FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE

LES DIRECTEURS D'ÉTABLISSEMENTS D'HÉBERGEMENT POUR PERSONNES ÂGÉES EN BRETAGNE

COLLECTION

Etat des lieux & Prospective

BRETAGNE

Décembre 2003

Centre de Gestion Côtes d'Armor 22 — CDG 29 — Cdg 35 — CDG Morbihan — CNFPT Bretagne

Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et des Compétences

INTRODUCTION

Dans le cadre de leur coopération régionale pour la régulation de l'emploi territorial, les quatre Centres de Gestion bretons et la délégation Bretagne du C.N.F.P.T. procèdent à une analyse actuelle et prospective des principaux métiers territoriaux en mettant l'accent sur ceux qui connaissent une crise de recrutement, une grande spécificité ou de fortes mutations.

Le métier de Directeur d'Etablissement d'Hébergement pour Personnes Agées fait partie de ces emplois sensibles eu égard au vieillissement de la population et aux conditions de vie actuelles et futures de la personne âgée. De surcroît, les départs à la retraite annoncés, les difficultés de recrutement et le " turn-over " important constatés dans ces emplois justifient une étude approfondie pour mieux appréhender les besoins à venir en terme de formation, de recrutement et de conditions d'exercice du métier.

Cette étude s'inscrit par ailleurs dans une étude plus globale menée par le Centre de Gestion des Côtes d'Armor sur la personne âgée et ses conditions d'hébergement.

MÉTHODES & SOURCE

L'étude du métier de Directeur d'Etablissement d'Hébergement pour Personnes Agées a été menée sur les plans qualitatif et quantitatif.

En terme d'effectif, les données exploitées émanent des fichiers carrières et bourses de l'emploi des quatre Centres de Gestion bretons sur la période 1999 à 2002. En terme de métier, elles découlent d'un questionnaire adressé à l'ensemble des établissements implantés en Bretagne.

Sur les 225 établissements consultés, 115 ont répondu. Ce taux de réponse de plus de 50 % a été toutefois suffisant pour révéler les problématiques communes rencontrées autour de ce métier spécifique et sensible. Les résultats du questionnaire ont été étayés par un groupe de conseil technique réunissant 10 directeurs référents et un comité de suivi composé d'employeurs chargés d'auditionner les divers acteurs de l'environnement professionnel du métier (CNFPT, SDASS, DASS, CODERPA, OPDHLM…).

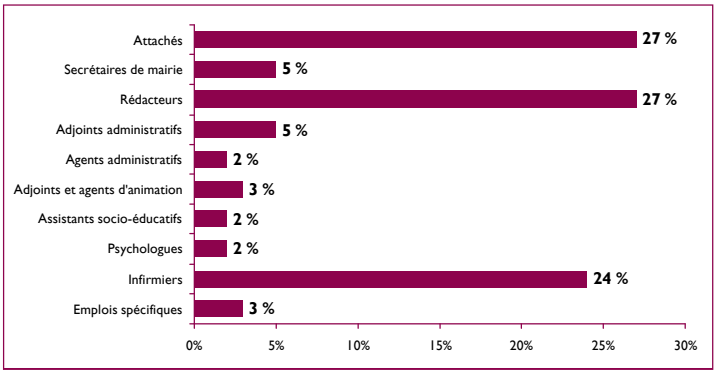
225 DIRECTEURS D'ÉTABLISSEMENTS EN BRETAGNE

Effectif

- En adéquation avec la capacité moyenne des structures d'environ 53 résidants, les postes de directeurs sont des **emplois à temps complet** (98 %).
- Les directeurs sont essentiellement des femmes. Elles représentent **83 %** des effectifs, alors que l'on ne recense que 17 % d'hommes.

Statut

- S'agissant d'emplois permanents, la proportion d'agents non titulaires est faible (**10 %**).
- **78 %** des titulaires sont issus d'un concours d'accès à la Fonction Publique (3/4 Fonction Publique Territoriale, 1/4 Fonctions Publiques Etat et Hospitalière).
- Ils relèvent principalement des filières administrative (**66 %**) et médico-sociale (**28 %**).
- Ils appartiennent à des cadres d'emplois de la catégorie **A** (**37 %**) ou **B** (**53 %**), seulement **10 %** relèvent de la catégorie **C**.



Répartition des directeurs par cadre d'emplois

Expérience et formation

- Les directeurs disposent pour **46 %** d'entre eux d'un niveau Bac + 3 ; 28 % Bac + 2 et 26 % égal ou inférieur au Bac.

- **95 %** des directeurs en postes exerçaient précédemment un autre emploi : 27 % occupaient un emploi public administratif, 20 % la profession d'infirmier, 12 % un emploi similaire dans un autre établissement, 34 % un emploi dans les secteurs privé ou public et 7 % étaient cadres de santé hospitaliers.
- Majoritairement à leur initiative, ils suivent régulièrement des formations au moins une fois par an (**60 %**).

UN MÉTIER SPÉCIFIQUE ET POLYVALENT

Le métier de Directeur d'Etablissement d'Hébergement pour Personnes Agées est à l'intersection de quatre grands domaines de compétence : le sanitaire, le social, la gestion et l'animation.

Cette spécificité conduit à une fiche de poste étendue et des attributions diversifiées qui peuvent se regrouper sous deux grandes rubriques : l'**animation d'un projet d'établissement** et la **gestion des moyens**.

L'animation d'un projet d'établissement

- En partenariat avec les élus, les résidants, les familles et les partenaires sanitaires et sociaux, élaborer un projet d'établissement pour assurer le bien-être quotidien des personnes hébergées et suivre son application.
- Veiller à la qualité des prestations et contribuer à son développement.
- Mettre en place des actions favorisant le maintien du lien social entre les personnes hébergées, les familles et l'ensemble de la population.
- Anticiper l'évolution des besoins des résidants en terme de prestations, d'hébergement, de soins et de soutien psychologique et social.
- Maintenir en permanence des échanges et un partenariat avec les institutions pour contribuer aux évolutions souhaitables et garantir une réactivité immédiate aux éventuels problèmes sanitaires et sociaux.

La gestion des moyens

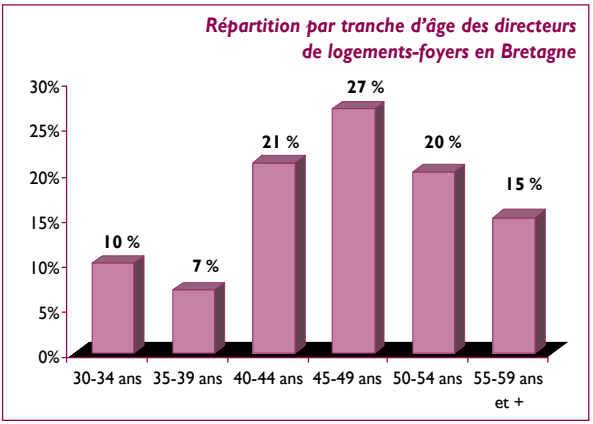
- Assurer le secrétariat général de l'établissement et le lien avec l'organe délibérant et l'autorité territoriale de référence.
- Assurer la gestion financière (préparation et exécution du budget, gestion de la dette et contrôle de gestion).
- Manager le personnel de tous les services (organisation du travail, suivi d'exécution, évaluation et contrôle, gestion de conflits).
- Administrer l'effectif (définition des besoins, recrutement, statut, rémunération, formation…).

- Organiser et coordonner les interventions des partenaires extérieurs notamment de santé.
- Veiller à l'approvisionnement de l'établissement (cuisine, soins, moyens généraux), assurer les relations avec les fournisseurs.
- Gérer les équipements (bâtiments et matériels : acquisition - renouvellement - maintenance).

LES BESOINS ET LES ATTENTES

En terme d'effectif

- Chaque année près de **40 postes** sont déclarés à la vacance par les bourses de l'emploi des quatre départements bretons.
- **60 %** de l'effectif actuel se situe dans la tranche d'âge 45 à 60 ans. **34 %** des directeurs vont partir en retraite dans les 10 prochaines années.
- Le poste de directeur d'établissement connaît un " turn-over " important. L'ancienneté moyenne sur le même poste est de **7 ans et demi**.
- La proportion de personnes âgées de plus de 60 ans en Bretagne va passer de **23 à 35 %** en 2030. L'espérance de vie de 75 à 81 ans pour les hommes et de 83 à 88 ans pour les femmes. Compte tenu de l'âge moyen des résidants (**84 ans**) et de la proportion des personnes âgées hébergées en institutions pouvant atteindre de 30 à 40 % après 80 ans, l'accroissement prévisionnel des capacités d'hébergement va générer des besoins de recrutement supplémentaires.

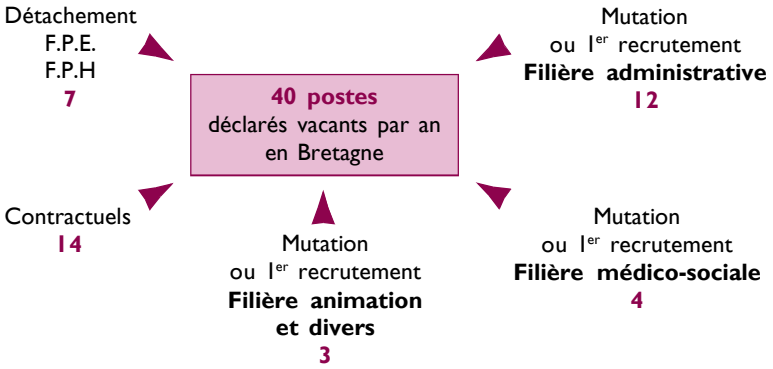


En terme de métier et de formation

- Le métier de Directeur d'Etablissement d'Hébergement pour Personnes Agées requiert une multi-compétence dans les domaines de la conduite de projet, de la gestion administrative et financière, du management, de la santé, de la gérontologie et de l'action sociale.
- Les attentes en matière de formation sont importantes tant au niveau de son adaptation au métier que du nombre de stages proposés (seulement 8 % des directeurs possèdent un diplôme en parfaite adéquation avec les missions exercées).
- Majoritairement, la reconnaissance du niveau de responsabilité et de spécificité de l'emploi est souhaitée, notamment en terme de statut et de rémunération.
- En raison du niveau, de la diversité et de la complexité des missions exercées ainsi que des importantes mutations en cours (transformation des foyers en EHPAD), l'exercice du métier nécessite actuellement et pour l'avenir les compétences d'un cadre.

LES CANDIDATS À L'EMPLOI

- La multi-compétence exigée pour exercer le métier ainsi que la disponibilité requise limitent le nombre de candidats à ces emplois.
- 1/3 des directeurs envisagent de quitter leurs postes, seulement 15 % d'entre eux souhaitent réexercer le même métier.
- Les candidats à la mobilité ou inscrits sur liste d'aptitude (attaché, rédacteur, infirmier…) recherchent rarement ces postes.
- Les candidatures statutaires ne représentent que 50 % des postulants. L'inadaptation de leur formation et/ou expérience aux profils attendus conduit souvent au recrutement de contractuels par les collectivités.



L'analyse des principaux flux actuels d'alimentation du besoin annuel de recrutement fait apparaître une forte proportion de contractuels (35 %), indicatrice d'une inadaptation de l'offre Fonction Publique Territoriale par rapport aux besoins.

PROSPECTIVE ET PROPOSITIONS D'ACTIONS

- Les besoins et évolutions du métier de directeur d'établissement sont directement liés aux conditions de vie et d'hébergement actuelles et futures des personnes âgées. La mise en place d'indicateurs et d'outil de suivi de cette catégorie de population en relation avec les partenaires sanitaires et sociaux est donc souhaitable (DDASS, SDASS, OPDHLM, CLIC, INSEE, CODERPA…).
- L'élaboration d'un référentiel métier, compétence et formation, actualisé régulièrement, serait de nature à favoriser la correction des écarts constatés et à maintenir une adaptation permanente aux besoins du terrain, tant en terme de recrutement, de formation que de statut.
- Intégrer le suivi du métier dans un dispositif d'observation de l'Emploi Territorial Régional ou inter Régional pour être à même de proposer des évolutions réglementaires aux institutions de la Fonction Publique Territoriale.
- Poursuivre la coopération avec le C.N.F.P.T. pour favoriser la formation continue des directeurs.
- Renforcer les relations partenariales avec les organismes de formation aux carrières sanitaires et sociales (ENSP, IRTS…) pour faire connaître le métier et faire prendre en compte les attentes du terrain dans les formations proposées.
- Offrir des terrains de stages aux étudiants ou élèves en cours de formation.
- Promouvoir le métier par des actions de communication - rencontres avec les étudiants dans les universités et organismes de formation - réalisation d'actions promotionnelles (plaquette, presse écrite et audiovisuelle…).

DANS LA MÊME COLLECTION

- Les agents territoriaux spécialisés des écoles maternelles en Bretagne
- La police municipale en Bretagne
- Les rédacteurs territoriaux en Bretagne
- Les responsables des services techniques en Bretagne
- Les techniciens supérieurs territoriaux en Bretagne

Contacts

CDG 22
Centre Eleusis 2
1, rue Pierre et Marie Curie
BP 417
22194 PLÉRIN Cedex
Tél. 02 96 58 64 00

CDG 29
7, boulevard du Finistère
29336 QUIMPER Cedex
Tél. 02 98 64 11 30

CDG 35
Maison des Communes
Espace Performance 3
35769 ST GREGOIRE Cedex
Tél. 02 99 23 31 00
www.cdg35.fr

CDG 56
6bis, rue Olivier de Clisson
BP 161
56005 VANNES Cedex
Tél. 02 97 68 16 00

CNFPT Bretagne
Parc d'innovation de Bretagne Sud
CP 58
56038 VANNES Cedex
Tél. 02 97 47 71 00
www.bretagne.cnfpt.fr