

LES NOUVEAUX DÉFIS DU SECTEUR DES 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/ Dolcéa puis Korian/Médica et AREPA/AREFO-ARPAD, 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 ?

*(établissements d'hébergement de personnes âgées dépendantes)

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

SOMMAIRE DE L'ÉTUDE

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

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.



Élodie BERVILY-ITASSE

Expert du secteur : Sanitaire et Médico-social
ebervily@lesechos.fr

"Depuis plus de 10 ans, je suis les évolutions du secteur sanitaire et médico-social à travers la réalisation de nombreuses études multiclients et ad'hoc, menées pour le compte d'industriels, d'opérateurs du secteur et des autorités de santé. Economiste et ingénieur de formation, je bénéficie d'une expertise solide dans l'analyse des modèles économiques et des résultats financiers des professionnels du secteur sanitaire et médico-social (EHPAD, cliniques, hôpitaux, laboratoires d'analyses médicales, cabinets dentaires, etc.)."

VOUS SOUHAITEZ RECEVOIR L'ÉTUDE, CONTACTEZ LE :

Service Client : tél. 01 49 53 63 00 ou par mail : etudes@lesechos.fr

Service Presse : Rakia AHMED tél. 01 49 53 63 25 ou par

mail : rahmed@lesechos.fr

Les EchosÉTUDES