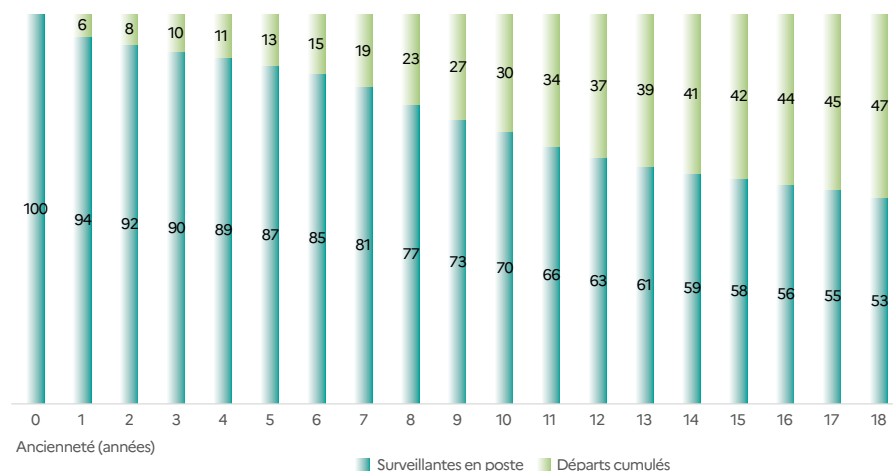
<sup>52</sup> Les données des graphiques ont été volontairement arrondies, pour des questions de lisibilité.



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>53</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.

### ➤ 2.1.7. Évolution des taux de départ selon l'année d'entrée

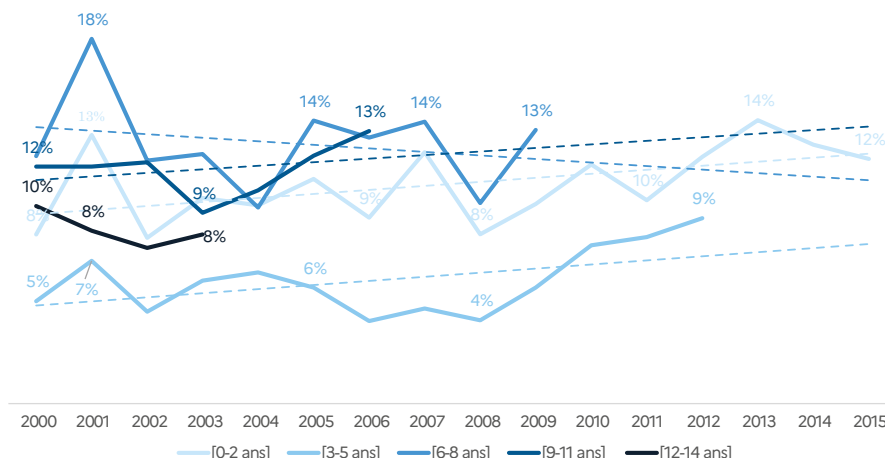
L'évolution des taux de départ selon l'année d'ancienneté d'entrée pose la question de savoir si, durant la période étudiée, des tendances peuvent être observées. Autrement dit, la période étudiée montre-t-elle une intensification des départs, une baisse ou une stabilité ? Pour exemple, les résultats 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

<sup>53</sup> Pour 100 femmes.

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>54</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>55</sup>. Le graphique suivant rend compte de ces 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 l'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.

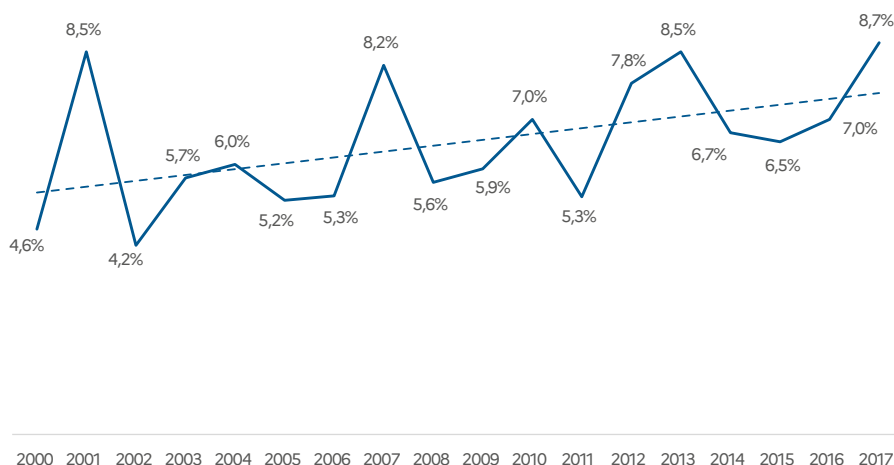
La première concerne l'évolution à la hausse des taux de départ des classes d'anciennetés 0 - 2 ans et 3 - 5 ans révolus. Cette évolution se traduit par la forme ascendante des deux courbes de tendance associées à ces classes. Cette élévation est assez progressive et semble connaître une accélération 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>56</sup>, ainsi que l'indique le graphique suivant.

<sup>54</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 peu précis.

<sup>55</sup> Au-delà de ces anciennetés, les données recueillies étaient trop peu nombreuses pour rendre compte d'évolutions.

<sup>56</sup> Les 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> années d'exercice affichent également des valeurs à la hausse, mais de moindre ampleur.

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



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%.

## ► 2.2. 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.

### ➤ 2.2.1. Les mobilités professionnelles : questions de définition

Nous avons jusqu'à ce stade de la recherche essentiellement utilisé comme vocable les mots « départs » 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 ?

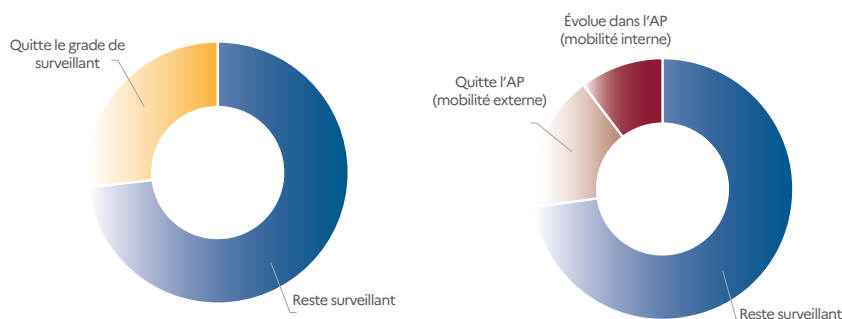
Tout d'abord, il est essentiel de souligner que la mobilité professionnelle est un concept fondamental dans le domaine des ressources humaines. Ce domaine d'activités définit la mobilité professionnelle comme un changement d'affectation, d'emploi ou encore de poste dans la même structure. Il peut alors 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 (Mbarek, 2009).

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.

## 2.2.2. Les typologies de carrière observées : quels horizons ?

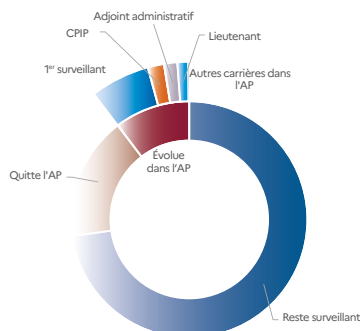
À l'instar de nombreux métiers de la fonction publique, l'engagement dans le métier de surveillant pénitentiaire offre un certain nombre de perspectives auxquelles ces personnels peuvent prétendre. Globalement, ces perspectives se déclinent en plusieurs catégories qui sont la possibilité de passer les concours de brigadier chef (anciennement 1<sup>er</sup> surveillant) ou de capitaine, et celle de passer des concours pour changer de corps professionnel (administratifs, conseillers pénitentiaires 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>57</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.

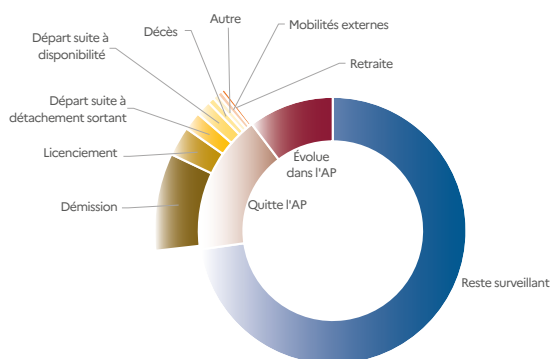
### Graphique 10 - Mobilités internes de rang 1 des surveillants au 1<sup>er</sup> janvier 2019 – Proportions



<sup>57</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.

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

### 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>58</sup>.

### 2.2.3. 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>59</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.

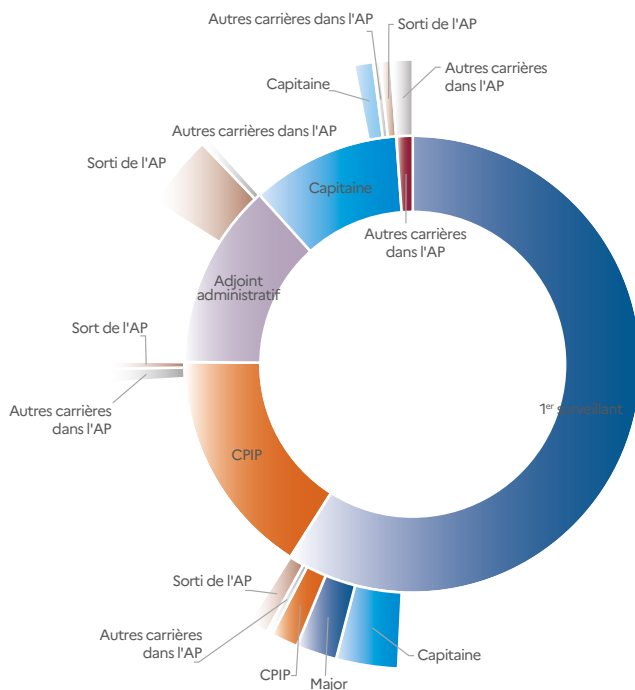
Mais devons-nous pour autant considérer ces destinations professionnelles comme définitives ? Autrement dit, pouvons-nous observer d'autres mobilités survenant après ces premiers changements ? Quid de la continuité des carrières des agents ayant connu une mobilité interne ?

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>58</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>59</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>60</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 brigadier chef (mobilités de rang 1), certains ont rejoint les grades de major et de capitaine, 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>60</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%.



### ➤ 2.2.4. 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 ➤	Capitaine		
3	CPIP ➤	Brigadier chef		
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.

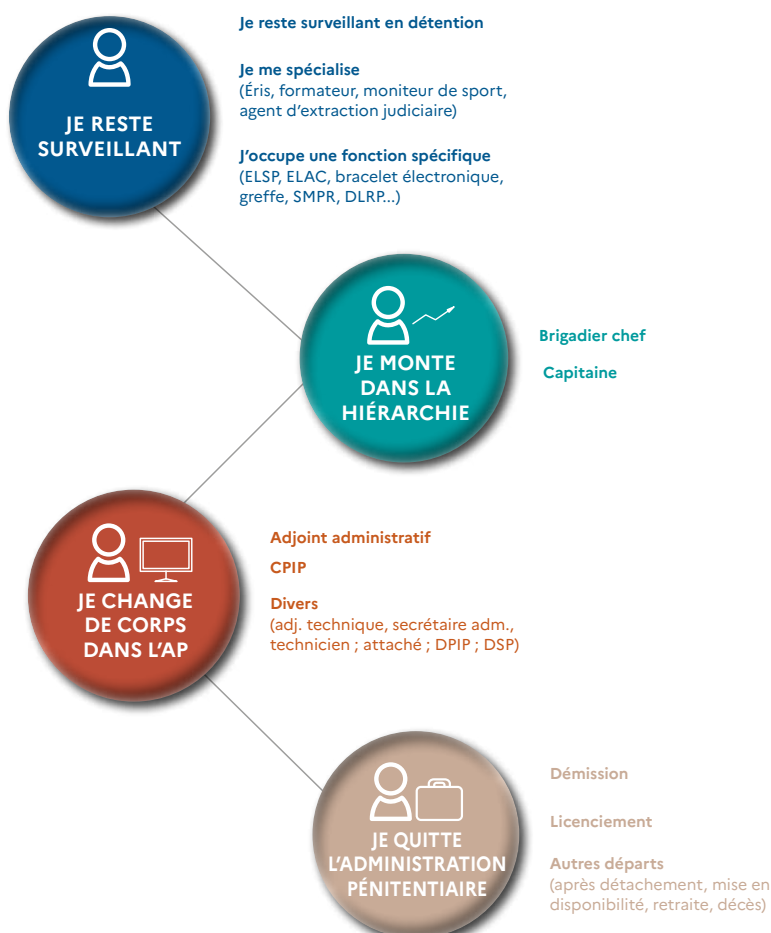
Au final, il paraît donc impossible de définir ces déroulements de carrière comme une typologie à part entière. En effet, du fait de leur nature très variée et de leur survenue extrêmement rare, ces orientations de carrière doivent davantage être considérées symboliquement, sinon sociologiquement, du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

## ➤ 2.2.5. Typologie des mobilités professionnelles de rang 1 des surveillants

Au 1<sup>er</sup> janvier 2019, un état des lieux de ce que sont devenus les 26779 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.

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 quitter. Dès lors, trois voies principales s'offrent à eux. Tandis que certains se hissent dans la hiérarchie des personnels de surveillance (brigadier chef, capitaine), 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.

## ► 2.3. 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 ?

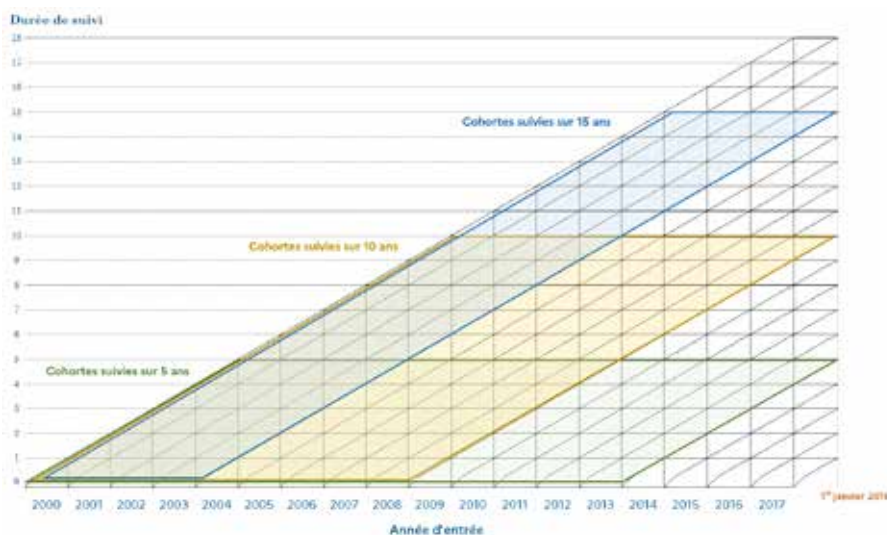
Cette partie mêle ainsi l'approche quantitative, traitée dans la première partie, avec l'approche qualitative de la deuxième partie.

### ➤ 2.3.1. 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.

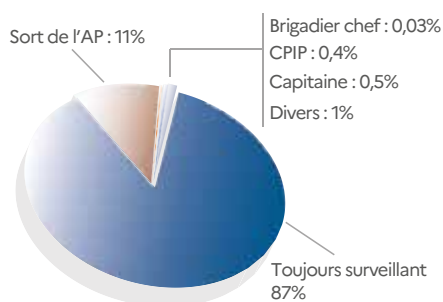
🔴 Diagramme 2 – Cohortes prises en compte selon les durées d'ancienneté analysées



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 18484 élèves), celle des 10 ans a été réalisée pour ceux entrés en formation de 2000 à 2008 (parallélogramme jaune regroupant 12538 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 5729 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, quelle que soit leur rang d'avènement dans la carrière. Pour exemple, un agent identifié comme capitaine à 10 ans, peut avoir directement rejoint ce grade en étant surveillant (mobilité de rang 1) ou après avoir exercé les fonctions de brigadier chef (mobilité de rang 2).

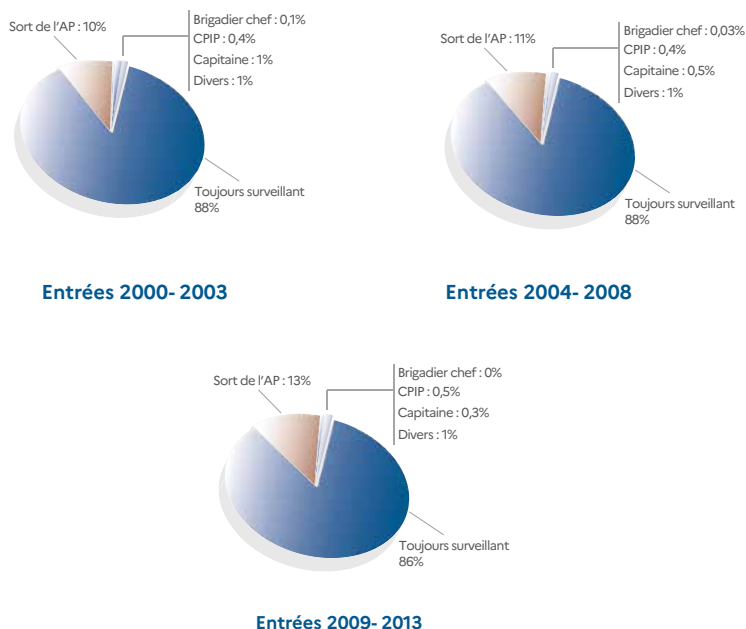
📊 Graphique 13 - Situations professionnelles des surveillants entrés dans l'AP de 2000 à 2013 après 5 ans d'ancienneté - Tous rangs confondus



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 (5729 personnes), ceux entrés de 2004 à 2008 (6809 personnes) et enfin ceux entrés de 2009 à 2013 (5946 personnes).

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



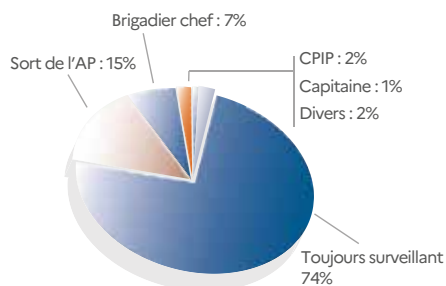
Globalement, la lecture des graphiques n'indique aucune transformation profonde. Après 5 ans, quelles que soient les années d'entrées, la proportion de surveillants exerçant toujours ce métier, est sensiblement la même (88%, 88% et 86%).

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.

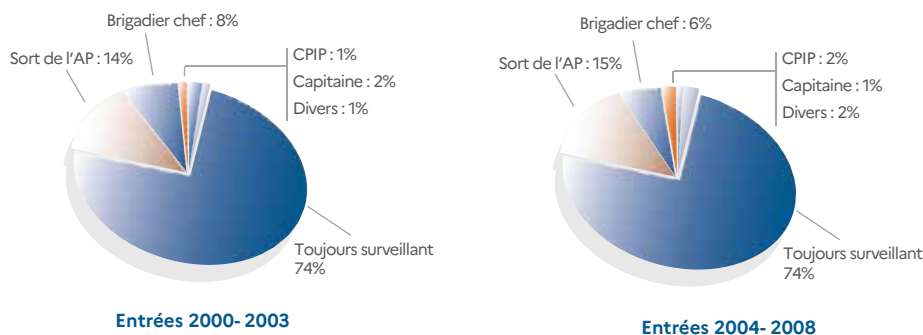
En outre, il est intéressant de noter que parmi les sorties enregistrées, un certain nombre de mobilités professionnelles internes sont observées : 7% sont devenus brigadier chef, 2% CPIP, 1% capitaine et 2% ont rejoint divers métiers<sup>61</sup>.

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.

<sup>61</sup> Adjoint administratif, DSP, capitaine...

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

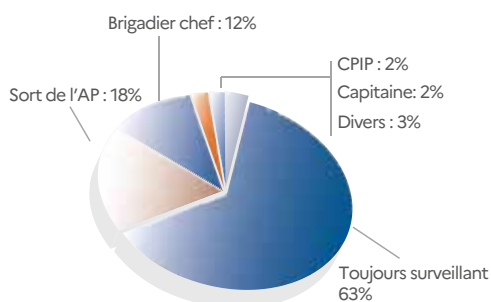


Bien que d'une manière générale, aucun écart important ne soit observé, plusieurs points méritent d'être soulevés.

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 brigadiers chefs (de 8% à 6%) et une baisse de 1% de ceux passés capitaines (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 brigadier chef, 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%).

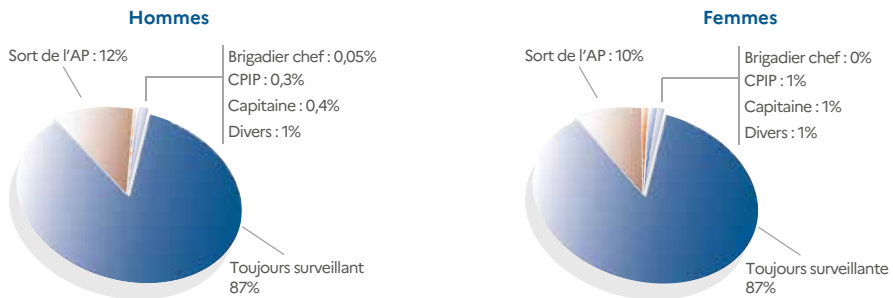
Les autres destinations ont quant à elle augmenté de 1%, passant à 3% des sorties observées.

### ➤ 2.3.2. 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 -



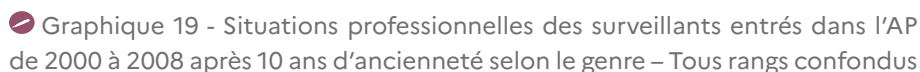
Après 5 ans d'ancienneté, quelques écarts apparaissent. En premier lieu, et bien qu'il soit minime, 87% des hommes exercent toujours le métier de surveillant contre 88% des femmes. Certes, ce résultat n'est pas surprenant dans la mesure où, comme nous l'avons montré *supra*, les taux de sortie des hommes 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%).

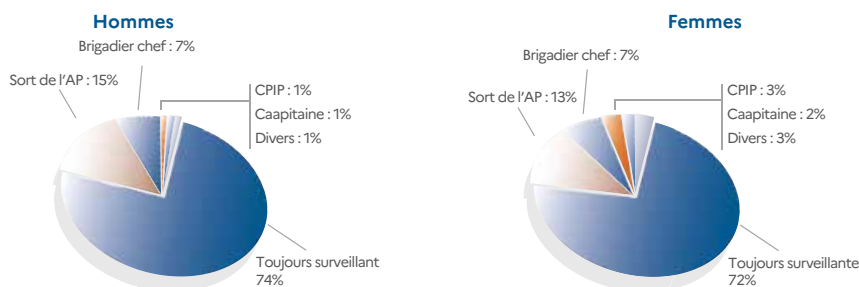
Puis, concernant les mobilités internes, dans la mesure où la proportion des femmes ayant connu une promotion au sein de l'Administration pénitentiaire est presque deux

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 capitaines et d'autres métiers. De leur côté, 0,05% des hommes sont devenus brigadiers chefs, 0,3% CPIP, 0,4% capitaines 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>62</sup> »

Voyons maintenant ce qu'il en est après 10 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



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 concerne la répartition entre hommes et femmes ayant conservé leur poste de surveillant, les femmes étant désormais moins représentées de deux points. Nous pouvons ainsi en conclure que cette période de la carrière inscrit les femmes dans une dynamique de mobilité plus forte que les hommes.

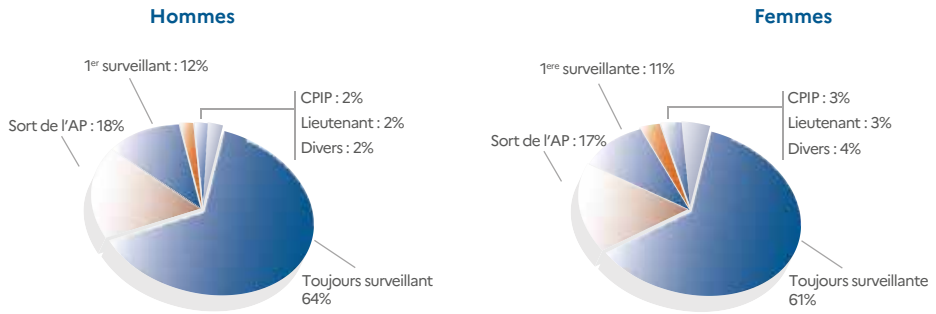
Concernant leurs sorties de l'Administration pénitentiaire, chacun gagne 3 points, élevant à 15% la proportion d'hommes et à 13% celle des femmes. De même, aucun écart notable n'est observé entre les proportions de celles et ceux qui ont rejoint le grade de brigadier chef (7%).

Inversement, et dans la continuité des carrières entre 0 et 5 ans, des différences apparaissent entre les proportions d'hommes et de femmes devenus CPIP et capitaine, 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 capitaine. De même, elles sont trois fois plus nombreuses à avoir emprunté d'autres voies professionnelles.

<sup>62</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, 2005).

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 brigadiers chefs sont proportionnellement un peu moins nombreuses que les hommes, tandis que les proportions de celles exerçant les métiers de CPIP et de capitaine 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>63</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 brigadier chef, officier ou encore conseillère 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.

### ➤ 2.3.3. 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 :

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. (Dupray et Recotillet, 2009, p.32)

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 30 ans.

<sup>63</sup> Ce constat est régulièrement observé dans le profil des élèves entrant en formation.

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 survie. 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 (Dupray et Recottillet, 2009 ; Paron, 2003).

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 (Alvès et al., 2021). 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 capitaine et brigadier chef s'élèvent respectivement à 34,6 ans et 36,4 ans<sup>64</sup>. Si, à priori, devenir brigadier chef avant de devenir capitaine aurait semblé plus logique, dans le cadre de plans de carrières balisés, ce constat peut s'expliquer par le fait que de jeunes surveillants, surdiplômés, au vu du niveau requis pour passer le concours de surveillant, prennent rapidement la décision de passer le concours externe de capitaine, avec l'idée de rentabiliser leur capital scolaire.

<sup>64</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 brigadier chef, 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 brigadiers chefs, 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 capitaine 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.

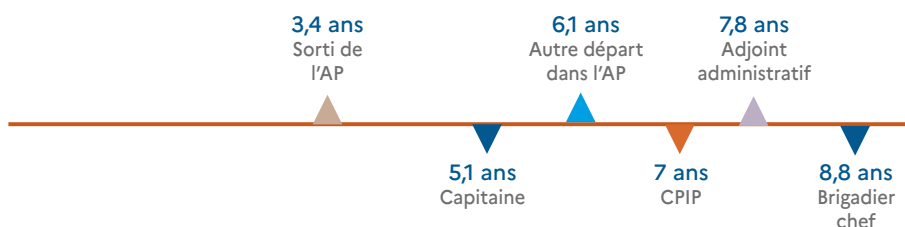
Les surveillants décidant de sortir de l'Administration pénitentiaire sont les plus jeunes, ce qui n'est pas étonnant étant donné, comme nous l'avons vu, qu'une grande partie de ces départs surviennent en début de carrière. Ainsi qu'il l'était évoqué, les mobilités externes sont le plus fréquemment l'œuvre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

### ➤ 2.3.4. 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 brigadier chef, capitaine, 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. Si les sortants de l'AP apparaissent comme étant les plus rapides à opter pour cette voie, les surveillants rejoignent le grade de brigadier chef 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...).

Ainsi que nous l'avons souligné *supra*, le grade de capitaine 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 capitaine 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 brigadier chef.

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

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.

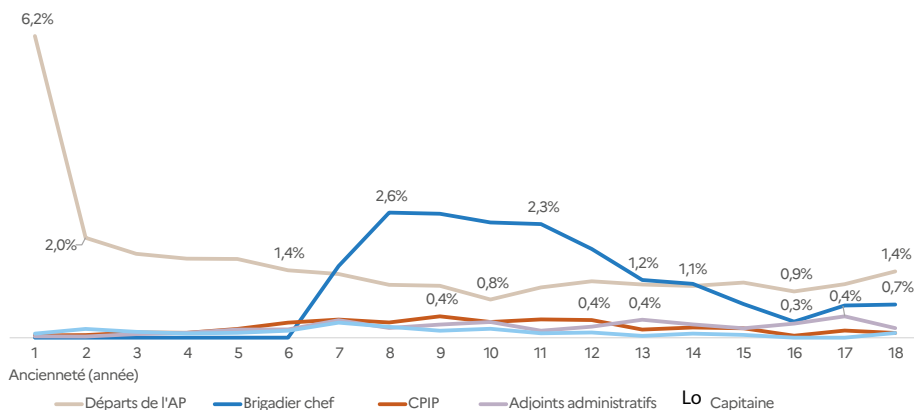
## ► 2.4. Projections

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.

### ➤ 2.4.1. 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>65</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 brigadier chef. 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 capitaines, 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 résultats confirment l'idée selon laquelle « les modèles 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 » (Dupray et Recotillet, 2009, p.34)<sup>66</sup>.

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

<sup>65</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.

<sup>66</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 » (p.48).

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

Ancienneté	Surveillants	Départs de l'AP	Brigadiers chefs	CPIP	Adjoint administratifs	Capitaines
0	100	0	0	0	0	0
1 an	94	6	0	0	0	0
2 ans	92	8	0	0	0	0
3 ans	90	10	0	0	0	0
4 ans	88	11	0	0	0	0
5 ans	86	12	0	0	0	1
6 ans	84	14	0	1	0	1
7 ans	81	15	1	1	1	1
8 ans	78	16	3	1	1	1
9 ans	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>
11 ans	68	18	9	2	1	1
12 ans	66	19	10	2	2	1
13 ans	64	19	11	2	2	1
14 ans	62	20	12	3	2	2
15 ans	61	21	12	3	2	2
16 ans	60	21	12	3	2	2
17 ans	58	22	13	3	3	2
18 ans	57	23	13	3	3	2

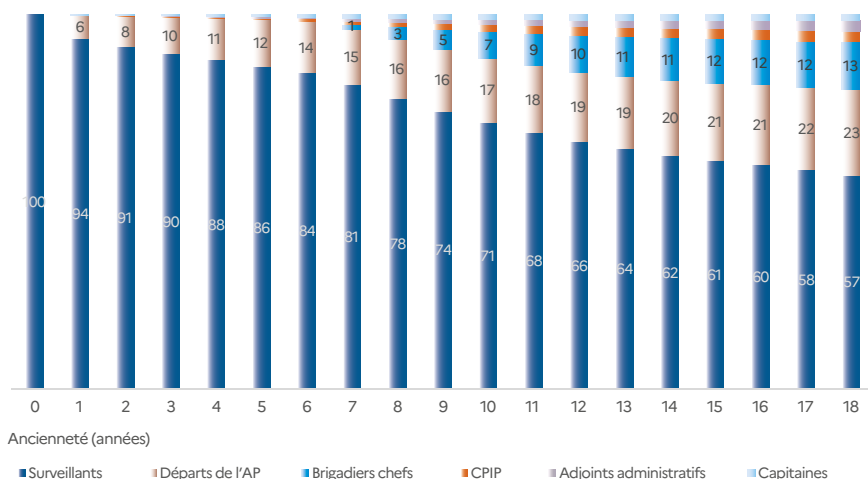
Ce tableau présente les projections des mobilités professionnelles de rang 1 pour 100 surveillants pénitentiaires, à chaque ancienneté de leur parcours, de 0 à 18 ans d'ancienneté. À titre d'exemple, il indique qu'à 10 ans d'ancienneté (ligne en gras), 71 agents sur 100<sup>67</sup> sont toujours surveillants, 17 sont sortis de l'AP, 7 sont devenus brigadiers chefs, 2 CPIP, 1 adjoint administratif et 1 capitaine. 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>67</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



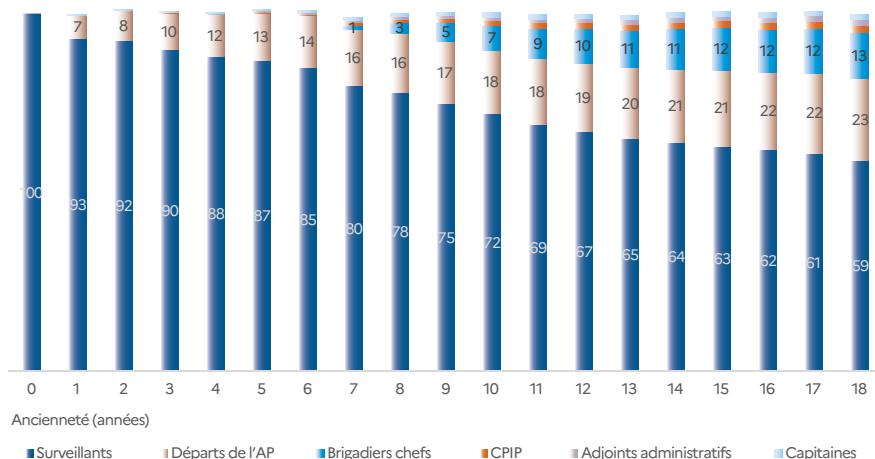
Ce graphique est une retranscription détaillée du graphique général des attritions présentées dans le premier chapitre de ce volet. Les sorties du métier sont désormais associées aux mobilités rencontrées, ce qui permet de visualiser clairement le poids de chacune d'entre elles. Du fait de leur plus faible survenue, les valeurs de certaines mobilités n'ont pu être intégrées pour des soucis de lisibilité<sup>68</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.

<sup>68</sup> Elles apparaissent dans le tableau précédent.

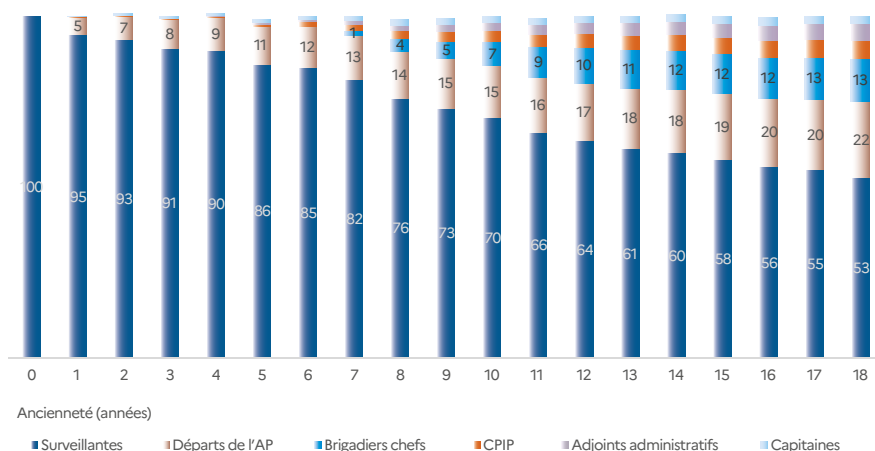
## ➤ 2.4.2. Projections de carrières professionnelles par genre

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



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 brigadier chef est identique à celle de leurs collègues masculins, les parts de celles devenues CPIP, adjointes administratives et capitaine 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 brigadier chef contre 1% de leurs collègues masculins.

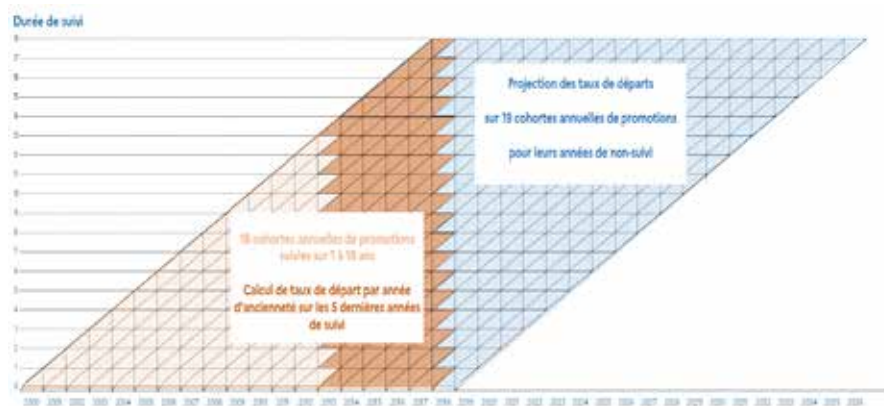
Certes, ces écarts statistiques semblent à première vue relativement peu élevés. Toutefois, il ne faudrait pas pour autant les considérer comme des mobilités à négliger. En effet, rappelons ici que ces valeurs correspondent à des projections pour 100 surveillants. En les appliquant à notre population mère, les 26779 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.

### ➤ 2.4.3. Projections des carrières professionnelles des 26779 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 cohortes observées à cette même ancienneté, afin d'appliquer les taux les plus récents<sup>69</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>70</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 régit (cadre légal, structure physique, hiérarchie, collègues...). Par exemple, l'opportunité de passer le concours de brigadier chef 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.

## 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 26779 surveillants sont susceptibles de connaître au cours de leur carrière.

<sup>69</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>70</sup> Mailliot S. (2010), « Mobilités professionnelles : de quoi parle-t-on ? Enjeu et complexité d'une question contemporaine », *op. cit.*

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

Ancien- neté	Surveil- lants	Départs de l'AP	Brigadiers chefs	CPIP	Adjoint adminis- tratifs	Capi- taines	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 26779 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, 1690 sont devenus brigadiers chefs, 548 CPIP, 445 adjoints administratifs, 350 capitaines. 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.

#### 2.4.4. Perspectives déclarées et mobilités observées

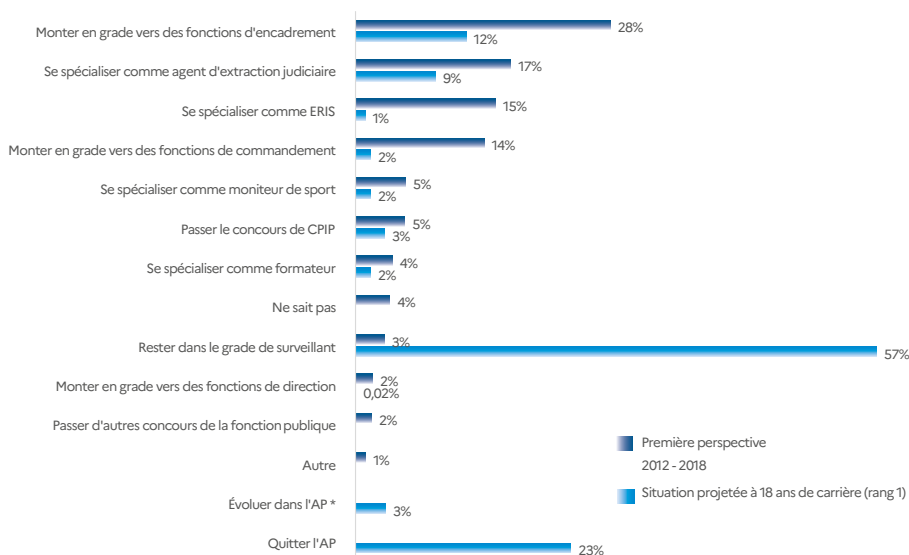
Comme nous le soulignons à la fin du volet 1 de cette recherche, les élèves surveillants entrent en formation avec l'idée que le métier qu'ils envisagent d'exercer leur apportera de meilleures perspectives professionnelles au vu de leur précédent emploi. À l'exception de la proximité familiale, ces derniers 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>71</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>72</sup>



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

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

<sup>71</sup> Ces réponses ont été recueillies auprès de 7143 élèves, recrutés de 2012 à 2018,

<sup>72</sup> Du fait que certains surveillants aient rencontré une mobilité interne doublée d'une spécialisation, le cumul des situations projetées dépasse les 100%.

De même, les perspectives de spécialisation déclarées par les élèves en début de formation comptent parmi les plus mentionnées<sup>73</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.

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 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.

<sup>73</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.

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 (Benguigui et al., 2008).

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.

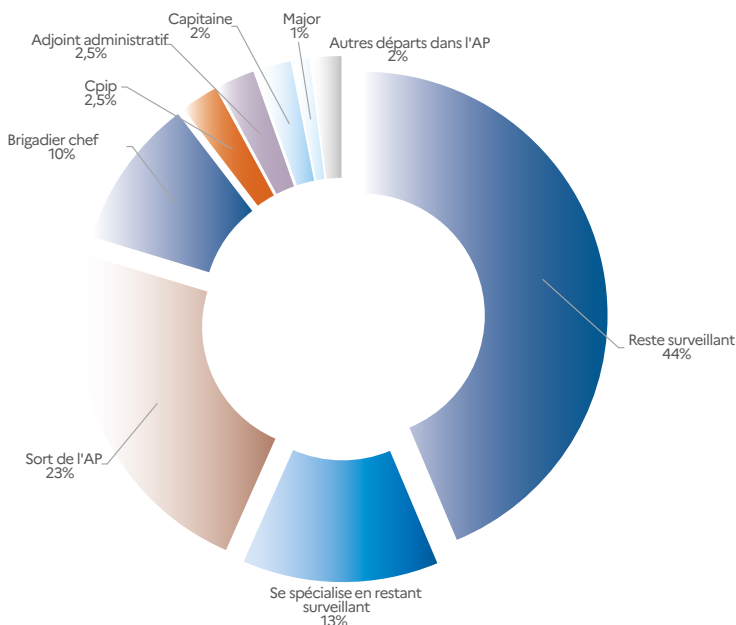
Du point de vue de la gestion des ressources humaines, l'Administration pénitentiaire propose chaque année des concours aux personnels souhaitant se hisser dans la hiérarchie, changer de métier, ou se spécialiser. Pour la majorité des surveillants qui se trouvent dans ces cas de figure, des concours 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 ?

#### ➤ 2.4.5. 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 brigadier chef, 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>74</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 brigadiers chefs (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%
Brigadier chef	2760	10%
CPIP	676	2,5%
Adjoint administratif	658	2,5%
Capitaine	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%

<sup>74</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...

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 rencontrées par les 26779 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 DPIP les attachés et les chefs des services socio-éducatifs dont la représentativité s'élève à 0,1%.

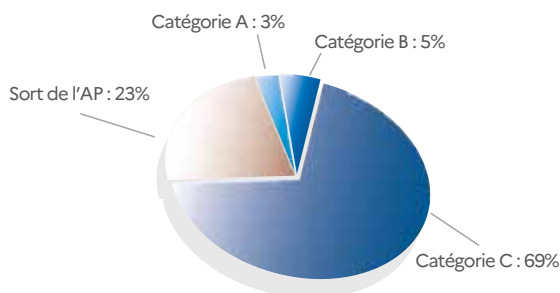
La catégorie « divers », les métiers de directeur de greffe, de technicien et de directeur technique complètent de manière exhaustive la liste des métiers que les surveillants rejoignent en cours de carrière.

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 DPIP, 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.

#### ➤ 2.4.6. 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 (Nizard, 2011). 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 professionnel<sup>75</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>76</sup>. Inversement aux cadres, la mobilité peut ne pas être appréhendée par les agents de catégorie 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.

<sup>75</sup> Ces conclusions rejoignent celles de Paron (2003).

<sup>76</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.

### ➤ 2.4.7. 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.

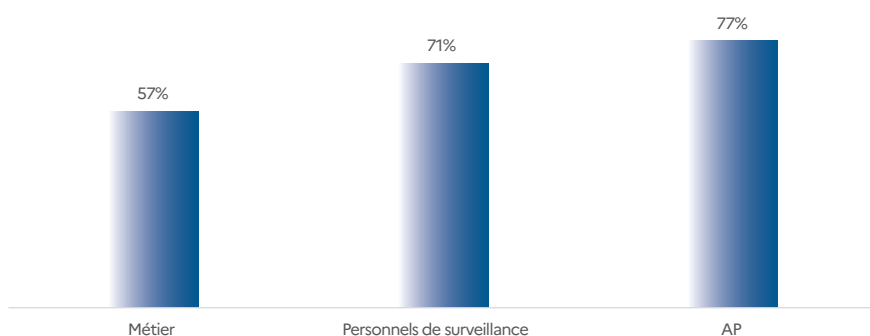
Le plus souvent utilisée dans le domaine du travail privé, la fidélisation est définie comme une action consistant à entretenir des relations durables entre une clientèle et une marque, l'objectif étant de l'inciter à procéder de nouveau à des achats, de préserver une manne d'acheteurs potentiels, voire 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.

## ***Conclusion – Que deviennent les surveillants pénitentiaires ?***

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. En dernier lieu, des projections sur les carrières des 26779 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, 57 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 chan-

gements 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 coursive 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 brigadiers chefs ? 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 brigadiers chefs ; 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 brigadier chef 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>77</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 capitaine, 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 brigadiers chefs. 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.

<sup>77</sup> Au moins 11%, dans la mesure où certains surveillants peuvent avoir atteint ce grade avant de devenir capitaine ou d'avoir rejoint un autre métier à 18 ans de carrière.

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 revête au travers des multiples manières de l'exercer, qui demeurent des atouts incontournables dont une majorité de surveillants a su se saisir.



## VOLET 3 / QUELLES MOBILITÉS GÉOGRAPHIQUES POUR LES SURVEILLANTS PÉNITENTIAIRES ?

### ► Introduction

Parmi l'ensemble des mobilités que peuvent connaître les agents de la fonction publique, la mobilité géographique est la plus importante (Pauron, 2003). En plus des lois qui encadrent ces mouvements<sup>78</sup>, l'intérêt qui leur est porté a généré la rédaction de rapports, au sein desquels des données statistiques nationales sont présentées. C'est ainsi qu'en 2016, paraît un rapport sur l'état de la fonction publique (Idmariche, 2016) exposant les grandes tendances de la mobilité<sup>79</sup>. En 2019, le ministère de l'Action et des Comptes Publics rédige un rapport sur la « Mobilité géographique des fonctionnaires civils » (Ba, 2019). Tiré des données produites par la DGAFP<sup>80</sup>, ce document dresse un état des lieux statistique et cartographique des mobilités géographiques par ministère. Il indique qu'en 2016, 2,9%<sup>81</sup> des fonctionnaires civils ont été mobiles géographiquement, soit 108 000 agents qui ont changé de lieu de travail et de zone d'emploi. Bien que cette donnée soit relativement stable dans le temps, les indicateurs indiquent des valeurs plus élevées chez les fonctionnaires de la fonction publique d'État - 6,2% en 2015 - et plus spécifiquement au ministère de la Justice (11,8%)<sup>82</sup>.

Plus récemment, Colin et Godefroy indiquent qu'« au cours de l'année 2021, 390 200 agents de la fonction publique ont changé d'établissement, soit 7,4% des agents présents au 31 décembre 2020. Ce taux, quasi stable depuis 2018, varie fortement selon le versant : 11,8% des agents de la fonction publique d'État ont changé d'établissement, mais seulement 3,9% de ceux de la fonction publique territoriale et 4,9% des agents de la fonction publique hospitalière ». Les auteurs précisent que l'intensité de ces changements d'établissement varie selon les caractéristiques des agents : jeune, plutôt une femme, fonction publique d'État et de catégorie hiérarchique élevée (Colin et Godefroy, 2023).

Au travers de la rédaction et la publication de ces rapports doit être prioritairement lu l'intérêt que les administrations portent aux mobilités géographiques de leurs agents et, par extension, aux enjeux qu'elles engagent :

le détour par le XIX<sup>e</sup> siècle permet d'examiner les fondements d'un système étatique de gestion des personnels reposant sur la mobilité géographique en lien avec la distribution spatiale des services sur l'ensemble du territoire national. Cette mobilité géographique apparaît dès l'origine comme le produit d'un ajustement entre les contraintes du service public et les règlements étatiques d'une part, et les trajectoires sociales des agents d'autre part (Cartier et Join-Lambert, 2011, p.13).

<sup>78</sup> Dans la fonction publique, l'organisation de ces mobilités est régie par la loi n°83-634 du 13 juillet 1983, portant sur les droits et obligations des fonctionnaires. Cette loi, dite loi le Pors, aborde la mobilité entre les trois fonctions publiques. Ce texte a par la suite connu des modifications avec la Loi n°2009-972 du 3 août 2009, l'Ordonnance n°2017-543 du 13 avril 2017 ou encore la Loi n°2019-828 du 6 août 2019. Une présentation plus détaillée de ce cadre législatif est présentée en annexe.

<sup>79</sup> <https://infos.emploi-public.fr/article/mobilite-dans-la-fonction-publique-les-chiffres-cles-eea-2204>

<sup>80</sup> Point stat n° 32 - ISSN- 2267-6570, Département des études, des statistiques et des systèmes d'information, DGAFP. Cette étude analyse les mobilités des années 2013 à 2016 avec le système d'information sur les agents des services publics. Dans cette étude, la mobilité géographique est définie comme un changement de zone d'emploi, définie par l'INSEE comme l'un des 321 espaces géographiques à l'intérieur duquel la plupart des actifs résident et travaillent, et dans lequel les établissements peuvent trouver l'essentiel de la main d'œuvre nécessaire pour occuper les emplois offerts.

<sup>81</sup> « Ce taux résulte du rapport entre le nombre d'agents ayant changé de zone d'emploi entre la fin de deux années consécutives et l'effectif total des agents présents les deux années consécutives dans la fonction publique. » (BA, 2019, p.2).

<sup>82</sup> Dans une étude publiée en 2016, Bertrand et Bordet-Gaudin précisent qu'entre 2012 et 2013, 8 sur 10 des mobilités géographiques relèvent de la fonction publique d'État. De surcroît, les auteurs mentionnent qu'un tiers de ces migrations concernent le secteur de la sécurité défense où la mobilité fait partie du parcours professionnel.

Résultant d'un mode de gestion légiféré des agents, que les administrations se doivent de répartir au mieux sur le territoire national en vue d'assurer un service public équilibré, les mobilités géographiques soulèvent également la question des trajectoires individuelles.

Bien que le terme de « trajectoire » implique l'existence d'une forme de déterminisme envers des agents destinés à migrer au cours de leur carrière, il n'en demeure pas moins qu'au cours du temps, les mobilités géographiques se sont progressivement empreintes d'une connotation plus individuelle, dont le système étatique a pris conscience pour optimiser l'engagement de ses personnels. Sur ce point, Cartier et Join-Lambert soulignent « qu'à partir des années 80, les mobilités professionnelles et géographiques deviennent, dans les discours du moins, une des clés de voûte de l'implication au travail, pour les secteurs privés comme publics » (2011, p.5).

Nous voyons dès lors que l'enjeu des mobilités géographiques ne consiste plus exclusivement à assurer un juste équilibre du service public sur le territoire national, mais également de les considérer comme un levier relatif à l'engagement et l'implication professionnels de ses agents. Tant pour l'administration que pour ses personnels, la mobilité géographique devient un véritable outil stratégique, servant d'une part la représentativité et la bonne marche des services publics et, d'autre part, l'intérêt plus individuel d'agents, dont l'implication au travail est dorénavant liée à l'implantation géographique de leur lieu d'exercice. À titre d'illustration, Amadou Yaya Ba (2019) notera que la mobilité géographique représente essentiellement un moyen de se rapprocher de son domicile et de réduire la distance entre son lieu de travail et celui de résidence.

C'est ainsi que la prise en considération des attentes de mobilité des agents est progressivement devenue une condition quasi incontournable, avec laquelle l'administration doit composer pour assurer une bonne gestion de ses effectifs. Le rapport de la Cour des comptes sur l'affectation et la mobilité des fonctionnaires d'État, publié en 2019, en fournit une excellente illustration<sup>83</sup>. Dans la dernière partie de ce document est posée une liste de propositions pour une gestion plus active et une meilleure satisfaction des besoins des usagers. Outre les données statistiques rejoignant celles présentées supra, ce rapport apporte des précisions sur la nature des demandes de mobilité géographique, prioritairement dirigées vers le Sud et l'Ouest de la France. De surcroît, il pointe l'existence d'un écart entre les mobilités géographiques observées et les souhaits des agents. Ce constat émane principalement de la manière dont ces mouvements sont gérés, avec notamment des premières affectations qui compensent les insuffisances de la mobilité dans les territoires moins attractifs, autrement dit celles touchant le Nord et l'Est de la France.

Ces résultats rejoignent l'une des conclusions de la Cour des comptes, dans un contrôle effectué sur la gestion des personnels pénitentiaires<sup>84</sup>. Dans ce rapport, la Cour relève un important déséquilibre entre les régions de résidence (Nord et département d'Outremer) et les lieux d'emploi (région parisienne, Lyon, Dijon) d'un grand nombre de personnels de surveillance. Combinée à une durée minimale de tenue des postes et à une offre de logement de l'administration pénitentiaire insuffisante, cette inadéquation pousse les agents à une mobilité rapide, du fait de la situation de célibat géographique et de précarité dans laquelle ils se trouvent. Il en découle que ces brèves occupations des postes impactent sérieusement la gestion et la qualité du service pénitentiaire<sup>85</sup>. Pour cette raison, la Cour

<sup>83</sup> Cour des comptes, chambres régionales et territoriales des comptes, *L'affectation et la mobilité des fonctionnaires de l'État, Pour une gestion plus active afin de mieux répondre aux besoins des usagers*, Rapport public thématique, Juillet 2019.

<sup>84</sup> Cour des comptes, Rapport 2014 de la mission Justice sur la gestion des personnels pénitentiaires pour la période 2009-2014, 2015.

<sup>85</sup> Un article du monde reprenait ainsi des dispositifs test mis en place par l'administration pénitentiaire pour fidéliser et sédentariser ces personnels dans trois régions. Cet article reprend les propos du directeur de l'administration pénitentiaire précisant le besoin de recruter des surveillants franciliens pour la région Ile-de-France, ceci afin d'éviter que les personnels soient confrontés à ces situations déstabilisantes. Le Monde.fr, 29 juillet 2020.

des comptes préconisait la mise en place d'un concours à affectation régionale pour les surveillants ; pour, d'une part fidéliser ces personnels et, d'autre part, déconcentrer la gestion des concours.

À l'instar de bien d'autres fonctions publiques, l'administration pénitentiaire affecte les sortants d'école sur des postes laissés vacants par les titulaires. Les surveillants nouvellement formés vont ainsi constituer la principale « variable d'ajustement pour combler les postes vacants dans les zones les moins demandées » (Desforges et Doublet, 2013, p.1). C'est ainsi que les postes proposés aux surveillants en début de carrière correspondent aux postes non pourvus par les surveillants titulaires après les délibérations des commissions administratives paritaires (CAP). Ce système de gestion centralisée détermine en amont les premières destinations professionnelles de ces personnels (Cavaillès, 2015).

Ces éléments généraux posés, le premier constat qui se pose indique que les premières mobilités géographiques rencontrées par les agents du service public dépendent avant tout d'une logique de gestion des ressources humaines, plutôt que d'une logique visant à satisfaire leurs attentes individuelles (Desforges et Doublet, 2013). Ce mode de gestion répond prioritairement aux besoins quantitatifs, parfois urgents, des services publics. Dès leur entrée dans la fonction publique, les nouvelles recrues sont ainsi déterminées à connaître une mobilité géographique, en échange de laquelle un poste leur est attribué, ainsi que la perspective d'un emploi stable.

Parfaitement conscients de cette probabilité de partir, certains candidats potentiels aux concours décident de s'y inscrire ; d'autres non. Car la mobilité géographique engage des problématiques autres que professionnelles, plus personnelles. Ces enjeux, divers et variés, touchent différentes sphères de la vie privée : un déracinement environnemental, des changements culturels, le domaine financier ou encore la cellule familiale, qui structurent l'identité et l'équilibre de vie. C'est ainsi qu'un changement d'activité professionnelle peut être non seulement à l'origine d'une transformation de l'identité professionnelle, mais aussi d'un bouleversement du mode de vie, dans les enjeux personnels qu'il engage.

Aussi, dans un contexte où le recrutement de surveillants pénitentiaires représente une priorité, où le besoin de pourvoir les postes n'a jamais ou rarement été aussi important, les enjeux liés aux mobilités géographiques engendrées par la réussite au concours sont capitaux. L'objet de ce troisième volet sur les carrières professionnelles des surveillants pénitentiaires est de dresser un état des lieux de l'intensité de leurs mobilités géographiques : temporelle, d'abord, dans la perspective de reconstituer le calendrier de leur survie au cours du temps ; géographique, ensuite, afin de saisir la manière dont ces mobilités s'opèrent dans le parc pénitentiaire national. En outre, il s'agit d'inscrire cette analyse spatio-temporelle dans la problématique plus large de la gestion de ces agents sur le territoire national, et des perspectives de mobilité qu'ils projettent au cours de leur carrière... et de leur vie.

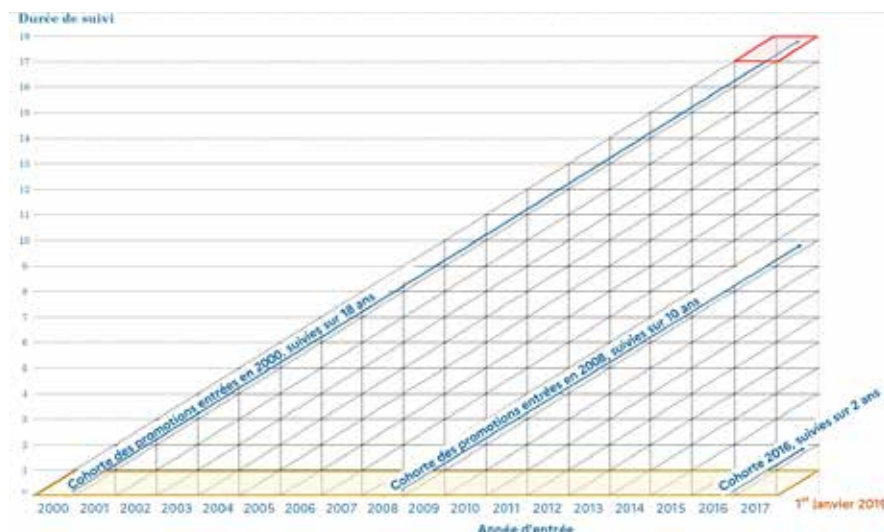
### Point méthodologique

À l'instar des mobilités professionnelles, l'intensité des mobilités géographiques se mesure avec le calcul de taux. Selon les données dont les chercheurs disposent, ces taux émanent dans la majorité des cas de calculs transversaux. Ces calculs consistent globalement à rapporter le nombre de fois qu'un événement survient durant une année à la population susceptible de le connaître.

Contrairement à l'approche transversale, les études longitudinales sont bien plus rares, essentiellement du fait de la disponibilité des données permettant le suivi et l'analyse de cohortes. En dépit du fait que ce type d'approche nécessite de traiter de promotions entrées en formation plusieurs années en arrière, l'analyse longitudinale offre à voir la manière dont les promotions se comportent au cours du temps et donc l'évolution de l'intensité des mobilités géographiques durant les carrières.

Comme dans le volet 2, les taux de mobilité géographique par ancienneté sont calculés longitudinalement, pour l'ensemble des cohortes présentes aux âges considérés. Le calcul de ces taux est basé sur le nombre de mobilités observées entre deux années d'ancienneté (de 0 à 1 an, de 1 à 2 ans...) rapporté à la moyenne des effectifs en  $t$  et  $t+1$ . Pour exemple, le taux calculé entre 5 et 6 ans d'ancienneté rapporte le nombre de mouvements ayant eu cours à ce moment de la carrière à la moyenne des agents restés surveillants et promus à 5 ans et 6 ans. En ont été systématiquement retirés ceux ayant quitté l'administration pénitentiaire.

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 couvre des durées s'échelonnant de 0 à 18 ans (colonne verticale des ordonnées). À titre d'illustration, les promotions d'élèves entrés en 2000, regroupées dans la cohorte 2000, sont suivies durant 18 ans au cours de cette période, tandis que la cohorte de 2008 l'est 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 la rend plus objective (parallélogramme jaune du bas).

Consécutivement, les mobilités géographiques observées sur cette période recouvriront des anciennetés diverses, s'étendant de 1 à 18 ans d'ancienneté.

### ► 3.1. L'intensité des mobilités géographiques selon l'ancienneté

Dans quelle mesure les surveillants pénitentiaires sont-ils mobiles géographiquement au cours de leur carrière ? Observons-nous des périodes plus intenses que d'autres ? Combien de temps les surveillants restent-ils sur leur premier poste d'affectation ? Est-ce que mobilité géographique rime systématiquement avec mobilité professionnelle ?

Autant de questions auxquelles cette première partie va tenter de répondre dans le traitement des données de notre base qui, rappelons-le, regroupe 26779 surveillants, suivis de 2000 à 2018.

L'objet de cette première partie est de rendre compte de l'intensité des mobilités géographiques des surveillants de 0 à 18 ans de carrière ; puis, à partir de ces premiers indicateurs statistiques, de saisir la vitesse d'attrition des cohortes de surveillants sur leur premier poste.

En dernier lieu, un traitement complémentaire sera réalisé afin de savoir si le nombre de mobilités géographiques moyen observé dépend ou non de la carrière professionnelle menée. En effet, selon Brutel, Jegou et Rieu, « La mobilité géographique et la promotion professionnelle des salariés sont étroitement liées. Être promu implique souvent un déplacement géographique » (Brutel et al, 2000, p.53). Dans une même logique Aline Pauron souligne que « mobilité structurelle et mobilité géographique vont souvent de pair » (Pauron, 2003, p.105).

Inspirés des résultats observés dans ces recherches, nous poserons l'hypothèse que le rythme des mobilités observées s'aligne sur celui constaté dans le volet 2, traitant des mobilités professionnelles<sup>86</sup>. L'idée d'une relation étroite entre ces deux types de mobilités peut effectivement être avancée dans la mesure où, dans la fonction publique, l'avènement d'une mobilité professionnelle est le plus fréquemment astreinte à une mobilité géographique.

En nous référant au volet 2 de cette recherche, l'évaluation des sorties en début de carrière avait pour exemple montré un niveau relativement élevé de départs, qu'il était possible d'expliquer par la découverte du métier et une prise de fonction décalée de ce que certains en attendaient. Sur le même principe, sera posée l'idée d'un niveau élevé de mobilités géographiques en début de carrière, dû à des affectations de sortie d'école peu satisfaisantes pour certains.

De surcroît, les taux de départ calculés dans le volet 2 avaient indiqué une élévation de leur valeur à partir des 6 et 7<sup>èmes</sup> années d'ancienneté, au cours desquelles les surveillants peuvent être promus au grade de brigadier chef. Du fait que la survenue de mobilités professionnelles entraîne le plus souvent des changements d'établissement, il semblerait ainsi probable d'observer l'avènement d'une vague de migrations à cette période de la carrière.

<sup>86</sup> À l'instar du volet 2, nous entendrons par « mobilités professionnelles » toutes formes de sortie du métier.

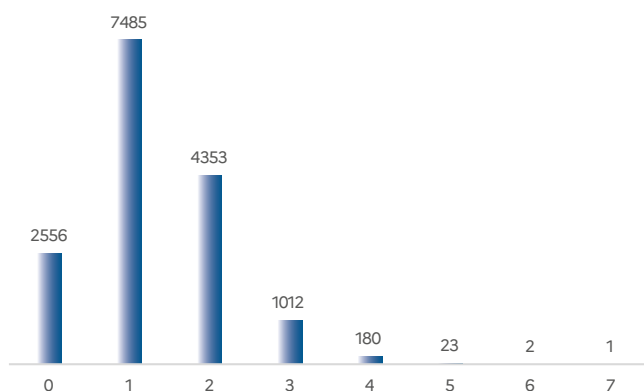
### ➤ 3.1.1. Des mobilités géographiques élevées en début de carrière

Les mobilités géographiques prises en compte correspondent à la survenue d'un changement d'établissement au sein duquel les surveillants exercent leurs fonctions, quelles qu'elles soient. Aussi, quand bien même un surveillant préservera les mêmes fonctions, sa mutation dans un autre établissement sera considérée comme une mobilité géographique. Inversement, un changement de fonctions au sein d'un même établissement ne correspondra pas à une mobilité géographique.

#### 3.1.1.1. Les mobilités avant cinq ans

Combien de mobilités géographiques connaît un surveillant pénitentiaire durant ses cinq premières années d'exercice ? Telle est la première question que nous nous sommes posée pour aborder la vaste question des changements d'établissement que ces agents seront amenés à réaliser au cours de leur carrière.

📊 Graphique 1 - Effectifs de surveillants selon le nombre de mobilités géographiques rencontrées entre 0 et 5 ans de carrière




Ce graphique repose sur le recensement des mobilités géographiques de 15612 surveillants ayant atteint 5 ans d'ancienneté. Si le nombre moyen de mobilités géographiques s'élève à 1,3 durant cette période, les données affichées présentent de grandes disparités.

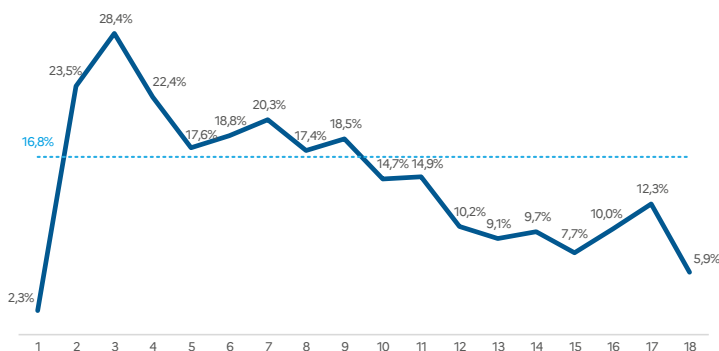
Ce qu'il peut être intéressant de relever est la forte proportion d'agents ayant connu au moins une mutation. En effet, dans la mesure où ils sont 2556 à n'en avoir connu aucune, soit 16%, ils sont inversement 13056, soit 84%, à avoir changé d'établissement au moins une fois. De fait, ce résultat signifie qu'un peu plus de 8 agents sur 10 quittent leur premier établissement d'affectation durant les cinq premières années de carrière.

Dans une logique identique, 7485 des 15612 surveillants suivis, soit 48%, ne sont mutés qu'une seule fois. Par déduction, ils seront donc 36% à connaître au moins deux mobilités géographiques (84% moins 48%) au cours de leurs premières années d'exercice, ce qui est relativement élevé.

### 3.1.1.2. La primo-mobilité en question<sup>87</sup>

Le traitement de la primo-mobilité pose la question de savoir combien de temps les surveillants exercent leurs fonctions sur leur premier lieu d'affectation, autrement dit l'établissement qu'ils rejoignent en sortie d'école. La première affectation déclenche effectivement chez certains surveillants des insatisfactions, pouvant générer la demande et la survenue de changement d'établissement, donc de migrations géographiques. Ces mécontentements sont le plus souvent liés au lieu où ils occupent leur premier poste qui, pour des raisons diverses, apparaît décalé de leurs attentes, soit au niveau professionnel, soit personnel, ou les deux. De fait, et bien qu'elle soit communément admise, l'idée selon laquelle les surveillants chercheraient à quitter rapidement leur premier établissement interroge, dans la mesure où elle n'a jusqu'à ce jour fait l'objet d'aucun calcul et donc, d'aucune confrontation avec la réalité. Dans cette optique, le graphique suivant rend compte des taux de départ des primo-affectés selon l'ancienneté.

 Graphique 2 - Taux de mobilité des surveillants pénitentiaires primo-affectés par ancienneté – 2000-2017



En moyenne, 16,8% des primo-affectés quittent leur établissement pour en rejoindre un autre à chaque année d'ancienneté, ce qui est relativement important. Toutefois, les taux de départ varient selon l'ancienneté, avec des valeurs très élevées en tout début de carrière, puis nettement décroissantes avec le temps. Pour exemple, les taux affichés montrent que presque un quart des effectifs, 23,5% précisément, quittent leur premier établissement d'affectation dès la seconde année, 28,4% la troisième et 22,4% la quatrième. De fait, ces valeurs dénotent d'une volonté affirmée, pour une part non négligeable des jeunes formés, de quitter très rapidement leur premier lieu d'affectation.

L'application de ces taux aux primo-affectés nous invite à nous pencher sur l'attrition de ces agents sur leur premier poste, afin d'observer la manière dont évolue la proportion des surveillants restant attachés à leur premier établissement d'affectation.

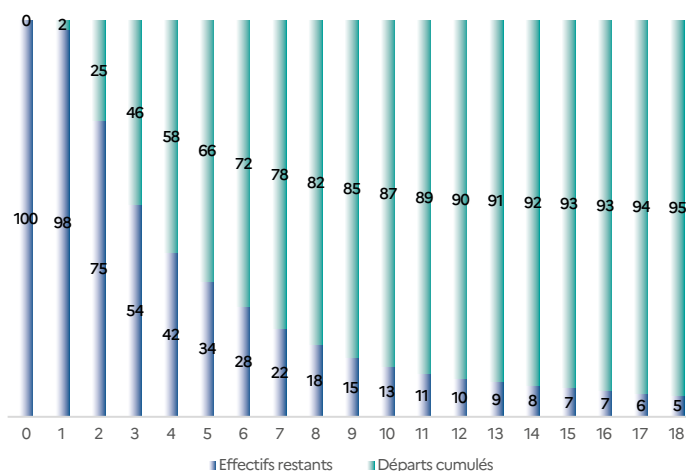
<sup>87</sup> La primo-mobilité regroupe les affectations survenant après avoir été affecté en sortie d'école. Dans cette recherche, l'affectation en sortie d'école sera définie comme étant la primo-affectation.

### 3.1.1.3. Vitesse moyenne d'attrition d'une cohorte de primo-affectés

Ce chapitre pose la question de savoir combien de temps les stagiaires sortants d'école restent affectés dans l'établissement qu'ils rejoignent en fin de formation ? Afin d'y répondre, la méthodologie suivie a consisté à appliquer les taux de mobilité précédemment calculés à une cohorte fictive, afin d'évaluer leur vitesse d'attrition. Autrement dit, il s'agit d'observer le rythme auquel les effectifs de surveillants quittent leur premier établissement d'affectation.

Ainsi conçu, le graphique suivant synthétise le rythme de départ du premier lieu d'affectation d'une cohorte de surveillants qui présenterait les niveaux de mobilité géographique moyens, observés pour l'ensemble des cohortes analysées dans cette recherche<sup>88</sup>. Basée sur les taux de primo-mobilité par ancienneté, présentés dans le graphique précédent, sa retranscription graphique rend compte de la proportion de partants à 1 an, 2 ans, 3 ans d'ancienneté... pour 100 agents.

Graphique 3 - Attrition moyenne des primo-affectés par ancienneté depuis l'entrée en formation jusqu'à 18 ans d'ancienneté – Proportions



Ainsi que la courbe précédente l'indiquait, les départs survenant en début de carrière sont les plus nombreux, puisque après 3 ans, 46% des agents ont quitté leur premier établissement d'affectation, soit presque la moitié d'entre eux, et ils sont 66% à avoir suivi le même chemin à 5 ans d'ancienneté. Après 10 ans, cette proportion gagne 21 points avec 87% des agents ayant rejoint un autre établissement, soit presque 9 sur 10. Au cours d'une plus lente progression, cette proportion atteint 95% après 18 ans de carrière.

Globalement, ces données indiquent donc l'existence connue, mais évaluée ici, d'un turnover élevé au sein des établissements de première affectation chez les agents concernés<sup>89</sup>.

<sup>88</sup> 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 survenir, ce qui entraînerait des modifications dans le calendrier des départs présenté.

<sup>89</sup> Il est effectivement important de préciser que ces calculs ne concernent que les primo-affectés, la population totale des agents en poste d'un établissement n'étant ici aucunement prise en compte.



En émettant l'hypothèse que les 5% d'agents toujours présents à 18 ans d'ancienneté resteront en moyenne 5 ans de plus, les calculs réalisés indiquent une durée moyenne d'exercice de 5,5 ans sur le premier poste. Cette durée moyenne, relativement longue, laisse donc à voir une autre vision, dans la mesure où elle relativise l'idée d'un turn-over élevé des effectifs. Toutefois, il faut bien garder à l'esprit que cet indicateur est une moyenne, dont le principe est de synthétiser en une seule donnée des réalités diverses, et de pondérer les écarts significatifs précédemment observés. Si d'aucune manière, il ne saurait ainsi effacer l'intensité des mobilités observées lors des premières années, il présente l'intérêt de rappeler qu'un tiers des primo-affectés, plus exactement 34%, restent au moins 5 ans sur leur premier poste, ce qui représente une statistique intéressante dans le cadre de cette analyse.

En outre, de ces premiers résultats ressort l'idée que cette vague de mobilités géographiques en début de carrière n'est peu ou prou liée à des mobilités professionnelles. En effet, ces dernières requérant une certaine ancienneté, il semble peu probable qu'elles émanent de concours réussis et des promotions qui en découlent. Pour cette raison, l'hypothèse d'une correspondance entre mobilité professionnelle et mobilité géographique semble ici réfutée, dans la mesure où ce sont davantage des motifs d'ordre personnel, sur lesquels nous reviendrons, qui guideraient les agents à changer d'établissement en début de carrière.

### ➤ 3.1.2. Des mobilités géographiques qui varient avec le temps et selon les profils

#### **3.1.2.1. Les carrières des surveillants à la lumière des taux de mobilité géographique selon l'ancienneté**

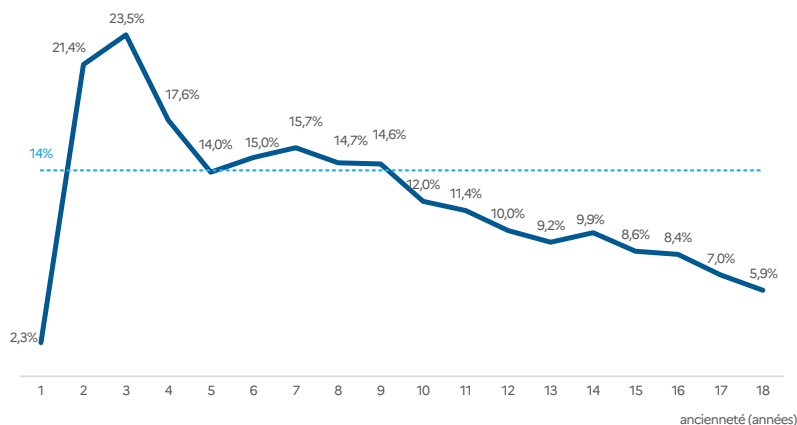
Après avoir traité de la mobilité des primo-affectés, il convient maintenant de porter notre regard sur les mobilités géographiques qui jalonnent la suite des parcours. Cette démarche sous-entend l'hypothèse forte que les mobilités observées après les premières affectations ne sont pas définitives pour un certain nombre de surveillants qui, pour diverses raisons, seront de nouveau amenés à changer d'établissement au cours de leur carrière.

Au travers de l'évolution des taux de mobilité professionnelle par ancienneté, le volet 2 de cette recherche avait rendu compte des étapes de la carrière des surveillants. Globalement, les résultats obtenus avaient permis de montrer deux périodes au cours desquelles les sorties du métier sont plus intenses. Tandis que la première se déroulait en début de carrière, du fait d'un certain désenchantement lors de la prise de poste, ce que nous venons d'observer, la seconde période s'amorçait dès la 7<sup>e</sup> année, en raison des départs occasionnés par le passage du grade de brigadier chef.

En partant de l'hypothèse d'une correspondance étroite entre mobilités professionnelles et mobilités géographiques, le calcul des taux de mobilité géographique par ancienneté devrait consécutivement montrer des étapes similaires, à savoir des valeurs plus élevées à partir de la 7<sup>e</sup> année. Concernant cette période de sorties du métier, le lien peut paraître évident dans la mesure où le fait de passer brigadier chef nécessite le plus souvent un changement d'établissement.

Dès lors, la question qu'il convient de poser est de savoir dans quelle mesure cette relation entre mobilités professionnelles et mobilités géographiques peut être démontrée ? Le graphique suivant en apporte les premiers éléments de réponse.

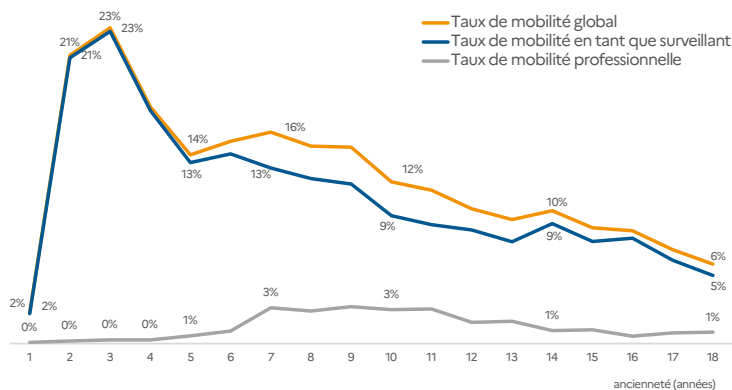
### Graphique 4 - Taux de mobilité géographique des surveillants pénitentiaires par ancienneté – 2000-2017



En moyenne, 14% des surveillants changent de lieu d'exercice à chaque année d'ancienneté. Toutefois, le graphique ci-dessus laisse apparaître des écarts à la moyenne plus ou moins élevés. Tandis que certaines valeurs en sont relativement proches, d'autres, situées en début de carrière et en fin de période étudiée, s'en éloignent significativement. On observe en effet que dès que ces mobilités deviennent possibles, c'est-à-dire durant la 2<sup>e</sup> année d'exercice, l'intensité du taux connaît une ascension fulgurante pour atteindre 21,4%, et 23,5% à l'ancienneté suivante. S'ensuit une descente progressive des valeurs, signifiant qu'au cours du temps, et donc des carrières, les mobilités géographiques ralentissent progressivement. À 18 ans de carrière, ce taux de mobilité ne s'élève plus qu'à 5,9%. Globalement, ce constat signifie donc qu'au cours des carrières, de moins en moins d'agents changent d'établissement et se sédentarisent.

Comparativement aux taux de mobilité professionnelle (graphique suivant), l'intensité des taux affichés indique que la survenue de mobilités géographiques est bien plus fréquente ; autrement dit, les surveillants pénitentiaires changent davantage de lieu d'exercice en cours de carrière qu'ils ne quittent le métier dans le cadre d'une promotion, ou pour en exercer un autre. En conséquence, cet écart atteste du fait que si les mobilités géographiques émanent en partie de mobilités professionnelles, elles ne peuvent en aucun cas leur être systématiquement rattachées, animées par d'autres facteurs sur lesquels nous reviendrons plus loin.

Graphique 5 - Taux de mobilité professionnelle et en tant que surveillant selon l'ancienneté



En dépit de ce constat, la comparaison des deux courbes indique quelques similitudes.

La première d'entre elles concerne les mobilités en début de carrière. En effet, tandis que la courbe des taux de départ atteignait le taux record de 6,3% la première année, le même type de constat s'observe pour les migrations géographiques, à savoir la survenue de taux particulièrement élevés en début de parcours, dont les valeurs atteignent 21,4% et 23,5% durant les 2 et 3<sup>es</sup> années de carrière. Aussi, et bien que ces records émanent de causes bien distinctes, il n'en reste pas moins que ces valeurs attestent de débuts de carrière particulièrement mouvementés, et, consécutivement, d'enjeux élevés pour l'administration pénitentiaire et ses agents ; d'une part, et, comme nous l'avons souligné, du fait de sorties du métier relativement importantes dès la prise de poste et, d'autre part, du fait de départs massifs du premier lieu d'affectation.

La deuxième similitude entre mobilités professionnelles et mobilités géographiques, concerne l'évolution de ces deux types de mobilités qui, globalement, rendent compte de tendances à la baisse avec le temps. Ce constat signifie que plus les agents avancent dans leur carrière, moins ils connaissent de promotions professionnelles et de mobilités géographiques.

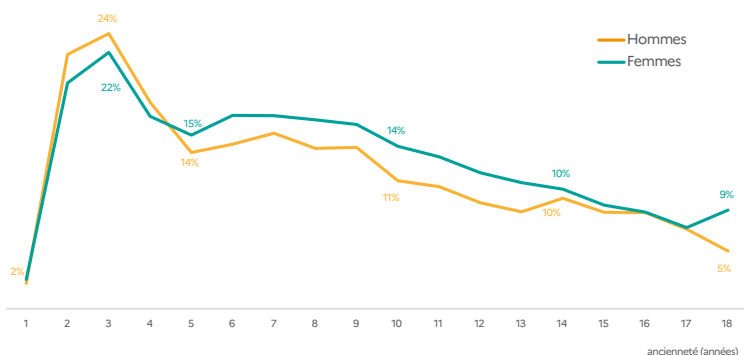
Troisième et dernière similitude, chacune des deux courbes affiche une élévation de ses valeurs dès la 6/7<sup>ème</sup> année, du fait de la possibilité pour les surveillants de passer le concours de brigadier chef, soumis, en cas de réussite, à la nécessité de changer d'établissement. À l'instar de l'impact de l'ensemble des mobilités professionnelles sur les mobilités géographiques – de l'ordre de +1% en moyenne sur ces anciennetés – cet effet « brigadier chef » relève quelque peu les taux de mobilité géographique sans pour autant entraîner de changements significatifs.

### 3.1.2.2. L'impact du profil sociodémographique sur les mobilités géographiques

#### 3.1.2.2.1. Des mobilités générées

Dans le volet 2 de cette recherche, l'analyse des mobilités professionnelles a démontré l'existence d'écarts entre hommes et femmes surveillants. En premier lieu, ces différences relevaient de la nature de ces mobilités, les hommes étant davantage disposés à quitter l'administration pénitentiaire que les femmes, plus nombreuses à connaître des promotions et à s'élever dans la hiérarchie. De surcroît, tandis que les hommes quittent le métier plus précocement, les sorties de leurs collègues féminines surviennent à des anciennetés plus élevées. Dans une logique identique, l'approche différentielle des mobilités affiche-t-elle des écarts entre genre ?

📊 Graphique 6 - Taux de mobilité géographique des surveillants pénitentiaires par genre selon l'ancienneté – 2000-2017



Si l'approche comparative par genre n'indique aucun écart significatif par ancienneté, avec des écarts variant de 0 à 4% (ancienneté 18), la supériorité des taux féminins enregistrés à partir de 5 ans jusqu'à 13 ans d'ancienneté montre très clairement que ces dernières sont bien davantage sujettes aux changements d'établissement. Cette exposition plus forte aux mobilités géographiques peut en grande partie s'expliquer par le fait que les femmes connaissent de plus importantes mobilités professionnelles, ainsi que l'avait clairement démontré le volet 2.

De fait, si en début de carrière, les surveillantes apparaissent un peu plus stables dans leur installation professionnelle, leur élévation dans la hiérarchie des personnels de surveillance, sinon d'autres corps pénitentiaires, explique la raison pour laquelle leur taux de mobilité géographique s'élève au-dessus de ceux de leurs collègues masculins, dans la mesure où ces mobilités professionnelles nécessitent des changements d'établissement.

#### 3.1.2.2.2. Âge et situation matrimoniale, d'autres vecteurs de la mobilité géographique

On retiendra également que d'autres caractéristiques sociodémographiques, non traitées ici, peuvent également avoir un impact significatif sur la propension à la mobilité géographique, l'âge<sup>90</sup>, les plus jeunes étant plus nomades, la situation matrimoniale, être parent, la bi-activité des couples (Cuney et al., 2003), représentant également des variables expli-

<sup>90</sup> Le fait que ces mouvements surviennent en début de carrière induit l'idée qu'ils touchent des agents plutôt jeunes, davantage enclins à une mobilité géographique. Pauron A. (2003), La mobilité des agents titulaires de l'État, INSEE, op.cit.

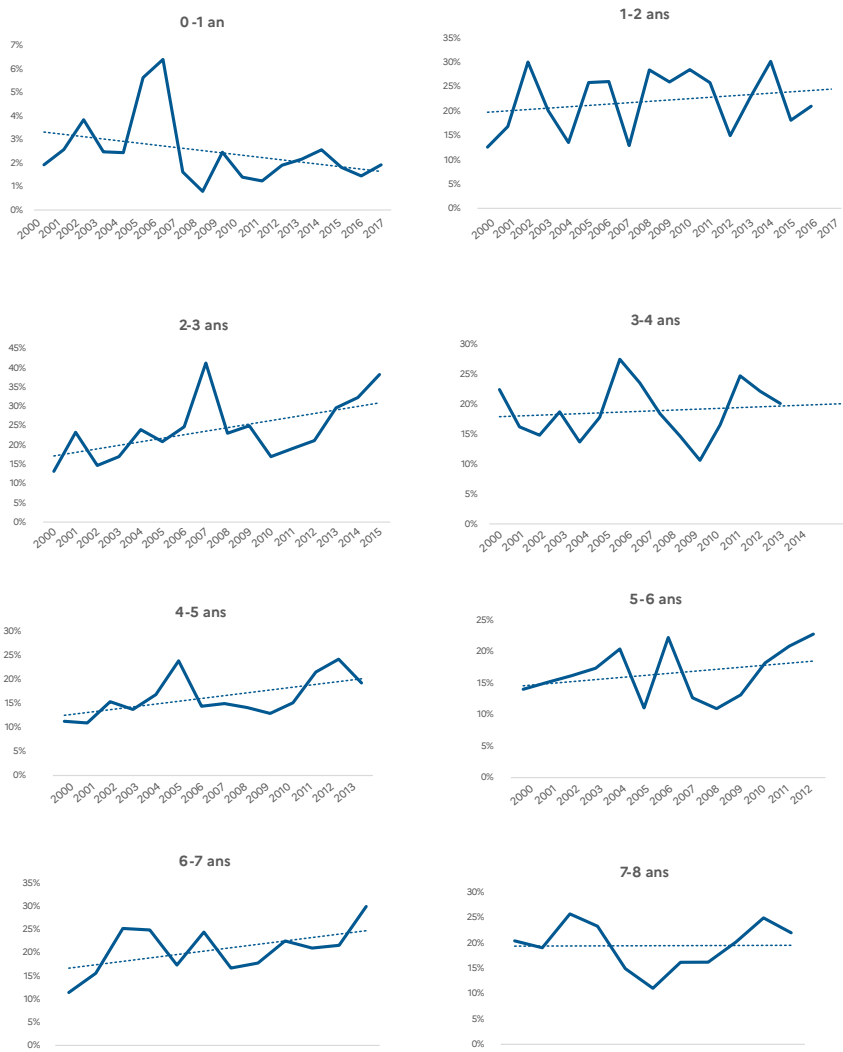
catives de l'intensité de ce phénomène.

### 3.1.2.3. Des surveillants de plus en plus mobiles géographiquement

L'objet de ce quatrième chapitre porte sur l'évolution des mobilités géographiques des surveillants pénitentiaires selon l'année d'affectation. Il s'agit globalement de comparer l'intensité des mobilités observées entre cohortes et de mesurer si les agents titularisés sont de plus en plus, ou de moins en moins mobiles.

Les mobilités observées durant les premières années de carrière sont-elles de plus en plus élevées, ou indiquent-elles à l'inverse, une tendance à la baisse ? Afin de traiter cette question, les courbes qui suivent rendent compte de l'évolution des taux de mobilité géographique entre un et deux ans, deux et trois ans ...

 Graphiques 7 - Évolution des taux de mobilité géographique par cohorte et année d'ancienneté<sup>91</sup>



<sup>91</sup> Les graphiques rendant compte de ces évolutions aux anciennetés supérieures sont présentés en annexe.

Ces huit graphiques rendent compte de l'évolution des taux de mobilité géographique par cohorte de 0 à 8 ans d'ancienneté. D'une manière globale, les tendances affichées rendent compte d'un constat clair via les courbes de tendance insérées en pointillés pour chaque courbe : une tendance à la hausse de 1 à 7 ans. Autrement dit, ce constat traduit une élévation nette de la mobilité géographique des surveillants, soit une tendance croissante à changer d'établissement au cours des premières années de leur carrière. Ce constat présente comme corollaire une augmentation du renouvellement de ces personnels dans les établissements, pour des raisons diverses et variées, sur lesquelles nous reviendrons plus loin.

## ➤ 3.2. Les mobilités interrégionales des surveillants pénitentiaires en début de carrière

Cette seconde partie traite de la question des mobilités interrégionales des agents sur le territoire national en début de carrière. La question de l'espace dans lequel les surveillants évoluent dès la sortie d'école vient ainsi compléter celle des temporalités auxquelles surviennent leurs mobilités géographiques. De surcroît, elle présente l'intérêt de poser la problématique de la gestion institutionnelle de la répartition de ces recrues sur le territoire, et des perspectives que les surveillants peuvent nourrir envers leur lieu d'exercice.

Au vu des résultats obtenus supra, il s'agit de s'interroger sur les raisons pour lesquelles ces personnels changent massivement d'établissement en début de carrière. L'étude de l'intensité de leurs déplacements a effectivement montré que ces derniers ne pouvaient émaner, ou très peu, de mobilités professionnelles. À ce titre, il convient de s'interroger sur les causes pouvant être à l'origine de ces migrations.

L'idée est qu'au regard des constats de la première partie de ce volet, existent sans nul doute des avantages plus personnels que ces migrations leur ont permis de satisfaire. La supposition d'une recherche de rapprochement avec ce qu'il est communément considéré comme « un retour aux sources », demeure une idée forte sur laquelle nous allons maintenant porter notre intérêt.

Avant de nous intéresser à la reconstitution de ces parcours en cours de carrière (troisième partie), il s'agit, dans un premier temps, de porter un regard sur les principes de base qui régissent ces mobilités dès la sortie d'école, puis dans un second temps sur la localisation par DISP des primo-affectés.

### ➤ 3.2.1. Les enjeux institutionnels et personnels des primo-affectations<sup>92</sup>

Nous allons maintenant nous pencher de manière plus précise sur les affectations par DISP en sortie d'école. Comment les stagiaires s'y déploient géographiquement ?

Après une présentation du dispositif de primo-affectation, l'objet de ce chapitre consiste à définir les enjeux institutionnels et personnels qui y sont engagés.

D'un point de vue personnel, ces primo-affectations sont à l'origine de nombreux enjeux. Ces enjeux sont essentiellement liés à la proximité ou l'éloignement géographique de l'établissement rejoint avec la région de laquelle les stagiaires proviennent. L'idée selon laquelle les personnels de surveillance sont animés par la volonté d'être un jour affectés à proximité de leur origine régionale est effectivement très répandue. Mais dans quelle mesure les primo-affectations permettent d'y répondre ? Par ailleurs, la recherche de ce

<sup>92</sup> Les primo-affectations correspondent aux lieux d'affectation que les stagiaires rejoignent en sortie d'école.

retour aux sources touche-t-elle l'ensemble des agents ? Connaît-elle des remaniements au cours du temps et des cycles de vie ? Que faut-il entendre par « retour aux sources » ?

De surcroît, il s'agit d'étudier l'impact que ces premières installations peuvent avoir sur le fonctionnement des établissements, dans le sens où l'accueil de stagiaires, parfois massif, génère des répercussions que l'administration doit prendre en compte dans la gestion de ses effectifs.

### **3.2.1.1. Un système d'affectation essentiellement basé sur la mobilité des titulaires<sup>93</sup>**

Originaires de France métropolitaine et d'Outre-mer, les élèves surveillants intègrent une formation de plusieurs mois en alternant des temps de scolarité à l'ÉNAP, située à Agen, et des périodes de stage en établissements pénitentiaires. À l'issue de leur formation initiale, ils sont alors soumis à un système d'affectation<sup>94</sup> dont l'enjeu est de couvrir la totalité des besoins en personnels des établissements pénitentiaires sur l'ensemble du territoire national.

Pour l'administration pénitentiaire, ce dispositif répond à deux grands principes : la mobilité géographique des agents en poste et la priorité donnée à l'ancienneté, donc aux titulaires, du fait de leur statut.

En ce qui concerne les élèves sortant de formation, les postes proposés sont ceux qui sont restés vacants après les mutations des titulaires. De surcroît, leurs choix d'affectation sont conditionnés par leur rang dans le classement général établi en fin de scolarité. Plus l'élève est positionné en haut du classement, plus ses choix d'affectation sont larges parmi les postes proposés<sup>95</sup>.

Globalement, l'affectation d'un élève dépend donc de deux paramètres : l'offre de postes vacants, définie par des mécanismes indépendants des volontés individuelles, et son rang de classement, qui lui permet de jouer un rôle plus actif dans le choix de l'établissement (ou de la structure) où il va prendre son premier poste.

### **3.2.1.2. Des primo-affectations géographiquement ciblées**

Comme nous l'avons vu, l'intensité des mobilités est bien plus élevée en début de carrière qu'après plusieurs années d'ancienneté. Comment expliquer ce constat ?

Pour comprendre la ou les raisons pour lesquelles les mobilités géographiques sont plus élevées aux premières anciennetés, une présentation des primo-affectations est indispensable. En effet, ces dernières présentent la caractéristique d'être concentrées sur quelques régions, sinon quelques départements, voire quelques établissements. Cette répartition signifie ainsi que certaines structures accueillent annuellement de nombreux stagiaires primo-affectés, tandis que d'autres n'offrent que très peu de postes pour ces jeunes professionnels, quand ce n'est aucun.

Le plus fréquemment, ces établissements sont implantés au sein des régions pénitentiaires de Paris, Lyon et Marseille. À l'inverse, d'autres directions interrégionales comme Rennes, Bordeaux, Toulouse et les établissements d'Outre-mer, accueillent très peu de

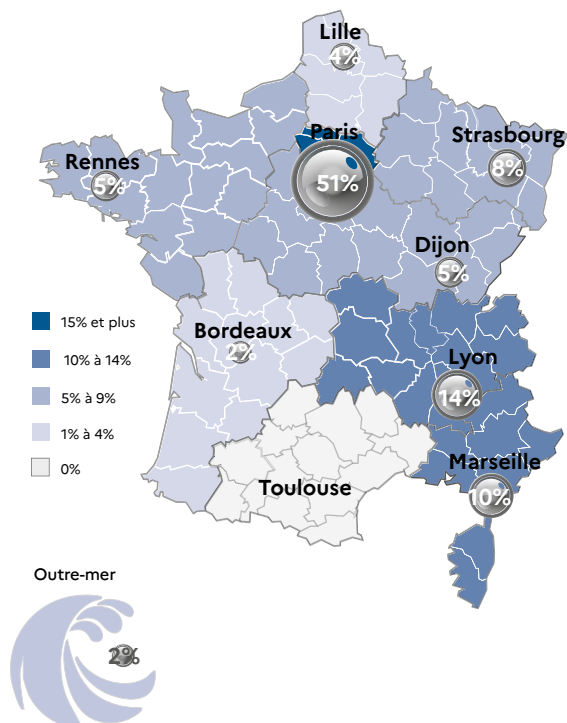
<sup>93</sup> Des créations de postes émanant de la construction de nouveaux établissements peuvent également impacter ce dispositif.

<sup>94</sup> Le dispositif d'affectations locales actuellement en vigueur n'était pas encore mis en œuvre pour les promotions étudiées.

<sup>95</sup> Ce classement est établi distinctement pour les femmes et les hommes de chaque promotion, sur la base d'une évaluation continue des compétences et des savoirs acquis tout au long de la formation initiale. Cette distinction entre hommes et femmes est justifiée par le fait que les postes à pourvoir varient selon le genre, telle l'impossibilité légale pour les hommes d'être affectés dans des détentions de femmes.

surveillants en début de carrière, du fait de la stabilité des personnels en poste dans ces services. Pour illustration, la carte suivante présente la manière dont la population étudiée a été répartie en primo- affectation.

## AFFECTATION



Comme il l'est indiqué sur la carte, la DISP de Paris a accueilli plus de la moitié des élèves surveillants suivis, avec 51% des stagiaires affectés. Ce constat n'est cependant pas exclusif à l'administration pénitentiaire dans la mesure où, selon Ba Amadou Yaya, les stagiaires des écoles publiques sont le plus fréquemment affectés en Île-de-France (2019).

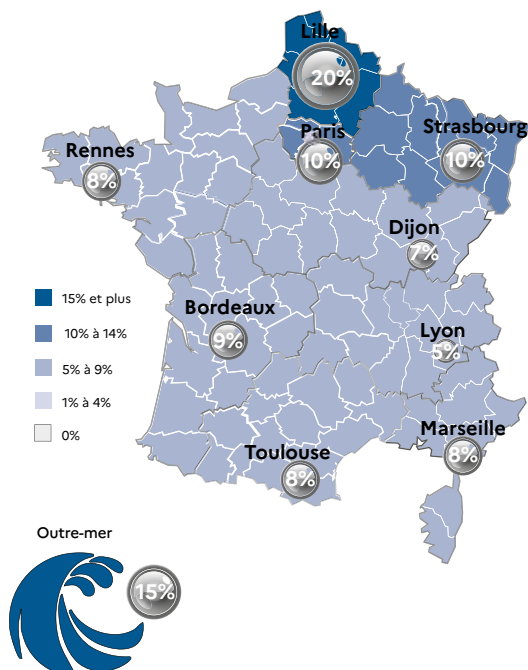
À un moindre niveau, les DISP de Lyon et de Marseille se positionnent ensuite et totalisent respectivement 14% et 10% des élèves affectés. À l'inverse, les parts d'élèves affectés à la DSPOM et à la DISP de Bordeaux sont très faibles, tandis que la DISP de Toulouse n'en accueille aucun.

### 3.2.1.3. Éloignement géographique et turn-over des établissements accueillants

La question est alors de savoir dans quelle mesure ces lieux de primo-affectation correspondent à ceux desquels proviennent les élèves ? Afin de rendre compte des écarts entre DISP d'affectation et DISP de domiciliation, une carte des DISP de concours a été réalisée, en comparaison avec celle portant sur les régions où les jeunes stagiaires prennent leurs nouvelles fonctions.



## CONCOURS



La proportion de stagiaires affectés dans des DISP autres que celles de leur DISP de concours s'élève à 77%, ce qui est très élevé. De fait, il n'est pas surprenant d'observer que la confrontation de ces données souligne des écarts entre les DISP de concours des élèves et celle de leur lieu d'affectation. En effet, si les DISP de Strasbourg, Dijon et Marseille n'affichent aucun écart significatif, les autres témoignent de différences notables<sup>96</sup>.

Une première approche globale permet d'abord d'observer un net déséquilibre qui se traduit par des flux partant de l'Ouest vers l'Est. En effet, alors que 25% des stagiaires proviennent des DISP de Rennes, Bordeaux et Toulouse, seuls 7% d'entre eux y sont affectés en sortie d'école.

La DISP de Paris présente quant à elle le plus grand écart avec 51% de stagiaires accueillis contre 10% qui y ont passé le concours. Dans une moindre mesure, mais une dynamique identique, la DISP de Lyon accueille presque trois fois plus de stagiaires que d'élèves qui en proviennent, avec respectivement 14% et 5% de représentativité.

Inversement, tandis que la DISP de Lille et la direction pénitentiaire de la Mission Outre-mer représentent des viviers de recrutement très importants, 20% et 15%, ces dernières se révèlent être peu accueillantes en termes d'effectifs, avec respectivement 4% et 2% de stagiaires qui y prendront leur premier poste.

D'un point de vue personnel, ce système d'affectation demande consécutivement à des jeunes professionnels de débiter leur carrière à des centaines de kilomètres de leur domicile. De fait, les stagiaires doivent soit déménager à proximité de leur nouveau lieu de travail, soit effectuer hebdomadairement des déplacements entre leur domicile et leur lieu d'affectation, avec, pour certains d'entre eux, l'espoir d'une mutation géographique qui les rapprocherait de leur lieu de résidence, afin de minimiser la survenue de ces allers-retours.

<sup>96</sup> L'absence d'écarts entre chacune de ces proportions ne signifie toutefois aucunement l'absence de mouvements dans la mesure où les candidats au concours dans une DISP peuvent parfaitement se distinguer des stagiaires qui y sont affectés.

De ces déséquilibres entre régions de recrutement et d'affectation émanent ainsi de nombreuses mobilités géographiques, animées par la volonté chez les agents de se rapprocher de leurs attaches, sinon de quitter des établissements au sein desquels le métier peut sembler plus complexe à exercer en début de carrière.

Avec l'accueil de nombreux stagiaires découlant des postes laissés vacants par les départs de titulaires, ces établissements d'accueil sont parfois confrontés à un renouvellement important de leurs équipes. Ces flux migratoires entraînent de fait des difficultés récurrentes pour les structures, qui doivent accompagner et continuer de former un effectif élevé de jeunes professionnels, confrontés aux réalités de l'univers carcéral (Lagarde, 2024). Ce point est d'autant plus important pour l'administration pénitentiaire que c'est à ce stade de la carrière que les démissions sont les plus marquées, qui plus est avec des valeurs de plus en plus élevées au cours du temps (volet 2). Face au renouvellement continu de ces personnels, les établissements se trouvent de fait confrontés à des difficultés de gestion en ressources humaines, des pertes de compétences professionnelles, et une organisation de travail spécifique centrée sur l'accueil et l'encadrement de nouvelles recrues, destinées à partir quelques années après leur arrivée.

Ainsi que le souligne la Cour des comptes, dans un chapitre sur les enjeux majeurs de fidélisation et de recrutement des personnels,

« Cette inadéquation, alliée à l'absence de durée minimale de tenue des postes, conduit de nombreux agents à considérer leur affectation comme provisoire et les pousse à une mobilité rapide. À cet égard, pour important qu'elle soit en volume, l'offre de logement de l'administration pénitentiaire se révèle inadaptée aux besoins des agents, en situation de célibat géographique qui recherchent plutôt des chambres en foyer ou de petits appartements. Ainsi, l'absence de mesures propres à sédentariser ces agents aboutit, de fait, à les précariser. L'absentéisme qui en découle souvent, conjugué à une durée brève d'occupation des postes, particulièrement en maison d'arrêt, induit en permanence un taux de vacance des postes qui pose de sérieux problèmes de gestion et de qualité du service<sup>97</sup>. »

En prenant exemple sur l'administration de la police nationale, qui connaît des tensions semblables, la Cour des comptes préconise la mise en place de concours à affectation régionale afin de mieux faire coïncider l'offre et la demande, de mieux sédentariser les agents et de déconcentrer la gestion des concours<sup>98</sup>.

### ➤ 3.2.2. Le deuil d'une affectation locale en début de carrière ?

Comme nous venons de le voir, ces premiers résultats indiquent l'existence de forts écarts entre DISP de concours et DISP d'affectation. Il en ressort l'idée qu'en début de carrière, de nombreux stagiaires sont amenés à faire le deuil d'une affectation locale, pour migrer vers les établissements accueillant de nombreuses nouvelles recrues, avec l'espoir de rejoindre au plus vite leurs terres d'origine.

Mais dans quelle mesure pouvons-nous évoquer la notion de deuil ? Autrement dit, dans quelle mesure les stagiaires nourrissent-ils l'espoir d'être affectés dès leur sortie d'école dans leur région d'origine ?

Il convient en effet d'interroger l'idée communément admise selon laquelle les demandes d'affectations seraient conditionnées par la volonté de rejoindre la terre d'origine. Car si nous pouvons imaginer que cette perspective existe, il n'en demeure pas

<sup>97</sup> Cour des comptes, (2015), La gestion des personnels pénitentiaires, Réf : S2015-1449-1, p.4.

<sup>98</sup> Ainsi que nous le précisons, l'administration pénitentiaire a au cours de ces dernières années mis en place un certain nombre de mesures visant à fidéliser les nouvelles recrues sur leur premier poste. La création d'un recrutement régional en fait partie.

moins qu'une part de surveillants puisse envisager d'autres orientations géographiques lorsqu'ils décident de changer d'établissement en cours de carrière.

Afin de répondre à ces questions, les résultats obtenus dans le cadre d'une recherche menée sur les mobilités géographiques des surveillants<sup>99</sup> permettent d'apporter la lumière sur cinq points : un deuil anticipé, des souhaits qui ne relèvent pas de la nécessité absolue, des perspectives variables selon les profils, un écart entre DISP de concours et DISP de naissance, et des cycles de vie qui impactent les velléités de retours.


### 3.2.2.1. L'idée d'un deuil anticipé

Pour les candidats au concours, l'engagement dans la formation ne se limite pas exclusivement à suivre un apprentissage qu'ils devront valider. Il s'accompagne également d'une projection spatiale, dans la mesure où la probabilité d'être affecté plus ou moins loin de son domicile, à l'issue de la formation, doit être envisagée. À partir des réponses recueillies, les graphiques suivants rendent compte du positionnement des élèves face à cette perspective.

 Graphique 8 - Avez-vous hésité à intégrer la formation du fait de votre possible éloignement géographique ? - Proportions



Plus de la moitié des répondants déclarent ne pas avoir hésité à intégrer la formation du fait d'un possible éloignement géographique. Si l'on y ajoute les 19% de personnes ayant déclaré avoir peu hésité, on obtient alors 74% d'individus ayant peu ou pas connu de doute quant à leur engagement dans la formation. Inversement, un peu plus d'un quart ont exprimé quelques réticences à l'idée de se retrouver loin de leur foyer, même si leur présence à l'ÉNAP prouve que leurs hésitations n'ont finalement pas été rédhibitoires à leur engagement dans la formation.

 Graphique 9 - Avez-vous intégré l'ÉNAP avec l'espoir d'obtenir un poste près de chez vous ? - Proportions



Intégrer la formation avec l'espoir d'obtenir un poste à proximité inverse la tendance précédente, puisqu'ils sont ici presque deux tiers à nourrir cette perspective. Consécutivement, ces premiers résultats signifient que si les élèves ont peu hésité initialement à

<sup>99</sup> Cette recherche a été réalisée auprès des élèves des 201 et 202es promotions, soit au total 641 surveillants. Les données ont été recueillies via la passation de questionnaires en début de formation. Les graphiques présentés dans cette deuxième partie en sont tirés (Alvès et al., 2021).

s'engager du fait de l'éloignement géographique, ils espèrent néanmoins bénéficier d'une première affectation près de chez eux. À noter, 38% des répondants mentionnent ne pas nourrir cet espoir, ce qui est une première surprise, dans la mesure où cette proportion dénote fortement avec l'idée selon laquelle tous les élèves espèreraient être affectés près de chez eux.

### 3.2.2.2. Des souhaits qui ne relèvent pas systématiquement d'une volonté absolue

Dans le discours courant, rejoindre sa région d'origine en cours de carrière est souvent abordé comme une perspective prioritaire, attendue par une majorité d'agents. Qu'en est-il pour les élèves surveillants en début de formation ?

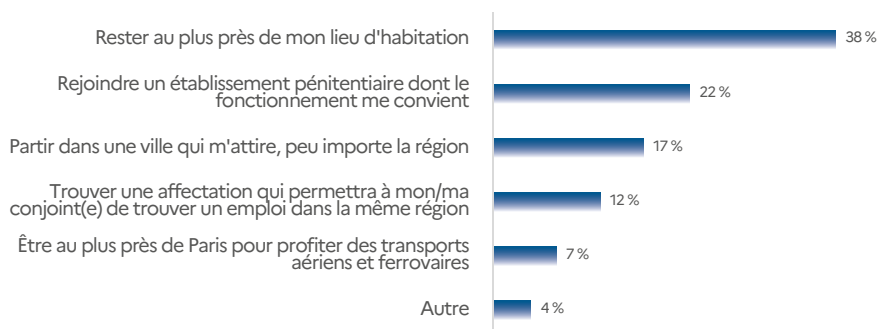
🔴 Graphique 10 - Dans le cas où vous connaîtriez un éloignement géographique, espérez-vous revenir dans votre région d'origine ? - Proportions



Parmi les 79% d'élèves ayant déclaré nourrir l'espoir d'être affectés à proximité de leur lieu de résidence dans le cas d'un éloignement géographique, 30% ont répondu qu'ils y étaient plutôt favorables, ce qui reste certes un indicateur allant dans ce sens, mais signifie également qu'ils n'en font pas une priorité absolue. Inversement, 11% des élèves précisent que revenir dans leur région d'origine ne représente pas en soi une perspective, tandis que 10% des répondants y sont indifférents.

Globalement, les réponses apportées par les élèves en début de formation indiquent ainsi l'absence d'une volonté unanime à nourrir l'espoir d'un retour dans la région d'origine. Le graphique suivant en fournit une illustration complémentaire, au travers des priorités qu'ils se fixent dans le choix de leur affectation.

🔴 Graphique 11 - Quel sera votre premier critère pour choisir votre affectation à la sortie de l'ÉNAP ? – Proportions



Les réponses apportées à cette question indiquent que « rester au plus près du lieu d'habitation » regroupe le plus fort taux de réponse (38%). Bien que positionnée à la première place du podium, la statistique liée à cette perspective laisse entendre l'absence d'une


majorité puisque de fait, 62% des élèves indiquent d'autres priorités. Parmi les autres critères cochés, le fonctionnement de l'établissement (22%), qui relève d'une motivation professionnelle, l'attrait lié à l'environnement de vie (17%), la problématique de l'emploi pour le conjoint (12%), et, dans une moindre mesure, les possibilités de transport offertes par la région (7%) ont été également cités.

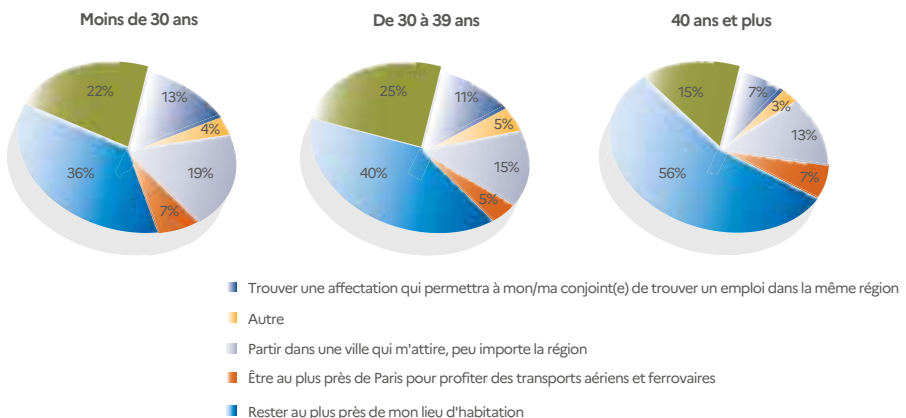
C'est ainsi qu'en dépit du fait que la recherche de la proximité avec son domicile réunisse l'effectif de répondants le plus élevé, d'autres facteurs liés à l'environnement culturel et au dynamisme économique (attrait de la région, la possibilité que son/sa conjoint-e trouve un emploi) complètent la définition de ce que peut représenter un premier poste attrayant.

De surcroît, il paraît intéressant d'observer l'absence d'une réelle homogénéité autour des enjeux drainés par le classement et des attentes qu'y projettent les élèves. Pour expliquer ces écarts, il nous est paru intéressant de procéder à des croisements de variables afin d'observer dans quelle mesure leur profil pouvait avoir une incidence sur ces attentes.

### 3.2.2.3. Une perspective de retour aux sources variable selon les profils

La troisième réserve que nous émettrions sur l'idée d'une volonté unanime à revenir aux sources concerne le profil des élèves dont les caractéristiques sociodémographiques impactent les dispositions à la mobilité géographique. En effet, les croisements établis entre le profil des élèves et leur souhait d'être affectés à proximité de leur résidence, varient significativement selon l'âge et la situation matrimoniale, des élèves âgés et en couple présentant une moindre disposition à la mobilité géographique que de jeunes célibataires.

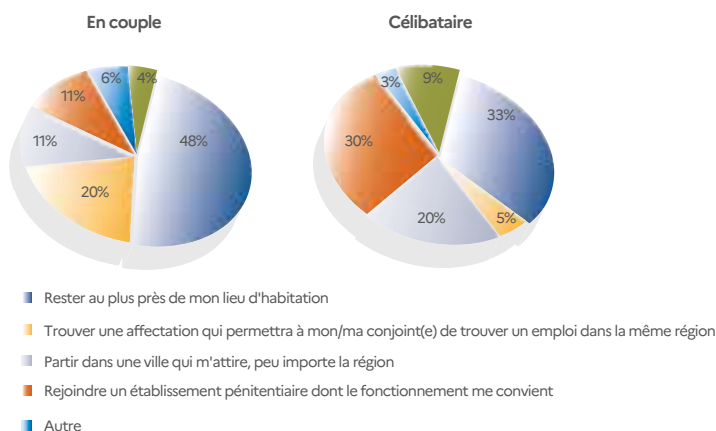
 Graphique 12 - Premier critère d'affectation par grandes catégories d'âge – Proportions



Rester au plus près de l'habitation regroupe le plus de répondants dans les trois catégories d'âges. Toutefois, cet item est beaucoup plus cité par les plus de 40 ans qui, nous l'avons déjà dit, aspirent à une certaine stabilité, tandis que les moins de 40 ans ciblent davantage l'approche professionnelle, en mentionnant plus souvent que leurs aînés le fonctionnement de l'établissement. Trouver une affectation pour le ou la conjointe est également davantage cité par ces plus jeunes élèves, ce qui peut sembler plus surprenant.

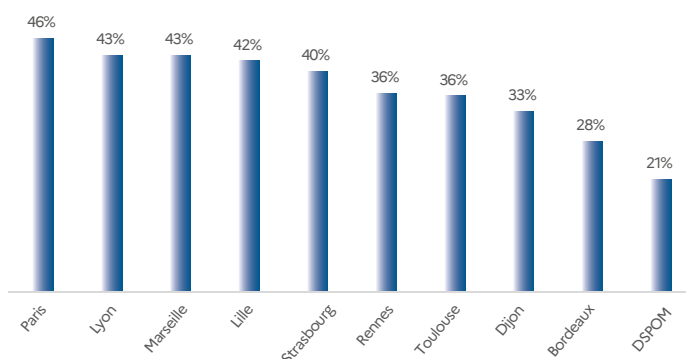
En outre, nous pouvons observer que les réponses liées à l'attractivité de la ville d'affectation baissent avec l'âge. Les autres items ne laissent apparaître quant à eux aucun écart significatif.

### Graphique 13 - Premier critère d'affectation par situation matrimoniale - Proportions



À l'instar de l'âge, l'analyse des situations matrimoniales affiche également des écarts. Tandis que les personnes en couple cherchent davantage à rester proches de leur lieu d'habitation, les célibataires optent tout autant pour un établissement dont le fonctionnement leur convient. Partir dans une ville attirante est davantage mentionné par les célibataires, de même qu'être au plus près de Paris pour bénéficier de réseaux de transport plus développés. Trouver une affectation pour le ou la conjointe est logiquement plus cité par les élèves en couple.

### Graphique 14 - Souhaits de retour dans la DISP de concours - Proportions



Les espérances de retour varient-elles également selon les DISP où le concours a été passé ?

Les préférences exprimées en faveur de la DISP de concours ne dépassent pas les 50%, ce qui signifie que quelle que soit la DISP, la volonté de rejoindre la région d'origine concerne

moins d'un élève sur deux. De fait, il est surprenant d'observer que les souhaits de retour dans la DISP de concours se situent bien en-deçà de l'espoir de rejoindre la région d'origine, cités par 79% des répondants (graphique 10).

En outre, nous pouvons également observer que les valeurs affichées varient considérablement, du simple au double. Ainsi, 46% des élèves issus de la DISP de Paris ont exprimé le souhait d'y être affectés, ce qui la positionne en première place des DISP au sein desquelles le retour est espéré. Puis, ce sont les DISP de Lyon et Marseille (43%), Lille (42%) et Strasbourg (40%) qui suivent. À l'inverse, les DISP de Dijon (33%), Bordeaux (28%) et surtout celle de la DSPOM (21%) occupent les derniers rangs de ce classement.

Comment dès lors expliquer ces écarts ? La première explication a été définie supra. Tandis que certains élèves cherchent avant tout un établissement dont le fonctionnement leur semble satisfaisant, d'autres ont pris conscience qu'en s'engageant dans la formation de surveillant, être affecté loin de leur domicile était plus que probable. Si l'on prend le cas des élèves issus d'Outre-mer, cette probabilité est même quasi certaine, dans la mesure où l'offre de postes en sortie d'école est rarissime. Ainsi, il n'est pas surprenant d'observer qu'ils ne sont que 21% à déclarer souhaiter être affectés dans leur région d'origine.

Ce constat est également observé auprès des élèves provenant des DISP de Bordeaux et de Toulouse, pour lesquelles il faut attendre plusieurs années avant de pouvoir y occuper un poste. Dans une certaine mesure, les souhaits exprimés relèveraient ainsi d'un principe de réalité, positionnant les élèves face à un choix des possibles, plutôt qu'à un choix idéal. En outre, ce principe vaudrait également pour expliquer les niveaux plus élevés de souhait d'affectation des DISP de Paris, Marseille, Lyon et Lille, dans la mesure où ces régions accueillent le plus de stagiaires en début de carrière.

Enfin, il faut bien garder à l'esprit que pour certains élèves, dont l'effectif est méconnu, la DISP de concours ne correspond pas à la région dont ils sont originaires, du fait de mobilités passées, professionnelles ou personnelles. Par ailleurs, il est également possible que des élèves passent le concours dans une DISP différente de celle où ils résident. C'est ainsi que des souhaits d'affectation pouvant a priori s'interpréter comme des dispositions à la mobilité, correspondent en fait à une volonté de rejoindre la région d'origine ou d'habitation.

### **3.2.2.4. DISP de concours = DISP d'origine ?**

Comme nous venons de le voir, les souhaits exprimés concernant le retour dans la DISP de concours varient considérablement selon les régions. En complément du principe de réalité explicité plus haut, ces écarts peuvent également s'expliquer dans le fait que DISP de concours et région d'origine sont deux espaces géographiques pouvant ne pas correspondre. En effet, il faut bien garder à l'esprit que pour certains élèves, la DISP de concours ne correspond pas à la région dont ils sont originaires, du fait de mobilités antérieures. L'âge moyen des surveillants atteignant presque 30 ans (volet 1), le cours de leur vie peut effectivement les avoir amenés à changer une ou plusieurs fois de lieu de vie avant de s'engager dans la formation, et donc à passer le concours dans une région autre que celle dont ils sont originaires. Dès lors, il est important de bien avoir conscience que si des élèves cherchent à revenir dans la région où ils ont passé le concours, d'autres peuvent également nourrir l'espoir de rejoindre la région où ils sont nés <sup>100</sup>.

<sup>100</sup>

Cette question, traitée plus loin, nous permettra d'en savoir plus sur le choix d'une mobilité vers la DISP de naissance ou de concours.

### 3.2.2.5. *L'impact des cycles de vie sur les perspectives de mobilité géographique*

En dernier lieu, il paraît intéressant de mentionner un autre paramètre fondamental lié aux cycles de vie, abordé dans le volet 2 de cette recherche. Il convient effectivement de bien prendre conscience du fait que ces déclarations ont été émises en début de formation et, qu'au cours du temps, ces perspectives peuvent être remaniées. Achat d'une maison, naissance et scolarisation des enfants, attachement à une ville ou une région, intégration à un cercle social, et, pour les facteurs relevant du professionnel, promotion et intégration professionnelles, ambiance de travail, collègues, connaissance et ancrage des habitudes de travail, regroupent autant de paramètres conditionnant les agents à réajuster leurs perspectives en cours de carrière et à s'installer dans des régions autres que celles dont ils sont originaires.

Forts de ces réflexions, qui relativisent d'une manière générale les velléités d'un retour aux sources que l'on pouvait penser quasi unanimes et définitives, il convient de considérer cette perspective d'une manière plus nuancée en prenant en compte toute la complexité des profils et des trajectoires individuelles. Aborder les mobilités géographiques depuis la DISP de concours jusqu'à celle d'affectation est une chose, mais procéder à leur analyse longitudinale tout au long d'une carrière implique la prise en compte d'autant de facteurs qui impactent significativement les décisions individuelles lorsqu'il s'agit de changer d'établissement.

Afin d'objectiver ces milliers de parcours, dont la complexité des logiques vient d'être abordée, l'approche longitudinale qui suit offre une vue générale des proportions d'agents rejoignant leur DISP de concours et/ou de naissance. Autrement dit, et au-delà des déclarations émises par les élèves, il s'agit d'aborder concrètement les mobilités géographiques des surveillants et d'observer si de grandes tendances émergent.

## ► 3.3. *La question du retour aux sources selon l'origine régionale*

L'objet de cette troisième partie s'inscrit dans la continuité de l'analyse des primo-affectations par DISP et pose la question de savoir comment ces mobilités géographiques s'organisent dans la continuité des carrières.

En premier lieu, il s'agit plus précisément d'analyser la nature de ces mobilités géographiques dans l'espace, et d'en définir une typologie selon leur rang d'avènement. Selon qu'elles se déroulent entre DISP, intra-DISP ou au sein même d'un département, il sera en effet possible non seulement de rendre compte de leur calendrier, mais aussi de définir les logiques qui les animent.

Puis, un second chapitre abordera la question de savoir dans quelle mesure les surveillants reviennent exercer leurs fonctions dans leur DISP de concours et/ou de naissance au cours des dix premières années de leur carrière<sup>101</sup>. Cette analyse permettra ainsi d'éprouver l'hypothèse selon laquelle les surveillants cherchent, en cours de carrière, à rejoindre leurs origines régionales ; ou plutôt y parviennent, car en dépit des réserves formulées supra, relatives à l'absence d'unanimité autour de cette volonté, il demeure important de garder à l'esprit qu'un certain nombre d'agents présentent cette perspective sans pouvoir la concrétiser. De ces réflexions ressortirait ainsi l'existence de trois types de positionnement : celui consistant à ne pas vouloir rejoindre sa DISP de concours/de naissance, celui à y être prédisposé sans l'avoir encore réalisé, et celui de l'avoir cherché et concrétisé.

<sup>101</sup> Au-delà de dix ans, les effectifs d'agents par DISP étaient trop peu significatifs pour faire l'objet d'un traitement statistique.



Ces positionnements occupés par les agents vis-à-vis de leur mobilité géographique sont essentiels à saisir pour bien comprendre les graphiques de ce second chapitre. Si ces derniers exposent effectivement les proportions des surveillants ayant rejoint leur DISP de concours ou de naissance à chaque ancienneté, les données affichées rendent aussi indirectement compte de la proportion d'agents non concernés par ces migrations, soit parce qu'ils ne sont pas intéressés, soit parce qu'ils sont en attente de le faire.

En outre, il sera également question des enjeux plus personnels engagés dans la mobilité géographique. Les écrits de Cartier et Join-Lambert (2011, p.10) fournissent des pistes intéressantes sur ce point :

dans le cas des « petits » fonctionnaires et de certains fonctionnaires intermédiaires, l'ancrage local apparaît souvent, et de façon relativement constante à travers le temps, préféré à l'ascension professionnelle qui requiert de nombreux déplacements. Mais celui-ci peut prendre des formes variées, selon qu'il implique ou non un « retour au pays ». Il s'accompagne également souvent d'un déplacement social qui, pour modeste qu'il soit, n'en représente pas moins une forme de réussite aux yeux des intéressés. De même, les carrières les plus ascensionnelles ne sont pas toujours synonymes de « déracinement », l'avancement et le changement de résidence administrative qu'il implique pouvant être assorti de vœux géographiques qui représentent une marge de manœuvre individuelle décisive. »

« Ancrage local », « formes variées », « retour au pays », « déplacement social », « forme de réussite », « déracinement » et « vœux géographiques », sont autant de termes renvoyant à la complexité des perspectives que peuvent nourrir les surveillants. Autant de termes que nous allons maintenant aborder, pour rendre compte des mobilités géographiques des surveillants en cours de carrière.

### ➤ 3.3.1. Des mobilités géographiques de plus en plus courtes en cours de carrière

Définir une typologie des mobilités géographiques nécessite de faire appel à une analyse des différents déplacements opérés par les surveillants sur le territoire national, lorsqu'ils sont affectés dans un nouvel établissement.

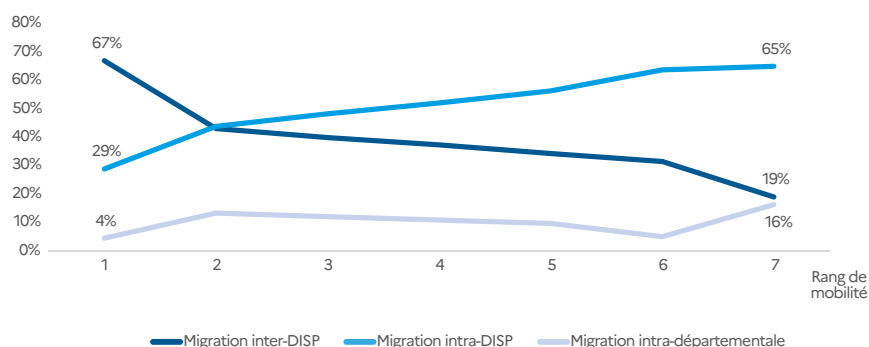
Dans ce cadre d'analyse, Colin et Godefroy soulignent que : dans la fonction publique, en 2021, un changement d'établissement sur trois s'accompagne d'un changement de département (139 200 pour 392 000 changements d'établissement). Une fois encore, la proportion diffère nettement selon les versants : dans la FPH [fonction publique hospitalière], 51% des agents qui changent d'établissement changent également de département ; ils sont 34% dans la FPE [fonction publique d'État] et 29% dans la FPT [fonction publique territoriale] (2023, page 166).

En s'inspirant de ce type d'approche, il peut dès lors paraître intéressant de s'interroger sur les changements de département, occasionnés par ces migrations, et, plus largement, les changements de DISP.

Dans cette perspective, et après avoir décrypté ces multiples mouvements qui animent les carrières, trois catégories de mobilités géographiques ont été définies : celles ayant lieu entre DISP (migrations inter-DISP), celles étant survenues au sein d'une même DISP, avec un changement de département (migrations intra-DISP), et celles concernant les changements d'établissement au sein d'un même département (migrations inter-départementales).

Afin d'évaluer l'intensité de ces différentes mobilités en cours de carrière, le graphique suivant rend compte des valeurs calculées pour chacune de ces catégories, de 2000 à 2018, selon le rang auquel elles surviennent, sachant que le rang 1 correspond à la primo-mobilité, après l'affectation de sortie d'école.

### Graphique 15 - Évolution du type de mobilité géographique selon le rang de migration - Proportions



Ce graphique retranscrit le type de mobilité géographique rencontrée selon leur survenue au 1<sup>er</sup>, 2<sup>e</sup>... ou 7<sup>e</sup> rang. Globalement, les données présentées indiquent que dans la majorité des cas, les mobilités géographiques observées correspondent à des changements de département dans la mesure où les migrations intra-départementales représentent au plus 16% de la totalité de celles observées. En comparaison avec les résultats obtenus par Colin et Godefroy sur la fonction publique d'État, ces valeurs se positionnent consécutivement à des niveaux bien plus élevés<sup>102</sup>. Au vu de ce constat, le premier enseignement qu'il est possible de tirer consiste donc à avancer que les mobilités géographiques des surveillants pénitentiaires se caractérisent par des déplacements plus étendus, en termes de distance parcourue. L'explication de ce résultat provient du fait d'un nombre très restreint d'établissements pénitentiaires implantés sur un même département, ce qui a pour effet de limiter les mobilités géographiques qui y ont cours<sup>103</sup>.

Plus précisément, 67% des premières migrations rencontrées après l'affectation de sortie d'école correspondent à des mobilités entre DISP, ce qui est très élevé. Dans une bien moindre mesure, 29% de ces primo-mobilités se déroulent au sein de la DISP où les stagiaires ont initialement pris leurs fonctions, suivies de loin par celles étant survenues dans un même département (4%). Ainsi, l'intensité de ces trois catégories de mobilités diffère significativement, dans la mesure où la majorité des premières mobilités géographiques se caractérise par un changement de région.

Ce qu'il peut être intéressant d'observer est que très vite, cette tendance évolue au profit des mobilités intra-DISP et, dans une bien moindre mesure, de celles qui ont lieu au sein d'un même département. Tandis que les mobilités intra-DISP connaissent une ascension fulgurante, et se hissent à des valeurs très élevées en fin de courbe (67%), l'évolution des migrations intra-départementales traduit également une hausse notable, avec des valeurs passant de 4% (rang 1) à 16% (rang 7), équivalant à un quadruplement de sa représentativité.

<sup>102</sup> Ces auteurs ont effectivement calculé que 34% des changements d'établissement s'accompagnaient d'un changement de département (Colin et Godefroy, 2023).

<sup>103</sup> Du fait du plus grand nombre d'infrastructures dans la région francilienne, Colin et Godefroy (2023) relèvent que le taux de changement de département en Ile de France en 2021 est de 4,5%, soit deux fois plus élevé qu'en province (2,2%).

En postulant que les mobilités inter-DISP entraînent des déplacements plus longs que les mobilités inter-départementales, tandis que les mobilités intra-DISP occupent une position intermédiaire<sup>104</sup>, nous pouvons en conclure que les migrations sur de longues distances sont plus fréquentes au début de la carrière. Au fil du temps, ces mobilités tendent à se traduire par des déplacements de plus en plus courts. En d'autres termes, à mesure que la carrière progresse, la distance des mobilités géographiques diminue.

Cette approche spatio-temporelle nous invite ainsi à penser l'existence d'un certain équilibre que les surveillants parviennent à trouver au cours de leur carrière, dans le sens où, avec le temps, l'intensité de leurs migrations diminue tout autant que les distances qui y sont reliées. L'hypothèse consiste à avancer l'idée qu'au cours du temps, des surveillants cherchent à travailler dans des conditions de travail qui leur semblent meilleures et, sans changer de lieu d'habitation, à rejoindre des établissements plus adaptés à leurs attentes. Exercer dans de petites maisons d'arrêt, voire des centres de détention, peut alors être considéré comme une perspective qui, bien que détachée de velléités de promotion, peut être qualifiée de professionnelle, dans le sens où cette démarche correspond à la recherche de meilleures conditions de travail. Au vu des résultats obtenus dans le volet 2, il paraît tentant d'avancer que, pour une majorité d'entre eux, un processus de sédentarisation professionnelle s'opère au sein d'établissements dans lesquels ils développent des compétences locales, desquelles ils parviennent à tirer certaines formes de reconnaissance, dont ils ne pourraient pas bénéficier dans une autre structure, sinon dans l'obtention d'une promotion.

### ➤ 3.3.2. Approche globale

Quelles sont les grandes tendances liées au fait de revenir dans sa DISP de naissance et/ou dans sa DISP de concours ? Telle est la première question que nous posons avant d'aborder la singularité de chaque DISP. Dans cette perspective, l'analyse qui suit propose une première approche globale, afin de tirer des indicateurs généraux dans le traitement de l'ensemble des agents étudiés et, plus précisément, les proportions de surveillants affectés dans leur région de naissance et/ou de concours par année d'ancienneté.

Selon Aline Pauron, « un premier type de mobilité fréquemment étudié dans le cas de la fonction publique a trait à l'origine géographique des salariés » (2003, p.94). Dès lors, la première question à se poser est de savoir comment définir l'origine régionale des élèves.

Habituellement, les origines sont exclusivement définies à partir de la DISP où le concours a été passé. Cette correspondance repose sur l'hypothèse communément admise selon laquelle les personnes seraient mécaniquement originaires de la région où ils candidident, associant ainsi la région de concours à celle de naissance.

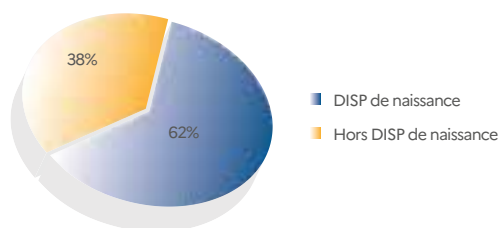
Cet amalgame nous semble toutefois quelque peu excessif. En effet, dans la mesure où les élèves entrant en formation affichent un âge moyen de presque 30 ans, cette hypothèse suggère l'inexistence de mobilité interrégionale depuis la naissance jusqu'à cet âge d'entrée en formation. Or, comme nous l'avons souligné supra, ce présupposé semble paradoxal au vu de nombreuses études menées sur les mobilités géographiques. En effet, ces dernières montrent très clairement que ces mobilités touchent davantage les plus jeunes, pour lesquels l'entrée sur le marché de l'emploi nécessite fréquemment de migrer vers des horizons plus ou moins lointains. Avec le développement des moyens de transport, il s'avérerait que ces mobilités se soient même amplifiées avec le temps.

<sup>104</sup> Cette correspondance doit toutefois être nuancée par le fait que des migrations inter-DISP peuvent aussi s'opérer sur de courtes distances, tandis que des migrations dans une même DISP peuvent générer de plus longs déplacements.

Présupposer ainsi que la DISP de concours serait un indicateur fiable pour déterminer l'origine des élèves demande pour cette raison à être vérifié, dans le sens où des candidats peuvent être nés dans une autre région et ne pas considérer de fait leur DISP de concours comme leur région d'origine. Cette réflexion nous amène ainsi à poser la question : dans quelle mesure les DISP de concours des élèves correspondent à leur DISP de naissance ?

Après avoir procédé à un tri croisé, le graphique suivant permet d'y répondre.

### 🔍 Graphique 16 - DISP de concours - Proportions



Le résultat est clair : si 62% de la population étudiée ont passé le concours dans leur région de naissance, 38% des élèves ont candidaté dans une région différente. Autrement dit, quasiment 4 élèves sur 10 ont migré depuis leur naissance dans une autre région, au sein de laquelle ils se sont installés, puis ont passé le concours<sup>105</sup>.

Dans le cadre du traitement des retours aux origines, ce constat ne manque ainsi pas d'interroger sur les potentielles perspectives que peuvent nourrir les agents. En effet, si pour à peine deux tiers d'entre eux, la définition des origines régionales semble claire, ce qui peut être entendu comme région d'origine par 38% d'entre eux pose le dilemme de savoir si elle correspond à la région de naissance ou de concours.

Forts de ce constat, il nous a ainsi semblé pertinent de distinguer deux types de profils, qui induisent certes de la complexité, mais qui, au regard des proportions de surveillants concernés, semble incontournable pour objectiver l'analyse.

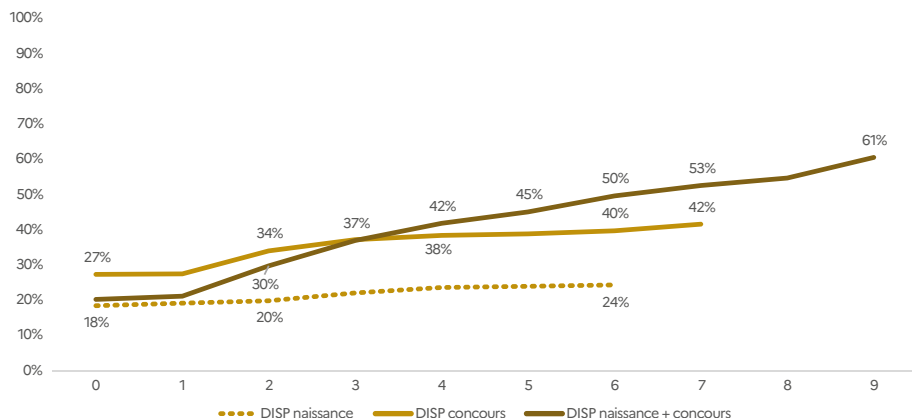
- Les surveillants nés dans une région au sein de laquelle ils ont par la suite passé le concours, qui n'ont en fait connu aucune mobilité géographique hors de leur région de naissance jusqu'au concours (du moins insignifiante du point de vue de cette recherche). Pour cette raison, ils représentent les personnels les plus sédentaires.

- Le groupe des surveillants ayant passé le concours dans une région différente de celle où ils sont nés, ayant soit rejoint leur DISP de naissance, soit leur DISP de concours. Tandis que pour les premiers cités, que nous appellerons les « revenants », ce retour aux sources traduit un certain attachement à leur région de naissance, le retour dans la DISP de concours des autres surveillants mentionnés exprime un processus de sédentarisation, volontaire ou contraint, dans une région différente de celle où ils sont nés.

Ainsi conçue, cette analyse a été déclinée suivant trois sous-populations pour étudier leur retour dans une DISP, chacune des courbes représentant l'une d'entre elles.

<sup>105</sup> Ancienneté qui ne dépasse pas 9 ans, en raison d'effectifs trop peu significatifs au-delà dans la base de données. La durée 0 sur la ligne des abscisses correspond à la première affectation.

**Graphique 17 - Proportions de retour dans la DISP de naissance et/ou de concours selon l'ancienneté<sup>106</sup>**



Le premier résultat observé indique d'importants écarts entre chacune de ces catégories de surveillants. Si l'on s'intéresse en premier lieu à la catégorie des revenants (ligne en pointillés), leur courbe évolue relativement peu, passant de 18% à 24% à 6 ans d'ancienneté. Aussi, nous pouvons avancer l'idée que la variable « naissance » semble relativement peu jouer sur la probabilité d'y revenir.

Ce résultat factuel n'exclut toutefois aucunement l'espoir que certains de ces personnels peuvent nourrir à l'idée de rejoindre leur région natale. Il peut d'abord signifier que le fait d'être né dans une région autre que celle où le concours a été passé induit une sédentarisation forcée (du fait de demandes d'affectations complexes à obtenir – Outre-mer, Toulouse, Bordeaux...) conduisant les personnels à s'installer dans une région éloignée de celle où ils sont nés. Inversement, ce constat peut signifier l'installation motivée d'agents qui ne présentent pas la perspective de revenir dans leur région de naissance.

Qu'en est-il de l'évolution des proportions de surveillants affectés au sein de leur DISP de concours sans qu'ils n'y soient nés ? La courbe reconstituant cette évolution indique une toute autre progression, avec des valeurs qui, au cours des carrières, augmentent régulièrement. En effet, si en moyenne 27% de cette sous-population est primo-affectée dans sa région de concours, cette proportion s'élève à 42% après 7 ans d'ancienneté, soit une augmentation significative de 15 points.

En comparaison avec le premier groupe, l'évolution observée rend ainsi compte de retours plus massifs de surveillants dans leur DISP de concours. De fait, ce constat aboutit à l'idée que toutes proportions gardées, les personnels ayant passé le concours dans une DISP différente de celle où ils sont nés présentent en cours de carrière des probabilités supérieures de rejoindre leur région de concours, plutôt que leur région de naissance. Ce constat peut être expliqué par l'idée qu'au cours des cycles de vie, ces personnels passent les concours dans la région où ils sont installés, parfois avec leur famille, et, qu'à ce titre, leur volonté de rejoindre leur lieu de résidence est plus fort que celle de rejoindre la région où ils sont nés.

<sup>106</sup> Ancienneté qui ne dépasse pas 9 ans, en raison d'effectifs trop peu significatifs au-delà dans la base de données. La durée 0 sur la ligne des abscisses correspond à la première affectation.

Concernant les mobilités des surveillants nés dans la DISP où ils ont passé le concours, les plus sédentaires de tous, la forme ascendante de la courbe indique des retours encore plus massifs, avec des valeurs supérieures à celles observées précédemment, à ancienneté égale. Après neuf ans d'ancienneté, 61% de cette catégorie d'agents y sont affectés, soit une majorité d'entre eux.

### ➤ 3.3.3. L'approche par direction interrégionale

Comme toute approche globalisante, les résultats présentés supra permettent d'avancer des indicateurs généraux, et de se démarquer des particularismes régionaux. De manière complémentaire, l'approche par direction interrégionale offre plusieurs entrées déclinant les premiers indicateurs nationaux selon leurs singularités.

Basés sur le même principe, à savoir le traitement des proportions de trois sous-catégories (nés dans la DISP ; candidat dans la DISP ; nés et candidats dans la DISP), les résultats obtenus dressent en premier lieu une série de constats partagés par l'ensemble de ces régions pénitentiaires, à savoir :

après 10 ans, durée maximale ayant pu être analysée, aucune DISP n'a accueilli 100% d'agents des trois sous-catégories. Comme nous le verrons plus loin, il n'en demeure pas moins que certaines DISP s'en approchent, avec des proportions supérieures à 80%. Ce constat montre ainsi que pour certains profils, la dynamique de ce retour aux sources est bien réelle.

Pour l'ensemble des DISP, à l'exception de celle de Dijon, les retours les plus fréquents concernent les agents nés dans une DISP au sein de laquelle ils ont candidaté. Parmi les surveillants ayant passé le concours dans une DISP différente de celle où ils sont nés, la tendance indique clairement que le retour dans la DISP de concours est bien plus souvent observé que dans celle de naissance.

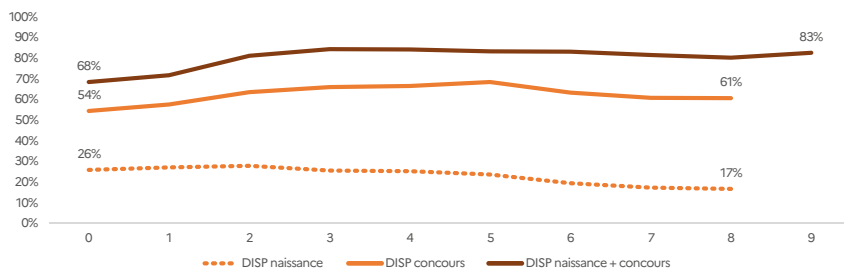
Autre constat transversal, l'ensemble des DISP, à l'exception de celle de Paris, affichent des proportions croissantes, ce qui signifie qu'au cours du temps, les trois sous-catégories d'agents présentent une tendance, plus ou moins forte, à revenir dans leur DISP de concours et/ou de naissance.

Dernier point, ces tendances au retour affichent soit un rythme relativement rapide, rendant compte d'élévations significatives dès les premières années de carrière, soit très progressif, avec des valeurs faibles en début de carrière et une progression plutôt lente au cours du temps. Avec la DISP de Paris, seule région dont les proportions décroissent progressivement, cette analyse a abouti à la constitution de trois groupes de DISP que les graphiques suivants présentent de manière détaillée.

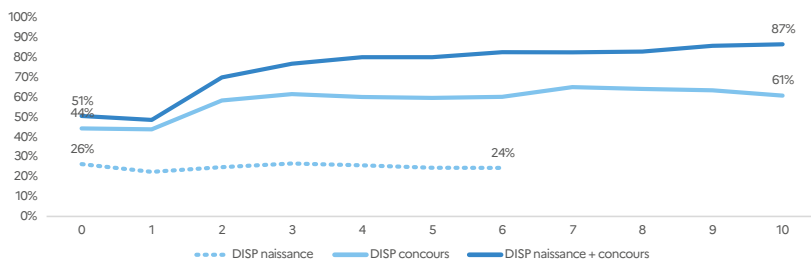
#### **3.3.3.1. Des retours relativement rapides suivis par une stabilité**

Cette première catégorie regroupe les DISP que les candidats locaux ont rejoint assez rapidement, dans des proportions relativement élevées. De surcroît, ces régions présentent la particularité d'afficher des valeurs au moins égales à 80% à 10 ans d'ancienneté pour les agents y étant nés et y ayant passé le concours. Pour ces deux catégories d'agents, ces DISP figurent parmi celles pour lesquelles la probabilité d'être affectés en cours de carrière sont les plus élevées.

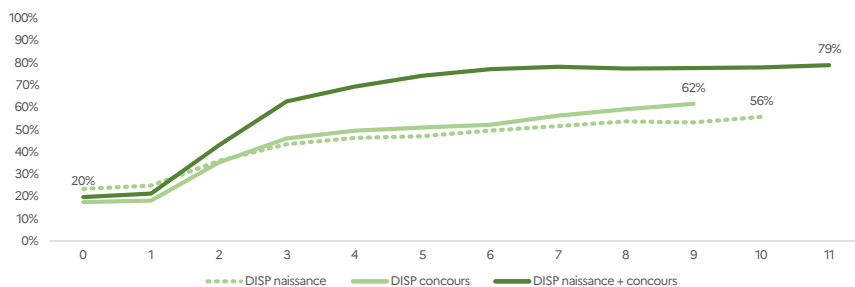
Graphique 18 - Proportions de retour dans la DISP de naissance et/ou de concours selon l'ancienneté – Lyon



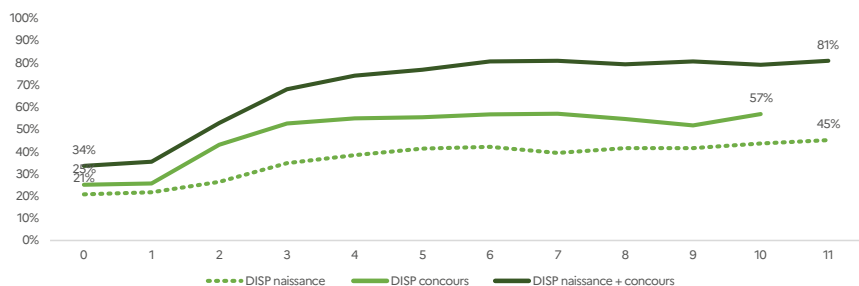
Graphique 19 - Proportions de retour dans la DISP de naissance et/ou de concours selon l'ancienneté - Marseille



Graphique 20 - Proportions de retour dans la DISP de naissance et/ou de concours selon l'ancienneté - Rennes



### Graphique 21 - Proportions de retour dans la DISP de naissance et/ou de concours selon l'ancienneté - Strasbourg

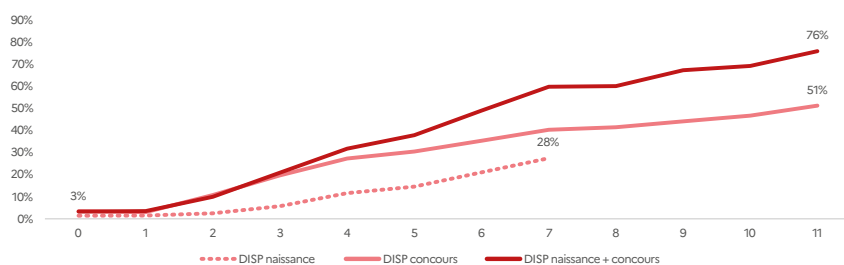


Parmi elles, la DISP de Lyon est sans doute la plus représentative, avec des proportions élevées d'agents affectés dès la sortie d'école, qui augmentent ensuite dès les premières années, avant de se stabiliser à plus de 80% pour ceux y étant nés et y ayant passé le concours. De manière quasi similaire, l'évolution des courbes relatives à la DISP de Marseille affiche des progressions identiques. Bien qu'affichant des valeurs quelque peu inférieures en sortant d'école, les DISP de Rennes et de Strasbourg suivent la même tendance que celles de Lyon et de Marseille.

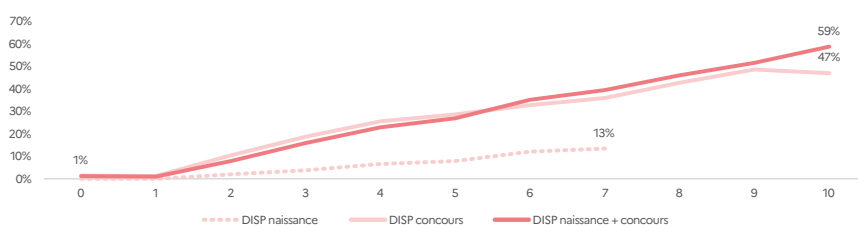
#### 3.3.3.2. Des directions régionales pénitentiaires moins rejointes

Les DISP que nous avons qualifiées de « moins rejointes » se caractérisent par deux traits principaux, qui sont des proportions d'affectés très faibles en sorties d'école, et une évolution de ces valeurs très progressive, souvent bien inférieures à celles du premier groupe.

### Graphique 22 - Proportions de retour dans la DISP de naissance et/ou de concours selon l'ancienneté – Bordeaux

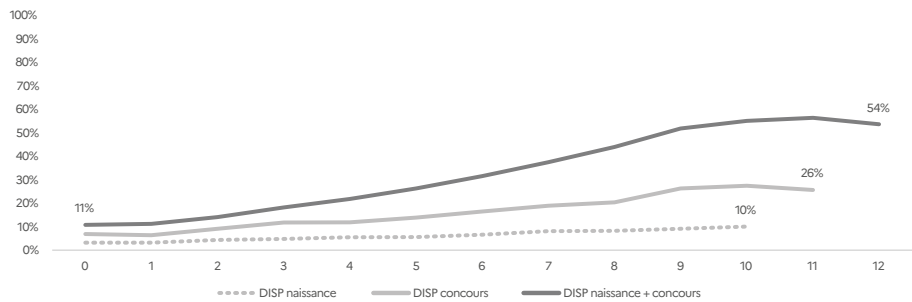


### Graphique 23 - Proportions de retour dans la DISP de naissance et/ou de concours selon l'ancienneté – Toulouse

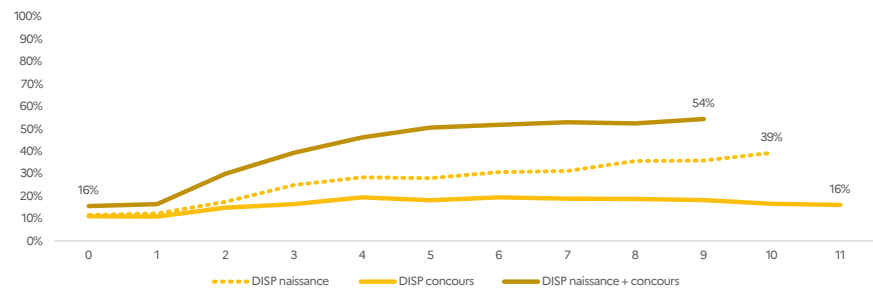




Graphique 24 - Proportions de retour dans la DISP de naissance et/ou de concours selon l'ancienneté – Lille

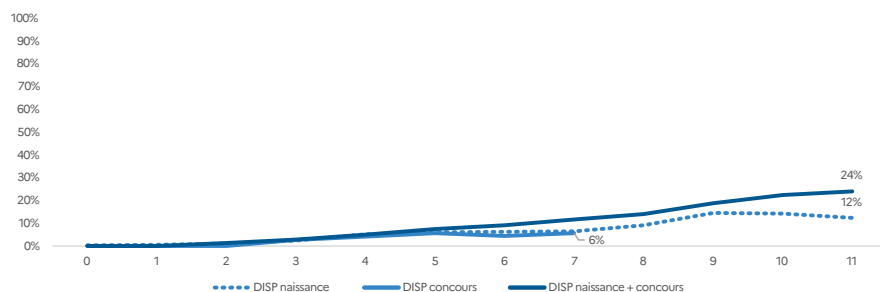


Graphique 25 - Proportions de retour dans la DISP de naissance et/ou de concours selon l'ancienneté – Dijon



Ce deuxième regroupement de régions compte les DISP de Bordeaux, Toulouse, Lille, Dijon, ainsi que la DSPOM, traitée plus loin du fait de sa très forte singularité. Pour ce qui est des quatre premières, la retranscription de leurs courbes respectives indique très clairement les similitudes qui les caractérisent : de faibles probabilités d'y être affecté en début de carrière et une évolution très progressive de ces proportions dans le temps, pour, après 10 ans, atteindre des niveaux bien inférieurs à ceux du premier groupe. Après cette ancienneté, seule la DISP de Bordeaux atteint en effet des proportions élevées pour le groupe d'agents qui y sont nés et y ont passé le concours (76%).

### Graphique 26 - Proportions de retour dans la DISP de naissance et/ou de concours selon l'ancienneté – DSPOM

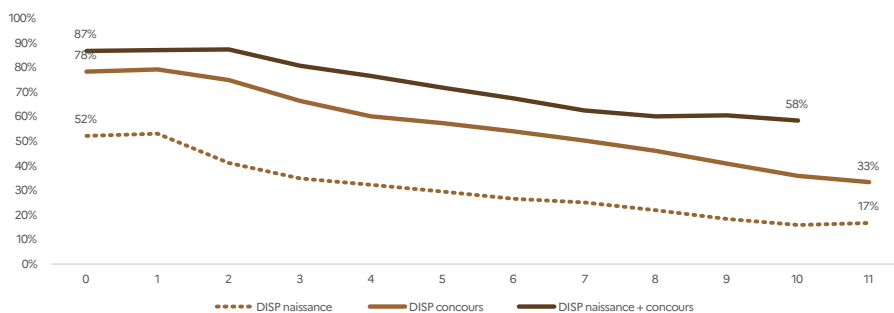


Sans grande surprise, les établissements et structures pénitentiaires d'Outre-mer présentent les proportions d'affectés les plus basses. Ce constat provient inexorablement d'un rapport « nombre de poste/effectif de candidats à l'affectation » très défavorable pour les agents. En effet, les établissements implantés en Outre-mer proposent non seulement chaque année un nombre de postes vacants extrêmement réduit, mais également un nombre élevé de demandes d'affectations, qui a pour effet de peu satisfaire les demandes de retour dans ces services.

#### 3.2.3.3. La plaque tournante parisienne

Ainsi que nous l'évoquions, la DISP de Paris occupe une place singulière, dans la mesure où les proportions qui s'y rapportent indiquent des tendances inverses aux autres DISP dans l'évolution de leurs valeurs. Très élevées en début de carrière, ces dernières affichent toutes des baisses significatives au cours des carrières.

### Graphique 27 - Proportions de retour dans la DISP de naissance et/ou de concours selon l'ancienneté – Paris



Pour des raisons diverses et variées, les proportions d'agents nés et/ou ayant candidaté dans cette DISP baissent inexorablement au cours des carrières, après des affectations massives dès la sortie d'école. Cette décroissance concerne les deux autres catégories définies, à des intensités variables, la catégorie des « DISP concours » étant la plus touchée par ce mouvement migratoire, avec une perte de 45 points de son effectif sur la durée observée.

### 3.2.3.4. Des retours relativement élevés mais non exhaustifs

Que pouvons-nous tirer comme enseignements de ces derniers résultats ?

Cet état des lieux sur le retour d'agents dans leur DISP de naissance et/ou de concours aboutit à plusieurs constats.

Le premier d'entre eux montre assez clairement que, pour la majorité des surveillants en cours de carrière, la recherche d'une affectation dans la DISP de concours demeure prégnante. Inversement, lorsque le concours a été passé dans une autre DISP que celle où les agents sont nés, la région de naissance ne présente pas une grande attractivité au vu des proportions d'agents qui les rejoignent durant leur vie professionnelle.

Du fait que la moitié des stagiaires soit affectés à la DISP de Paris, alors que 10% en proviennent, une bonne partie de ces flux provient de la région de l'Île-de-France, véritable plaque tournante en début de carrière, pour des personnels qui chercheront rapidement à en partir, le plus souvent pour se rapprocher de leur terre d'origine.

Selon les régions de concours, ces retours s'effectuent sur des périodes plus ou moins longues. Tandis que les personnels ayant concouru dans les DISP de Lyon, Marseille, Rennes et Strasbourg présentent un rythme plus rapide et soutenu, celles de Bordeaux, Toulouse, Lille, Dijon et surtout la DSPOM, accusent quant à elles davantage de lenteur, contraignant les agents qui en proviennent à un certain nomadisme ; nomadisme qui ne s'opère aucunement sans logique, dans la mesure où, bien souvent, il s'exerce à proximité des DISP de concours, signifiant ainsi la persistance d'une perspective de rapprochement avec les régions d'origine des agents<sup>107</sup>.

## ► Conclusion – Quelles mobilités géographiques pour les surveillants pénitentiaires ?

L'objectif de ce troisième volet était de montrer comment les mobilités géographiques s'inscrivent dans le cours des carrières des surveillants. Sous couvert d'enjeux liés à l'attractivité du métier et à sa fidélisation, s'engager comme surveillant induit effectivement le risque de quitter sa région d'origine et de connaître plusieurs migrations. Cette réalité les touche d'ailleurs aussi rapidement que massivement, puisque 77% des stagiaires sont affectés dès la sortie d'école dans des régions autres que celles dont ils proviennent. Il en ressort que cette perspective peut représenter un frein chez les candidats potentiels. Preuve en est, la proportion d'élèves surveillants (42%) ayant déclaré connaître des personnes pour qui l'éloignement avait été dissuasif de leur engagement dans ce métier, soit 630 personnes pour un recrutement moyen de 1500 élèves par an : un effectif loin d'être négligeable pour une administration en quête de nouvelles recrues (Alvès et al., 2021).

S'engager, c'est bouger. Telle pourrait être l'une des conditions à remplir pour bénéficier de la sécurité de l'emploi, de perspectives professionnelles et d'un salaire évolutif, principaux points attractifs du métier au regard de celui exercé avant (volet 1).

Tout d'abord, il s'agit de la haute intensité avec laquelle ces personnels quittent leur premier établissement d'affectation. Combiné aux taux de démission observés dans le deuxième volet de cette recherche, le début de carrière des surveillants se présente de fait comme une période particulièrement sensible. Elle soulève non seulement la ques-

<sup>107</sup> Ancienneté qui ne dépasse pas 9 ans, en raison d'effectifs trop peu significatifs au-delà dans la base de données. La durée 0 sur la ligne des abscisses correspond à la première affectation.

tion de la fidélisation des jeunes professionnels en début de carrière, mais aussi celle des établissements où ils sont affectés après leur formation.

Dans une certaine mesure, l'administration pénitentiaire se trouve ainsi prise en étau entre les initiatives visant à réduire le turn-over de ces agents, et les mesures visant à faciliter leur mobilité géographique. Tout en garantissant le bon fonctionnement des établissements qui accueillent de nombreux stagiaires, elle doit également s'assurer que ses agents bénéficient de conditions de travail et de vie personnelle conformes à leurs attentes, notamment grâce au dispositif des mutations.

Ce constat doit cependant être nuancé, car l'analyse de ces taux montre une diminution progressive jusqu'à 18 ans d'ancienneté. Après les nombreuses mobilités géographiques observées en début de carrière, émergent ensuite des tendances vers la sédentarisation. Au fil du temps, une majorité de surveillants pénitentiaires s'établit dans des territoires et se fixe dans des établissements. Ce résultat indique qu'avec l'ancienneté, les surveillants réussissent à trouver un certain équilibre professionnel et personnel, contrastant ainsi avec les fréquentes mobilités de leurs débuts.

En outre, l'analyse affinée des taux de mobilité géographique indique clairement que ces mobilités n'émanent pas exclusivement de mobilités professionnelles consistant à se hisser dans la hiérarchie ou à changer de métier. Dans la majorité des cas, la mobilité géographique est simplement liée au fait de changer d'établissement, sans le bénéfice d'aucune forme de promotion professionnelle ; mais avec toutefois la recherche d'un autre gain, celui d'un rapprochement avec la DISP d'origine.

C'est un fait. Au cours de leur carrière, la majorité des surveillants qui change d'établissement présente comme perspective première de rejoindre au plus près la région de laquelle ils proviennent, qui, le plus souvent, correspond à celle où ils ont passé le concours. Cette motivation, que l'on retrouve chez un grand nombre de professionnels, est peut-être d'autant plus forte chez les surveillants pénitentiaires dont le métier, qu'il serait loin d'être excessif de qualifier de difficile, nécessite des ancrages familiaux, culturels, budgétaires et résidentiels pour assurer leur équilibre professionnel et personnel.

Il en découle que mobilités professionnelles et géographiques, indissociables pour certaines catégories de fonctionnaires, ne le sont pas pour d'autres, pour qui déplacement ne rime pas avec avancement ; du fait du nombre restreint de promotions possibles, certes, mais également du nomadisme exigé par les galons. Dès lors, il est une logique avec laquelle l'administration doit composer, celles des aspirations de l'ancrage local au détriment de la promotion sociale, autrement dit une convenance personnelle plus que celle d'un intérêt de service. Dans une recherche menée sur les mobilités géographiques des gendarmes, Cartier et Join-Lambert (2011, page) soulignent :

que le jeu des mutations repose sur un compromis entre le pouvoir de l'institution et les exigences de sa mission, et l'aspiration des gendarmes à se rapprocher de leur pays d'origine ou, plus généralement, de leurs attaches familiales [...]. Mutations tacitement considérées comme l'apanage de la jeunesse, les déplacements devant se raréfier avec le temps, tant l'ancrage local représente « l'un des seuls privilèges dont disposent les vétérans ».

À l'instar de ces propos rédigés sur le corps des gendarmes, l'ancrage local demeure une priorité pour les surveillants. Cette perspective peut toutefois revêtir différentes formes et vise plus spécifiquement deux logiques regroupant d'un côté, les surveillants originaires de régions plus accessibles que d'autres, telles que les DISP de Marseille, Lyon, Rennes et

Strasbourg, et, par ailleurs, les surveillants qui décident de s'implanter dans des régions dont ils ne sont pas originaires. Dans ce second cas, la décision de s'ancrer dans une DISP dont ils ne sont pas originaires peut alors s'expliquer par la difficulté, sinon l'impossibilité, d'être affecté dans une DISP stationnaire, où le renouvellement des agents est plus faible (Toulouse, Bordeaux, Dijon, Lille, Outre-mer). De surcroît, le déroulement des cycles de vie, ou encore une disposition au nomadisme annihilant toute forme de volonté de retour aux sources, peuvent également amener des agents à s'installer dans d'autres régions qu'ils trouvent attractives.

La mondialisation effrénée, les conditions de travail difficiles, l'évolution du rapport au travail et les situations socio-économiques précaires se présentent comme autant de facteurs expliquant cette quête d'ancrage local, dont l'administration pénitentiaire semble avoir pris conscience au travers de la création de concours locaux ou encore, d'une prime de fidélisation dans certains établissements. De surcroît, et en dépit du fait que certaines DISP affichent des possibilités d'affectations limitées, son offre de mobilité géographique se distingue comme l'une des plus élevées au sein de la fonction publique. Pour ces raisons, et au-delà de son offre de mobilités professionnelles, les mobilités géographiques dont les surveillants peuvent bénéficier constituent au final, un atout que l'administration pénitentiaire doit préserver, sinon renforcer.



## CONCLUSION GÉNÉRALE

Cette recherche sur les carrières des surveillants pénitentiaires, articulée en trois volets complémentaires, met en lumière une tension fondamentale qui traverse l'ensemble du parcours professionnel de ces agents : la tension entre **mobilité imposée et aspiration à l'ancrage**. Qu'il s'agisse de mobilité géographique, professionnelle ou symbolique, cette dynamique constitue à la fois un levier de transformation du métier et un facteur de fragilité dans la gestion des ressources humaines de l'administration pénitentiaire.

Le premier volet pose les fondations de cette dialectique. À travers l'étude des profils des 26 779 élèves surveillants recrutés entre 2000 et 2018, il apparaît que l'administration pénitentiaire attire une population de plus en plus diversifiée, souvent surqualifiée, parfois éloignée de l'image traditionnelle du métier. Ce renouvellement des profils traduit une volonté de projection professionnelle, mais aussi une forme de pragmatisme social, où l'entrée dans le métier se fait souvent dans l'optique d'un tremplin. Or, cette entrée implique presque systématiquement un déplacement géographique significatif dès la sortie de formation, révélant d'emblée l'importance des logiques de mobilité comme condition structurelle d'accès au métier.

Le deuxième volet poursuit cette réflexion en montrant que si la mobilité constitue une contrainte initiale, elle peut se transformer en levier d'adaptation, voire d'épanouissement, à condition que l'institution sache reconnaître et valoriser les aspirations individuelles. Les mobilités internes sont nombreuses, mais elles ne se traduisent pas systématiquement par une ascension hiérarchique. La fidélisation ne dépend donc pas uniquement des possibilités de promotion, mais bien davantage de la capacité à **construire une carrière** soutenable, en accord avec des trajectoires de vie souvent marquées par des choix familiaux, des arbitrages budgétaires et des compromis existentiels. Loin d'une gestion linéaire, les carrières des surveillants apparaissent comme des parcours faits d'ajustements constants entre contraintes institutionnelles et réalités personnelles.

Le troisième volet éclaire cette dynamique sous l'angle de la mobilité géographique. Il confirme que l'ancrage territorial est une attente forte, bien que souvent différée. Après une période initiale de grande instabilité, marquée par des affectations hors région d'origine, les surveillants cherchent à se stabiliser, à « retrouver leurs bases », dans un effort de conciliation entre engagement professionnel et enracinement personnel. Cette quête d'ancrage, qu'elle soit géographique ou symbolique, prend alors tout son sens : elle devient la condition d'une fidélité durable à une administration dont la rigidité statutaire doit désormais composer avec une nouvelle donne sociologique.

En somme, cette recherche révèle **la mobilité comme condition d'entrée, l'ancrage comme horizon de stabilité, et l'arbitrage entre les deux comme fil conducteur des carrières pénitentiaires**. Cette tension ne doit pas être perçue comme une défaillance de l'institution, mais comme un point d'équilibre à rechercher activement. L'administration pénitentiaire, loin d'être figée, montre des signes d'adaptabilité à travers la diversification des missions, la création de concours locaux ou l'octroi de primes de fidélisation. Mais ces réponses doivent encore gagner en cohérence stratégique : la mobilité ne saurait être seulement une contrainte, pas plus que l'ancrage ne peut être un privilège réservé à ceux qui « tiennent le coup ».

Ainsi, au-delà de la seule gestion des carrières, c'est bien une réflexion plus globale sur les **formes contemporaines d'engagement dans les métiers régaliens** qui s'impose. Comment garantir l'équilibre entre les exigences du service public et les aspirations individuelles à une vie stable et reconnue ? Comment faire de la mobilité un choix, et non une épreuve ? Comment valoriser les parcours atypiques sans briser les repères collectifs de la profession ? Autant de questions que cette recherche permet d'ouvrir, et qui appellent des prolongements tant scientifiques que politiques.



## BIBLIOGRAPHIE

**Alonzo, J.-F.** (2018). *Histoire de la formation des personnels pénitentiaires du XIX<sup>e</sup> siècle à nos jours*. Les Presses de l'ÉNAP.

**Alvès, A., Avrillon, T., Castaing, P. et Gras, L.** (2021). *Les mobilités géographiques des élèves surveillants : un enjeu d'attractivité*. Observatoire de la formation, ÉNAP, Ministère de la Justice.

**Aschieri, G. et Le Pors, A.** (2021). *La fonction publique du XXI<sup>e</sup> siècle*, Les Éditions de l'Atelier/Éditions Ouvrières, Ivry-sur-Seine.

**Auzanneau, V.** (2017). *Évaluation différée 19<sup>e</sup> promotion de lieutenants*. Observatoire de la formation, ÉNAP, Ministère de la Justice.

**Ba, A. Y.** (2019). *Mobilité géographique des fonctionnaires civils*. Point Stat, DGAFP.

**Beaupere, N., Chalumeau, L., Gury, N. et Hugrée, C.** (2007). *L'abandon des études supérieures*. La Documentation française.

**Benguigui, G., Chauvenet, A. et Orlic, F.** (1997). *La socialisation professionnelle des surveillants pénitentiaires*. Rapport de fin de contrat, GIP Droit et Recherche, CNRS.

**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.

**Bertrand, M. et Bordet-Gaudin, R.** (2016). *Des mobilités surtout dans la fonction publique d'État*. Insee Dossiers Bourgogne-Franche-Comté, L'emploi public dans les zones d'emploi de Bourgogne-Franche-Comté (N°03).

**Boutin, N. et Gras, L.** (2011). *Les démissions des élèves surveillants durant la formation et l'année de titularisation : 167<sup>e</sup> à 178<sup>e</sup> promotions*. Observatoire de la formation, ÉNAP, Ministère de la Justice.

**Boutin, N.** (2017). *Évaluation différée de la formation d'adaptation à la prise de fonction des chefs d'établissements, directeurs fonctionnels des services pénitentiaires d'insertion et de probation et adjoints*. Observatoire de la formation, ÉNAP, Ministère de la Justice.

**Boutin, N. et Gras, L.** (2010). *Qui devient surveillant de prison ? Étude sur le profil socio-démographique des élèves surveillants pénitentiaires 1968-2009*. *Cahiers de la sécurité*, (12), 228-237.

**Boutin, N. et Gras, L.** (2016). *Devenir CPIP... et le rester ? Analyse démographique des départs de CPIP en cours de formation et en cours de carrière de 1995 à 2014*. Observatoire de la formation, ÉNAP, Ministère de la Justice.

**Brutel, C., Jégou, M. et Rieu, C.** (2000). *La mobilité géographique et la promotion professionnelle des salariés : une analyse par aire urbaine*. *Économie et statistique, Mesure et caractéristiques de la croissance urbaine / Évaluation économique de problèmes environnementaux / Financement des entreprises*, 336, 53-68.

**Carlier, C.** (1997). *Histoire du personnel des prisons françaises, du XVIII<sup>e</sup> siècle à nos jours*. Les Éditions de l'Atelier/Les Éditions Ouvrières.

**Cartier, M. et Join-Lambert, O.** (2011). *Promotions et migrations administratives : histoire, ethnographie, approches croisées*. Introduction au numéro. *Travail et emploi*, 127(3).

**Cédelle, L. et Villeblanche, S.** (2006). Professeurs des écoles, bac+5 sans complexes. *Le Monde de l'Éducation*, (347), 24–26.

**Choquet, J.-L.** (1990). Les surveillants de prison : mais que veulent-ils ? *Revue Pénitentiaire et de Droit Pénal*, (2), 193–235.

**Colin, S. et Godefroy, P.** (2023). *Mobilités individuelles au sein de la fonction publique entre 2018 et 2021*. Rapport annuel sur l'état de la fonction publique.

**Combessie, P.** (1996). *Prisons des villes et des campagnes : Étude d'écologie sociale*. Les Éditions de l'Atelier, Champs pénitentiaires.

**Combessie, P.** (2009). *Sociologie de la prison*. La Découverte, Collection Repères.

**Cuney, F., Perret, C. et Roux, V.** (2003). *D'une région à l'autre : la mobilité des jeunes en début de vie active*. Céreq, Bref, (198).

**De Conninck, G.** (2001). *La formation des surveillants de prison : mission impossible ?* L'Harmattan, Collection « Technologie de l'action sociale ».

**Desforges, C. et Doublet, X.** (2013). *Affectation et mobilité des fonctionnaires sur le territoire* (Rapport n°13-082/13-030/01). Inspection générale de l'administration.

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

**Duprat, C.** (1980). Punir et guérir. In M. Perrot (dir.), *L'impossible prison. Recherches sur le système pénitentiaire au 19<sup>e</sup> siècle* (pp. 64–122). Seuil.

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

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

**Faugeron, C. et Hertrich, V.** (1987). *Les élèves surveillants de 1968 à 1985 : données statistiques*. Études et données pénales, (52).

**Froment, J.-C.** (2003). *Les surveillants de prison*. L'Harmattan, Collection La justice au quotidien.

**Gazagne, F.** (2004). La féminisation des armées. *Les fiches du C2SD*, (2004-02). Ministère de la Défense.

**Gervais J., Lemerrier C. et Pelletier W.** (2024). *La haine des fonctionnaires*, Éd. Amsterdam, Paris.

**Gras L.** (2011). *Regards croisés sur la socialisation professionnelle des surveillants pénitentiaires*, dossiers thématiques, Centre interdisciplinaire de Recherche appliquée au champ Pénitentiaire, ÉNAP, Ministère de la Justice.

**Gras L.** (2020). *La socialisation professionnelle des formateurs et des responsables de formation pénitentiaires, Des carrières aux missions décentrées*, Dossiers thématiques, Centre interdisciplinaire de Recherche appliquée au champ Pénitentiaire, ÉNAP, Ministère de la Justice.

**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, ÉNAP, Ministère de la Justice.

**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*. Mission de recherche Droit et Justice.

**Hughes, E.** (1996). Carrières. In J.-M. Chapoulie (Éd.), *Le regard sociologique. Essais choisis* (pp. [indiquez pages]). Éditions de l'EHESS.

**Idmachiche, S.** (2016). *Mobilité et restructurations dans la fonction publique de 2011 à 2014*. Rapport annuel sur l'état de la fonction publique.

**Inizan, J., Deveaux, S. et Vêtu, J.-J.** (2001). *Surveillantes en détention hommes* (Travaux et documents n°58). Direction de l'administration pénitentiaire, Ministère de la Justice.

**Lagarde, C.** (2020). *Devenir CPIP, un apprentissage continu : Évaluation différée de la 21e promotion de CPIP*. Observatoire de la formation, ÉNAP, Ministère de la Justice.

**Lagarde, C.** (2024). *Débuter sa carrière de surveillant pénitentiaire : Regards croisés sur les compétences nécessaires et préconisations pour la formation*. Observatoire de la formation, ÉNAP, Ministère de la Justice.

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

**Larivière, M. et Robinson, D.** (1996). *Attitude des agents de correction fédéraux à l'égard des délinquants*. Service correctionnel du Canada, Division de la recherche.

**Mailliot, S.** (2010). Mobilités professionnelles : De quoi parle-t-on ? Enjeu et complexité d'une question contemporaine. In *Relief*, (32), 57–66. Céreq. [https://www.cereq.fr/content/download/1026/13142/file/relief32\\_p57.pdf](https://www.cereq.fr/content/download/1026/13142/file/relief32_p57.pdf)

**Malochet, G.** (2007). *À l'école de la détention : La socialisation professionnelle des surveillants de prison, trajectoires et expériences dans l'institution carcérale* [Thèse de doctorat, Conservatoire National des Arts et Métiers].

**Marquier, R.** (2006). *Les étudiants en soins infirmiers en 2004* (Études et résultats n°458). DREES, Ministère de la Santé.

**Mbarek, E.** (2009). *La mobilité professionnelle* [Thèse de doctorat, Université de Tunis]. SlideShare. <http://fr.slideshare.net/ezmb/la-mobilite-professionnelle-ezzeddine-mbarek>

**Nizard, E.** (2011). Les usages pluriels de la mobilité professionnelle, Mémoire de master II, Université de Paris XIII.

**Pauron, A.** (2003). *La mobilité des agents titulaires de l'État*. INSEE, Économie et statistique, (369-370).

Petit, J.-G. (1990). *Ces peines obscures : La prison pénale en France, 1780-1875*. Fayard.

**Rambourg, C.** (2005). Violence médiatique : La « pénitentiaire » dans la presse quotidienne nationale. In F. Courtine (Dir.), *Violences en prison* (pp. 303–358). Rapport de recherche, ÉNAP, Ministère de la Justice.

**Rambourg, C.** (2014). *Origine et évolution de la féminisation de l'administration pénitentiaire*. Dossiers Thématiques, CIRAP, ÉNAP, Ministère de la Justice.

**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). DREES.

**Soriano S.** (2020). *Un avenir pour le service public, Un nouvel État face à la vague écologique, numérique, démocratique*, Éditions Odile Jacob, Paris.

## Documents institutionnels

[Insee, 2007 et 2019], mariages et âges

Arrêté du 20 août 2007, article 1

<https://www.insee.fr/fr/statistiques/2381496>

<https://www.insee.fr/fr/statistiques/2381498>

<https://www.insee.fr/fr/statistiques/3715700>

<https://www.insee.fr/fr/statistiques/4124638>

Décret n°2013-1256 du 27 décembre 2013

Enquêtes Emploi, données corrigées de la rupture de série en 2002, 2009, Insee.

Éléments de connaissances sociodémographiques, Les élèves surveillants pénitentiaires de 2001 à 2009, Unité évaluation et connaissances des publics, ÉNAP, Ministère de la Justice.

[www.enap.justice.fr/Livre blanc sur l'immobilier pénitentiaire](http://www.enap.justice.fr/Livre-blanc-sur-l'immobilier-penitentiaire), avril 2017, p.16.

Cour des comptes, chambres régionales et territoriales des comptes, L'affectation et la mobilité des fonctionnaires de l'État, Pour une gestion plus active afin de mieux répondre aux besoins des usagers, Rapport public thématique, Juillet 2019.

Cour des comptes, Rapport 2014 de la mission Justice sur la gestion des personnels pénitentiaires pour la période 2009-2014, 2015.

La Justice recrute et forme, Devenez surveillant, Dossier de presse, mars 2018, Direction de l'administration pénitentiaire, ministère de la Justice.

<https://infos.emploipublic.fr/article/mobilite-dans-la-fonction-publique-les-chiffres-cles-eea-2204>

## Presse

Chevalier J., Les prisons n'arrivent pas à recruter des surveillants, BMFTV, <https://www.bfmtv.com/policejustice/les-prisons-n-arrivent-pas-a-recruter-des-surveillants-1531134.html>

Cortes A., Prison : mais pourquoi personne ne veut devenir surveillant pénitentiaire ? in Marianne, <https://www.marianne.net/societe/prison-mais-pourquoi-personne-ne-veut-devenir-surveillant-penitentiaire>

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

## ANNEXES

### CADRE LÉGAL DU DROIT À LA MOBILITÉ (Alvès et al., 2021)

Comme le rappelle Ba (2019) dans son rapport sur la mobilité géographique des fonctionnaires civils, le Système d'information sur les agents des services publics (Siasp) définit la mobilité géographique comme un changement de « zone d'emploi » qui est une notion entendue par l'Insee « comme un espace géographique à l'intérieur duquel la plupart des actifs résident et travaillent, et dans lequel les établissements peuvent trouver l'essentiel de la main-d'œuvre nécessaire pour occuper les emplois offerts ». Cette disposition s'inscrit plus largement dans les actes de mobilité qui caractérisent les changements de condition d'emploi.

D'après le dossier réalisé par Idmachiche (2016), la mobilité géographique est plus fréquente dans la fonction publique d'État du fait de la décentralisation des services sur le territoire national. Ce sont notamment les agents du ministère de la Justice qui sont les plus mobiles géographiquement (10,7 % des mouvements sur l'année 2014).

C'est avec la loi Le Pors, n°83-634 du 13 juillet 1983 portant sur les droits et les obligations des fonctionnaires qu'apparaît le principe légal de mobilité entre les trois fonctions publiques. Dans ce contexte, cette notion est entendue comme une disposition permettant le changement de corps et de cadre d'emploi à la demande de l'agent sur des postes de même catégorie et de niveau comparable.

C'est dans la loi n°84-16 du 11 janvier 1984 portant sur les dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'État qu'est consacrée la notion de changement d'affectation au sens de mutation géographique à l'échelle du département ou de la région. L'article 60 prévoit un ensemble de critères de priorité reposant sur la situation familiale de l'intéressé, la situation d'handicap ou le lieu d'exercice de la fonction pour accorder la mutation à la demande de l'agent :

« L'autorité compétente procède aux mouvements des fonctionnaires après avis des commissions administratives paritaires. (...) Dans toute la mesure compatible avec le bon fonctionnement du service, les affectations prononcées doivent tenir compte des demandes formulées par les intéressés et de leur situation de famille. Priorité est donnée aux fonctionnaires séparés de leur conjoint pour des raisons professionnelles, aux fonctionnaires séparés pour des raisons professionnelles du partenaire avec lequel ils sont liés par un pacte civil de solidarité (...), aux fonctionnaires handicapés (...) et aux fonctionnaires qui exercent leurs fonctions, pendant une durée et selon des modalités fixées par décret en Conseil d'État, dans un quartier urbain où se posent des problèmes sociaux et de sécurité particulièrement difficiles. Priorité est également donnée aux fonctionnaires placés en situation de réorientation professionnelle pour les emplois correspondant à leur projet personnalisé d'évolution professionnelle<sup>108</sup>. »

Les modifications légales de priorité d'affectation sont apportées par la loi n°2017-256 du 28 février 2017 de programmation relative à l'égalité réelle Outre-mer et portant autres dispositions en matière sociale et économique. L'article 85 qui vient modifier l'article 60 de la loi du 11 janvier 1984 est particulièrement éclairant pour notre étude. En effet, il définit le critère du centre des intérêts matériels et moraux (CIMM) pour reconnaître la situation particulière des agents originaires des départements et collectivités d'Outre-

<sup>108</sup> Extrait de l'article 60 de la loi n°84-16 du 11 janvier 1984

mer en matière d'affectation. Cette spécificité avait déjà été reconnue dans les années 1980 avec l'attribution de congés bonifiés, de congés administratifs, de l'indemnité temporaire de retraite (ITR) et de l'indemnité d'éloignement au titre de la notion de CIMM.

Dans un article<sup>109</sup> de leur blog, l'équipe du Gereso rappelle que l'instauration du CIMM illustre « la simple volonté de consacrer une priorité accordée à tous les agents publics se trouvant dans une même situation à faire valoir une priorité au retour sans que cela ne constitue pour autant un droit de retour irréfragable ». En raison de la rareté des postes vacants dans les départements et territoires d'Outre-mer, le CIMM est davantage un « élément du vœu de mutation » qu'un « élément suffisant pour prétendre à un droit au retour ».

Dans tous les cas, les demandes individuelles de mutation sont envoyées aux services des ressources humaines des administrations pour une première instruction de dossier. Ce droit à la mobilité géographique est alors soumis à un examen individualisé sur la base d'un ensemble de règles, dont le caractère prioritaire de la demande de mutation. Les postes proposés correspondent aux postes non pourvus après les délibérations des Commissions Administratives Paritaires (CAP).

À travers la loi n°2019-828 du 6 août 2019 relative à la transformation de la vie publique, plusieurs dispositions sont susceptibles d'affecter les parcours de mobilité géographique des surveillants pénitentiaires. Les articles 1, 10, 25 et 30 stipulent la suppression des compétences en matière de mutation et de mobilité pour les CAP à compter du 1er janvier 2020. Des lignes directrices de gestion (LDG) seront créées comme outil de pilotage des ressources humaines pour fixer les orientations générales en matière de mutation et de mobilité dans la fonction publique de l'État. L'article 26 mentionne l'évaluation de l'application du critère du centre des intérêts matériels et moraux (CIMM) pour l'Outre-mer dans le cadre des priorités légales d'affectation. L'article 87 consacre la priorité d'affectation locale pour des concours nationaux. On peut ici se demander dans quelle mesure l'administration pénitentiaire pourra se saisir de cette disposition légale.

Une série de dispositifs indemnitaires et sociaux d'accompagnement à la mobilité<sup>110</sup> sont mis en place depuis 2006 pour soutenir le changement de résidence et la mobilité du conjoint. Toutes ces dispositions s'inscrivent en définitive dans un processus d'adaptation entre le législateur et l'individu, porteur de normes en tension<sup>111</sup>.

<sup>109</sup> « Mobilité des fonctionnaires : le Centre des Intérêts Matériels et Moraux (CIMM), une avancée pour les fonctionnaires ultra-marins », article publié le 23 octobre 2018 et disponible à l'adresse suivante : <https://www.gereso.com/actualites/2018/10/23/mobilite-des-fonctionnaires-ultra-marins-centre-des-interets-materiels-et-moraux-cimm/>

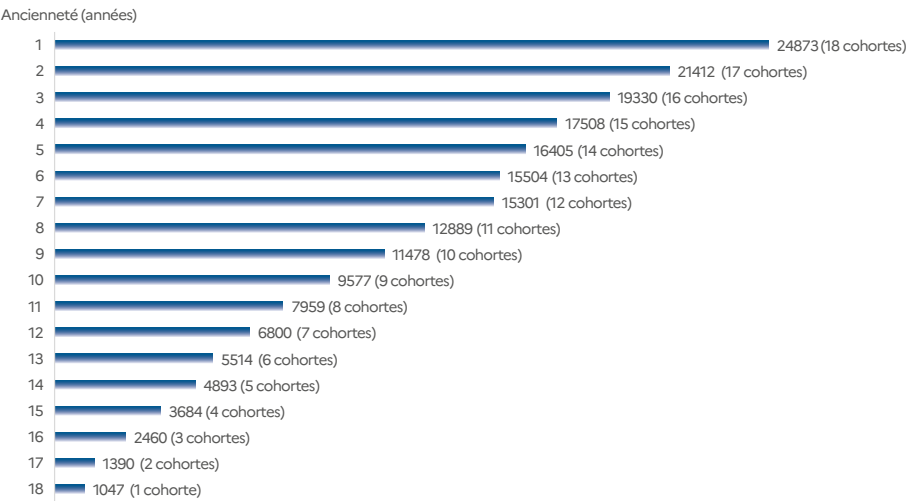
<sup>110</sup> Pour une présentation détaillée de ces dispositifs, voir « Guide pratique 6 : Le cadre juridique de la mobilité et des parcours professionnels », édition 2016. Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique (DGAFP), Ministère de la fonction publique.

<sup>111</sup> Pour une analyse fine des dynamiques de l'appareil administratif en Outre-mer, voir l'article de GUYON Stéphanie. « Trajectoires post-coloniales de l'assimilation », Politix, vol. 116, no. 4, 2016, pp. 9-28.

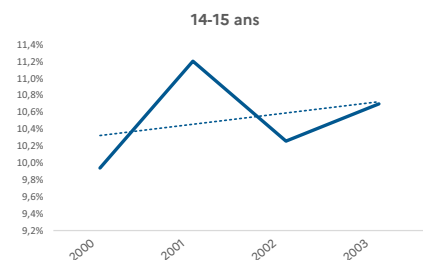
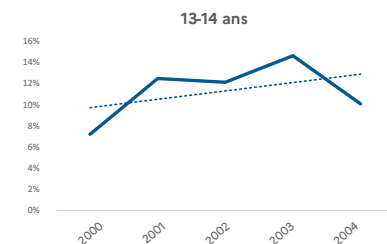
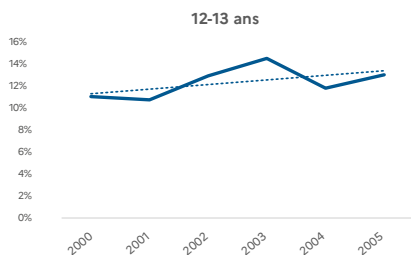
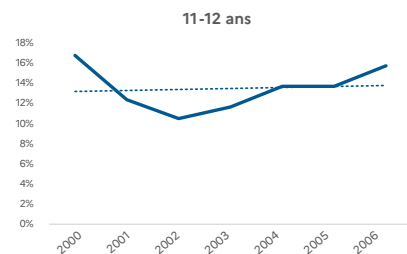
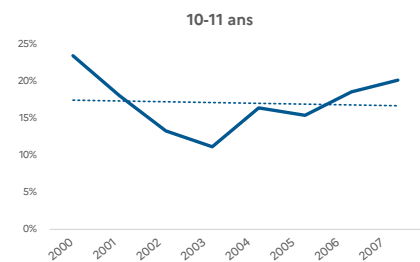
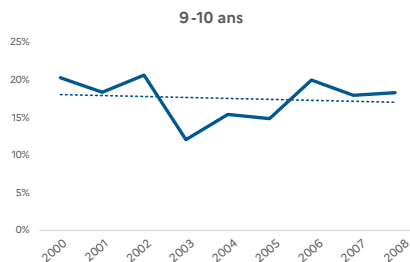
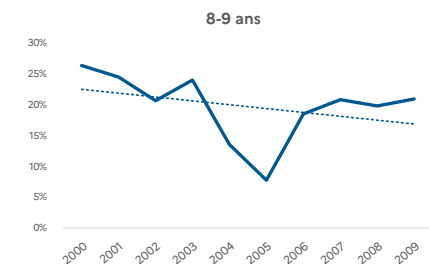
➤ Durée d'observation des cohortes annuelles étudiées du 1er janvier 2000 au 31 décembre 2018

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

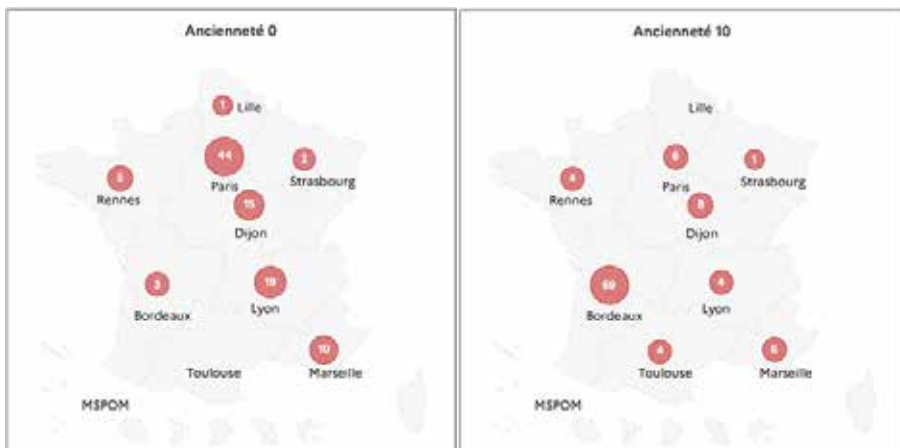


## Graphiques annexes sur l'évolution des taux de mobilité à chaque année d'ancienneté

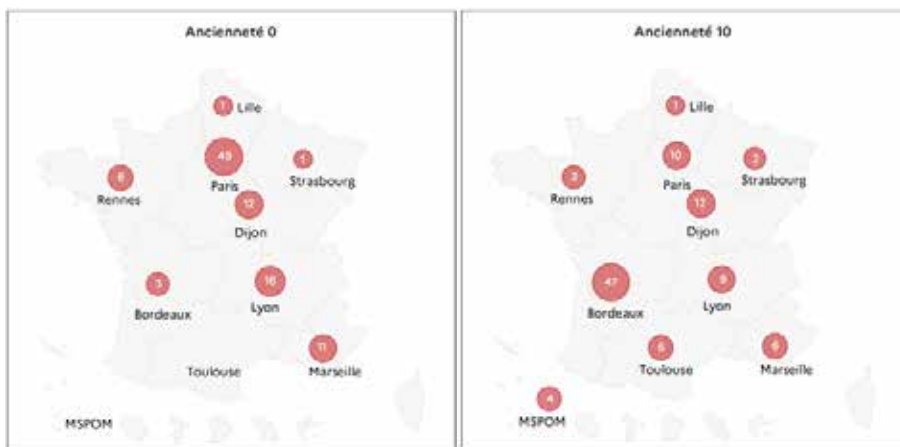




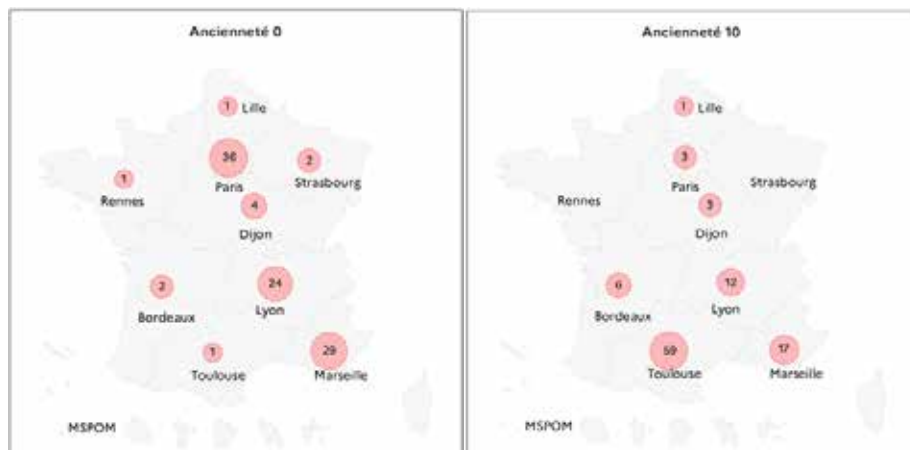
➤ Répartition par DISP des surveillants ayant passé le concours à la DISP de Bordeaux en y étant nés à 0 et 10 ans d'ancienneté



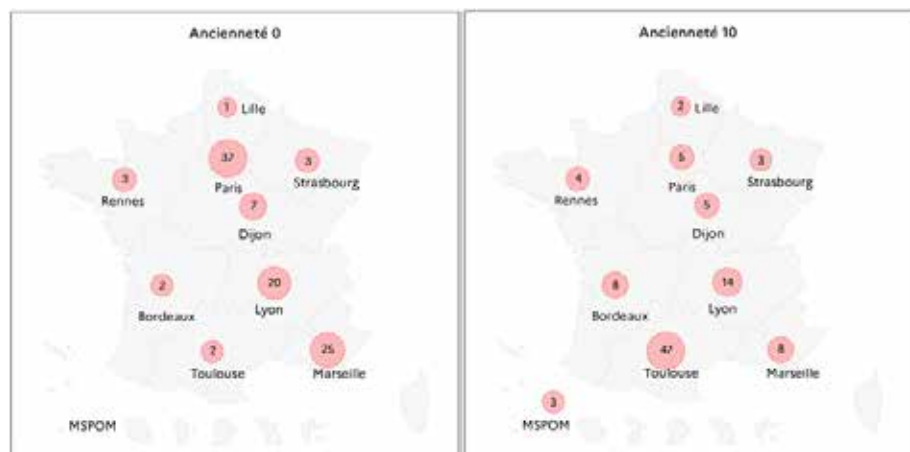
➤ Répartition par DISP des surveillants ayant passé le concours à la DISP de Bordeaux sans y être nés à 0 et 10 ans d'ancienneté



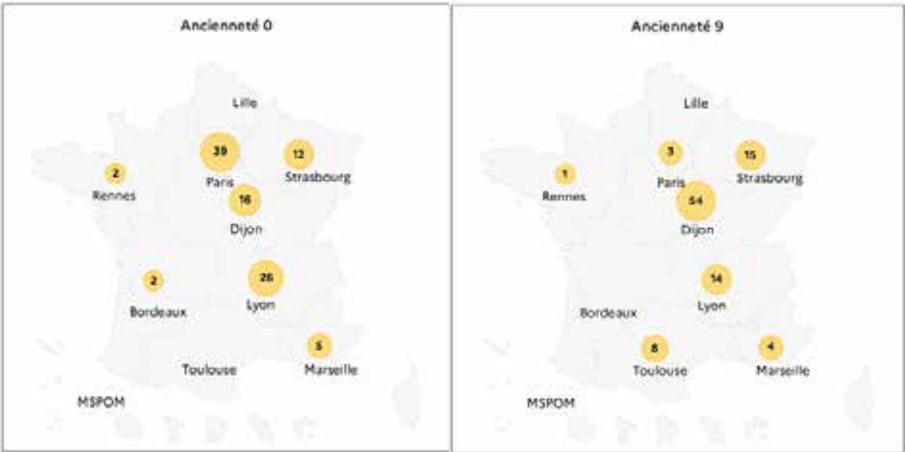
➤ Répartition par DISP des surveillants ayant passé le concours à la DISP de Toulouse en y étant nés à 0 et 10 ans d'ancienneté



➤ Répartition par DISP des surveillants ayant passé le concours à la DISP de Toulouse sans y être nés à 0 et 10 ans d'ancienneté



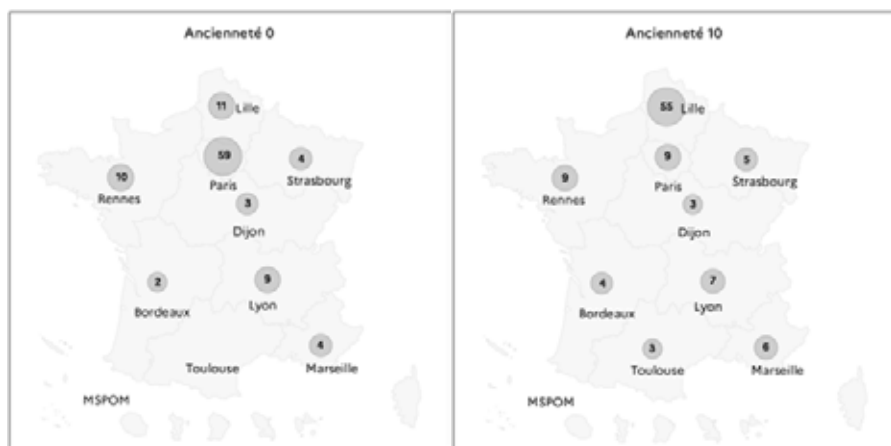
➤ Répartition par DISP des surveillants ayant passé le concours à la DISP de Dijon en y étant nés à 0 et 9 ans d'ancienneté



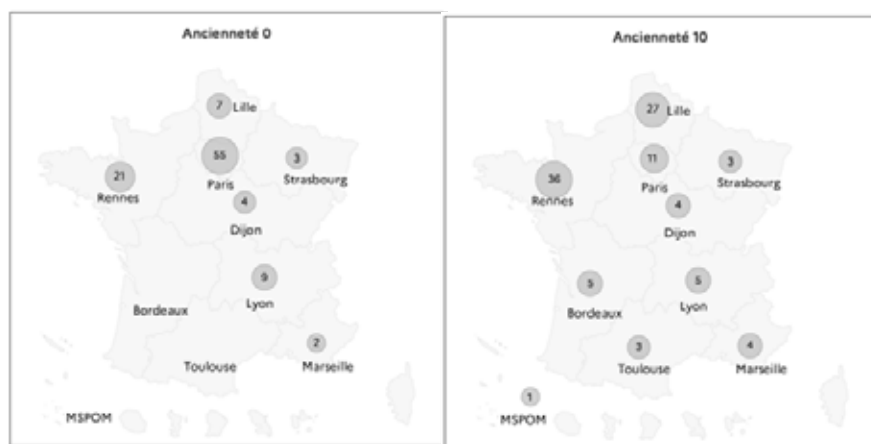
➤ Répartition par DISP des surveillants ayant passé le concours à la DISP de Dijon sans y être nés à 0 et 10 ans d'ancienneté



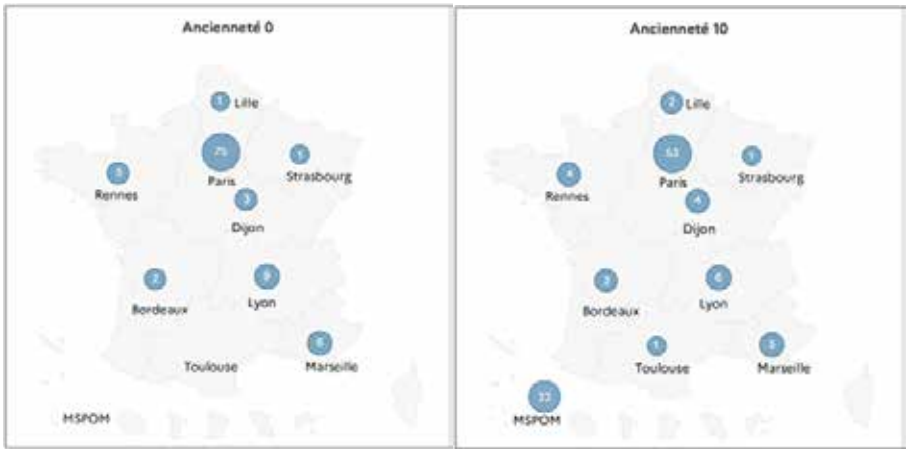
➤ Répartition par DISP des surveillants ayant passé le concours à la DISP de Lille en y étant nés à 0 et 10 ans d'ancienneté



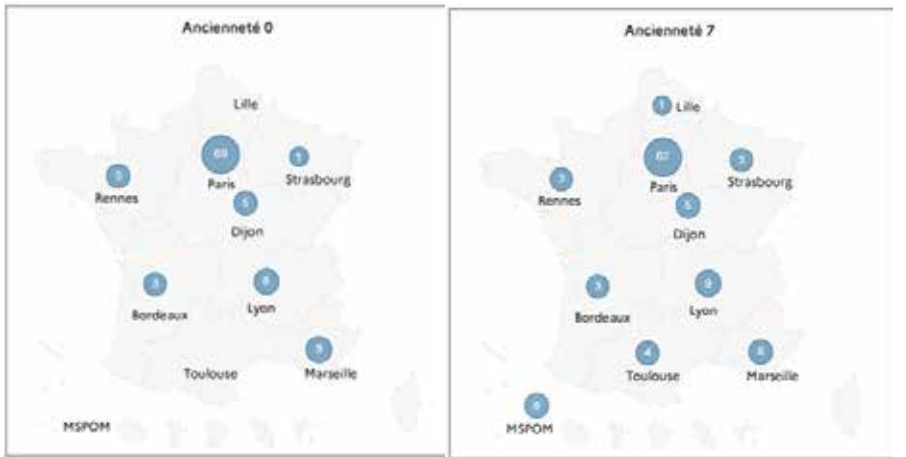
➤ Répartition par DISP des surveillants ayant passé le concours à la DISP de Lille sans y être nés à 0 et 10 ans d'ancienneté



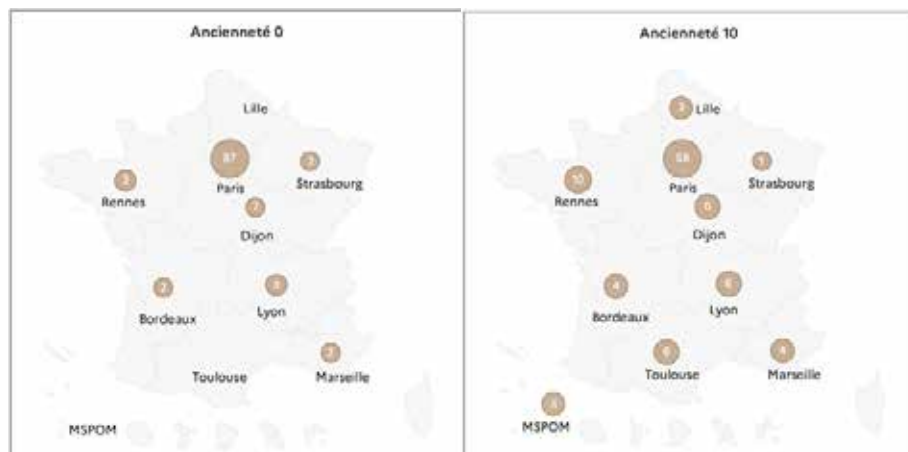
➤ Répartition par DISP des surveillants ayant passé le concours dans les départements d’Outre-mer en y étant nés (hors polynésiens et Calédoniens) à 0 et 10 ans d’ancienneté



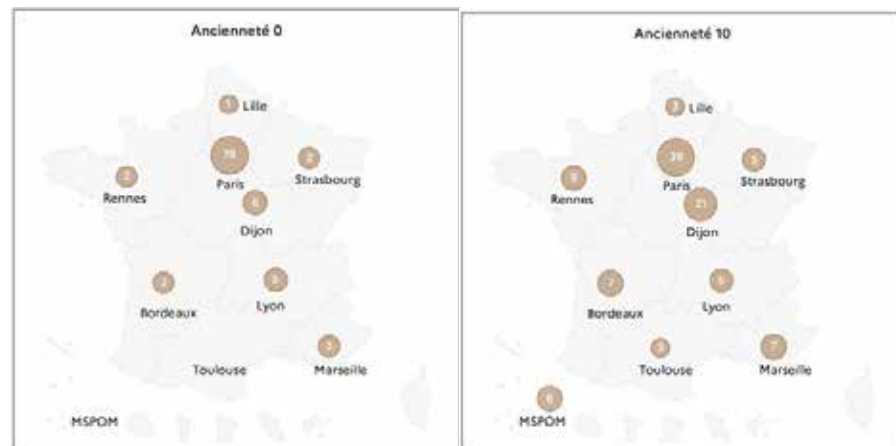
➤ Répartition par DISP des surveillants ayant passé le concours dans les départements d’Outre-mer sans y être nés à 0 et 7 ans d’ancienneté



➤ Répartition par DISP des surveillants ayant passé le concours à la DISP de Paris en y étant nés à 0 et 10 ans d'ancienneté



➤ Répartition par DISP des surveillants ayant passé le concours à la DISP de Paris sans y être nés à 0 et 10 ans d'ancienneté



## Dossiers thématiques déjà parus

Année	Titre	Auteur	
2024	Condamnés pour violences conjugales Construction d'une réponse en SPIP et expériences des auteurs	HERNANDEZ Lucie	
2022	Violence en prison. Analyse théorique et perspectives pratiques	BRIE Guillaume RAMBOURG Cécile	
2021	La sécurité dynamique : enjeux et perspectives pour les prisons française	BRIE Guillaume MAYOL Jean-Philippe	
2021	Nouvelle ingénierie de la formation des élèves surveillants. L'impact de l'approche par compétences sur l'alternance	POIRIER Sébastien	
2020	La socialisation professionnelles des formateurs et responsables de formation pénitentiaires. Des carrières aux missions décentrées	GRAS Laurent	
2020	Dire et prédire la radicalisation. Le cas de la prison	BRIE Guillaume RAMBOURG Cécile	
	Les modules de respect : une métamorphose de la prison	HERNANDEZ Lucie MBANZOULOU Paul	
2018	Nouvelles problématiques de prise en charge des auteurs d'infraction à caractère sexuel. Construction et accompagnement de programmes au sein de 3 établissements pénitentiaires.	BRIE Guillaume	
	Un programme de préparation à la sortie en maison d'arrêt.	HERNANDEZ Lucie	
2017	Les cadres de l'administration pénitentiaire et l'autorité. Variations des positions dans l'espace social pénitentiaire.	BESSIERES Laurence	
2015	Radicalisation. Analyses scientifiques versus usage politique. Synthèse analytique	BRIE Guillaume RAMBOURG Cécile	
	Les outils d'évaluation et les méthodes de prise en charge des personnes placées.	MATIGNON Emilie	
	Études des obligations applicables en milieu ouvert, Une analyse de la dimension coercitive de la probation.	MARGAINE Clément	Épuisé
2014	Origine et évolution de la féminisation de l'administration pénitentiaire.	RAMBOURG Cécile	Épuisé
	Carrières et trajectoires professionnelles des directeurs des services pénitentiaires.	BESSIERES Laurence	
2012	L'expérience de la formation aux métiers pénitentiaires des travailleurs handicapés.	RAMBOURG Cécile	
2011	Regards croisés sur la socialisation professionnelle des surveillants pénitentiaires.	GRAS Laurent	Épuisé
2010	L'initiative Lotu, Une démarche partenariale au service de l'insertion des personnes placées sous main de justice.	CHALES-COURTINE Sylvie	
2009	L'unité hospitalière sécurisée interrégionale (UHSI) de Toulouse.	BAZEX Hélène	
2008	L'utilisation des armes de neutralisation momentanée en prison.	RAZAC Olivier	
2007	La prise en charge pénitentiaire des auteurs d'agressions sexuelles.	ALVAREZ Joefina GOURMELON Nathalie	Épuisé
2006	Les unités de visite familiales. Nouvelles pratiques, nouveaux liens.	RAMBOURG Cécile	Épuisé
	Les brigadiers chefs. Une fonction de cohérence.	CAMBON-BESSIERES Laurence	
2005	Le débriefing. Retour sur l'expérience.	CHALES-COURTINE Sylvie	

# Publications



Qui devient surveillant pénitentiaire ?



Présentation  
du volet 1



Que deviennent les  
surveillants pénitentiaires ?



Présentation  
du volet 2



Où vont-ils ?



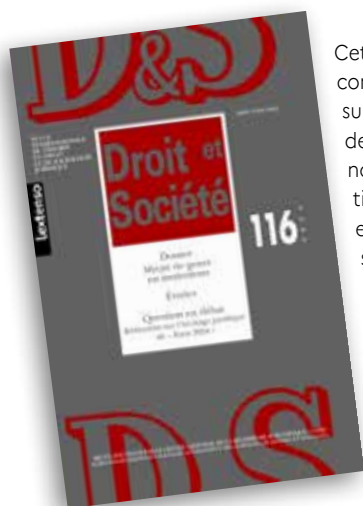
Présentation  
du volet 3



## Article "La féminisation du personnel de surveillance pénitentiaire : la remise en cause d'une institution viriliste ?"

par Coline Cardi, Anaïs Hennegelle, Anne Jennequin et Corinne Rostaing

*Droit et Société*, n°116, 2024, dans le numéro spécial "Mixité de genre en institution", p. 53-69

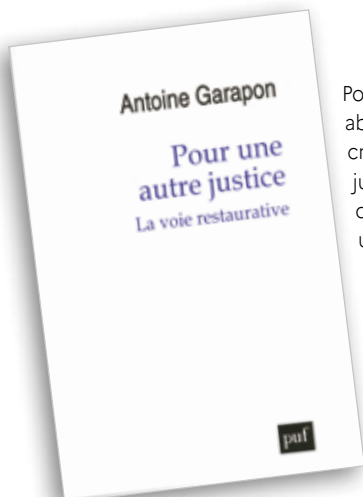


Cet article, qui croise analyse juridique et sociologique, interroge les contours et la mise en œuvre actuelle de la féminisation du métier de surveillant pénitentiaire. Cette féminisation est loin d'être une évidence et perturbe une institution fondamentalement pensée comme non-mixte : la mixité demeure contenue, pour garantir le bon fonctionnement des établissements. Derrière la mixité au travail se rejoue en réalité une division genrée des tâches entre femmes et hommes surveillants. La féminisation échoue dès lors à normaliser les conditions d'exercice des fonctions et maintient au contraire une difficile acceptation des femmes surveillantes dans ce qui reste « la maison des hommes ».

## Pour une autre justice

### La voie restaurative

Antoine Garapon



Pourquoi n'arrive-t-on pas à juger les crimes que sont l'inceste, les abus sexuels, notamment commis par des religieux, ou encore des crimes de masse? Parce qu'ils excèdent les possibilités actuelles de la justice pénale, mais aussi parce que l'effroi qu'ils suscitent dépasse la question de la transgression de la loi et de la punition. Ils manifestent un effondrement existentiel des hommes et des institutions.

D'où l'apparition des différentes formes de justice restaurative, fondées sur la réparation des victimes. Elles sont le signe d'une transformation de l'idée de justice, à qui il est désormais demandé de reconstruire les personnes et le lien social. Une justice qui s'élargit et se conçoit désormais comme un accomplissement.

Antoine Garapon propose une nouvelle théorie de la justice, au regard de la profondeur des expériences des victimes. Il est des crimes auxquels il est temps d'apporter des réponses plus intelligentes et mieux adaptées aux attentes de nos sociétés.

*Magistrat, Antoine Garapon a été juge des enfants, enquêteur international sur des atrocités de masse, expert sur la justice transnationale, et membre de la CJASE. Il dirige la Commission reconnaissance et réparation (CRR) pour les victimes d'agressions sexuelles commises par des religieux.*

## La haine des fonctionnaires

Julie Gervais - Claire Lemerrier - Willy Pelletier



Tout le monde connaît l'équation : fonctionnaires = feignasses = pas rentables = emmerdeurs = protégés = profiteurs = archaïques = inutiles = à compresser. D'où vient son incroyable puissance d'évidence ? Et quels intérêts sert-elle ? Pourquoi certains (hauts) fonctionnaires comptent-ils parmi ceux qui la répètent le plus ? Pourquoi autant d'insultes contre celles et ceux qui voudraient servir le public en toute égalité, et si peu envers les actionnaires, les employeurs ou les pollueurs ?

Pour répondre à ces questions, ce livre part d'idées reçues, de scènes de la vie quotidienne et de stéréotypes. Nous entraînant dans les coulisses de la fonction publique, il dévoile les réalités vécues par les agents de ménage, les ouvriers des voiries, les secrétaires de mairie, les enseignants, les gardiens de prison et bien d'autres. Le dénigrement des fonctionnaires

n'est en réalité qu'un prétexte à la détérioration accélérée des services publics. Ainsi, pour l'en semble des usagers qui souffrent de leur disparition, pour celles et ceux qui en ont assez qu'on stigmatise ces métiers, il s'agit de ne pas se tromper de cibles et d'organiser la riposte: il en va de notre bien commun.

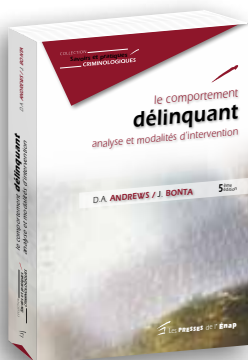
## Les PRESSES de l' Énap

Les Presses de l'Énap proposent 2 collections d'ouvrages à destination de toutes personnes s'intéressant au champ pénitentiaire.

### Comment acquérir les ouvrages ?

Permanence des ventes à l'accueil de l'Énap les mardis et jeudis de 9h30 à 11h30 et de 14h à 16h30 (aucune vente possible en dehors de ces horaires)

**Moyens de paiement acceptés : chèque et CB**





**Énap**

440 av. Michel Serres

CS 10028

47916 AGEN cedex 9

+33 (0)5 53 98 98 98

**[www.enap.justice.fr](http://www.enap.justice.fr)**

ISSN : 2265-4267

ISBN : 978-2-11-162536-5