

Après le scandale Orpea, le secteur médico-social, déjà affaibli par la crise sanitaire, subit la précarisation du travail des soignants, qui rechignent à s'engager dans des carrières longues

Devenir soignant en maison de retraite : un CDD, sinon rien

Attention fragile

Viviers de remplaçants, recours aux étudiants, « hotlines » gériatriques... Pour pallier le manque de personnels, les Ehpad peuvent piocher dans une batterie de mesures dérogatoires déployées jusqu'au 15 septembre par le gouvernement.

Anne Bayle-Iniguez

C'EST UNE CRISE DES VOCATIONS dont les répercussions, encore opaques, risquent d'être considérables si l'on n'y prend garde. Aides-soignants, infirmiers, auxiliaires de vie sociale, médecins coordonnateurs : à l'heure où les Ehpad, sentant encore à leurs pieds l'écume de l'affaire Orpea et de la crise sanitaire, ont toutes les peines du monde à recruter, seront-ils, demain, assez nombreux pour s'occuper de nos aînés ?

Aujourd'hui, 7 500 établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (3 300 publics, 2 400 privés à but non lucratif et 1 800 privés à but lucratif) accueillent 600 000 résidents, avec un âge moyen d'entrée de 85 ans et neuf mois.

Atypique. En quatre ans, la proportion des personnes âgées de 90 ans ou plus en institution est passée de 29% à 35%, a rappelé la Cour des comptes en février dans un rapport sur la prise en charge en Ehpad. Estimée à 2,5 millions de personnes en 2015, la population des seniors dé-

pendants pourrait atteindre 4 millions en 2050.

Comme les hôpitaux, les Ehpad ont la particularité d'être ouverts 24 heures sur 24. Le recrutement y est forcément atypique. Certains postes d'aides-soignants et d'infirmiers, qui forment respectivement 33% et 11% de la masse salariale, tournent sur des plannings établis sur 24 heures.

En 2021, l'Agence nationale d'appui à la performance (Anap, qui aide les hôpitaux et Ehpad en difficulté) a établi un état des lieux des ressources humaines en maisons de retraite. Les conclusions de ce travail fouillé corroborent les témoignages de salariés d'Ehpad publics ou privés qui se multiplient ces derniers mois : craignant des conditions de travail dégradées au point d'affecter leur santé mentale, les soignants refusent de plus en plus de s'impliquer dans un CDI, contrat auquel ils préfèrent la liberté d'un CDD, voire de missions en intérim labiles mais plus lucratives.

Le taux de CDD varie très sensiblement selon la taille, le statut et la situation géographique d'un Ehpad. Actuellement, le marché est particulièrement tendu en Ile-de-France et en Provence-Alpes-Côte d'Azur. Selon le Synerpa (syndicat des Ehpad privés), le secteur recrute tous les ans entre 10 000 et 12 000 personnes, dont 20% en CDD à des fins de remplacement.

Korian (300 Ehpad privés) affiche en 2021 un taux de recours au CDD de 19% et une durée moyenne de contrat de onze jours, lit-on dans un rapport sénatorial sur le contrôle des Ehpad rendu public le 12 juillet.



Les résidents de l'Ehpad Marguerite Renaudin, à Sceaux (Hauts-de-Seine).

D'après l'Anap, la politique du zéro CDD est présente uniquement dans 5% des Ehpad publics et privés. A l'inverse, un tiers des maisons de retraite affiche un taux de CDD de remplacement de 150 pour 100 ETP de salariés en CDI. En hausse depuis la crise sanitaire, l'absentéisme est de 12,1%. Fait intéressant, plus il

ya de CDD dans un établissement, plus ce taux est important.

« Le recours aux CDD n'est pas une volonté des opérateurs, mais bien une situation de marché subi, analyse Jean-François Vitoux, directeur général d'Arpavie. Le secteur connaît des carences depuis quatre ou cinq ans mais la crise sanitaire a contribué à renverser le rapport de force employeur-employé. Désormais, ce sont les salariés potentiels qui définissent les conditions de leur propre embauche. » Majoritairement franciliens, les 120 Ehpad d'Arpavie éditent 3 000 feuilles de paye en CDI et 2 000 en CDD.

« Un fossé entre les attentes des Ehpad et celles des candidats »

AMANDINE GARREAU est consultante senior au sein de Fed santé, un cabinet spécialiste du recrutement médical et paramédical.

Comment qualifiez-vous le marché du recrutement soignant ?

Nous traversons une période tendue, en répercussion directe de l'affaire Orpea et de la crise sanitaire. La dégradation des conditions de travail dans certains Ehpad a été dévoilée au grand jour et deux ans de Covid ont épuisé les soignants. Le recrutement était déjà difficile depuis une dizaine d'années. Les jeunes sont de moins en moins attirés par le grand âge. Les départs en retraite ne sont plus remplacés. Les talents fuient et les vocations se perdent. Il existe un fossé entre ce que veulent les Ehpad et ce que veulent les candidats, les établissements recherchant en priorité des CDI et les postulants réclamant des CDD à tout prix. Les postes de médecins coordonnateurs, d'infirmiers et d'aides-soignants sont les plus difficiles à pourvoir.

Quels sont les arguments des soignants pour refuser un poste en CDI en Ehpad ?

Ils veulent se sentir libres et se laisser la possibilité de tout tester. La polyvalence, c'est le grand mot à la mode. Nous devons constamment les rassurer et leur expliquer que signer un CDI ne revient pas à s'engager *ad vitam aeternam* ! Mais ils n'en démordent pas : c'est un CDD ou rien, spécialement dans les Ehpad situés dans les territoires les plus reculés. Le grand âge, c'est le dernier choix des jeunes. Et c'est souvent un choix

par défaut, alimentaire. Tout sauf l'Ehpad ! entend-on souvent dans le monde du recrutement. Les nouvelles générations avancent aussi l'argument financier : le CDD, la vacation et l'intérim payant mieux grâce aux primes. Acter le principe d'une revalorisation après la période d'essai est d'ailleurs un argument de négociation pour accepter un CDI.

Comment les Ehpad parviennent-ils à séduire les jeunes pousses ?

En acceptant des primes à l'embauche, par exemple de 300 euros. Pour une aide-soignante qui gagne 1 700 euros brut par mois et une infir-

mière 2 100 euros en entrée de carrière, ce n'est pas rien ! Les établissements proposent des aménagements d'horaire, ils essaient vraiment de trouver des solutions pour satisfaire les revendications des candidats tout en préservant la qualité des soins aux résidents. D'autres misent sur la formation en interne. Des groupes privés comme ACCPA (associatif) ou Korian développent les stages en alternance, la validation des acquis (VAE) pour, par exemple, accompagner une ASH (agent de services hospitaliers, NDLR) dans sa volonté de devenir aide-soignant. C'est une bonne idée car cela montre le dynamisme de l'Ehpad. C'est un argument de vente.

Mais qui forme en interne les jeunes recrues si la pénurie paramédicale sévit ?

C'est bien tout le problème. En moyenne, un CDD en Ehpad court sur un à deux mois, un temps très court pour comprendre les us et coutumes d'un établissement. Il nous arrive de signer des CDD d'un jour pour combler les trous dans le planning ! Nous faisons toujours en sorte de trouver des candidats expérimentés pour ces demandes de dernière minute. Reste qu'une formation bien faite réclame d'être en binôme sur un poste pendant trois jours. La réalité est tout autre. Les rares titulaires voient avec amertume les CDD défilés et les CDD, vacataires et intérimaires sont lâchés sans filet dans le grand bain, qu'ils quittent avec la ferme intention de ne plus jamais y remettre les pieds. C'est le chat qui se mord la queue.

Interview A.B.-I.



Amandine Garreau, du cabinet de recrutement Fed Santé.

Un rapport de force plus favorable aux salariés

LES MÊMES CAUSES PEUVENT PRODUIRE des effets différents. Les difficultés de recrutement des entreprises inversent le rapport de force en faveur des salariés. Ils peuvent choisir, liberté ou sécurité. Dans le domaine de la santé, par exemple, la certitude de trouver facilement du travail incite à préférer la souplesse du CDD. Au grand étonnement des patrons, il arrive que les jeunes ne veuillent pas se sentir liés par un CDI. Les sociologues cherchent une explication du côté de la notion d'engagement ; plus prosaïquement, les observateurs notent qu'une fin de CDD donne droit à l'assurance-chômage. Permettant de réfléchir à sa vie, comme le dit Emmanuel Macron, pour s'en affliger, dans son interview du 14 juillet.

Stabilité. A l'inverse, les salariés soucieux de stabilité sont mieux placés pour l'obtenir.

Là encore, la loi de l'offre et de la demande s'impose à l'employeur. Cela ne vaut pas par-

La proportion des recrutements en CDD est en baisse : ils sont passés de 83,9 % fin 2019 à 81,2 % début 2022

tout, mais commence à se traduire dans les chiffres. Depuis peu de temps, la proportion des recrutements en CDD a tendance à baisser : ils sont passés de 83,9% à la fin de 2019 (avant la crise sanitaire) à 81,2% au début de cette année, indique la Dares dans une récente étude.

Le phénomène touche en particulier les embauches en CDD courts, ceux d'une du-

rée inférieure à un mois. Trois secteurs sont concernés, ceux où les pénuries de main-d'œuvre sont très sensibles : l'hébergement-restauration, les autres activités de services et le commerce.

Malgré ce recul, les CDD continuent de régner en maître à l'embauche : leur proportion est passée de 76% en 1993 à 87% en 2017. Voilà pour le raisonnement en termes de flux. Si l'on raisonne sur le stock, les chiffres s'inversent - ou presque : en 2020, 75% des salariés sont en CDI ou fonctionnaires, indique l'Insee. « Toutefois, cette amélioration du pouvoir de négociation des salariés ne se traduit pas dans les salaires : leur hausse moyenne est de 3% pour une inflation de 6% », constate Eric Heyer, directeur du département analyse et prévision à l'OFCE. Une bataille à venir.

Corinne Lhaïk @clhaik