

## Les nouveaux défis du secteur des EHPAD\*

Quelles stratégies de croissance dans un contexte de réforme  
et de gel des autorisations ?

\*(établissements d'hébergement de personnes âgées dépendantes)

### Une étude pour

#### Tout connaître de l'évolution de

la tarification des EHPAD  
(Loi ASV et décrets d'application)  
et de ses impacts sur les  
opérateurs

#### Disséquer le modèle économique

et analyser les résultats  
financiers du secteur

#### Appréhender les stratégies

des groupes d'EHPAD  
(croissance externe,  
internationalisation,  
diversification des actifs...)  
et anticiper les mouvements  
capitalistiques à venir

### EXCLUSIVITÉ LES ECHOS ETUDES

- Une analyse détaillée de la réforme de la tarification et de ses impacts sur les établissements
- Le diagnostic financier du secteur réalisé à partir de la globalisation des comptes de **642** établissements privés
- **45** groupes privés d'EHPAD (associatifs et privés commerciaux) passés au crible : chiffres clés, réseau, résultats financiers, stratégies de croissance et perspectives
- Une vision opérationnelle et prospective, au plus près des problématiques du secteur

# Les nouveaux business models des groupes privés d'EHPAD

## LES EHPAD À L'ÉPREUVE DE LA RÉFORME DE LA TARIFICATION

La loi d'adaptation de la société au vieillissement (ASV) du 28 décembre 2015 constitue la réforme la plus ambitieuse du secteur des EHPAD depuis la loi de 2002. La mise en place d'équations tarifaires opposables, la définition plus précise de ce que recouvre l'hébergement, le caractère pluri-annuel des financements, le remplacement des conventions tripartites par les CPOM et la mise en place de l'EPRD contribuent à simplifier et clarifier les règles applicables au secteur. Il s'agit cependant de réformes très techniques, invisibles du grand public, qui ne s'accompagnent pas d'une augmentation des moyens consacrés au secteur et d'une évolution significative de sa gouvernance.

## SUR UN MARCHÉ QUASI GELÉ, LA DIVERSIFICATION ET L'INTERNATIONALISATION S'IMPOSENT...

La réforme de la tarification fait peser plusieurs incertitudes sur les résultats des opérateurs dans un contexte de gel des autorisations depuis 5 ans. Hors les extensions de quelques lits, le marché des EHPAD ne croît plus. Dans ce contexte défavorable à l'équilibre économique, un changement des business model s'impose :

- **poursuivre les stratégies de développement par croissance externe.** Si 2010 a signé la reprise des grandes manœuvres (DomusVi/Dolcèa puis Korian/Médica et AREPA/AREFO-ARPA, Vivalto/Fides en 2014 et 2015), la consolidation du secteur va se poursuivre ;
- **faire cap sur l'international et déployer une approche européenne de la prise en charge de la dépendance** (Orpéa, Korian, Le Noble Age, Maisons de Famille, Emera...). La croissance hors des frontières est indispensable pour les leaders qui peuvent mettre en avant des moyens financiers importants et un savoir-faire acquis sur le marché national. Si les « places to be » sont l'Italie, l'Allemagne, la Belgique, l'Espagne et la Suisse, la Chine suscite les convoitises et les premiers établissements voient le jour ;
- **diversifier les actifs pour proposer des filières complètes de prise en charge** : domicile, résidences services, cliniques SSR, psychiatriques, HAD... Le décloisonnement sanitaire/médico-social et domicile/établissement permet de mieux structurer le parcours de soins de la personne âgée mais n'est pas toujours source de rentabilité.

## UN 360° POUR ANTICIPER L'AVENIR SECTEUR DES EHPAD

Cette étude opérationnelle, qui a fait l'objet de plusieurs mois d'enquête, de collecte d'informations et d'analyse, dresse un état des lieux complet du secteur

- Quelles conséquences de la réforme de la tarification sur les résultats financiers ?
- Quelles sont les stratégies de croissance des groupes d'EHPAD face au gel des appels à projets ?
- Comment financent-ils leur croissance ? Comment créent-ils de la valeur ?
- Quelles évolutions stratégiques et capitalistiques à moyen terme ?

### CHIFFRE CLÉ

**5%**

Taux de marge nette des EHPAD du secteur privé lucratif en 2015

Source : Les Echos Etudes, à partir de la globalisation des comptes de 642 EHPAD

### TOUTE L'EXPERTISE DES ECHOS ETUDES AU SERVICE DE VOTRE STRATÉGIE

Via une expertise terrain forte et la réalisation d'entretiens, Raoul Tachon et Laurence Valentin, consultants experts du secteur médico-social, anticipent l'avenir du secteur des EHPAD.

Après un début de carrière dans plusieurs groupes d'établissements, Raoul Tachon a accompagné plus de 200 établissements privés, associatifs et publics comme consultant depuis 15 ans. Laurence Valentin est Docteur en sciences économiques et experte du secteur.

# LES EHPAD À L'ÉPREUVE DE LA RÉFORME TARIFAIRE

## 01 Cadre juridique et nouvelle tarification des EHPAD

*Exclusivité Les Echos Etudes : cette partie présente de nombreux cas pratiques (équation tarifaire, EPRD, nouveaux modes de calculs des sections dépendance et soins...)*

**Loi ASV : équations tarifaires, CPOM, EPRD, libres dispositions des résultats... quels enjeux, quelles conséquences ?**

**Lien contractuel avec les financeurs : de la convention tripartite au CPOM, quelles conséquences ?**

**La tarification des EHPAD : un régime complexe, une réforme significative en cours**

> Hébergement : des évolutions à la marge mais impactantes sur les résultats

> Soins et Dépendance : de la tarification à la dépense à la tarification à la ressource

**Un nouveau cadre budgétaire et comptable : l'EPRD**

**Une simplification bienvenue mais des problèmes de fond non résolus**

## 02 Dynamique du réseau français des EHPAD

**Evolution de la taille du réseau et des capacités d'accueil**

**Caractéristiques des établissements (taille, médicalisation, etc.)**

**Quels profils des résidents en EHPAD (dépendance et état de santé) ?**

## 03 Modèle économique et résultats financiers du secteur lucratif

*Exclusivité Les Echos Etudes : cette partie présente une analyse approfondie des principaux ratios financiers du secteur à partir de la globalisation des comptes de 642 EHPAD*

**Analyse détaillée des trois sections tarifaires (hébergement, dépendance et soins)**

**Une progression des recettes encore significative malgré la limitation des hausses des tarifs et dotations**

**Analyse détaillée des principaux postes de coûts et de leur évolution**

**Une marge nette qui se stabilise autour de 5 %**

## 04 Forces en présence et stratégies des opérateurs

**Structure concurrentielle du secteur des EHPAD**

> Intensité concurrentielle et évolution des positions par secteur

> Les palmarès des acteurs du secteur privé (non lucratif et commercial)

**Le développement par croissance externe : le secteur poursuit sa consolidation**

> Les groupes leaders sont les acteurs majeurs de la consolidation en cours

> Financement de la croissance : fonds d'investissements et cession des actifs immobiliers

**L'international, indispensable relais de croissance.**

> L'irrésistible croissance des groupes français à l'International

> La Chine : nouvel eldorado ?

**La diversification des activités se poursuit**

> Domicile, résidences services, nouvelles formes de prise en charge : Quelles stratégies de développement de nouvelles activités ? Pour quels résultats ?

> Vers la création d'un continuum de prise en charge de la personne âgée

## 05 Analyse détaillée des 45 intervenants majeurs du secteur des EHPAD (secteurs lucratif et non lucratif)

*Cette partie présente, sous forme de monographies, une analyse détaillée des activités, des performances financières et des stratégies de développement de l'ensemble des acteurs privés présents sur le marché français des EHPAD. L'analyse de ces intervenants offre un panorama complet des stratégies opérationnelles qui animent le marché.*



**45 Groupes d'EHPAD passés au crible**

**Les leaders du secteur lucratif**

- Korian
- Orpéa
- DomusVi

**Les challengers et outsiders du secteur lucratif**

- Colisée
- SGMR
- Le Noble Age
- Emera
- SGMR/Les Opalines
- GDP Vendôme
- Résidalya
- Medeos
- Maisons de Famille
- Omeris
- SGMR Ouest/Les Jardins d'Iroise
- Philogéris Résidences
- Vivalto Vie
- DocteGestio
- Oméga
- Auvence
- Pavonis Santé
- Repotel
- Aplus Santé
- Kerdonis
- Steva
- Hermès Santé
- Hom'Age
- Groupe GB
- Almage
- Probono

**Les leaders du secteur non lucratif**

- Générations Mutualistes
- Fondation Partage et Vie
- Groupe SOS
- ARPAVIE
- ACPPA
- Petites Sœurs des Pauvres
- Croix Rouge Française
- ADEF Résidence
- Association Monsieur Vincent
- Association des Foyers de Province
- COS
- Groupe Edenis
- Les Bruyères Association
- ACIS-France
- Isatis
- Temps de Vie

## PÔLE SANITAIRE ET MEDICO - SOCIAL

des Echos Etudes animé par Élodie BERVILY-ITASSE

### Prise en charge du handicap, Octobre 2016

Organisation, financement et tarification des établissements et services médico-sociaux pour adultes et enfants handicapés

### Le secteur français de la dialyse, Décembre 2016

Quelles évolutions du modèle économique de la prise en charge du patient dialysé ?

### Le marché français des résidences seniors, Juin 2016

Stratégies de croissance et reconfiguration du jeu concurrentiel

Vous souhaitez disposer sur ce sujet d'une étude ad'hoc ou d'une analyse personnalisée ?  
Une formation ou une présentation orale des résultats de cette étude auprès de vos équipes ?  
Contactez notre Directeur du développement : François FLAUSINO  
Tél : 01 49 53 65 18 - Email : fflausino@lesechos.fr

## NOTRE EXPERT



### Élodie BERVILY-ITASSE

Directrice du pôle  
Sanitaire et Médico-social

ebervily@lesechos.fr  
Tél. : 01 49 53 63 00

Retrouvez-la sur  

## COMMANDE DE L'ÉTUDE LES NOUVEAUX DÉFIS DU SECTEUR DES EHPAD

### Version PDF - E16701

- Pour 1 utilisateur\*  
3 250 € HT - 3 428,75 € TTC (TVA à 5,5%)
- De 2 à 5 utilisateurs\*  
4 225 € HT - 4 457,38 € TTC (TVA à 5,5%)
- De 6 à 10 utilisateurs\*  
4 875 € HT - 5 143,13 € TTC (TVA à 5,5%)
- Plus de 10 utilisateurs\* : Nous contacter

### Option papier

- Oui je souhaite recevoir un ou plusieurs exemplaires papier pour  
325 € HT (TVA à 5,5%) l'unité, en plus de l'achat d'une version PDF.

Nombre d'exemplaires : \_\_\_\_\_

\*L'article L.122-5 du Code de la propriété intellectuelle n'autorise que les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective.

### Personne à contacter pour l'envoi des licences et/ou papier

Nom : \_\_\_\_\_ Prénom : \_\_\_\_\_  
Fonction : \_\_\_\_\_ Société : \_\_\_\_\_  
Adresse : \_\_\_\_\_  
Tél. : \_\_\_\_\_ E-mail : \_\_\_\_\_

### Facturation :

Société : \_\_\_\_\_  
Adresse : \_\_\_\_\_  
Contact : \_\_\_\_\_

### Version papier

3 050 € HT - 3 217,75 € TTC (TVA à 5,5%)

### Présentation orale par l'expert auprès de vos équipes :

Nous contacter pour un devis. Prestation possible  
seulement avec l'achat de l'étude

Code mailing : E039INTEI

### Règlement :

- Virement (RIB 31489/00010/00219548733/47  
Crédit agricole - CIB)
- Chèque à l'ordre des Echos Solutions
- Carte bancaire sur lesechos-etudes.fr
- Règlement à réception de facture

Date : / /

Signature :

## Les EchosÉTUDES

Service Clients - 16 rue du Quatre Septembre - 75002 Paris  
Tél. : 01 49 53 63 00 - Mail : etudes@lesechos.fr

WWW.LESECHOS-ETUDES.FR