

Etude Les Echos : les nouveaux défis du secteur des EHPAD

22 février 2017 par [REDACTION Silver Economie](#)

Les Echos viennent de publier les résultats d'une étude sur les nouveaux défis du secteur des établissements d'hébergement de personnes âgées dépendantes, ayant pour thème « *Quelles stratégies de croissance dans un contexte de réforme de la tarification et de gel des autorisations ?* »



Objectifs de l'étude « les nouveaux défis du secteur des EHPAD »

L'étude a été réalisée pour répondre aux objectifs suivants :

- Tout connaître de l'évolution, la tarification des EHPAD 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 et anticiper les mouvements capitalistiques à venir

Focus sur l'étude des **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 plus de 642 établissements privés
- 45 groupes privés d'EHPAD 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/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 décroisement 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 ?*

Sommaire de l'étude

1. Cadre juridique et nouvelle tarification des EHPAD

Exclusivité Les **Echos Etudes** : cette partie présente de nombreuses 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
- Un nouveau cadre budgétaire et comptable : l'EPRD
- Une simplification bienvenue mais des problèmes de fond non résolus

2. 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) ?

3. Modèle économique et résultats financiers du secteur privé 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 (salaires, consommations intermédiaires, charges immobilières...) et de leur évolution
- Une marge nette qui se stabilise autour de 5 %

4. Forces en présence et stratégies des opérateurs

- Structure concurrentielle du secteur des EHPAD
- Le développement par croissance externe : le secteur poursuit sa consolidation
- L'international, indispensable relais de croissance.
- La diversification des activités se poursuit

5. 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.