



Les groupes d'Ehpad privés dopés par le papy-boom

Avec un tarif mensuel moyen de 2 710 euros, les sociétés affichent de confortables marges

C'est un business en or. Rentable et pérenne, avec une demande qui devrait croître ces trente prochaines années et une offre encore limitée, avec d'importantes barrières réglementaires à l'entrée. Le secteur des établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (Ehpad) est devenu un marché très prisé des investisseurs, notamment les fonds anglo-saxons gérant les futures retraites des salariés.

« Nous sommes sur un marché relativement prévisible, souligne Jean-Claude Brdenk, le directeur général délégué d'Orpéa, le numéro un mondial. Je peux vous dire quels seront les besoins de places d'Ehpad jusqu'en 2060. J'aurai donc toujours des clients à accueillir dans nos résidences dans les années à venir. » Avec un vieillissement accéléré de la population, lié à la génération des baby-boomers de l'après-guerre, le nombre de personnes de plus de 85 ans, l'âge moyen d'entrée en maison de retraite, va passer, en France, de 2,1 millions en 2019 à 5,9 millions en 2060.

La France comptabilise – les derniers chiffres datent de 2017 – quelque 600 000 lits dans plus de 7 500 Ehpad, dont un quart sont gérés par le secteur privé lucratif. Ce nombre ne devrait plus beaucoup évoluer. Les pouvoirs publics, qui financent notamment les soins par le biais de la Sécurité sociale, ont mis un terme aux créations de nouveaux sites pour les personnes les plus âgées et dépendantes, celles souvent atteintes de maladies dégénératives.

C'est pour cette raison que les grands acteurs privés français mettent désormais largement le cap à l'international. Orpéa (3,4 milliards d'euros de chiffre d'affaires), qui exploite 350 Ehpad et cliniques en France, en compte également 600 dans une vingtaine de pays (Europe, Amérique du Sud, Chine). Korian (3,3 milliards, 850 établissements) en gère également un demi-millier à

l'étranger. Il est même devenu le premier acteur privé en Allemagne. DomusVi (1,3 milliard), le numéro trois français, s'est, lui, lancé à l'assaut de la péninsule ibérique, où il domine ce marché en plein essor.

Puiser dans le patrimoine

Cependant, tous ces acteurs ont fait leurs classes en France dans les années 1990 et 2000, où ils ont crû très rapidement. « Le secteur privé commercial s'est développé très largement à partir de la fin des années 1990, quand l'Etat a décidé de règles communes à l'ensemble des acteurs privés comme publics et a défini un modèle d'affaires soutenable avec un financement tripartite entre le particulier, le conseil départemental et l'Assurance-maladie », rappelle Florence Arnaiz-Maumé, la déléguée générale du Synerpa, la fédération des acteurs privés. A l'époque, l'offre était obsolescente. On pouvait trouver des maisons de retraite avec des chambres pour six pensionnaires. Aujourd'hui, ce n'est plus le cas, et le secteur privé a largement fait progresser les standards. »

Entre 2003 et 2010, Orpéa, Korian ou DomusVi ont profité des divers plans d'équipements des régions, afin d'étoffer leur réseau en jouant sur une offre haut de gamme en matière d'hébergement, et de justifier des prix plus importants que leurs concurrents publics ou associatifs.

**L'HEXAGONE
COMPTABILISE QUELQUE
600 000 LITS DANS PLUS
DE 7 500 EHPAD, DONT
UN QUART SONT GÉRÉS
PAR LE SECTEUR PRIVÉ**

Alors que le tarif médian d'une maison de retraite publique est de 1842 euros par mois dans le public, il est de 2 710 euros dans le

privé lucratif, selon les chiffres 2018 de la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie. Ces prix sont à rapprocher du revenu médian d'un retraité de 75 ans, de 1 740 euros mensuels. Pour s'offrir une place, ils sont obligés de puiser dans leur patrimoine, quand ils en ont un.

« Chez Orpéa, les tarifs pour une chambre seule vont de 2 200 à 3 400 euros, précise Jean-Claude Brdenk. La différence de prix se justifie par le coût d'hébergement, qui est lié aux investissements immobiliers initiaux consentis par le gestionnaire des lieux. Chez Orpéa, nous avons construit et nous détenons la moitié de nos établissements, souvent dans des quartiers très recherchés, où les loyers sont plus élevés. »

« Déficit d'image »

Cependant, dans l'opinion, ces tarifs ne passent pas. Car ces acteurs affichent des résultats financiers solides, avec des bénéfices récurrents autour de 5 % à 7 % de leurs chiffres d'affaires et un versement de dividendes constant. Or, dans le même temps, certains établissements ont connu des drames, comme des intoxications alimentaires, des morts suspectes ou des cas de maltraitance, souvent liés au manque de temps alloué par le personnel aux patients. « Malgré nos efforts, nous avons un déficit d'image », consent M. Brdenk.

« Ces dernières années, ces acteurs ont été particulièrement critiqués, juge pour sa part **Ioachim Tavares**, un ancien directeur d'Ehpad (publique, puis privée) aujourd'hui à la tête du site **PapyHappy**, qui conseille les retraités pour leur future habitation. Mais, dans la réalité, les standards de soins, de propreté, d'hygiène ou de restauration du privé sont élevés. Quant aux cas de maltraitance, ils sont du fait de certains moutons noirs. »

Maintenant que le marché des Ehpad est saturé, outre l'international, les grands acteurs se diver-



sifient. *« Pour affronter le grand âge, il n'existe plus un seul modèle, comme autrefois avec les seules maisons de retraite »,* confiait, début 2019, au Monde Sophie Boisard, la directrice générale de Korian. Ils se sont ainsi lancés dans le développement des résidences services pour les seniors encore autonomes, ainsi que dans la prise en charge à domicile.

« Ce dernier service n'a pas aujourd'hui de modèle d'affaires

éprouvé, relève M^{me} Arnaiz-Maume du Synerpa. Peu d'acteurs gagnent de l'argent, car la tarification n'est pas globale [au forfait], mais à l'heure, pour chaque personne. Et, sur le front social, c'est particulièrement difficile, puisque les intervenants travaillent essentiellement à temps partiel, contrairement aux personnels d'Ehpad. » ■

PHILIPPE JACQUÉ