

Mars 2006

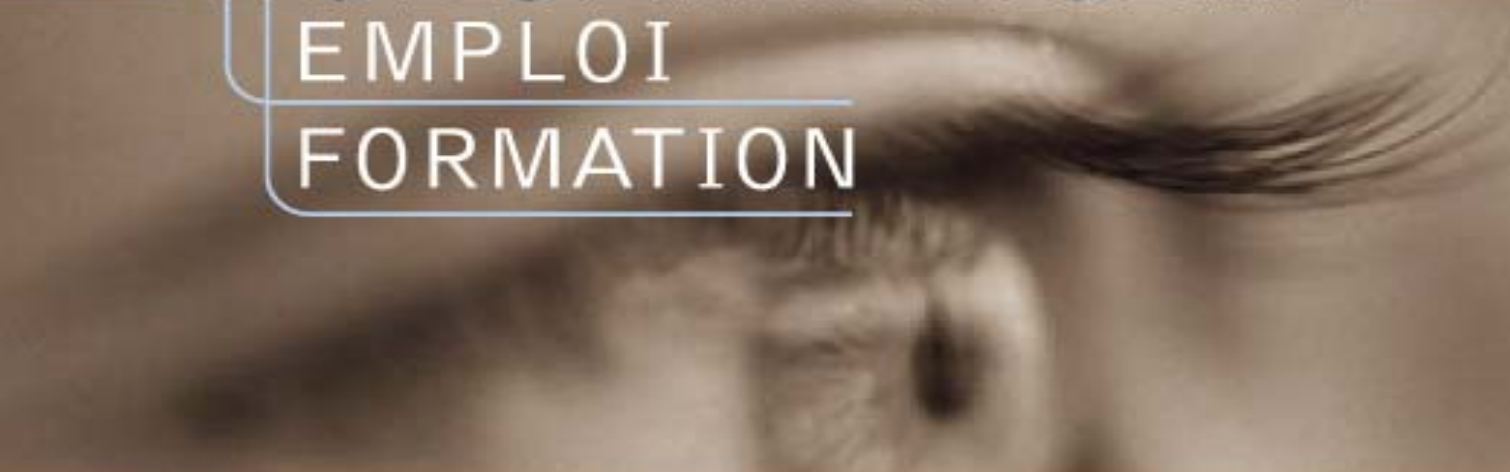


**LE PARCOURS DES CADRES
DE LA BRANCHE**

OBSERVATOIRE

EMPLOI

FORMATION



BRANCHE PROFESSIONNELLE DES CENTRES SOCIAUX, SOCIO-CULTURELS ET DES ASSOCIATIONS DE DÉVELOPPEMENT SOCIAL LOCAL

NE PAS DIFFUSER

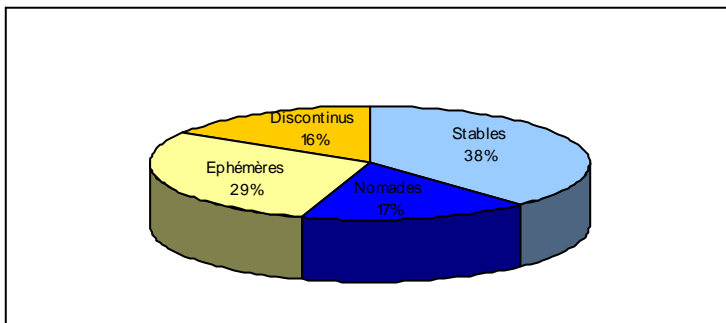
INTRODUCTION

Afin de répondre à une demande de la CPNEF sur l'éclairage des parcours professionnels des directeurs de la branche, nous avons mené une étude sur l'ensemble des cadres de la branche¹ en suivant trois axes de recherche :

- mise en place d'une typologie qui souligne quatre parcours récurrents chez les cadres de la branche ;
- étude du turn over ;
- mobilité avec les autres branches.

TYPOLOGIE

L'étude approfondie d'une centaine de parcours professionnels de cadres (ancienneté dans la branche, âge, nombre de postes, mode de passage non cadres/ cadres, ...) a permis de mettre en évidence quatre types de parcours :



- les cadres aux parcours « stables »
- les cadres qui sont stables dans la branche mais qui sont nomades géographiquement
- les « éphémères »
- les « discontinus »

Afin d'illustrer ces parcours, nous avons interviewé 4 cadres du réseau SNAECSO qui ont accepté de nous décrire leur parcours professionnels.

Stables

Le type de parcours le plus répandu est celui des « stables » puisqu'il concerne plus du tiers des parcours étudiés.

Ils le sont avant tout géographiquement. Ils correspondent à des personnes pour lesquelles le passage d'employé à cadre est une transition « logique » lié à une expérience longue ou une première expérience dans la branche suivie d'une entrée comme cadre après un diplôme. Ces personnes ont en commun d'avoir fait globalement une carrière comme cadre dans la branche de la CCN du SNAECSO. Les cadres de notre échantillon qui appartiennent à cette catégorie ont en moyenne 47 ans et sont à 48% des femmes. Ils travaillent (ou ont travaillé) dans la branche depuis 12 ans, ont connu trois emplois différents, et n'ont travaillé en moyenne que sur un seul département.

Nomades

Les parcours de ces « cadres nomades » sont moins stables que les précédents, mais ils restent dans le secteur des centres sociaux. Il s'agit de parcours cadres peu stables géographiquement mais présentant une certaine continuité dans la branche. Ces personnes sont plus souvent arrivées directement avec un statut cadres.

Les cadres de notre échantillon qui appartiennent à cette catégorie ont en moyenne 50 ans et 43% sont des femmes. C'est la catégorie la moins féminisée (les hommes sont généralement plus mobiles que les femmes, et ce dans l'ensemble de la population salariée). Ils travaillent dans la branche depuis 10 ans, ont connu plus de cinq emplois différents, et ont travaillé en moyenne sur près de quatre départements différents.

¹ Source : Bases de données fournies par Chorum (organisme chargé de la prévoyance et des retraites de la branche) selon les normes de confidentialité imposées par la CNIL.

Les éphémères

Ils viennent dans la branche pour quelques emplois, soit après un premier emploi d'animateur, soit directement cadres dans la branche. Peut-être s'y forment-ils et en partent assez rapidement.

Les cadres de notre échantillon qui appartiennent à cette catégorie ont en moyenne 49 ans et 52% sont des femmes. Ils ont travaillé dans la branche moins de quatre ans en moyenne, ont connu deux emplois différents, et n'ont travaillé en moyenne que sur un seul département.

Les discontinus

Ils multiplient les emplois partout en France, vont et partent de la branche, sont tantôt employés, tantôt cadres sans qu'une lisibilité de leurs parcours n'apparaisse.

Les cadres de notre échantillon qui appartiennent à cette catégorie ont en moyenne 49 ans et sont des femmes à 67% (la catégorie la plus féminisée). Ils ont travaillé dans la branche pendant six ans, ont connu six emplois différents, et ont travaillé en moyenne que sur deux départements différents.

Béatrice J. , exemple de parcours « stable » :

Le parcours stable : Idéal pour son projet de militante, nécessaire pour construire des relations durables.

Béatrice illustre particulièrement ce que nous avons appelé « parcours stable » : après **quelques passages** dans sa prime jeunesse dans **des métiers de l'animation**, elle s'engage pendant 5 ans dans une association de quartier en région parisienne. Elle quitte cet emploi pour la province où elle souhaite vivre. Après trois ans d'alternance de postes d'animatrice /formation/ courtes périodes de chômage, **elle intègre le centre où elle est encore aujourd'hui, depuis plus de 20 ans maintenant!**

Fille d'agriculteurs, c'est naturellement qu'elle passe un bac agricole en Vendée, sa région d'origine. Militante de tradition, sa famille l'encourage à s'engager dans un IUT « carrière sociale » à Rennes. Elle cherche alors « un poste sans mur » et en trouve un, dans une association à Dreux, en région parisienne, où elle s'occupe d'animation de quartier à partir d'un « terrain d'aventures ». Elle en profite pour passer le CAPASE¹ qui sera reconvertit en DEFA².

Après 5 ans en région parisienne, la province lui manque mais trouver le poste de ses rêves demande un peu de temps. Le poste d'animateur responsable enfance-jeunesse qu'elle trouve dans la Vienne est un échec : c'est un travail d'animation-loisirs pour classes moyennes... Elle ne retrouve pas son projet là dedans. Quelques CDD sur les stages insertions lui permettent de rebondir mais il lui faudra encore près de deux ans de « galère » et de petits boulots avant de décrocher le poste qu'elle pourra construire à sa mesure : animatrice de la création d'un centre social en Charente-maritime.

C'est ce qu'elle voulait : créer de la vie, animer un centre avec des habitants, **diriger un projet** et non gérer une structure. Le titre d'animatrice-coordinatrice a été obtenu au bout de 6 mois et **celui de directrice (et donc le passage cadre)** a fait l'objet de négociations **après 6 ans dans le poste**. Quelques formations continues sur l'analyse des pratiques et l'adaptation au poste lui permettent de faire le point à intervalles réguliers. Une formation récente, plus longue, sur 3 ans, lui a permis d'obtenir un DHEPS. Il a fallu plus de 10 ans à ce centre social pour être professionnalisé et stabiliser une équipe d'une dizaine de permanents.

Lorsqu'on lui demande pourquoi elle n'a pas suivi les recommandations de l'époque qui proposait aux directeurs de changer de postes tous les cinq ans, elle répond : « Je peux comprendre que ce soit difficile un poste de directeur et c'est ce qui explique aussi que l'on s'essouffle parfois ; mais après avoir mis dix ans à professionnaliser l'équipe, **il aurait été dommage de ne pas profiter des liens** enfin co-construits, et du projet partagé... Il faut cependant faire attention à déléguer, à **construire l'autonomie du projet**, et à passer la main. »

José D. , exemple de parcours « nomade »

José se reconnaît très bien dans le parcours que nous avons intitulé « nomade ». Son besoin de liberté fait qu'il peut difficilement rester longtemps dans une même structure ou dans une même région. Ce qu'il aime le plus dans le métier c'est le développement d'un projet : il n'a jamais eu la volonté de devenir responsable d'une structure.

Il fait ses premiers pas dans le secteur social en tant que **bénévole** en animant, dès l'âge de 15 ans, une activité jeunes pendant trois ans. Il passe également son BAFA pour trouver un travail l'été mais, non familier des centres de loisirs, ces expériences ne le satisfont pas.

Il obtient son Bac économique en 1981. Issu d'un milieu défavorisé et ne pouvant obtenir de bourse pour poursuivre ses études (accords inexistant entre le Portugal et la France), il occupera un poste de bûcheron entre 1981 et 1982 dans une petite commune de l'Aisne. Entre 1981 et 1983, il effectue des vacances pour des centres sociaux gérés par la CAF. Parallèlement, il s'investit dans le projet de développement social de son village. A partir de 1983, il bénéficie d'une mesure jeunesse et sport « Jeunes volontaires » qui lui permet d'être rémunéré 60% du SMIC. Avec la fin de la mesure, il se retrouve en 1984 sans emploi, sans indemnités, et sans logement.

Il quitte la Picardie pour le Nord-Pas-de-Calais. Entre temps, les accords de bourse entre la France et le Portugal se sont mis en place, et il intègre en 1985 un IUT carrières sociales. Sa rencontre avec les professeurs sera déterminante pour son intégration dans le milieu de l'animation. Pour vivre, il cumule ses études et un poste d'animateur jeunes dans une MJC. Diplômé de l'IUT en 87, il est embauché **comme cadre** pendant 3 ans par la Fédération des Maisons de la Jeunesse et de la Culture pour la création dans le Pas-de-Calais d'une MJC. Il sera ensuite coordinateur jeunesse d'une MJC de la banlieue lilloise pendant un an.

José, toujours en quête de développer sa propre formation, suit en 1991 une formation CPFD³ avec le CRESPP⁴ financé par l'Allocation Formation Reclassement. En réalisant une étude sociologique dans le cadre de sa formation sur les groupes de rock, il rencontre les fondateurs d'une petite école de rock qui lui demandent de développer leur projet. En 1992, il devient donc directeur de cette école, toujours en complément de sa formation. Début 1994, une dispute avec la Présidente de l'école conduit à son licenciement.

En 1993 et 1994, il suit une maîtrise de sciences et techniques – option gestion du développement social. Il réalise son stage comme formateur en gestion financière du personnel pour la fédération des crèches parentales du Nord-Pas-de-Calais.

Il intervient également en tant que formateur au CRESPP et à l'IUT carrières sociales.

Il décide alors de partir en Charente maritime avec sa femme et ses deux enfants, sans avoir d'engagements professionnels.

Après une année chargée de la création d'une école alternative pour ses enfants et ceux de ses amis, il postule en 1995 dans un centre social de Charente-maritime pour un poste de chef de projet en développement social. Il se retrouve en fait **responsable de la structure**. Le développement est difficile, car la Mairie ne veut pas du centre social. Il n'a pas de locaux pendant un an. Il réunit les habitants du quartier en assemblée générale pendant deux ans, crée entre autre un atelier d'insertion, un bar associatif, développe des contacts avec l'AFP et l'ANPE.

Il reste cinq ans à la tête de ce centre, et part une fois la situation du centre stabilisée.

Il a eu envie d'intégrer ensuite une structure déjà existante et solide, afin de se consacrer réellement au développement du projet. Il devient donc **en 2000 directeur d'un autre centre social** du département.

Souhaitant toujours concilier formation et travail, il fait un Master en sociologie en 2004-2005 avec le plan de formation. Ses sujets d'étude sont alors le bénévolat, le don.

Il souhaiterait à l'avenir faire un doctorat de sociologie et d'ici deux ans monter un cabinet de consultant en développement de projet, conseil en gestion...

1 CAPASE : Certificat d'aptitude à la promotion des activités socio-éducatives

2 DEFA : Diplôme d'Etat aux Fonctions d'Animateur

3 CPFD : Diplôme de Directeur et Chef de Projet d'actions socioculturelles

4 CRESPP : Centre de recherche sur la santé, le social, et le politique.

P., exemple de parcours « éphémère »

Le parcours de P. correspond à celui que nous avons intitulé « éphémère » car elle n'est restée que 6 ans dans la branche des centres sociaux et a occupé deux postes au cours de cette période. Mais **éphémère dans notre branche ne signifie pas éphémère dans l'ensemble de son parcours professionnel** : en effet, P. est depuis vingt ans dans le secteur social, et est restée dix ans responsable dans la fonction publique.

P. a passé son BAFA à 17 ans et encadré des jeunes en camp, au ski, ... Elle est ensuite entrée, à l'âge de 20 ans, dans une **collectivité territoriale à un poste administratif** (poste qu'elle a occupé pendant 4 ans). En 1986, elle passe son BAFD et intègre le **service jeunesse** de cette même administration. Elle passe ensuite son DEFA, et devient **directrice de ce service** en 1990. Elle est alors adjoint administratif et en même temps cadre pour la gestion d'une association paramunicipale (créée pour la souplesse de gestion). Elle travaille alors sur la création d'un centre social (depuis la construction des murs jusqu'à sa mise en route), mais quitte l'administration au moment où le centre allait démarrer. En effet, les lourdeurs administratives lui pèsent et elle souhaite changer de région.

Elle devient **directrice d'un centre social** de la région Rhône Alpes en 1996. Elle entame une formation CAFDES, mais quitte en 2000 ce centre pour un autre centre social de la région : la direction du premier étant compliquée par des conflits politiques entre la Mairie et l'Association. Elle termine son CAFDES dans ce deuxième centre, mais un emploi qui correspond mieux à ses attentes s'offre à elle dans un autre secteur. Elle trouve l'univers des centres sociaux très intéressant, mais trop fragile (« la survie dépend du bon vouloir des CAF et des villes »).

Après **6 ans passés dans les centres sociaux**, elle décide donc d'intégrer la branche sanitaire et sociale, mais craint que son passage en centre social soit un handicap. Elle est retenue pour le premier poste sur lequel elle postule, et devient **directrice d'un centre d'hébergement et de réinsertion sociale** en 2002. Le financement des CHRS était auparavant presque totalement issu de l'Etat, aujourd'hui ils se sont diversifiés (la part publique ne représente plus que 60%), et son expérience des centres sociaux lui a finalement été profitable pour la gestion des financements périphériques. Elle a l'impression que son travail est mieux reconnu par l'Etat que dans les centres sociaux (il a une meilleure visibilité puisqu'il participe au financement).

Elle pense qu'il ne faut pas rester plus de 5 à 7 ans sur un poste, **qu'il faut changer pour se redynamiser**. Elle envisage de travailler par la suite dans un autre secteur (handicap, personnes âgées, enfance en difficulté, ...), et pourquoi pas ailleurs que dans le social.

Laurence N., exemple de parcours « discontinu »

Après une licence de droit et une maîtrise en organisation et gestion des ressources humaines, Laurence entre à la mairie d'une ville du Val-de-Marne en tant que responsable du service juridique au Secrétariat Général. Son goût pour le social l'a conduit à s'occuper de plus en plus de dossiers dans ce secteur, et elle devient coordinatrice du Conseil communal de prévention de la délinquance.

Elle quitte le service en 1996 afin de suivre son conjoint dans l'**Indre** où ils créent ensemble une auto-école sociale. Lorsque le projet se consolide et que son mari peut recruter quelqu'un, elle devient agent de développement local pour la fédération départementale Familles rurales 36. Elle y suit quelques journées de formation sur l'accompagnement des publics en difficulté, la gestion des conflits et une formation de trois jours en gérontologie. La suppression de postes cause une montée en charge de travail, et elle refuse de devenir responsable de formation car elle est en désaccord avec les pratiques. Le conseil régional lui propose alors de monter un projet « Contact emploi 36 », dont elle est la responsable pendant un an. Elle y suit quelques journées de formation sur la tenue de permanence, et les fraudes.

En 2001, en raison de son divorce, elle décide de revenir sur la région parisienne. Elle devient chargée de développement de la structure Temporys dans les **Yvelines** par l'intermédiaire des responsables rencontrés lors d'un colloque sur Paris. Elle suit pour son compte une formation sur les nouvelles technologies (NTIC). Sa mésentente avec le directeur la pousse à partir. Entre 2001 et 2003, elle devient consultante communication à Alizée production dans les Yvelines : elle devait au départ entrer dans cette structure pour un poste sur le développement de la formation, mais après discussion avec le responsable, il décide de lui confier un poste en communication.

En 2003, elle part à nouveau en province pour suivre son conjoint à **Poitiers**. Pendant un an, elle devient coordinatrice académique rattachée au rectorat Poitou-Charentes qu'elle quitte pour suivre son conjoint muté à **Nantes**. Entre 2004 et 2005, elle occupe un poste de responsable pédagogique et un poste de intervenante en formation de formateurs pour le CNAM.

Elle est actuellement en congé maternité, suit un Master en Ingénierie de formation, et travaille sur la création d'un projet.

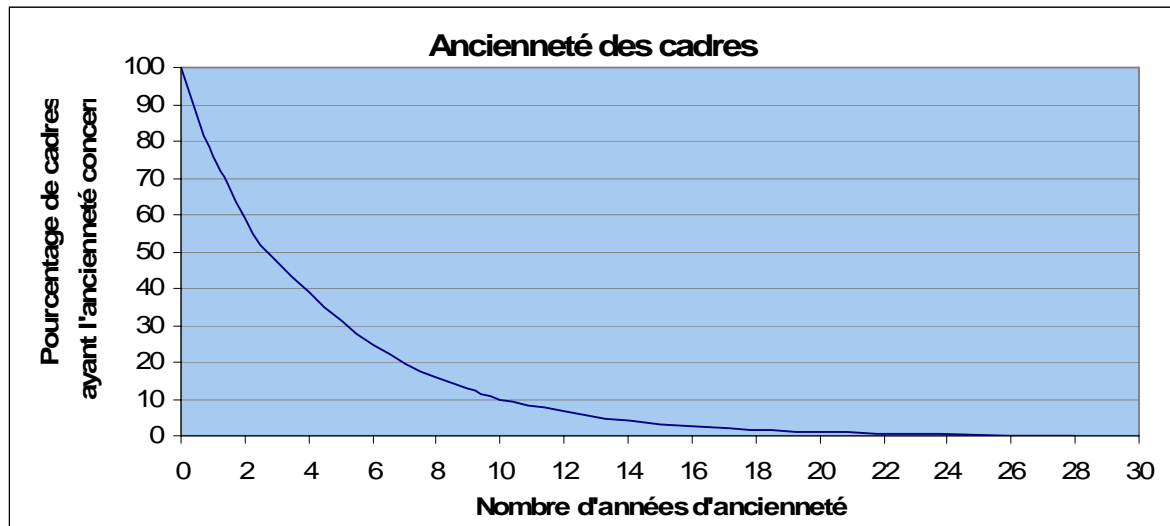
Quelques soient les types de parcours, plusieurs éléments apparaissent de façon récurrentes dans les parcours professionnels restitués précédemment :

- On note que les parcours sont autant influencés par des motivations professionnelles, et politiques que par des aspects humains et familiaux. En effet, un changement de poste peut être le fruit d'un désaccord avec un salarié de la structure, la mutation d'un conjoint, la volonté de s'épanouir dans un autre poste, l'envie de fuir les conflits politiques qui régissent la structure,
- A la lecture de ces entretiens apparaît également l'incertitude du secteur social, et malgré cela un fort attachement pour ce secteur. Les directeurs interrogés ont souvent évoqué les problèmes liés à la gestion d'une association : les conflits d'intérêt entre les mairies, les CAF, et les usagers, les problèmes de financements, ... Ils ont pourtant tous évoqués l'importance du choix de travailler dans le secteur social, même parmi ceux qui ont aujourd'hui quitté la branche des centres sociaux.
On a pu observer par ailleurs qu'à l'intérieur du secteur social, la branche des centres sociaux et des associations de développement social local est attractive : ce ne sont pas les cadres de notre branche qui partent vers les autres branches de l'économie sociale, mais plutôt les cadres des autres branches qui viennent travailler dans les centres sociaux ou les salariés des autres branches qui deviennent cadres chez nous. Par contre, nous savons également que notre branche est fortement concurrencée par le secteur municipal, les CAF, les maisons de retraites, ...
- Enfin, ils ont tous admis que la fonction de direction d'une association était un poste éreintant. Il était même considéré, il y a une vingtaine d'année, qu'il était anormal de rester trop longtemps à la direction d'une association. Parmi les directeurs interrogés, nous notons deux points de vue opposés : ceux qui pensent qu'une bonne gestion nécessite une longue implication dans la structure, et ceux qui pensent à l'inverse que l'usure est trop importante et qu'il faut changer régulièrement de structure.

NE PAS DIFFUSER SANS VALIDATION

TURN OVER DES CADRES

Le turn over reflète la stabilité des salariés dans leur emploi. On mesure le turn over par l'ancienneté du salarié sur le poste actuel, le nombre d'emplois différents qu'aura un cadre au cours de sa carrière professionnelle et par la durée moyenne des postes occupés.

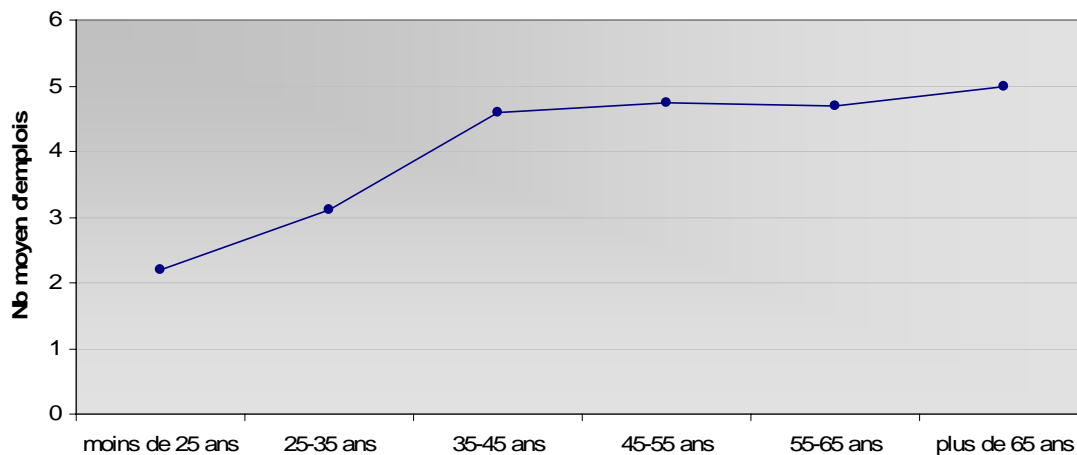


Lecture : 60% des cadres ont une ancienneté dans le poste de plus de deux ans.

L'ancienneté des cadres est particulièrement faible dans notre branche. Un quart de nos postes de cadre dure moins d'un an², et la moitié moins de 3 ans.

Ancienneté des cadres dans leur poste actuel	Source Ipsos Ensemble des cadres français	Source Chorum Ensemble des cadres de la CCN SNAEC SO
Moins de 2 ans	21%	41%
De 2 à 5 ans	43%	28%
De 6 à 12 ans	20%	24%
Plus de 12 ans	15%	7%

Nombre moyen minimum d'emplois par parcours selon l'âge

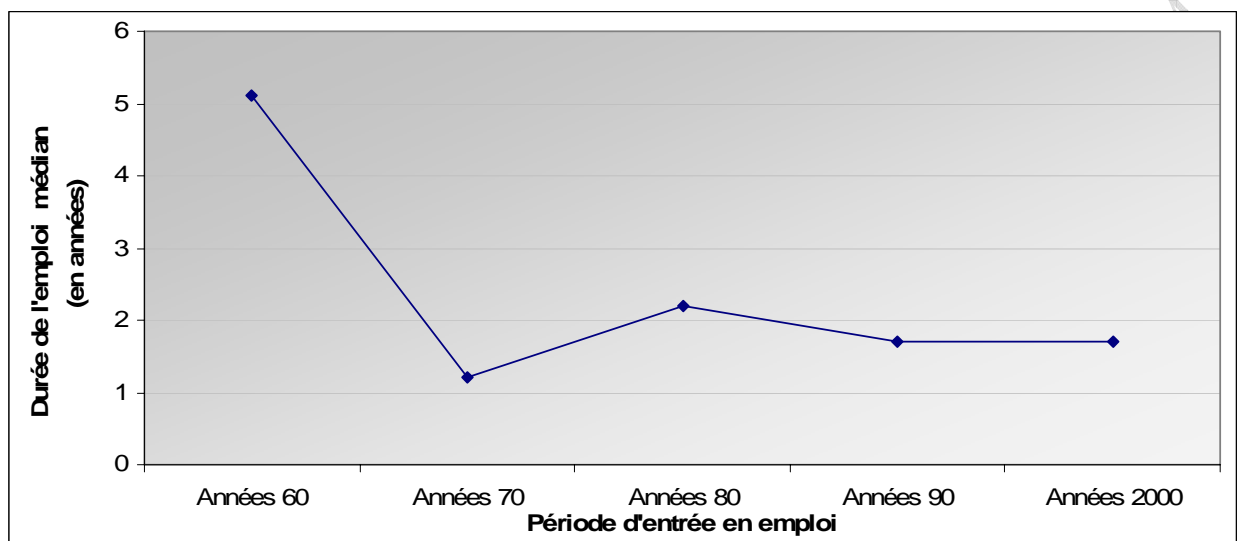


Les cadres ont en moyenne au moins 3,5 emplois par parcours³. La moitié des cadres a connu trois emplois différents.

² Ces chiffres sont corroborés par les résultats de l'analyse des bases de données du SNAEC SO.

Le nombre d'emplois est sensiblement le même pour les tranches d'âge de 35-45 ans, de 55-65 ans et de 45-55 ans. Autrement dit, le turn over dans la branche augmente... Une personne ayant terminé son parcours a eu en moyenne 5 postes dans la branche (passé l'âge de la retraite) tandis qu'une personne qui est cadre à 40 ans a déjà eu plus de 4 emplois dans la branche et en aura vraisemblablement plus d'un.

Durée médiane des emplois (en années) selon la période d'entrée en emploi



La durée des emplois a quant à elle diminuée : il apparaît qu'après une stabilisation autour de 3,5 ans dans les années 70 et 80, les emplois n'ont duré qu'en moyenne moins de 3 ans dans les années 90 ce qui est significativement moindre.

On peut conclure⁴ que, après la mise en place des années 1960 et 1970, les années 80 ont vu une hausse de l'emploi et une hausse de la durée en emploi (donc pas de turn over particulièrement en hausse à ce moment là) tandis que dans les années 90, la hausse du nombre d'entrées en emploi simultanément à une baisse de la durée des emplois atteste d'une augmentation du turn over, en particulier pour ceux qui ont entre 35 et 45 ans. La tendance pour les années 2000 est difficile à décrire étant donné que l'on est en 2006. Elle semble cependant être la suivante :

- moins d'entrées en emplois toute catégorie d'âge confondue
- un turn over qui semble élevé pour les jeunes essentiellement tandis qu'il semble diminuer pour les autres catégories d'âge
- une durée moyenne en emploi stable depuis les années 1990

Au final, il est possible qu'on assiste à une légère baisse de l'emploi dans la branche.

³ Etant donné que nous ne disposons que des bases de données de Chorum, les emplois qu'auraient eu les cadres hors de ce groupe ne peuvent pas être comptabilisés.

⁴ Voir note technique sur le turn over pour une étude plus détaillée sur la question

CONCLUSION

Cette étude nous a permis de faire apparaître quatre parcours professionnels cadres typiques dans notre branche. On peut ainsi distinguer les cadres qui suivent une **carrière stable** tant sur le plan géographique que sectoriel, ceux, **nomades**, dont la mobilité géographique est très importante tout en conservant des emplois dans la branche, ceux qui, **éphémères**, ne font qu'un bref passage dans notre branche, et enfin ceux, **discontinus**, qui multiplient les emplois partout en France, dans des branches différentes, et changent de statut aussi fréquemment.

Le turn over dans la branche est très important puisque 40% des cadres occupent leur poste actuel depuis moins de 2 ans (alors que parmi l'ensemble des cadres français seuls 21% sont dans cette situation).

L'analyse du turn over semble indiquer qu'il risque de s'accroître ces prochaines années.

Il semble toutefois que notre branche soit **attractive** pour les salariés des autres branches de l'économie sociale, au moins **lorsqu'il s'agit des emplois de cadres**. Le turn over est important, mais les salariés changent rapidement d'emplois tout en travaillant dans des structures dépendant de la convention collective du SNAECSO.

NE PAS DIFFUSER SANS L'APPROBATION DE CITEO

NE PAS DIFFUSER SANS VALIDATION DE CHORUM



CONTACT :

SNAECSo - CPNEF

18/22 avenue Eugène Thomas
94276 Le Kremlin-Bicêtre Cedex

tél : 01 58 46 13 52

fax : 01 58 46 13 46

email : snaecso@snaecso.com

NE PAS DIFFUSER S

ON DE CHORUM