

**PARI Jeunes**  
**les perspectives d'emploi 1998-2002**  
**dans le secteur sanitaire et social**  
**en Aquitaine**



Etude réalisée pour PROMOFAP Aquitaine  
22, rue Ferrère 33000 BORDEAUX

**octobre 1998**

<b>Introduction</b>	<b>2</b>
<b>1 - Le champ de l'enquête</b>	<b>4</b>
<b>2 - Les participants à l'enquête</b>	<b>5</b>
2.1 - répartition géographique	5
2.2 - répartition par secteur d'activité	9
<b>3 - les salariés couverts par l'enquête</b>	<b>11</b>
3.1 - les contrats de travail	11
3.2 - le lieu de l'activité <i>(secteur géographique, taille de l'établissement, secteur d'activité)</i>	12
3.3 - les salariés de 55 ans et plus <i>(sexe et âge, cadre de l'activité)</i>	15
<b>4 - les emplois occupés par les salariés de 55 ans et plus et les perspectives de remplacement</b>	<b>21</b>
4.1 - nature de ces emplois	21
4.2 - les temps de travail	23
4.3 - années de départ en retraite ou en préretraite	24
4.4 - le remplacement des retraités <i>(calendrier des départs, localisation des départs, conditions de remplacement des retraités)</i>	25
<b>5 - les créations d'emploi envisagées</b>	<b>32</b>
5.1 - localisation des créations d'emploi envisagées	32
5.2 - caractéristiques des créations envisagées	
<b>6 - les mouvements de salariés en 1997</b>	<b>37</b>
6.1 - sens et ampleur des mouvements	37
6.2 - caractéristiques des emplois concernés <i>(catégories des emplois affectées par ces mouvements, temps de travail en équivalent temps plein)</i>	39
6.3 - profil des salariés recrutés <i>(âge, expérience et formation)</i>	41
6.4 - motifs à l'origine des flux <i>(motifs d'embauche de personnels en CDI, motifs de sortie)</i>	42
<b>7 - récapitulatif de perspectives d'emplois à l'horizon 2002</b>	<b>43</b>
7.1 les perspectives d'emploi observées	43
7.2 essais d'extrapolation	45
<b>CONCLUSION</b>	<b>46</b>
<b>CARTOGRAPHIES</b>	
<b>ANNEXES</b>	

## **INTRODUCTION**

La délégation PROMOFAP Aquitaine s'est engagée dans une démarche **visant au soutien et au développement des initiatives locales en faveur de l'insertion professionnelle des jeunes de moins de 26 ans.**

Dénoté PARI Jeunes <sup>1</sup>, ce dispositif concerne 250 jeunes, public des missions locales et de PAIO, souhaitant travailler dans le secteur sanitaire et social et ayant une amorce de projet d'insertion : formation, stage, expérience associative ...

Ce projet PARI repose sur les objectifs suivants :

- mettre en place une organisation favorisant les échanges et le partage de connaissances et d'expériences
- situer les actions au plus près du terrain professionnel et local
- associer le plus grand nombre de jeunes à la démarche à travers toutes les composantes des actions
- optimiser les dispositifs existants en construisant les outils nécessaires à l'accompagnement, l'accueil et l'évaluation des jeunes dans les établissements sanitaires, médico-sociaux et sociaux.

La mise en œuvre du projet PARI-jeunes s'articule autour de 6 axes :

- ❶ **une «étude-diagnostic»** comprenant un état des lieux des emplois et des perspectives d'emploi dans la région Aquitaine et donnant lieu à la réalisation de cartographies des besoins par bassin d'emploi.
- ❷ **une analyse des politiques de recrutement**, des compétences et des capacités attendues par les employeurs du secteur
- ❸ **une étude de l'évolution des métiers** face aux mutations du secteur conduisant à l'élaboration des référentiels-métiers et référentiels-formation
- ❹ **des mises en situations professionnelles** par la création de plateformes départementales d'insertion organisées à partir d'un tissu actif d'employeurs, d'acteurs du réseau d'accueil, de partenaires sociaux autour de centres de formation. Ces plateformes doivent constituer ainsi de véritables interfaces coordonnant le dispositif des immersions en entreprise.
- ❺ **l'élaboration de parcours de formation et/ou d'insertion individualisés**
- ❻ **la création d'outils d'information de 2 types** destinés d'une part à l'ensemble des acteurs du dispositif sous forme d'outils techniques et, d'autre part aux jeunes sous une forme plus attractive

---

<sup>1</sup> Partenariat d'Actions Régionales pour l'Insertion des Jeunes

## PARI Jeunes : les perspectives d'emploi dans le secteur sanitaire et social

Dans ce cadre, l'intervention du CREAHI se situe au niveau des deux premiers axes. L'évaluation des besoins en personnel dans les secteurs sanitaire et social et les politiques de recrutement ont été abordées à travers deux types d'enquêtes.

**La première**, à caractère essentiellement quantitatif, a pour objectif de préciser :

- le nombre d'emplois pouvant se libérer dans un horizon de 5 ans (1998-2002) suite à des départs à la retraite, ou dont la création est envisagée dans un délai de 3 ans au plus
- les caractéristiques de ces emplois : nature de l'emploi, temps de travail
- leur localisation : zone d'emploi et secteur d'activité

**Le seconde enquête** doit apporter des éléments complémentaires sur l'évolution de l'emploi dans le secteur mais aussi sur les politiques de recrutement, les compétences et les capacités attendues par les employeurs. Pour cela des entretiens avec un échantillon d'employeurs ont été réalisés <sup>2</sup>.

### *1 - Le champ de l'enquête*

---

<sup>2</sup> Les résultats sont présentés dans un rapport séparé, ce présent document exclusivement portant sur l'exploitation et l'analyse des données quantitatives.

## PARI Jeunes : les perspectives d'emploi dans le secteur sanitaire et social

L'ensemble des adhérents à PROMOFAP Aquitaine a été sollicité pour cette enquête.

**Au 1<sup>er</sup> janvier 1998, leur nombre s'élevait à 465** se répartissant ainsi entre les 5 départements de la région :

⇒ Dordogne:	72
⇒ Gironde :	191
⇒ Landes :	37
⇒ Lot-et-Garonne :	42
⇒ Pyrénées-Atlantiques :	123

Généralement, l'«**unité-adhérent**» correspond à un seul et unique établissement, comme par exemple un Centre d'Aide par le Travail (CAT) ou encore une maison de retraite. Toutefois, dans quelques cas, cette unité recouvre un organisme gestionnaire ainsi que l'ensemble des structures dont il a la charge <sup>3</sup>. Chaque unité peut, en conséquence, avoir un poids très différent, particulièrement en termes de nombre de salariés.

Un questionnaire, élaboré par le CREAHI et PROMOFAP auxquels s'est associée la DRASS d'Aquitaine, a été adressé à chacun de ces adhérents.

Ce questionnaire <sup>4</sup> comporte 4 volets autour desquels va se structurer la présentation des résultats :

- ☞ identification de la structure répondante (catégorie, zone d'emploi, nombre de salariés selon la nature du contrat de travail)
- ☞ emplois occupés par les salariés de 55 ans et plus (nature emploi, perspective de remplacement)
- ☞ créations d'emplois envisagées sur 3 ans : 1998, 1999 et 2000 (nature emploi, mode recrutement)
- ☞ mouvements d'entrées et de sorties de salariés en 1997 (emplois concernés, raisons des embauches ou des départs)

Ce questionnaire a été diffusé par voie postale en décembre 1997 à chaque adhérent. Ces adhérents ont, dans les mois qui ont suivi, été régulièrement relancés par les services de PROMOFAP.

La collecte de données s'est poursuivie quasiment jusqu'à la fin du mois d'avril (les derniers questionnaires intégrés au traitement ont été reçus le 22 avril 1998).

**Le nombre de questionnaires finalement obtenus s'élève à 215 <sup>5</sup> pour 465 envois soit 46% du total.**

Les données collectées concerneraient donc un peu moins de la moitié des adhérents de PROMOFAP.

---

<sup>3</sup> PROMOFAP n'a pas transmis au CREAHI d'informations sur la répartition de ses adhérents en fonction de leur statut et leur catégorie. Nous ne pouvons donc pas présenter dans ce document les caractéristiques de ces adhérents. Pour cette raison aussi, nous n'avons pas pu comparer la structure de l'échantillon des répondants à celle de l'ensemble des adhérents.

<sup>4</sup> Voir exemplaire en annexe 1

<sup>5</sup> Seuls 213 questionnaires sont exploitables, 2 questionnaires concernant des structures sans aucun salarié n'ont pas été pris en compte

**Toutefois, si on considère d'autres indicateurs, il semble que la couverture de cette enquête soit un peu plus large.** Ainsi, les adhérents de PROMOFAP salarient environ 20000 personnes. Or, le nombre de salariés touchés par l'enquête s'élève à 10685, soit plus de la moitié de la population concernée. L'échantillon de répondants est donc composé, entre autres, de «gros» employeurs.

## 2 – les participants à l'enquête

Comment se répartissent les structures ayant répondu à l'enquête ?  
Quelles sont leurs caractéristiques ?

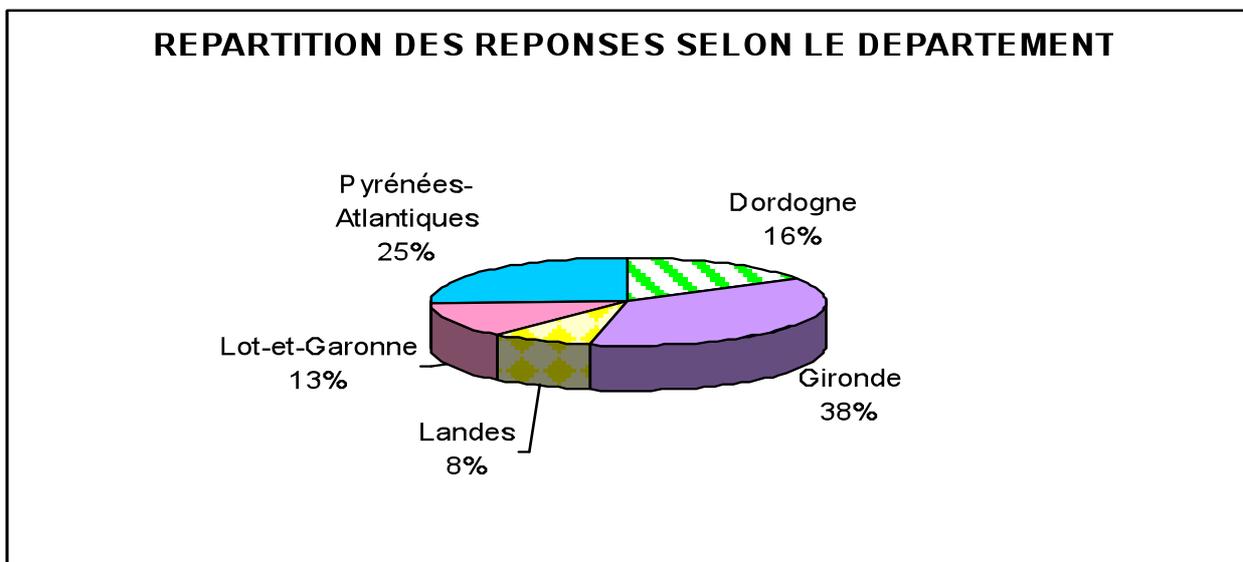
### 2.1 – répartition géographique

**tableau 1 – Réponses par département**

département	Nombre d'adhérents	Nombre de réponses	Taux de participation
Dordogne	72	35	49%
Gironde	191	78	41%
Landes	37	18	49%
Lot-et-Garonne	42	28	67%
Pyrénées-Atlantiques	123	54	44%

La répartition des réponses par département montre une sur-représentation du Lot-et-Garonne et, à l'inverse, une sous-représentation de la Gironde.

Ces différences n'altèrent pas, cependant, la représentativité de l'échantillon des répondants sur ce critère<sup>6</sup>. Mais, il faut tout de même remarquer (et saluer !) la très bonne participation du Lot-et-Garonne.



L'analyse des résultats à travers le découpage départemental est incontournable car il s'agit d'une référence connue de tous et qui correspond à une réalité administrative forte. Toutefois, à cette approche sera également associée une analyse par zone d'emploi.

<sup>6</sup> comparaison d'une répartition théorique (les adhérents) à une répartition observée (les répondants) à l'aide d'un test statistique : le  $X^2$  (chi 2)

## PARI Jeunes : les perspectives d'emploi dans le secteur sanitaire et social

Le découpage du territoire par zone d'emploi a été réalisé par l'INSEE (pour la première fois en 1983, puis revu en 1994) à la demande du Ministère du Travail sur la base des migrations quotidiennes domicile-lieu de travail.

**Le fondement des zones d'emploi est essentiellement économique. L'objectif est de fournir des éléments permettant une approche locale de l'emploi, des formations et du fonctionnement du marché du travail.**

Comme l'indique la Circulaire adressée en 1994 aux Préfets de Région, pour procéder à ce découpage : *" On doit retenir des critères objectifs d'homogénéité économique et de solidarité entre les activités locales... à cet égard, l'étude des migrations alternantes est une information à considérer"*<sup>7</sup>.

Cette approche plus parcellaire d'un territoire délimité administrativement paraît indispensable pour impulser et appuyer des politiques de développement local. La zone d'emploi se présente, en effet, comme *"un cadre technique pertinent... parce que l'empreinte des contextes locaux est fondamentale dans la compréhension des principaux éléments de fonctionnement du marché du travail et que la plus grande part des politiques publiques a la volonté de s'ancrer dans la dynamique locale"*<sup>8</sup>.

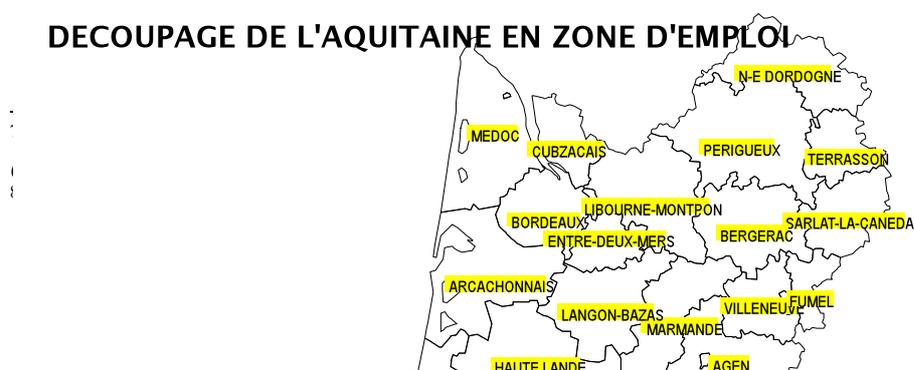
L'Aquitaine est divisée en 24 zones d'emploi dont l'attractivité se mesure à travers la densité de la population active :

### Liste des zones d'emploi en Aquitaine

7201 - Nord Est de la Dordogne	7207 - Marmande -Casteljaloux
7202 - Périgueux	7208 - Villeneuve sur Lot
7203 - Terrasson	7209 - Fumel
7204 - Sarlat-la-Canéda	7210 - Agen
7205 – Bergerac	7206 - Dax
7214 – Libourne/Montpon/Ste Foy la Grande	7281 – Haute Lande
7215 – Langon-Bazas	7282 - Est des Landes
7271 – Médoc	7291 – Sud des Landes
7272 – Arcachonnais	7211 – Lacq-Orthez
7273 – Entre-deux-Mers	7212 – Oloron-Mauléon
7274 – Cubzacais	7213 - Pau
7275 – Bordeaux (zone centrale)	7292 – Bayonne-Pyrénées

Chaque zone est constituée par un ensemble de cantons ou de parties de cantons (communes) et ne respecte pas nécessairement les limites des départements, comme par exemple la zone Libourne-Montpon-Ste Foy, ou encore de l'Arcachonnais.

### DECOUPAGE DE L'AQUITAINE EN ZONE D'EMPLOI



## **PARI Jeunes : les perspectives d'emploi dans le secteur sanitaire et social**

La répartition des réponses par zone d'emploi est, bien sûr, fortement liée à l'implantation des équipements sanitaires et sociaux. Autrement dit, plus les établissements sont nombreux sur une zone donnée, plus le nombre de réponses sur cette zone a des chances d'être élevé.

Toutes les zones d'emploi d'Aquitaine sont représentées parmi les répondants, exceptée celle de Terrasson.

Les effectifs les plus élevés de réponses sont observés dans les secteurs urbains : Bordeaux (50 réponses), Pau (21), Périgueux (21), Bayonne-Pyrénées (19), Agen (16). Partout ailleurs, le nombre de réponses est inférieur à 10.

**Voir page suivante la répartition des réponses par zone d'emploi**



### 2.2 - Répartition par secteur d'activité

Plus de 50 catégories d'établissements ont participé à cette enquête, ce qui reflète la diversité des adhérents à PROMOFAP et a pour conséquence une grande dispersion des réponses.

Il a donc été nécessaire de regrouper les questionnaires en fonction du secteur d'activité. **Neuf secteurs ont été déterminés.** Ils sont relativement homogènes, le critère principal de constitution étant la qualité de la population prise en charge.

Le secteur sanitaire est le seul qui comprenne des structures pouvant recevoir soit des adultes, soit des enfants<sup>9</sup>.

Par ailleurs, deux secteurs se distinguent des autres : ils ne prennent pas en charge de public (du moins directement). Il s'agit des écoles et centres de formation et des services administratifs (sièges d'associations ou organismes divers).

Dans le détail, ces secteurs se composent ainsi :

#### 1 - Enfance handicapée

Etablissements "annexes XXIV" (IME, IR, IEM, établissement pour enfants polyhandicapés et institut d'éducation sensorielle), CAMSP, CMPP

#### 2 - Adultes handicapés

Structure de travail protégé, centre de réadaptation et formation professionnelle, SAVS, foyer d'hébergement, foyer occupationnel, MAS.

#### 3 - Protection de l'Enfance

Club de prévention, MECS, lieu de vie

#### 4 - Public en difficulté

Mission locale, CHRS, centre provisoire d'hébergement, centre d'accueil pour demandeurs d'asile, service de tutelle.

#### 5 - Personnes âgées

Club pour personnes âgées, service d'aides-ménagères, centre de soins infirmiers, service de soins à domicile, logement-foyer, maison de retraite

#### 6 - Sanitaire

Centre de post-cure pour malades mentaux, centre de réadaptation fonctionnelle, centre de traitement pour toxicomanes, centre d'examen de santé, hôpital de jour, lactarium,

---

<sup>9</sup> Un seul établissement dans ce cas

## PARI Jeunes : les perspectives d'emploi dans le secteur sanitaire et social

hospitalisation à domicile, maison d'enfants à caractère sanitaire, maison de repos et de convalescence, maison de santé médico-obstétrico-chirurgicale, maison de santé pour maladies mentales.

### 7 - Accueil petite enfance

Crèche collective, crèche familiale, crèche parentale, halte-garderie

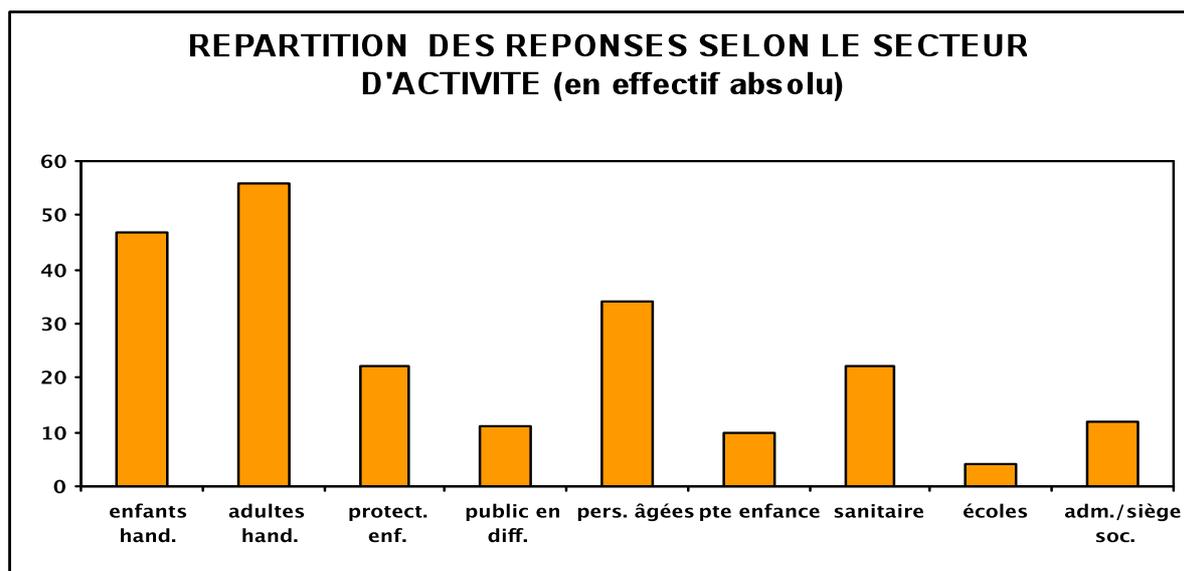
### 8 - Ecoles, centres de formation

Ecole d'infirmiers, école de secrétariat médical

### 9 – Sièges sociaux

Direction générale d'association, organisme non gestionnaire

**Il faut souligner que la composition de chacun de ces secteurs n'est pas exhaustive par rapport au champ qu'ils sont censés couvrir mais a été établie uniquement en fonction des réponses exprimées.**



On peut observer que les établissements destinés aux personnes handicapées sont les plus nombreux et représentent près de la moitié des réponses<sup>10</sup>.

Si on compare la répartition des répondants à celle de l'ensemble des adhérents de PROMOFAP, on constate une surreprésentation de cette catégorie de structures au détriment des services destinés aux publics en difficultés et des lieux d'accueil pour la petite enfance.

<sup>10</sup> Dans le graphique ci-dessus la catégorie « adm./siège social » ne concerne strictement que les directions générales et autres sièges sociaux et il en sera ainsi dans toute la suite des résultats. C'est-à-dire que les réponses des organismes gestionnaires ayant rempli un seul et unique questionnaire pour l'ensemble de leurs structures ont été reclassées en fonction de leur secteur d'activité. Par exemple, une association gérant des Maisons d'Enfants à Caractère Social et des services d'AEMO verra ses réponses affectées à la catégorie « Protection de l'Enfance ».

Par contre, dans le tableau en annexe 2 qui présente la répartition détaillée des répondants par département et catégorie, ce questionnaire a été comptabilisé dans les organismes gestionnaires.

### 3 - Les salariés couverts par l'enquête

**Le nombre total de salariés travaillant dans les structures ayant participé à l'enquête s'élève à 10685.**

Au 01/01/97, près de 54000 personnes étaient employées en Aquitaine dans les secteurs de la santé et de l'action sociale (dans le privé uniquement, les effectifs du public étant quasiment équivalents)<sup>11</sup>. Globalement, on peut donc estimer que 20% des salariés du privé (pour ces secteurs) ont été touchés par l'enquête.

**Trois indicateurs ont été retenus pour décrire ces salariés dans leur ensemble :**

⇒ le type de contrat de travail

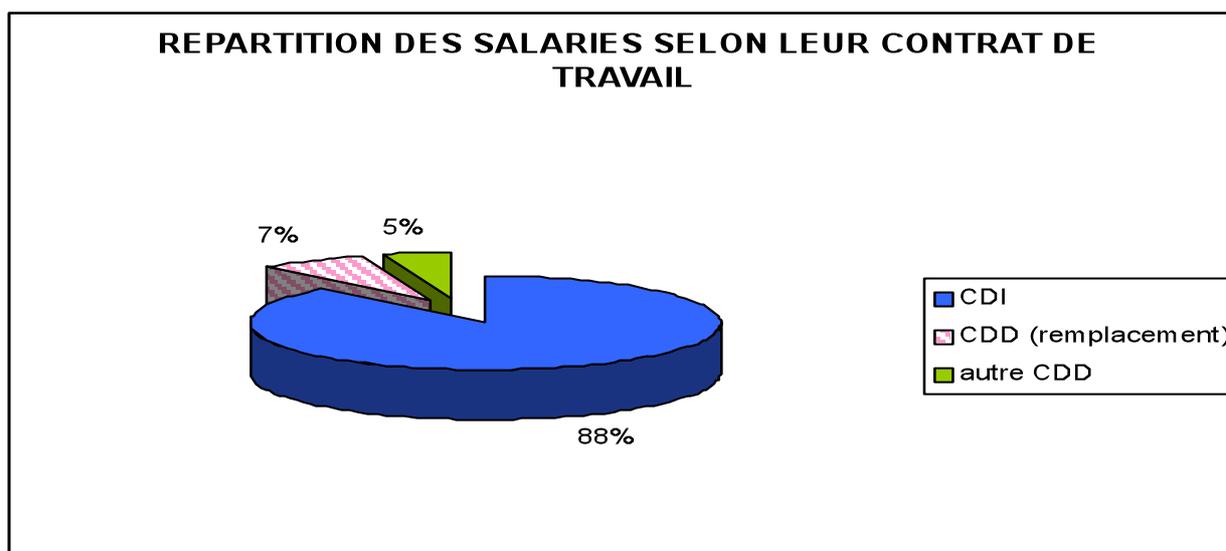
⇒ le lieu de l'activité : situation géographique, nombre de salariés dans l'établissement, secteur d'activité de l'établissement

⇒ la proportion des salariés de 55 ans et plus (qui seuls ont été pris en compte dans les projections sur les départs à la retraite et les hypothèses de remplacement ; ce sous-groupe fera donc, dans cette perspective, l'objet d'une description plus affinée particulièrement en ce qui concerne les emplois occupés)

#### 3.1 - les contrats de travail

**La proportion de salariés sous contrat de travail à durée déterminée est importante : 12%** (7% concernant des personnes remplaçant des salariés en CDI, 5% concernant les autres situations).

Il faut noter que ce taux est sensiblement plus élevé que ce que l'enquête nationale PROMOFAP avait permis d'observer : **8,7%**<sup>12</sup> et surtout que le taux moyen estimé pour l'ensemble des salariés en France : **4,6%** (hors fonctionnaires Etat et collectivités territoriales)<sup>13</sup>.



<sup>11</sup> *Les chiffres clés de l'Aquitaine 1997*, Direction Régionale du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle d'Aquitaine, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité

<sup>12</sup> *Synthèse de l'enquête nationale sur l'Emploi* – Observatoire Emploi/Formation, PROMOFAP, novembre 1997.

<sup>13</sup> *Enquête Emploi INSEE*, mars 1994.

## PARI Jeunes : les perspectives d'emploi dans le secteur sanitaire et social

**tableau 2 - contrat de travail des salariés selon le département**

département	total salariés	effectif CDI	%CDI	effectif CDD	% CDD
Dordogne	1811	1544	85,3	267	14,7
Gironde	4559	4090	89,7	469	10,3
Landes	829	697	84,0	132	16,0
Lot-et-Garonne	1025	892	87,0	133	13,0
Pyrénées-Atlantiques	2471	2167	87,7	304	12,3
Aquitaine	10685	9390	87,9	1295	12,1

Dans les Landes et en Dordogne, le pourcentage de contrats de travail à durée déterminée est nettement plus important que dans les autres départements. Dans le cadre de cette enquête, on ne dispose pas des éléments qui pourraient expliquer ces différences.

### 3.2 – le lieu de l'activité

#### 3.2.1 – le secteur géographique

La répartition des salariés couverts par l'enquête en fonction du département renforce le poids de la Gironde : si 38 % des structures ayant participé sont implantées dans ce département, c'est 42% des salariés qui y travaillent.

Cet écart s'explique par le fait que, en Gironde, plusieurs questionnaires concernent de grosses associations gérant plusieurs établissements et employant donc un nombre élevé de personnes.



La répartition des salariés en fonction de la zone d'emploi est assez étroitement corrélée à la répartition des établissements répondants.

➔ voir carte page suivante

Une exception notable, toutefois, est à signaler : Bergerac qui n'avait produit que 5 réponses est l'une des 3 zones d'emploi (avec Bordeaux et Pau) où l'on enregistre les effectifs les plus importants. En effet, un établissement implanté dans cette zone compte, à lui-seul, 1000 salariés.



## PARI Jeunes : les perspectives d'emploi dans le secteur sanitaire et social

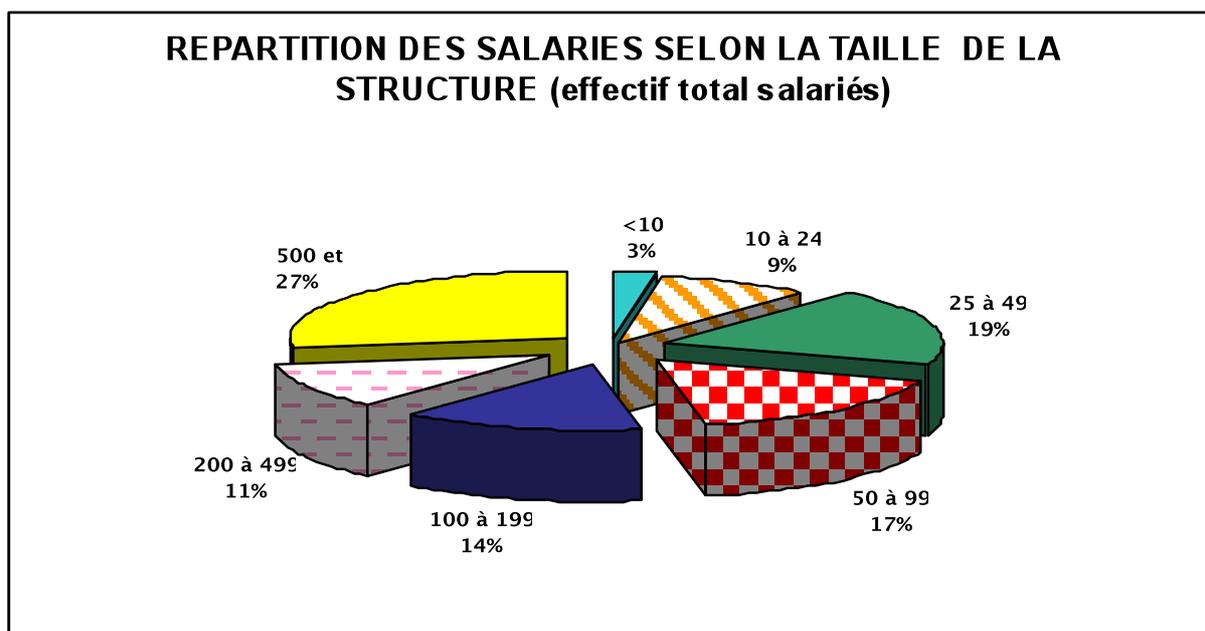
### 3.2.2 – la taille de l'établissement

La ventilation des établissements répondants par tranche de salariés doit s'interpréter en rappelant que certaines associations, et non des moindres, n'ont rempli qu'un seul questionnaire pour l'ensemble des structures sous leur responsabilité (ce qui tend à augmenter les tranches supérieures d'effectif de salariés au détriment des autres).

Seulement 3% des salariés repérés travaillent dans des structures de moins de 10 salariés contre 5% pour l'enquête nationale PROMOFAP. Dans la tranche supérieure, établissements de 500 salariés et plus, on trouve plus du quart des salariés contre seulement 16% pour l'enquête nationale PROMOFAP.

Peut-on dire pour autant que les établissements aquitains ont des effectifs supérieurs à la moyenne nationale ? Cela semble peu probable compte tenu de l'observation que l'on vient de faire sur le mode de réponses de quelques gros employeurs.

Par ailleurs, **la taille médiane<sup>14</sup> des établissements répondants se situe aux environs de 100 salariés** : c'est-à-dire que la moitié des effectifs recensés par l'enquête travaillent dans des structures de moins de 100 salariés et l'autre moitié dans des structures de 100 salariés et plus (au niveau national, selon l'enquête PROMOFAP, cette taille médiane est de 75).



### 3.2.3 – le secteur d'activité

Les salariés travaillant dans les établissements pour personnes handicapées sont les plus nombreux : plus de la moitié, ce qui correspond parfaitement au poids de ces structures dans les réponses (voir graphique page 9).

Par contre, la répartition des salariés par secteur d'activité donne **une place importante au sanitaire : 29% des salariés y travaillent** alors qu'il ne représente que 9% du nombre de réponses. Il est vrai que ce secteur est habituellement constitué d'établissements de grande taille.

<sup>14</sup> La médiane est une mesure statistique qui permet de partager en 2 une distribution, la première moitié se situant en dessous de cette valeur, la seconde moitié se situant en dessus

## PARI Jeunes : les perspectives d'emploi dans le secteur sanitaire et social

A l'inverse, le secteur des personnes âgées qui représente 16% des réponses passe à 7% pour ce qui est du nombre de salariés. En effet, les services d'aides-ménagères ou de soins à domicile sont habituellement des structures employant peu de personnel.



### 3.3 les salariés de 55 ans et plus

**L'effectif des salariés âgés de 55 ans et plus au 01/01/98 s'élève à 762 soit 7,1% de l'ensemble de la population recensée par l'enquête PARI.**

Ce taux est équivalent à celui observé au niveau national par PROMOFAP. Il semble, par contre, nettement plus important que pour l'ensemble de la population active salariée en France chez qui il s'élève à 2% seulement.

*Comme on l'a signalé en introduisant le chapitre 3 (page 10), un 5<sup>ème</sup> environ des salariés du secteur sanitaire et social d'Aquitaine a été touché par cette enquête. On peut faire, sur cette base, une extrapolation pour estimer le nombre de salariés de 55 ans et plus travaillant dans ce secteur dans la région : il y en aurait **approximativement 3800**. Ce chiffre est plus un ordre de grandeur qu'une réalité fiable, il est donné à titre indicatif. Il ne pourrait être, en effet, validé que si la structure par âge de cet échantillon était représentative de l'ensemble de la population dont il est issu, ce qu'on ne peut vérifier.*

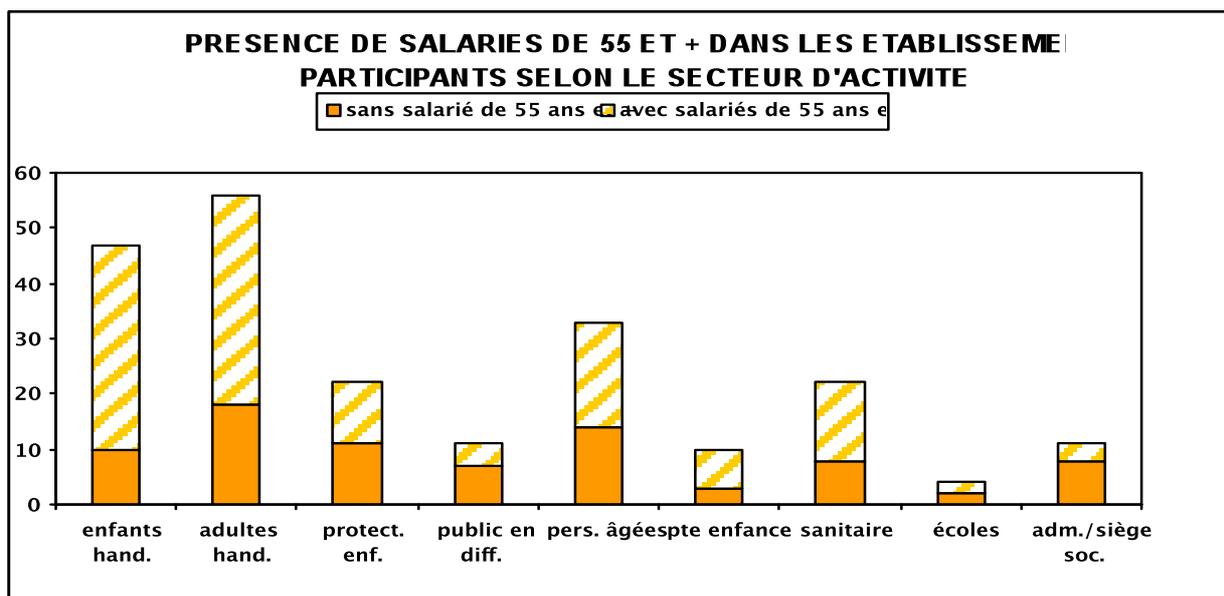
**La suite de l'analyse va se poursuivre uniquement sur la base des données collectées.**

Les indicateurs retenus pour appréhender les salariés de 55 ans et plus repérés par l'enquête PARI sont :

- > le sexe et l'âge
- > le cadre de l'activité (situation géographique et catégorie d'établissement)
- > l'emploi occupé

## PARI Jeunes : les perspectives d'emploi dans le secteur sanitaire et social

**Ces salariés ne sont pas uniformément répartis dans les établissements : plus de 40% des répondants n'ont aucun employé ayant atteint ou dépassé cet âge.**



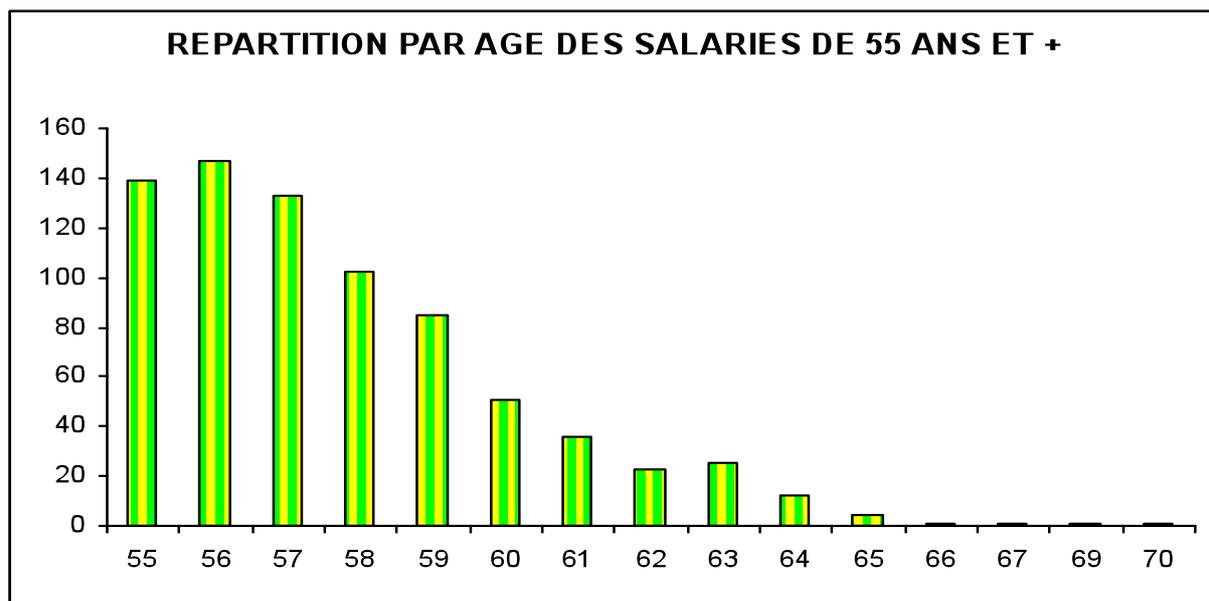
### 3.3.1 sexe et âge

Ces salariés se partagent en 520 femmes et 242 hommes, les femmes représentent donc plus des 2/3 de ces 762 personnes, proportion qui n'est pas différente de celle relevée par l'enquête nationale PROMOFAP.

Les femmes sont traditionnellement majoritaires dans ce secteur (toutefois, selon les emplois les ratios par sexe peuvent s'inverser).

Les âges s'échelonnent de 55 à 70 ans, les 65 ans et plus ne forment cependant qu'une toute petite minorité (8 personnes).

La moyenne est de 57,8 ans, sans écart significatif selon les départements.



### 3.3.2 le cadre de l'activité

## **PARI Jeunes : les perspectives d'emploi dans le secteur sanitaire et social**

Si le pourcentage moyen des salariés de 55 ans et plus est de 7%, des variations existent en fonction :

### **☐ des départements :**

⇒ Dordogne :	118 salariés	soit 6,6%
⇒ Gironde :	332 salariés	soit 7,3%
⇒ Landes :	46 salariés	soit 5,5%
⇒ Lot-et-Garonne :	61 salariés	soit 6,3%
⇒ Pyrénées-Atlantiques :	205 salariés	soit 8,3%

### **☐ des zones d'emploi :**

⇒ En termes d'effectifs absolus, 4 zones réunissent plus de 70% de ces salariés : il s'agit de Bordeaux (268 salariés de 55 ans et plus), Pau (129), Bergerac (85) et Bayonne-Pyrénées (64).

⇒ En termes d'effectifs relatifs, 3 zones se situent nettement au dessus de la moyenne : Pau (10,6%), Libourne/Montpon/Ste Foy (8,5%) et l'Entre-deux-Mers (également 8,5%)

**voir les 2 cartes pages suivantes**



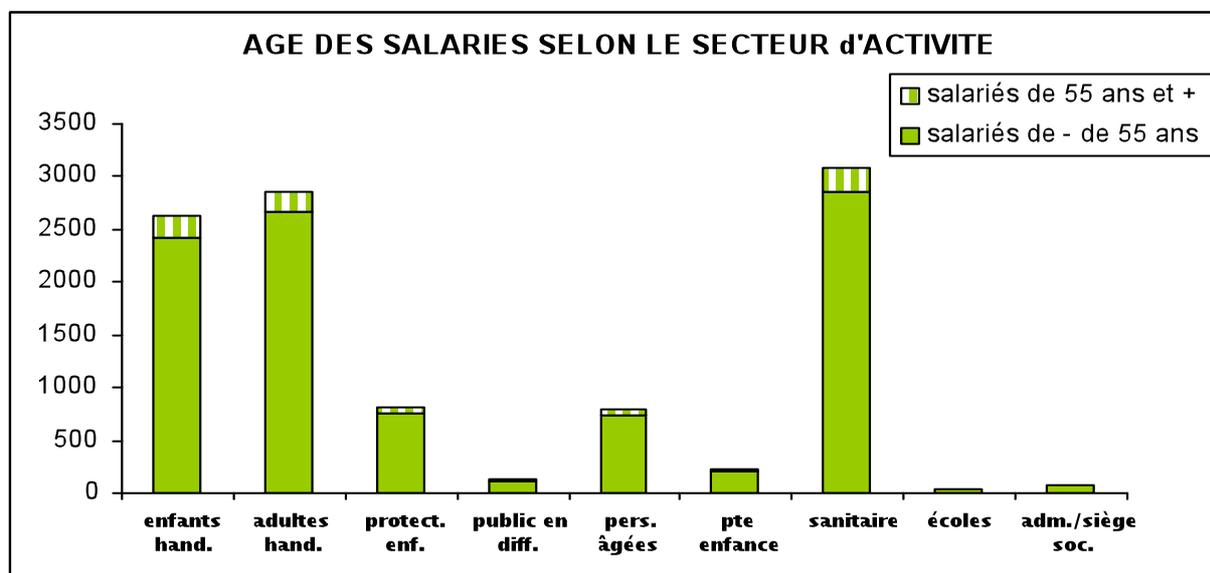


## PARI Jeunes : les perspectives d'emploi dans le secteur sanitaire et social

### ☐ du secteur d'activité :

⇒ enfance handicapée :	211 salariés	soit 8,0%
⇒ adultes handicapés :	187	soit 6,5%
⇒ protection de l'Enfance :	52	soit 6,4%
⇒ public en difficulté :	6	soit 4,7%
⇒ personnes âgées :	56	soit 7,0%
⇒ accueil petite enfance :	23	soit 10,2%
⇒ sanitaire :	221	soit 7,7%
⇒ écoles, centres de formation :	3	soit 9%
⇒ organismes gestionnaires :	4	soit 5,2%

On peut, en partie, expliquer le niveau de ces pourcentages par les caractéristiques des emplois du secteur : la moyenne d'âge des assistantes maternelles est, par exemple plutôt élevée, ce qui explique le taux important pour le secteur « accueil petite enfance ». Néanmoins, il faut souligner que certains pourcentages ne sont pas des indicateurs très fiables compte tenu de la faiblesse des effectifs concernés (comme par exemple pour les écoles et centres de formation).



## *4 – Les emplois occupés par les salariés de 55 ans et plus et les perspectives de remplacement*

**L'enquête PARI a donc permis de repérer 762 emplois occupés par des personnes de 55 ans et plus.**

Quelles sont les caractéristiques de ces emplois (nature, temps de travail) ? Quand seront-ils libérés ? Seront-ils remplacés ? Sur quelles modalités ?

L'ensemble de ces éléments va permettre de dresser des perspectives d'emploi pour les jeunes (et les moins jeunes !) dans les prochaines années.

### *4.1 – Nature de ces emplois*

L'identification des emplois s'est faite sur la base d'une nomenclature élaborée par le Département technique de la Direction Nationale de PROMOFAP, qui a été utilisée dans le cadre de l'enquête Emploi en 1995 (à la suite de laquelle, elle a subi quelques modifications).

**Il s'agit donc d'un outil déjà connu des adhérents de PROMOFAP et qui tient compte de la diversité des terrains.**

Ces 2 éléments ont contribué au choix de cette nomenclature.

D'autres classifications des emplois existent, notamment celles utilisées par le SESI (service des Statistiques, des Etudes et des Systèmes d'Information) pour les enquêtes diligentées par le Ministère de l'Emploi et de la Solidarité. Toutefois, ces classifications diffèrent selon le secteur investigué. Ainsi, 3 enquêtes du Ministère sont réalisées sur le champ couvert par PROMOFAP :

- ES pour les établissements sociaux et médico-sociaux pour enfants et adultes handicapés ou en difficultés sociales
- EHPA pour les établissements d'hébergements pour personnes âgées
- SAE pour les établissements de santé

Or, pour chacune de ces enquêtes, le personnel est recensé à partir de grilles distinctes.

L'utilisation de ces grilles du SESI dans l'enquête PARI n'aurait donc pu se faire directement. Il aurait été nécessaire de les reconstruire et de les synthétiser pour en faire une nomenclature adaptée à l'ensemble des adhérents de PROMOFAP qui sont issus de secteurs très divers.

**Le choix de la Nomenclature PROMOFAP, conçue dans cette perspective et déjà validée, a donc paru le plus pertinent.**

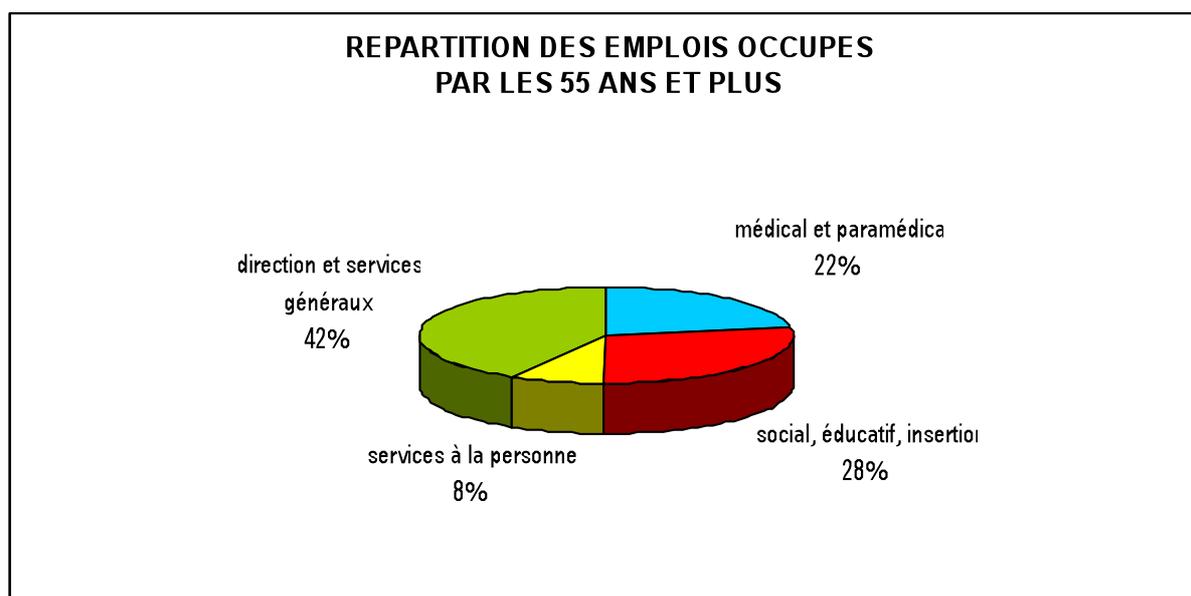
Au total, 76 emplois composent cette nomenclature. Ils sont regroupés en 4 grandes catégories (ces catégories sont elles-mêmes subdivisées en sous-ensembles) :

- Médical et paramédical
- Social, éducatif, insertion et enseignement
- Services à la personne
- Direction et services généraux

## PARI Jeunes : les perspectives d'emploi dans le secteur sanitaire et social

**Tableau 3 - Répartition des salariés de 55 ans et + selon l'emploi occupé** <sup>15</sup>

CATEGORIES D'EMPLOIS	effectif
<b>Médical et paramédical</b>	<b>167</b>
Médical	40
Soins infirmiers	89
Paramédical	36
Biologie	2
<b>Social, éducatif, insertion</b>	<b>212</b>
Assistance et conseil social	8
Educatif	151
Insertion	2
Animation	2
Enseignement, formation	7
Travail protégé	42
<b>Services à la personne</b>	<b>62</b>
A domicile	10
En institution	52
<b>Direction et services généraux</b>	<b>314</b>
Direction	50
Gestion, administration	59
Services techniques	205



### **Des gisements très substantiels d'emplois potentiels sont ainsi repérés.**

On peut signaler plusieurs catégories d'emploi pour lesquels les ayants droits à la retraite seront à court terme assez nombreux, même si ces emplois ne s'adressent pas tous aux jeunes visés par le projet PARI.

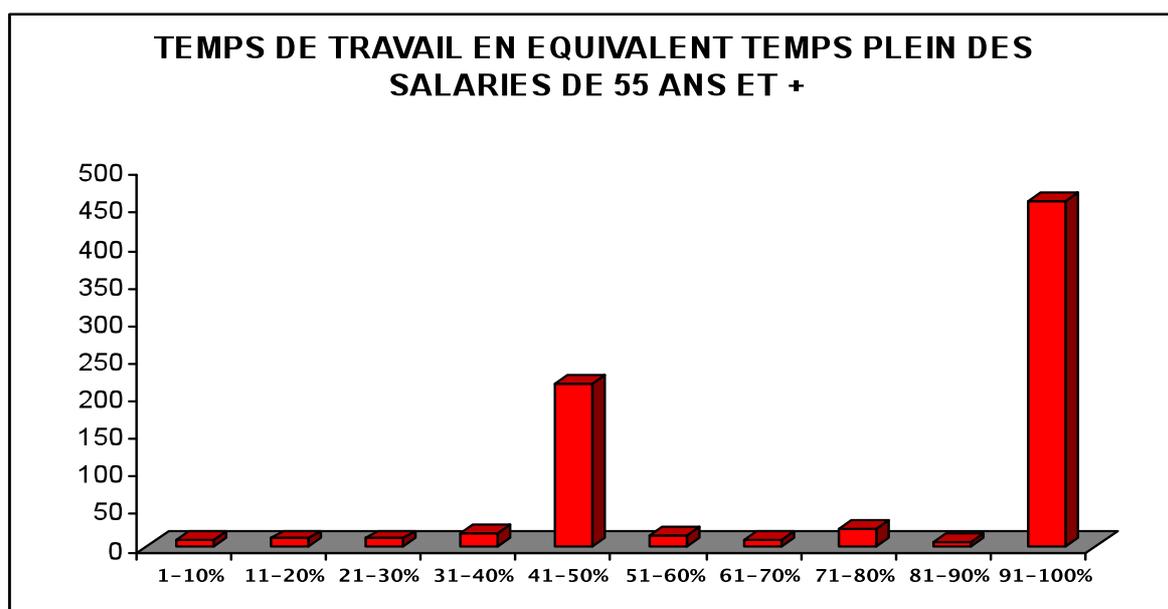
- Médical et paramédical
  - 40 médecins
  - 36 aides-soignants
  - 30 infirmiers soins généraux

<sup>15</sup> voir tableau détaillé par type d'emploi en Aquitaine (annexe 3) et par département (annexes 4 à 8) et par secteur d'activité (annexes 9 à 17)

## PARI Jeunes : les perspectives d'emploi dans le secteur sanitaire et social

- Social, éducatif, insertion et enseignement
  - 43 assistantes maternelles
  - 37 éducateurs spécialisés
  - 18 éducateurs techniques
  - 24 moniteurs-éducateurs
  - 39 moniteurs d'ateliers
  
- Services à la personne
  - 19 agents de service de soins
  - 25 gardes-malades, veilleurs de nuit
  
- Direction et services généraux
  - 50 directeurs
  - 20 secrétaires de direction
  - 55 ouvriers de lingerie
  - 87 employés collectivité et entretien
  - 31 cuisiniers et agents cuisine

### 4.2 Les temps de travail



**Les emplois à temps partiel sont très largement développés dans le secteur. Ils représentent, en effet, 40% des postes occupés par les 55 ans et plus.**

Le travail à temps partiel paraît plus fréquent en Aquitaine que pour l'ensemble des salariés couverts par PROMOFAP chez qui il concerne 33% des emplois <sup>16</sup> (il faut pondérer cette différence en rappelant que le taux aquitain ne concerne que les salariés de 55 ans et plus chez qui cette pratique est peut-être plus développée).

Par contre, il est clair que l'exercice d'un emploi à temps partiel est un phénomène nettement plus important dans le secteur sanitaire et social que dans d'autres branches d'activité. Ainsi, en moyenne, seulement 15% des actifs en France <sup>17</sup> sont concernés par ce type d'activité.

<sup>16</sup> Enquête nationale sur l'emploi – Observatoire Emploi/Formation – Promofaf, novembre 1997.

<sup>17</sup> Enquête Emploi INSEE, mars 1994

## PARI Jeunes : les perspectives d'emploi dans le secteur sanitaire et social

La forte présence féminine dans le secteur sanitaire et social constitue sans doute un élément d'explication, les femmes occupant beaucoup plus fréquemment des emplois à temps partiel que les hommes.

Pour ce qui est des salariés couverts par l'enquête PARI, les temps partiels sont, le plus souvent, des mi-temps.

On peut donc supposer que certains salariés recensés occupent 2 emplois. Si les chiffres donnés concernant les emplois restent exacts, le nombre de salariés doit être en réalité plus bas. Mais cela ne change en rien les hypothèses sur l'offre potentielle de travail consécutive aux départs en retraite.

La probabilité de travailler à temps partiel varie très significativement selon l'emploi. A titre d'exemple, 87% des médecins occupent ce type d'emploi (leur temps de présence dans les établissements étant, en général, de quelques demi-journées par semaine), à l'inverse ce taux n'est que de 21% chez les moniteurs-éducateurs.

**Tableau 4 – Travail à temps partiel pour les salariés de 55 ans et plus selon l'emploi occupé**

CATEGORIES D'EMPLOIS	Taux temps partiel
<b>Médical et paramédical</b>	<b>61%</b>
Médical	87%
Soins infirmiers	53%
Paramédical	56%
<b>Social, éducatif, insertion</b>	<b>24%</b>
Assistance et conseil social	37%
Educatif	17%
Enseignement, formation	29%
Travail protégé	31%
<b>Services à la personne</b>	<b>34%</b>
A domicile	50%
En institution	31%
<b>Direction et services généraux</b>	<b>40%</b>
Direction	12%
Gestion, administration	51%
Services techniques	44%

### 4.3 – Année de départs en retraite ou en préretraite

L'année prévue (ou prévisible) de départ à la retraite des salariés ayant atteint 55 ans est un élément important dans la cadre d'une politique de gestion prévisionnelle des emplois.

Cette information n'est connue pourtant que pour 520 salariés des 762 concernés soit 68%<sup>18</sup>. Le fait de disposer ou non de cette information est plus lié au mode de remplissage de l'employeur (qui la donne pour tous ses salariés de 55 ans et plus ou presque ou au contraire pour aucun d'entre eux) qu'à des incertitudes relatives notamment à l'âge des salariés<sup>19</sup>.

Les départs en retraite sont programmés sur une dizaine d'années. Cependant, plus de 85% de ces départs se feront avant la fin de 2002 : c'est ainsi que de 1998 à 2002, les cohortes

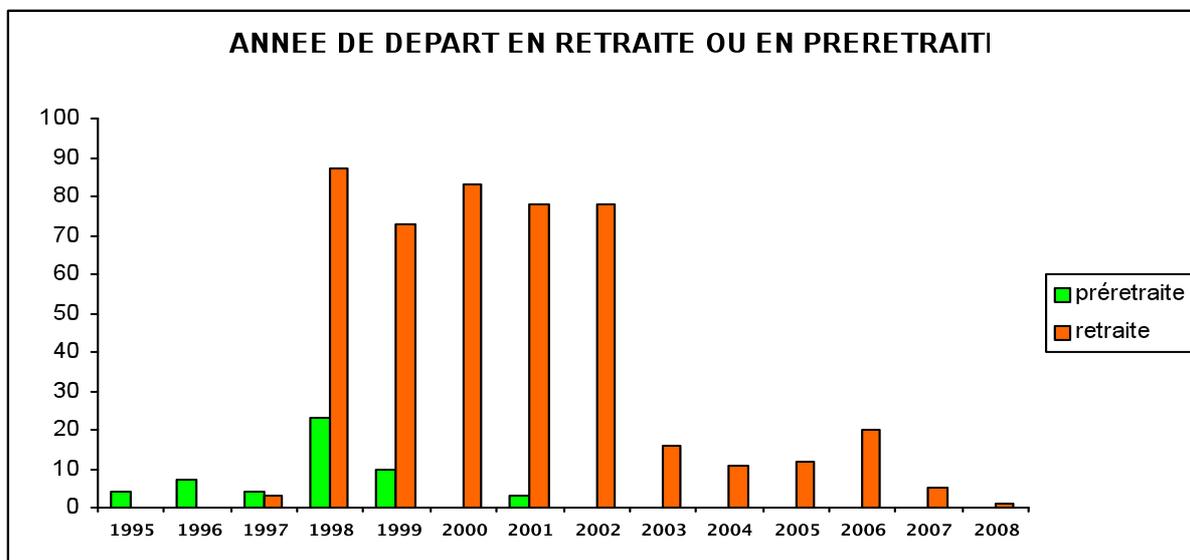
<sup>18</sup> voir en annexe 18, le tableau détaillé par catégorie d'emploi

<sup>19</sup> on ne peut pas, en effet, établir de corrélation nette entre le fait de disposer ou pas de l'information sur l'année de départ en retraite et l'âge du salarié au moment de l'enquête.

## PARI Jeunes : les perspectives d'emploi dans le secteur sanitaire et social

de retraités ou préretraités compteront chaque année de 80 à 110 personnes (estimation minimale puisque près d'un tiers des salariés ne sont pas comptabilisés).

En moyenne, ces salariés partiraient à la retraite à un peu moins de 61 ans. A titre indicatif, on peut signaler qu'actuellement cet âge moyen s'élève en France à 61 ans et demi.



On constate, par ailleurs, que le recours à la procédure de préretraite est assez rare. Parmi les salariés de 55 ans et plus (dont l'année de départ est prévue), **51 soit 10% seulement choisiraient cette formule** (14 de ces départs en préretraite sont actuellement en cours de déroulement).

Ces salariés travaillent majoritairement dans 2 secteurs : ainsi sur les 51 départs en préretraite envisagés, 24 sont recensés dans le secteur des personnes handicapées et 20 dans le secteur sanitaire.

Les professions éducatives semblent opter plus souvent que les autres pour ce mode de sortie de la vie active : 15,5% des futurs retraités de cette catégorie.

### *4.4 le remplacement des retraités*

L'enquête réalisée dans le cadre du projet PARI a permis de repérer 762 emplois occupés par des salariés qui partiront à la retraite dans un délai plus ou moins bref (1998-2002 pour la grande majorité). Peut-on en conclure que ce chiffre correspond exactement à celui des emplois qui seront offerts sur le marché du travail au fur et à mesure qu'ils se libéreront ?

Rien n'est moins sûr. En effet, les contraintes budgétaires auxquelles sont soumises les structures tant sanitaires que sociales ou médico-sociales, les évolutions dans les modes de prise en charge (par exemple moins d'internat et plus d'externat ou d'ambulatoire) sont des éléments qui peuvent faire s'infléchir les effectifs salariés par établissement.

**Globalement, les employeurs disent que 541 départs seront remplacés, soit 71% des salariés de 55 ans et plus.** Pour les autres, c'est l'incertitude dans pratiquement tout les cas : 132 emplois soit 28%. Il est extrêmement rare que les employeurs n'aient pas l'intention de pourvoir au départ des retraités : 5 emplois seulement seraient supprimés soit moins de 1% de l'ensemble.

Ces probabilités de remplacement varient en fonction de la zone géographique, du secteur d'activité et, bien sûr, de l'emploi en question.

## PARI Jeunes : les perspectives d'emploi dans le secteur sanitaire et social

**Un élément vient biaiser les perspectives de remplacement qui peuvent être annoncées : c'est le mode de réponse des employeurs.** Ainsi, il est rare que l'estimation des possibilités qu'un emploi soit remplacé se fasse au cas par cas. En général, pour un même questionnaire, l'employeur dit soit que tous les salariés seront remplacés, soit ne pas savoir s'ils le seront. C'est en fait une réponse unique pour l'ensemble du personnel concerné par un départ à la retraite.

Comment interpréter ce type de réponse ?

Il paraît légitime qu'un employeur, faisant l'hypothèse que son activité ne diminuera pas, souhaite pouvoir **conserver son potentiel d'emplois**, d'autant qu'en général, la tendance est plutôt à déplorer des taux d'encadrement insuffisants. Le fait de répondre que tous les emplois seront maintenus correspond donc certainement à cette intention et à la prévision que les budgets alloués le permettront.

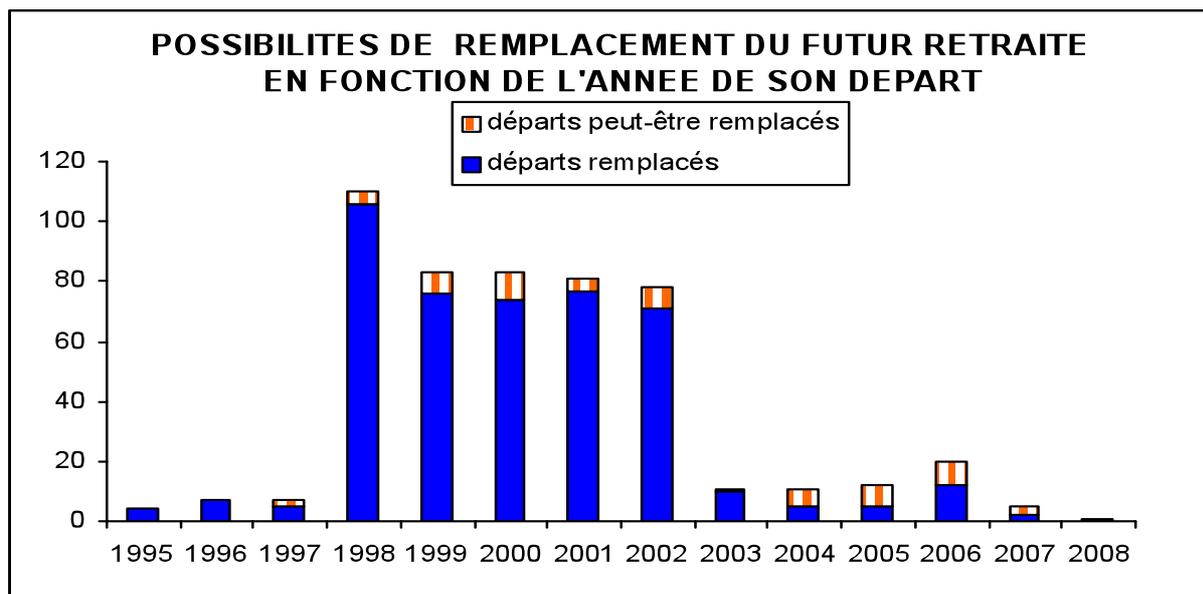
L'employeur qui dit ne pas savoir s'il remplacera les départs marque, quant à lui, **son incertitude par rapport à des aléas qu'il ne maîtrise pas** (particulièrement l'accord des tutelles qui se fait au cas par cas et dans les mois qui précèdent le départ). C'est peut-être aussi un choix de réponse qui révèle la volonté de ne pas dévoiler une politique associative.

Finalement, les réponses dont on dispose sont celles que les employeurs souhaitent faire dans le cadre d'une enquête et elles ne sont pas nécessairement le reflet exact de leur gestion prévisionnelle des personnels et de leur politique de recrutement.

Si l'interprétation du mode de réponse met en jeu plusieurs hypothèses sur la stratégie des employeurs, on ne pourra pas s'en resservir directement dans l'analyse des résultats. En effet, le respect de l'anonymat des répondants ne nous permet pas de mettre en évidence le positionnement de telle ou telle association. Toutefois, si c'est un élément explicatif de la forme que prennent les résultats dont on ne doit pas faire abstraction, il reste complexe à aborder dans une enquête quantitative.

***En résumé, les employeurs font des choix qui sont conditionnés par l'environnement (demande sociale), les contraintes juridiques et budgétaires, les politiques et stratégies associatives. Ces éléments constituent la toile de fond de la configuration prise par les données quantitatives mais ne sont pas directement accessibles dans cette enquête.***

### *4.4.1 calendrier des départs qui seront remplacés*



La probabilité qu'un futur retraité soit remplacé est d'autant plus forte que la date de son départ est programmée dans un délai inférieur à 5 ans : **93% des départs prévus afin la fin de 2002 seront remplacés.**

#### 4.4.2 localisation des départs remplacés

La probabilité de remplacer les salariés partant à la retraite connaît des variations en fonction de l'échelon géographique :

☐ taux de remplacement des salariés de 55 ans et plus selon le département :

↪ Dordogne :	112 salariés	soit 95%
↪ Gironde :	251 salariés	soit 76%
↪ Landes :	33 salariés	soit 72%
↪ Lot-et-Garonne :	43 salariés	soit 70%
↪ Pyrénées-Atlantiques :	102 salariés	soit 50%

Deux départements se distinguent donc de la moyenne régionale :

→ *la Dordogne* où les employeurs apparaissent assez sereins face à l'avenir : quasiment tous les emplois seront remplacés

→ *les Pyrénées-Atlantiques* où le poids de gros employeurs dans l'incertitude font baisser sensiblement le taux de remplacement prévisible.

☐ taux de remplacement des salariés de 55 ans et plus selon la zone d'emploi :

Les différences qui apparaissent selon le département trouvent leur ancrage dans des zones d'emploi bien précises :

- sur le secteur de Bergerac, les 85 salariés de 55 ans et plus seront tous remplacés

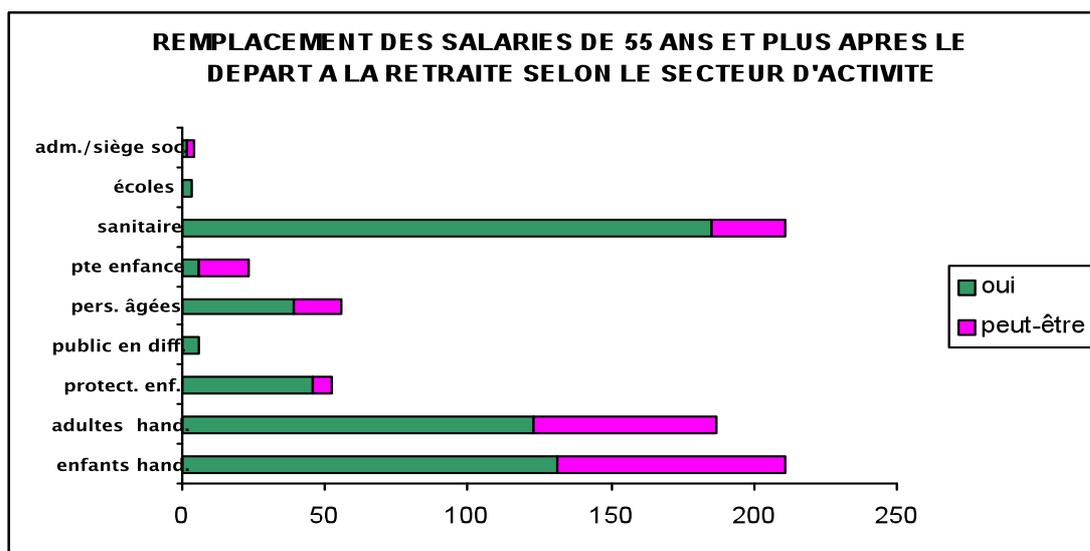
- sur le secteur de Pau, les projets de remplacements ne concernent actuellement que 35 salariés sur 125, soit 28%.

**voir carte page suivante**



## PARI Jeunes : les perspectives d'emploi dans le secteur sanitaire et social

□ taux de remplacement des salariés de 55 ans et plus selon le secteur d'activité



C'est dans le secteur des personnes handicapées que les employeurs manifestent le moins de certitude quant au remplacement de leurs salariés partant à la retraite. A l'inverse dans le secteur sanitaire, la probabilité de garder l'effectif à niveau constant est assez forte.

**Tableau 5 – Répartition des emplois remplacés lors du départ à la retraite** <sup>20</sup>

CATEGORIES D'EMPLOIS	effectif	pourcentage
<b>Médical et paramédical</b>	<b>113</b>	<b>67,7</b>
Médical	26	65,0
Soins infirmiers	57	64,0
Paramédical	29	80,6
Biologie	1	50,0
<b>Social, éducatif, insertion</b>	<b>147</b>	<b>69,3</b>
Assistance et conseil social	5	62,5
Educatif	107	70,9
Insertion	1	50,0
Animation	2	100,0
Enseignement, formation	5	71,4
Travail protégé	27	64,3
<b>Services à la personne</b>	<b>56</b>	<b>90,3</b>
A domicile	7	70,0
En institution	49	94,2
<b>Direction et services généraux</b>	<b>224</b>	<b>71,3</b>
Direction	35	70,0
Gestion, administration	43	72,9
Services techniques	146	71,2

Globalement, les perspectives de remplacement sont à peu près les mêmes, quelle que soit la catégorie professionnelle. Des variations existent cependant lorsqu'on se situe à un échelon géographique plus fin que la région.

<sup>20</sup> voir tableau détaillé par type d'emploi en Aquitaine (annexe 3) et par département (annexes 4 à 8) et par secteur d'activité (annexes 9 à 17)

## PARI Jeunes : les perspectives d'emploi dans le secteur sanitaire et social

Ces variations sont mises en évidence dans les cartographies par profession.

**En effet, pour les emplois qui sont directement concernés par les plates-formes d'insertion de PARI, une étude de leur localisation dans l'espace et selon le secteur d'activité a été réalisée. Les emplois qui ont été retenus dans ce cadre sont les emplois de niveau III, IV et V ainsi que l'ensemble des emplois éducatifs.**

### ***Rappel sur les niveaux technologiques de qualification***

*Le niveau technologique de qualification est une échelle de correspondance entre les divers diplômes, brevets et certificats d'aptitude et les diplômes de l'Education Nationale. Ce niveau de qualification obtenu à l'issue d'une formation constitue une reconnaissance officielle des acquis en vue de l'accès à un emploi.*

Niveau I	→	niveau de 3ème cycle universitaire
Niveau II	→	niveau licence-maîtrise
Niveau III	→	niveau BTS, DUT ou DEUG
Niveau IV	→	niveau baccalauréat général, technique ou professionnel
Niveau V	→	niveau BEP ou CAP
Niveau VI	→	niveau de fin de scolarité obligatoire sans diplôme

### *4.4.3 les conditions de remplacement des retraités*

Deux indicateurs ont été retenus pour approcher la manière selon laquelle les retraités seront remplacés :

- ⇒ l'emploi : le salarié remplaçant le retraité occupera-t-il un emploi de même nature ?
- ⇒ le temps de travail : le salarié remplaçant le retraité occupera-t-il un emploi sur un temps de travail équivalent ?

**Le but est de rechercher si les employeurs utilisent l'opportunité des départs à la retraite pour faire évoluer les plateaux techniques en introduisant de nouvelles qualifications ou en modifiant les temps de travail.**

Ces éventuels changements pourraient constituer un ajustement aux évolutions des usagers pris en charge et aux types de réponses proposés en conséquence.

### **Que constate-t-on ?**

Si le remplacement a lieu, il se fera dans 92% des cas (499 sur 541) par un salarié embauché sur le même emploi.

**Le changement de qualification n'est envisagé qu'extrêmement rarement.** Ainsi, pour les 42 salariés pour lesquels un remplacement à l'identique n'est pas prévu, il n'y a que 4 cas pour lesquels un choix soit déjà fait. Pour les 38 autres, les projets, s'ils existent, n'ont pas été évoqués par les répondants.

Les modifications programmées concernant les qualifications des salariés tiennent de l'anecdote (4 sur 761 possibilités si on tient compte de tous les salariés ayant au moins 55 ans au jour de l'enquête). On peut citer exhaustivement les mouvements en question :

- un infirmier de soins généraux sera remplacé par un infirmier psychiatrique
- un aide médico-psychologique par un moniteur-éducateur
- un éducateur spécialisé par un moniteur-éducateur également
- un ouvrier de lingerie par un ouvrier en bâtiment

## PARI Jeunes : les perspectives d'emploi dans le secteur sanitaire et social

**On peut donc faire l'hypothèse que les caractéristiques actuelles des personnels des structures sanitaires et sociales sont bien adaptées au projet de l'établissement qui les emploie.**

Si des adaptations sont réalisées, ce n'est pas en modifiant les plateaux techniques mais peut-être en recourant à d'autres outils, telle la formation professionnelle continue.

**En ce qui concerne les temps de travail, les résultats sont du même ordre : 95% des nouveaux salariés (516 sur 541) se verraient proposer des emplois sur des temps de travail équivalents à ceux pratiqués par les futurs retraités.**

Des changements ne sont expressément envisagés que pour 5 emplois.

Pour 2 d'entre eux, les temps de travail seraient augmentés :

- un poste de directeur actuellement à 80% en ETP (Equivalent Temps Plein) serait transformé en temps plein
- un poste de moniteur d'atelier passerait de mi-temps à 80%

A l'inverse, 3 départs en retraite constitueraient l'occasion de réduire les temps de travail pour :

- un poste d'assistant de service social passant d'un temps plein à un mi-temps
- deux postes de secrétariat passant pour l'un d'un temps plein à un  $\frac{3}{4}$  temps et pour l'autre de 60% en ETP à un mi-temps

On ne sait pas si ces réductions de temps de travail seront associées à l'embauche de personnel ayant une autre qualification.

## 5- Les créations d'emplois envisagées

**Outre les remplacements de retraités, des perspectives d'emplois, quoique plus modestes, peuvent être dégagées à partir des intentions des employeurs de créer dans leurs structures de nouveaux postes de travail.**

Pour que les résultats avancés puissent avoir une certaine validité, les délais dans lesquels ces créations d'emplois sont envisagées ne peuvent pas être trop longs. C'est pour les 3 années 1998, 1999 et 2000 que les projets des employeurs ont été retenus, sous réserve évidemment que les tutelles accordent les financements nécessaires.

**Les créations d'emplois en gestation sont soumises à de nombreux aléas. Les chiffres présentés doivent être considérés comme des indicateurs tendanciels : « quels secteurs vont recruter et quels types de personnel ? » et non pas comme un dénombrement exact des embauches qui seront réalisées.**

D'ici l'an 2000, les 215 employeurs répondants pensent pouvoir créer 129 emplois :

- ⇒ 77 emplois seraient créés en 1998 soit 60%
- ⇒ 27 emplois seraient créés en 1999
- ⇒ 22 emplois seraient créés en 2000

Pour 3 emplois, l'année de création n'a pas été mentionnée.

Ces 129 emplois viendraient donc augmenter l'effectif des 10685 salariés repérés par l'enquête PARI de 1,2% (sur 3 ans).

### 5.1 Localisation des créations d'emplois envisagées

Au niveau géographique, la répartition se fait ainsi :

- ◆ Dordogne : 24 créations → + 1,3% de croissance des effectifs salariés
- ◆ Gironde : 46 créations → + 1,0%
- ◆ Landes : 9 créations → + 1,1%
- ◆ Lot-et-Garonne : 18 créations → + 1,8%
- ◆ Pyrénées-Atlantiques : 32 créations → + 1,3%

Si on rapporte ces projets de création aux salariés actuellement en activité, on constate que globalement les écarts sont faibles entre les départements. **En valeur relative, c'est le Lot-et-Garonne qui affiche le dynamisme le plus fort en la matière...**

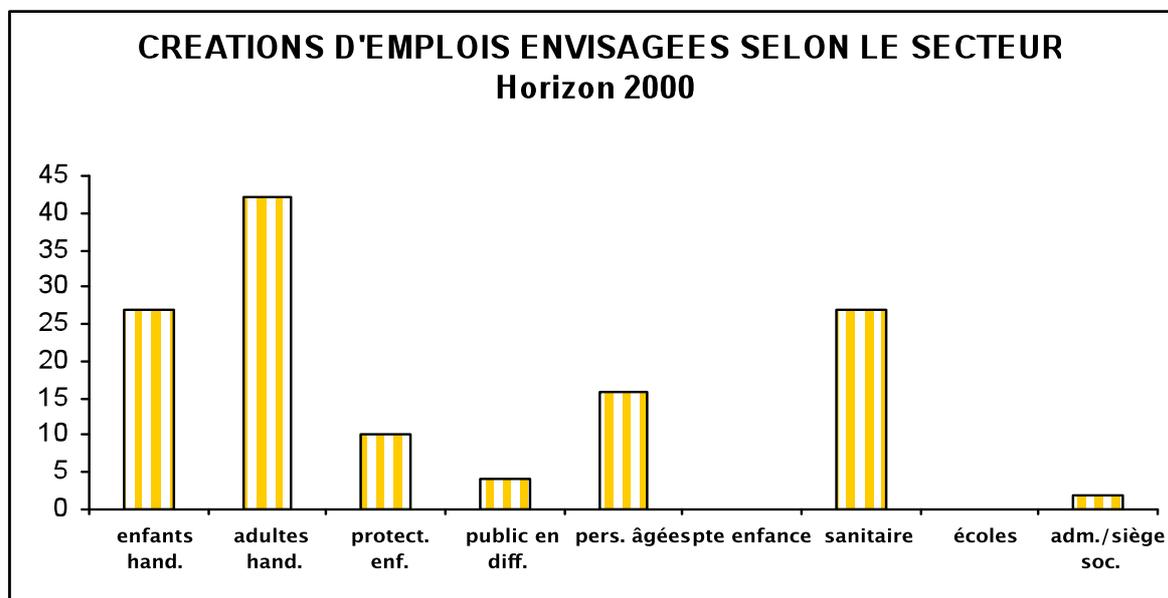
Des créations sont envisagées dans presque toutes les zones d'emploi où sont implantées les structures répondantes. Il semblerait que, proportionnellement, les zones urbaines, où sont concentrés beaucoup d'établissements, aient moins de projets de créations que les zones rurales ce qui pondère un peu l'idée selon laquelle les opportunités seraient plus nombreuses en ville. Toutefois la faiblesse des effectifs interdit de se lancer dans des conclusions hâtives.

**voir carte page suivante**



## PARI Jeunes : les perspectives d'emploi dans le secteur sanitaire et social

Le secteur du handicap bénéficiera en premier lieu des créations envisagées : plus de la moitié des projets (69 sur 129 soit 53%) sont faits par ces établissements (ce qui est conforme à leur poids en termes de nombre de salariés parmi l'ensemble des répondants). Par contre, le secteur sanitaire apparaît dans ces projets un peu en demi-teinte. C'est pourtant un secteur qui concentre près de 30% des emplois repérés par l'enquête PARI (voir graphique page 15).



### 5.2 Caractéristiques des créations d'emplois envisagées

Quelles catégories d'emplois sont concernées par les projets d'embauches des employeurs ?

**Tableau 5 – Créations d'emplois envisagées à l'horizon 2000** <sup>21</sup>

CATEGORIES D'EMPLOIS	effectif
<b>Médical et paramédical</b>	<b>41</b>
Médical	6
Soins infirmiers	18
Paramédical	17
<b>Social, éducatif, insertion</b>	<b>46</b>
Assistance et conseil social	6
Educatif	31
Insertion	1
Animation	2
Enseignement, formation	1
Travail protégé	4
<b>Services à la personne</b>	<b>11</b>
En institution	11
<b>Direction et services généraux</b>	<b>26</b>
Direction	2
Gestion, administration	12
Services techniques	12

<sup>21</sup> Voir tableaux détaillés par type d'emploi en Aquitaine (annexe 3) et par département (annexes 4 à 8) et par secteur d'activité (annexes 9 à 17)

## PARI Jeunes : les perspectives d'emploi dans le secteur sanitaire et social

Deux catégories professionnelles seraient fortement concernées par ces créations :

- les professions médicales et paramédicales : 33% des créations, à titre indicatif, 10 emplois d'aides-soignants seraient créés, 6 de médecins
- les professions éducatives : 36% des créations, avec entre autres 16 éducateurs spécialisés.

Le type de personnel qui sera visé par ces recrutements a fait l'objet d'une question qui comporte 2 critères : l'utilisation de contrats «aidés» et l'expérience.

**Tableau 5. Type de personnel à recruter**

	effectif	pourcentage
<b>jeune (moins 26 ans) en contrat aidé</b>	14	10,9
<b>jeune (moins 26 ans) en contrat traditionnel</b>	37	28,7
<b>professionnel confirmé</b>	59	45,7
<b>non précisé</b>	19	14,7
<b>TOTAL</b>	<b>129</b>	<b>100,0</b>

On constate que le recours à un jeune en contrat aidé est rarement envisagé.

Les 14 emplois qui seraient proposés dans ce cadre se répartissent ainsi :

- 1 aide médico-psychologique
- 4 moniteurs-éducateurs
- 1 animateur socio-culturel
- 2 agents de service de soins
- 1 comptable
- 2 agents de bureau
- 1 employé de collectivité

Il y a, en outre, 2 recrutements grâce à des contrats aidés sur des postes qui n'ont pas été précisés.

Globalement même pour des postes peu qualifiés, la primeur est donnée à un candidat expérimenté.

Sur ce point, la forme que prennent ces réponses ne constitue pas un élément très encourageant par rapport aux objectifs du projet PARI.

Sans doute faut-il attribuer à ces positions un défaut d'information ou une information insuffisante des employeurs concernant les avantages liés à l'embauche de jeunes.

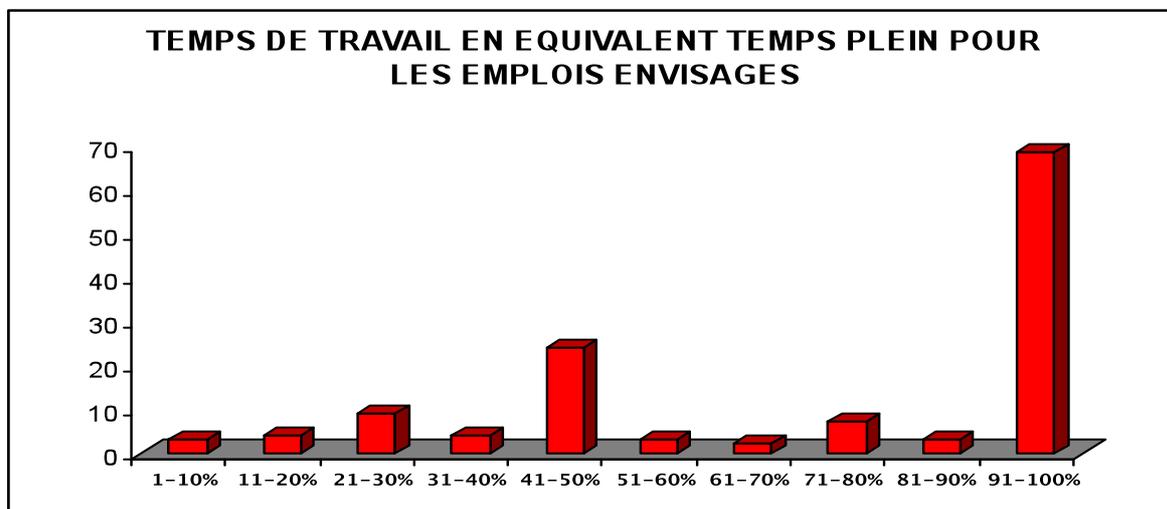
D'ailleurs, pour environ 1 création sur 7, les modalités de recrutement ne sont pas encore déterminées.

De plus, ce type de réponses ne porte que sur les projets liés aux créations d'emploi «pures» et non aux remplacements des retraités pour lesquels les stratégies peuvent être différentes.

**Il semble, néanmoins, que la mise en œuvre du projet PARI impose la vigilance sur cette question et qu'un travail de sensibilisation des employeurs sur les avantages liés au recrutement et à l'emploi des jeunes ne soit pas superflu.**

## PARI Jeunes : les perspectives d'emploi dans le secteur sanitaire et social

La répartition des temps de travail proposés pour ces emplois se rapproche assez fortement de celle des emplois des salariés de 55 ans et plus (voir graphique page 22<sup>2</sup>). On remarque cependant la part croissante que prendraient les emplois à temps partiel : 46% dans ces prévisions contre 40% pour les postes actuellement occupés par les futurs retraités.



## 6 - Les mouvements de salariés en 1997

Les perspectives de remplacement des futurs retraités, les projets de création d'emplois nous ont apporté quelques enseignements **au niveau du dynamisme des secteurs sanitaire et social et des évolutions possibles du marché de l'emploi.**

Ce tableau peut être complété par un regard sur les mouvements (entrées et sorties) de salariés dans ces établissements au cours de l'année 1997 ; mouvements dont les caractéristiques vont venir renforcer ou pondérer les tendances déjà mises en évidence.

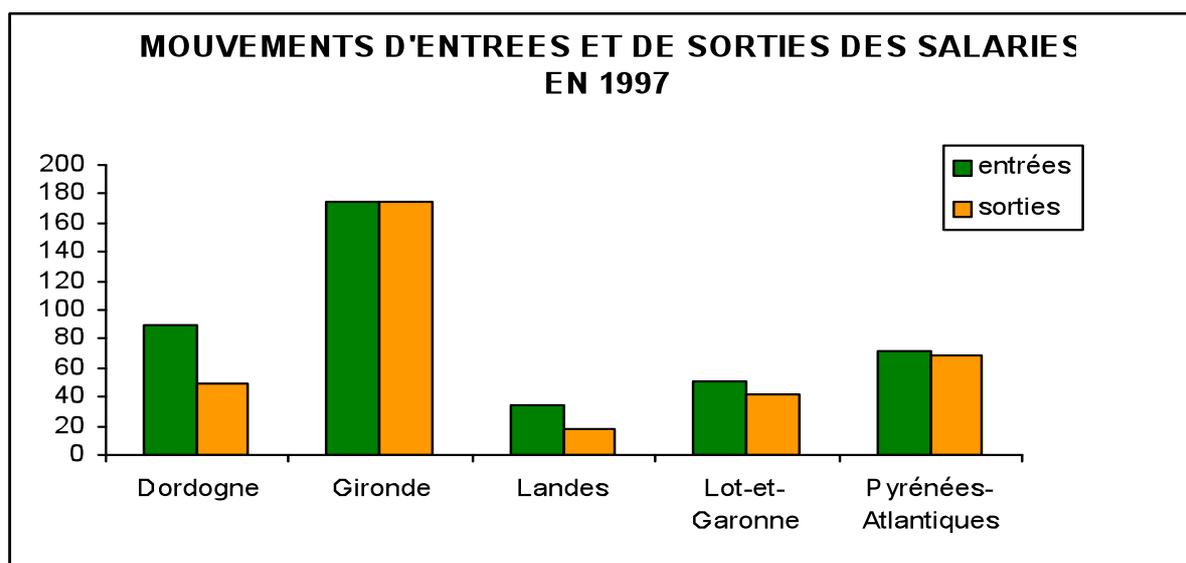
A la différence des 2 chapitres précédents, dont le contenu est essentiellement prospectif, ces données ne sont pas contestables puisque vraiment effectives ce qui leur confère tout leur intérêt.

### 6.1 Sens et ampleur des mouvements

En 1997, les 213 employeurs répondants ont été à l'origine **de 421 embauches et de 355 sorties de salariés en CDI** des établissements dont ils sont responsables.

Le solde de ces mouvements est donc légèrement positif : **+ 66 emplois supplémentaires en CDI.** Le taux de croissance des effectifs des salariés en CDI du champ couvert par l'enquête PARI s'élève donc pour cette année 1997 à + 0,7%<sup>22</sup>.

On constate des variations très sensibles selon le secteur géographique ou le secteur d'activité.



Le marché de l'emploi s'est accru assez nettement en Dordogne + 2,6% et dans les Landes + 2,3% et, dans une moindre mesure, dans le Lot-et-Garonne + 1,0%. Par contre en Gironde et dans les Pyrénées-Atlantiques, les flux d'entrées et de sorties sont équilibrés.

**Flux par zone d'emploi : voir carte page suivante**

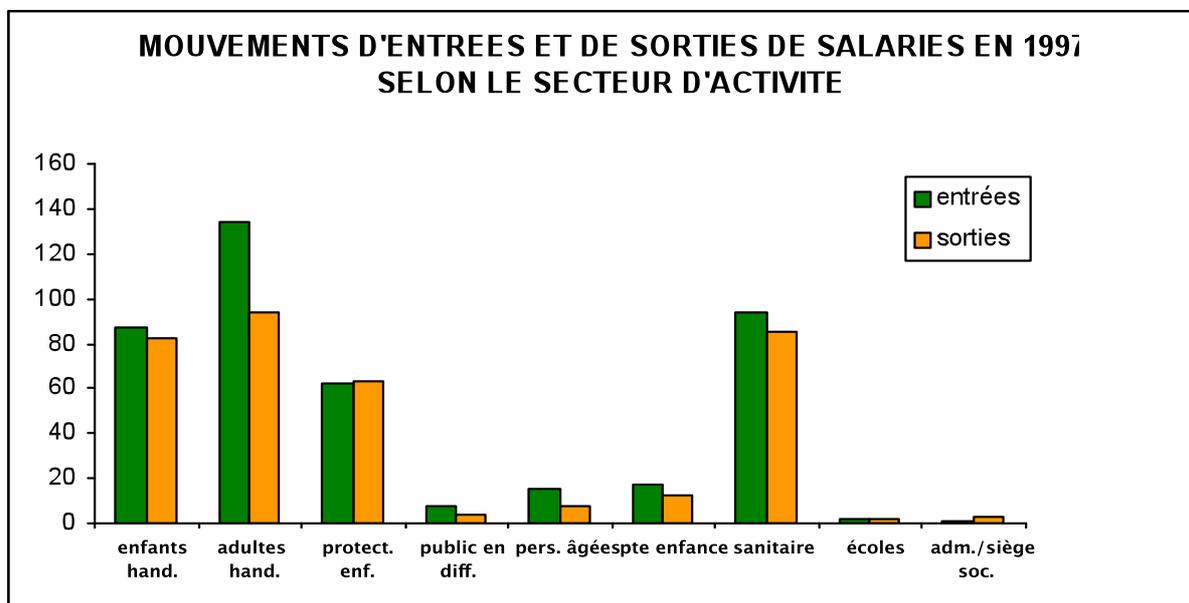
<sup>22</sup> à titre indicatif, on peut noter que pour l'année 1993-1994, l'enquête nationale PROMOFAP observait au niveau national un taux de croissance plus fort : + 1,1%. La période de référence n'étant pas la même, la portée de la comparaison reste limitée.



## PARI Jeunes : les perspectives d'emploi dans le secteur sanitaire et social

L'analyse par zone d'emploi montre que ces chiffres globaux cachent parfois des disparités au sein même d'un département. Ainsi dans les Pyrénées-Atlantiques, le Béarn a perdu quelques emplois alors que le Pays Basque en a gagné.

Les flux de salariés prennent également une inflexion différente selon le secteur d'activité.



Ce sont les établissements pour adultes handicapés qui ont offert le plus d'emplois en 1997, offre qui va bien au-delà de la simple compensation des départs. Pour les autres secteurs, les flux sont relativement équilibrés.

## 6.2 Caractéristiques des emplois concernés

### 6.2.1 – catégories d'emplois affectés par ces mouvements

Globalement, toutes les catégories professionnelles ont vu leurs effectifs salariés augmenter, certaines (médicales, paramédicales et éducatives) ont bénéficié d'une plus forte croissance que les autres.

Quelques professions ont particulièrement profité de ces mouvements, à titre indicatif :

- moniteur-éducateur : 30 embauches contre 16 départs
- aide médico-psychologique : 19 embauches pour 7 départs
- garde-malade : 8 embauches pour 4 départs

## PARI Jeunes : les perspectives d'emploi dans le secteur sanitaire et social

**Tableau 6 – Flux dans les établissements répondants en 1997** <sup>23</sup>

CATEGORIES D'EMPLOIS	entrées	sorties
<b>Médical et paramédical</b>	<b>88</b>	<b>65</b>
Médical	18	12
Soins infirmiers	42	35
Paramédical	27	17
<b>Social, éducatif, insertion</b>	<b>183</b>	<b>150</b>
Assistance et conseil social	13	6
Educatif	134	117
Insertion	4	5
Animation	10	7
Enseignement, formation	6	5
Travail protégé	16	10
<b>Services à la personne</b>	<b>23</b>	<b>20</b>
A domicile	3	4
En institution	20	16
<b>Direction et services généraux</b>	<b>125</b>	<b>114</b>
Direction	16	18
Gestion, administration	32	24
Informatique	2	-
Services techniques	75	72

### 6.2.2 le temps de travail en équivalent temps plein

**tableau 7 – répartition des salariés entrés et sortis en 1997 en ETP** <sup>24</sup>

	<i>Salariés entrés</i>		<i>Salariés sortis</i>	
	effectif	%	effectif	%
<b>Moins de 40%</b>	45	10,7	35	9,9
<b>De 40 à 80%</b>	153	36,4	109	30,7
<b>+ de 80%</b>	222	52,9	211	59,4
<b>TOTAL</b>	<b>420</b>	<b>100,0</b>	<b>355</b>	<b>100,0</b>

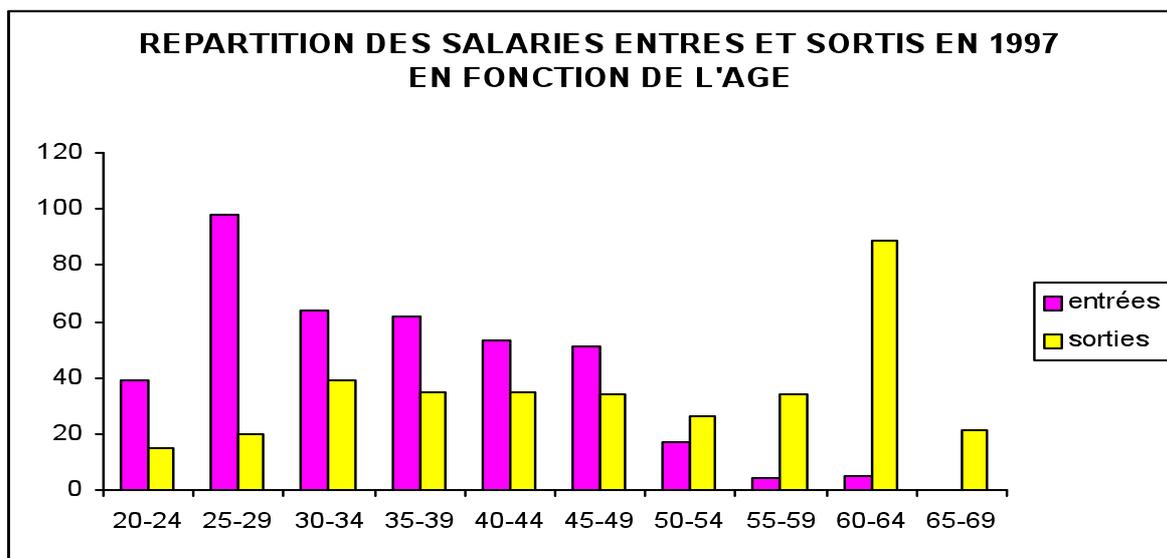
**Les temps de travail proposés aux salariés recrutés en 1997 sont en moyenne inférieurs à ceux des salariés sortis la même année.** Les emplois à temps plein sont moins fréquents au profit des emplois dont le temps de travail est compris entre 40 et 80%. Si de nouveaux emplois sont proposés, introduisant peut-être une plus grande diversité au sein d'un même établissement, ceci se fait en développant le travail à temps partiel.

## 6.3 Profil des salariés recrutés

### 6.3.1 l'âge

<sup>23</sup> voir tableau détaillé par type d'emploi en Aquitaine (annexe 3) et par département (annexes 4 à 8) et par secteur d'activité (annexes 9 à 17)

<sup>24</sup> ETP : Equivalent Temps Plein



L'âge moyen des nouveaux salariés en 1997 est de 37,5 ans alors que celui des personnels quittant l'établissement est de 48,5 ans.

Les embauches après 50 ans sont rares mais existent quand même.

Il y a beaucoup de départs à partir de 60 ans, ce qui correspond bien sûr aux départs en retraite comme on va le voir ci-dessous (6.4 motifs à l'origine des flux). La mobilité des salariés (pas encore concernés par les départs en retraite) garde un niveau à peu près constant quelle que soit la tranche d'âge.

### 6.3.2 expérience et formation

Dans les recrutements en 1997, les employeurs ont choisi majoritairement **des personnes expérimentées : 312 salariés sur les 421 embauchés soit 74%**. Moins de 20% étaient des jeunes diplômés (77/421 soit 18,3%)<sup>25</sup>.

Le recours à des salariés débutants varie sensiblement en fonction de la catégorie professionnelle et prend une place plus conséquente pour certains postes éducatifs :

- 36% des éducateurs spécialisés débutants sur le total de recrutés
- 42% des aides médico-psychologiques
- 47% des moniteurs-éducateurs

Ces pourcentages importants s'expliquent, entre autres, par le fait que certains recrutements se font dans le cadre d'une formation en alternance.

Pour les professions peu qualifiées des services généraux, la part des «jeunes diplômés» est peu importante dans les salariés recrutés en 1997. Cette notion est sans doute assez peu adaptée à cette catégorie de personnel. On peut notamment s'en rendre compte à travers le taux de non-réponse : en effet, les participants à l'enquête n'ont pas répondu à cette question pour le quart des salariés de cette catégorie embauchée cette année-là.

Par ailleurs, les jeunes diplômés embauchés en 1997 ont, pour 80% d'entre eux, été formés en Aquitaine.

## 6.4 - Motifs à l'origine des flux

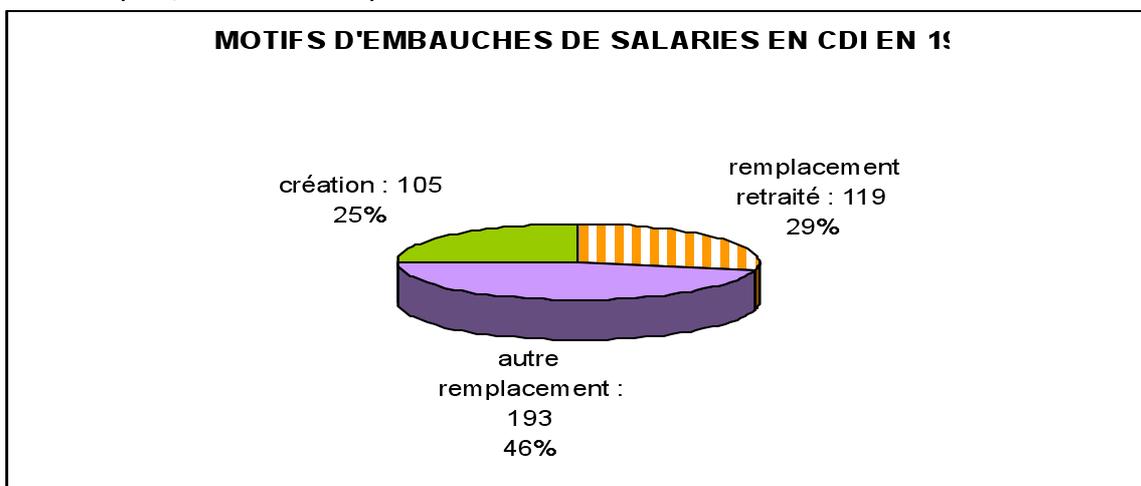
### 6.4.1 - les motifs d'embauches de personnels en CDI

<sup>25</sup> pour 32 embauchés soit 7,6% cette particularité n'a pas été précisée

## PARI Jeunes : les perspectives d'emploi dans le secteur sanitaire et social

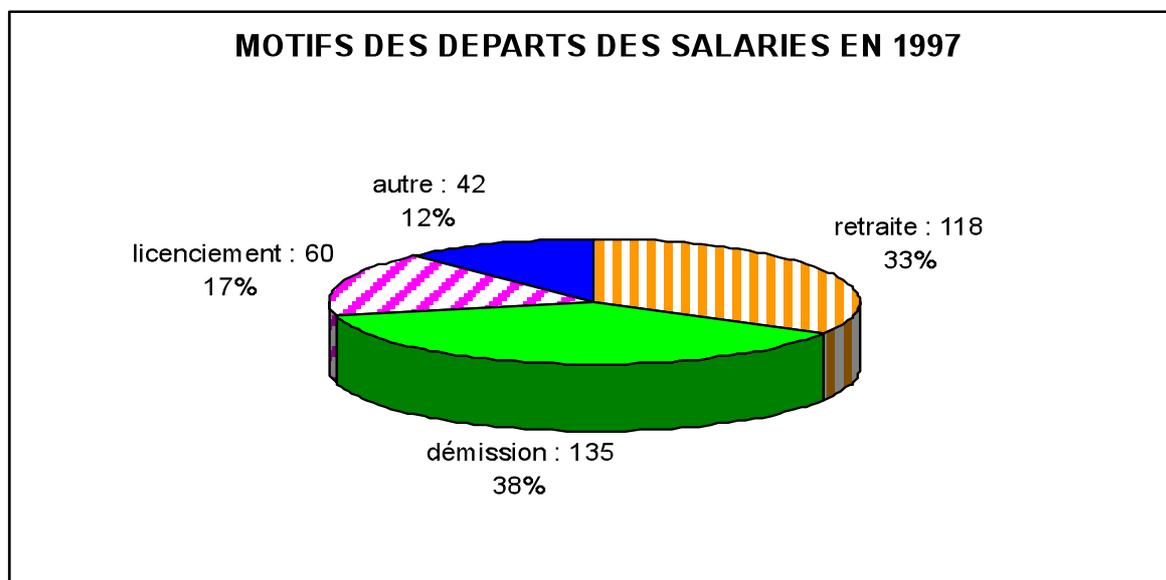
Les motifs d'entrée de personnels dans un établissement sont de 2 ordres :

- d'une part, remplacement d'un salarié parti soit à la retraite, soit pour une autre raison (démission, licenciement, etc)
- d'autre part, création d'un poste.



Les créations d'emploi ont été assez nombreuses en 1997, elles représentent le quart des embauches réalisées cette année-là. Le dynamisme des départements en la matière est assez variable : 37% des embauches ont été dus à des créations d'emplois dans le Lot-et-Garonne contre 19% seulement en Gironde.

### 6.4.2 - les motifs de sorties de personnels en CDI



Plusieurs observations peuvent être faites :

- **tous les départs à la retraite ont été remplacés en 1997.** Si ce phénomène se poursuit, cela conforte les choix faits par le projet PARI qui s'appuient surtout sur les possibilités offertes par ces remplacements.

## PARI Jeunes : les perspectives d'emploi dans le secteur sanitaire et social

- **les salariés aquitains sont relativement peu mobiles** : 38% des départs sont causés par une démission contre 50% au niveau national <sup>26</sup>, le contexte local ne favorise peut-être pas ce type de comportement professionnel. En dépit de cela, la démission est le principal motif des sorties de salariés d'un établissement.
- **les licenciements représentent 1 départ sur 6** (pour des raisons qui n'ont pas été explorées) ce qui est comparable à ce qui est observé au niveau national.

## 7 - Récapitulatif des perspectives d'emplois à l'horizon 2002

Les investigations réalisées dans le cadre de l'enquête PARI ont permis de recenser des départs en retraite qui seront remplacés ainsi que des créations de postes possibles qui vont donc constituer pour les 5 prochaines d'années une offre potentielle d'emplois dans le secteur sanitaire et social.

### 7.1 - Les perspectives d'emploi observées

Qu'il s'agisse de création ou de remplacement, quelles sont les caractéristiques majeures de cette offre de travail ?

L'année prévisible d'introduction sur le marché du travail est connue pour 515 des emplois possibles recensés.

**Tableau 8 – Nature des emplois possibles proposés par année <sup>27</sup>**

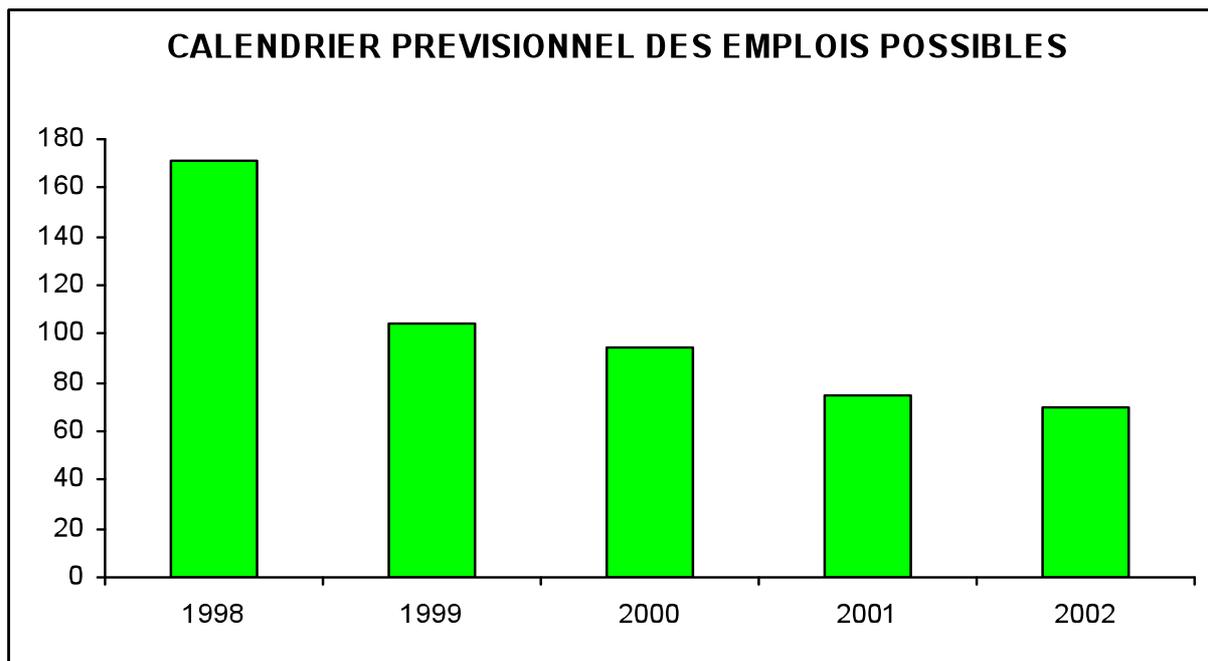
CATEGORIES D'EMPLOIS	total	1998	1999	2000	2001	2002
<b>Médical et paramédical</b>	<b>100</b>	<b>41</b>	<b>21</b>	<b>16</b>	<b>10</b>	<b>12</b>
Médical	16	5	2	4	2	3
Soins infirmiers	54	21	13	7	4	9
Paramédical	30	15	6	5	4	
<b>Social, éducatif, insertion</b>	<b>162</b>	<b>64</b>	<b>30</b>	<b>29</b>	<b>17</b>	<b>22</b>
Assistance et conseil social	10	5	2	3		
Educatif	117	49	20	22	11	15
Insertion	1		1			
Animation	3	1	1			1
Enseignement, formation	5	1	1	2	1	
Travail protégé	26	8	5	2	5	6
<b>Services à la personne</b>	<b>48</b>	<b>17</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>2</b>
A domicile	7	2	1	2	2	
En institution	41	15	9	8	7	2
<b>Direction et services généraux</b>	<b>204</b>	<b>49</b>	<b>43</b>	<b>39</b>	<b>39</b>	<b>34</b>
Direction	29	7	4	4	8	6
Gestion, administration	50	14	14	14	8	4
Services techniques	125	28	25	25	23	24

Plus de la moitié de ces emplois (53,5%) seront disponibles au cours des années 1998 et 1999.

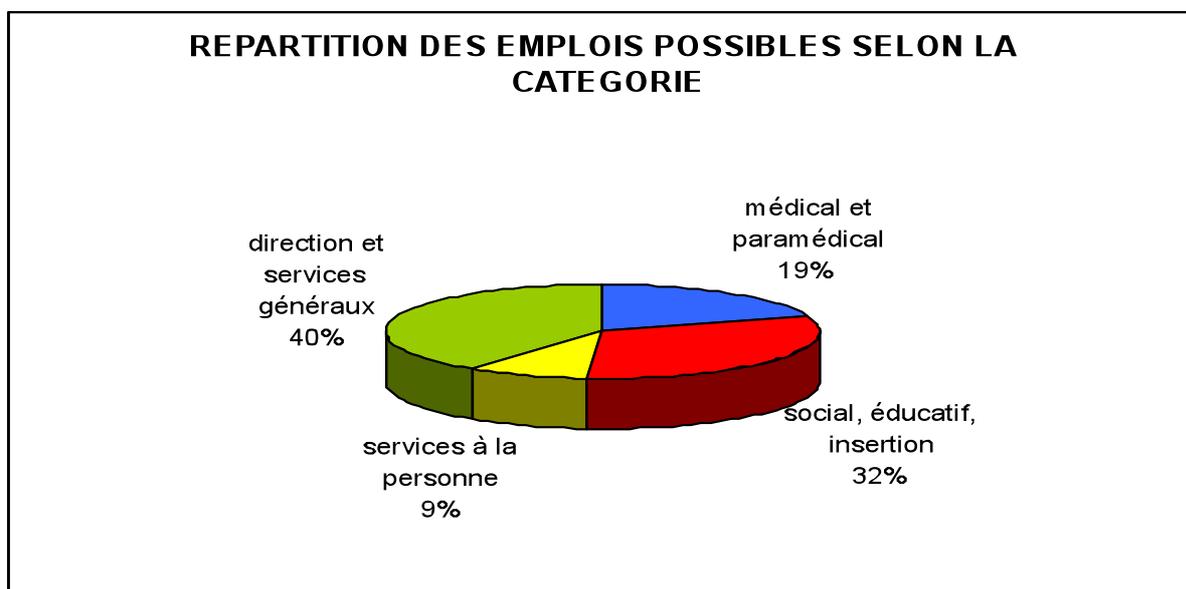
<sup>26</sup> PROMOFAP - Enquête nationale sur l'emploi, Observatoire Emploi-Formation, novembre 1997

<sup>27</sup> voir tableau détaillé par profession en annexe 19

## PARI Jeunes : les perspectives d'emploi dans le secteur sanitaire et social



La répartition par catégorie de ces futurs emplois est assez proche de celle des emplois actuellement par les salariés de 55 ans et plus (voir graphique page 21). On remarque cependant une légère progression des emplois sociaux et éducatifs.



Les emplois de services administratifs et généraux constituent un gisement important. Dans ces catégories se trouvent certainement les emplois plus accessibles pour les jeunes sans qualification et en recherche d'insertion professionnelle.

### 7.2 - Essai d'extrapolation

## PARI Jeunes : les perspectives d'emploi dans le secteur sanitaire et social

Les données présentées dans ce rapport concernent exclusivement l'échantillon de répondants à l'enquête PARI.

Peut-on appliquer les tendances observées sur cet échantillon à la population constituée par l'ensemble des adhérents à PROMOFAF ?

Le but de l'enquête PARI était d'estimer les emplois potentiels d'ici 2002. Ces futurs emplois, on l'a vu, ont deux origines :

- *la création pure*  $\Rightarrow$  cette possibilité repose sur de nombreux d'aléas et il ne semble pas raisonnable d'étendre les intentions des employeurs répondants à l'ensemble des adhérents à PROMOFAF.
- *le remplacement des retraités*  $\Rightarrow$  c'est le moyen le plus courant de proposer des emplois à de nouveaux salariés et qui concerne tous les types de structures

Pour extrapoler les résultats obtenus à propos des remplacements des départs en retraite, on va faire 2 hypothèses :

☞ **la structure par âge des salariés** des établissements non-répondants n'est pas significativement différente des établissements ayant participé

☞ **la probabilité de remplacer les départs en retraite** dans les établissements non-répondants n'est pas significativement différente des établissements ayant participé

On va sur cette base évaluer le nombre de départs en retraite qui seront remplacés dans l'ensemble des structures adhérentes à PROMOFAF sous forme d'une fourchette (appelée intervalle de confiance) :

**Constats**  $\rightarrow$  46% des adhérents à PROMOFAF ont participé à l'enquête PARI

$\rightarrow$  9390 personnes sont salariées en CDI dans les structures ayant participé

**Estimation**  $\rightarrow$  Le nombre total de salariés en CDI chez l'ensemble des adhérents de PROMOFAF peut être estimé à 20410

**Constats**  $\rightarrow$  541 salariés de plus de 55 seront remplacés lors de leur départ en retraite

$\rightarrow$  5,7% du total des emplois en CDI seront donc renouvelés

**Estimation**  $\rightarrow$  pour l'ensemble des adhérents de PROMOFAF, l'intervalle de confiance de ce pourcentage aura pour limite inférieure 5,2 % et pour limite supérieure 6,2 %<sup>28</sup>.

**Autrement dit, pour la région Aquitaine et d'ici 2002, le nombre d'emplois proposés par les adhérents de PROMOFAF, suite au départ en retraite des salariés, sera compris entre 1060 et 1265.**

*Il est bien évident des extrapolations sur des sous-populations (catégories professionnelles ou encore salariés d'une zone d'emploi) n'auraient pas de caractère de validité suffisant pour être présentées ici. La variabilité de l'évolution numérique d'une population est, en effet, d'autant plus grande que l'effectif de cette population est faible.*

## CONCLUSION

---

<sup>28</sup> à partir de l'observation d'un pourcentage  $p_0$  sur un échantillon de N cas, on peut calculer un intervalle de confiance pour le pourcentage inconnu  $p$  avec un risque d'erreur limité ; ici, on a choisi un risque de 5%

## PARI Jeunes : les perspectives d'emploi dans le secteur sanitaire et social

**Cette étude a permis de faire apparaître un certain nombre d'éléments d'informations sur le marché de l'emploi en Aquitaine, son évolution à court et moyen termes et les choix des employeurs.**

Toutefois, certains paramètres n'ont pas été pris en compte tels que la mise en place de la Loi sur les « 35 heures », le recours aux emplois-jeunes etc.

Il faut rappeler que les perspectives d'emploi qui apparaissent ici sont teintées d'une certaine part d'incertitude liée principalement aux procédures administratives d'acceptation de renouvellement ou de création de poste. Toutefois, ces réserves ayant été intégrées à l'analyse des données collectées, on peut avancer que les estimations quantitatives qui sont faites sont des « **estimations-plancher** ».

De plus, l'enquête a permis de mettre en évidence des indicateurs globaux sur l'évolution des emplois et d'autres plus pointus qui apportent un éclairage particulier dans le cadre de la démarche PARI :

⇒ les remplacements des retraités se feront, en général, à l'identique tant sur la qualification que sur le temps de travail

⇒ la réduction des temps de travail semble, toutefois, être souvent pratiquée lors des embauches : ceci apparaît tant dans les flux observés en 1997 que dans les intentions de créations d'emploi

⇒ l'incertitude quant au remplacement de 30% des salariés concernés par la retraite d'ici 5 ans, est atténuée par le fait que tous les départs en retraite ont été remplacés en 1997

⇒ lors d'un recrutement, la préférence est donnée aux personnes expérimentées même pour des emplois sans grande technicité. L'ouverture vers les jeunes est une éventualité qui reste attractive dans certains cas, notamment pour les postes éducatifs

⇒ l'embauche d'un jeune dans le cadre d'un contrat aidé n'est pas chose très courante (il ne s'agit pas d'un manque d'intérêt des employeurs pour les contrats de ce type - notamment des contrats de qualifications - mais des grandes difficultés à obtenir les accords nécessaires)

⇒ certains secteurs seront plus dynamiques en matière de recrutement comme celui des personnes handicapées

**En définitive, la configuration de la pyramide d'âge des salariés du secteur sanitaire et social va entraîner des remplacements de retraités en nombre assez important dans les 5 prochaines années. Ce phénomène, en raison du poids des 50 ans et plus, va s'intensifier au cours de la 1<sup>ère</sup> décennie 2000. Il y a donc là des opportunités à saisir dans la perspective ouverte par PARI.**

**Les possibilités d'emploi, qui ont été mises en exergue, couvrent une palette très large de qualification et de spécialité. Certains de ces emplois s'adressent à des candidats peu qualifiés, du moins au départ, avec l'éventualité d'une formation : une trajectoire qui peut être celle des jeunes visés par le projet PARI.**

## Cartographies par zones d'emplois

## PARI Jeunes : les perspectives d'emploi dans le secteur sanitaire et social

Les cartes qui suivent présentent la répartition des emplois potentiels repérés par l'enquête PARI :

- remplacements des départs à la retraite entre 1998 et 2002
- créations entre 1998 et 2000.

### *Sommaire des cartes*

	Remplacements des retraités	Créations de postes
<b>Soins infirmiers :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● aide-soignant</li> <li>● infirmier soins généraux</li> <li>● infirmier soins spécialisés</li> <li>● infirmier psychiatrique</li> <li>● infirmier surveillant</li> </ul>	Carte 1	Carte 2
<b>Médical et para-médical</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● médecin</li> <li>● aide paramédical</li> <li>● cadre de santé</li> <li>● ergothérapeute</li> <li>● masseur-kinésithérapeute</li> <li>● orthophoniste</li> <li>● psychologue</li> <li>● psychomotricien</li> </ul>	Carte 3	Carte 4
<b>Assistance et conseil social</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● assistant service social</li> <li>● conseiller ESF</li> <li>● délégué à la tutelle</li> </ul>	Carte 5	Carte 6
<b>Education</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● aide médico-psychologique</li> <li>● chef service éducatif</li> <li>● éducateur jeunes enfants</li> <li>● éducateur sportif</li> <li>● éducateur spécialisé</li> <li>● éducateur technique spécialisé</li> <li>● moniteur-éducateur</li> </ul>	Carte 7	Carte 8
<b>Insertion, animation, formation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● cadre éduc. insertion par l'éco.</li> <li>● animateur spécialisé</li> <li>● animateur socio-culturel</li> <li>● enseignant enseignement prof.</li> <li>● enseignant spécialisé</li> <li>● formateur</li> </ul>	Carte 9	Carte 10
<b>Travail protégé</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● chef d'atelier</li> <li>● moniteur d'atelier</li> </ul>	Carte 11	Carte 12
<b>Services à la personne</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● aide-ménagère</li> <li>● auxiliaire de vie</li> <li>● agent service soins</li> <li>● agent hôtelier</li> <li>● garde-malade</li> <li>● maîtresse de maison</li> </ul>	Carte 13	Carte 14

## PARI Jeunes : les perspectives d'emploi dans le secteur sanitaire et social

	Remplacements des retraités	Créations de postes
Administration <ul style="list-style-type: none"><li>● comptable</li><li>● agent bureau, accueil</li><li>● secrétaire</li><li>● respons. services éco. et admin.</li></ul>	Carte 15	Carte 16
Services techniques <ul style="list-style-type: none"><li>● ouvrier maintenance/transport</li><li>● ouvrier en bâtiment</li><li>● ouvrier lingerie</li><li>● employé entretien locaux</li><li>● gardien</li><li>● chef cuisine</li><li>● agent cuisine</li></ul>	Carte 17	Carte 18
Direction	Carte 19	