



Les maisons de retraite médicalisées à l'horizon 2020

Les EHPAD face au défi de la diversification

L'environnement des EHPAD privés commerciaux s'est sensiblement complexifié depuis 2010-2011. Mise en place de la procédure d'autorisation par appel à projet, crise des finances publiques mais aussi instabilité du champ du forfait soins, tarissement du flux de nouvelles autorisations et nouvelles orientations des pouvoirs publics et autorités de tutelle (approche plus qualitative, logique de parcours de soins...), contraignent les opérateurs à adapter leurs stratégies de développement et à privilégier la croissance externe.

Le développement du cœur de métier toujours privilégié. Les groupes d'EHPAD ont été en mesure d'industrialiser leur développement grâce à des processus immobiliers et financiers bien rôdés. Ils sont aujourd'hui en mesure de mobiliser ces mêmes atouts dans le cadre d'une participation active à la consolidation du secteur (ex : rachat de groupes de taille moyenne ou d'EHPAD indépendants avant investissement et mise aux normes des établissements acquis) et d'un développement à l'international (ex : translation de leurs compétences en Europe essentiellement pour le moment).

Une diversification des activités autour de la notion de parcours de santé. Avec la convergence des secteurs sanitaire et médico-social et l'émergence de logiques de parcours de soins centrées sur la personne âgée à l'image du programme PAERPA¹, la logique de filière et de « flux » s'impose aux côtés de la logique purement « métier ». Les opérateurs sont encouragés par les pouvoirs publics et les autorités de tutelle à investir de nouveaux champs d'activités complémentaires de leur cœur de métier mais pas toujours rentables (ex : services de maintien à domicile) et dominés par les acteurs publics et privés à but non lucratif. Illustration de cette inflexion en cours des modèles d'activité traditionnels des groupes de maisons de retraite, Orpéa a pris le contrôle de Domidom en janvier 2014 et d'Adhap Services en janvier 2015. Deux acteurs privés commerciaux majeurs du marché de la prise en charge de la perte d'autonomie à domicile.

(1) Programme Personnes Agées En Risque de Perte d'Autonomie

Coordonnée par Jean-Christophe Briant, cette étude de référence sur le marché des établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD) a nécessité plusieurs mois d'analyse et d'enquête et a mobilisé toutes les compétences et l'expertise de Precepta. Elle est complétée par une cartographie des principaux opérateurs du marché des EHPAD et des marchés de diversification, aux échelles nationale et régionale grâce à la constitution d'une base de données exhaustive exclusive réalisée par Precepta.

Cette étude est composée de 3 rapports écrits :

- Une **Synthèse Exécutive** destinée à stimuler votre réflexion. Elle est concise et percutante, et attire votre attention sur les éléments saillants d'évolution de l'activité. Elle met l'accent sur les facteurs de changement et leurs conséquences stratégiques.
- Le rapport **d'Analyse Stratégique** vous sensibilise aux enjeux et aux problématiques clés du secteur. Il vous présente l'évolution de la concurrence, décrypte les stratégies des opérateurs et cherche à déterminer les modèles économiques performants.
- Le rapport **Intelligence Data** vous fournit une information chiffrée, complète et structurée sur le marché, sa dynamique et sur les opérateurs.

Nous sommes à votre disposition pour vous apporter des compléments d'informations concernant cette étude dont vous trouverez ci-joint la présentation. Pour la recevoir, il vous suffit de nous retourner le bon de commande au verso de la plaquette après l'avoir complété.

Jean-Christophe Briant

Directeur d'études

Pôle Santé

Precepta

Ces études pourraient également vous intéresser :

- L'Immobilier de santé à l'horizon 2020 - *5BAT31 – Mai 2015*
- Les résidences seniors à l'horizon 2020 - *4BAT41 - Décembre 2014*



PRECEPTA ::)
GRUPE XERFI

Pour éclairer le changement et les stratégies innovantes, Precepta décrypte les inflexions de la concurrence et des business models sectoriels. Dans un monde en plein bouleversement technologique et dans une compétition mondialisée, notre vocation est de stimuler votre réflexion stratégique. Les études sont réalisées avec une ouverture d'esprit totale et la volonté de clarifier les enjeux des entreprises. Des centaines d'entretiens sont réalisés chaque année par nos experts auprès de dirigeants et de décideurs. Precepta, filiale du groupe Xerfi, a accumulé plus de 25 ans d'expérience dans l'analyse des entreprises et de la compétition sectorielle.

Les maisons de retraite médicalisées à l'horizon 2020

Les EHPAD face au défi de la diversification

Cette nouvelle étude de référence propose une analyse complète et stimulante des choix stratégiques qui s'imposent aux opérateurs du marché des établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD). Elle vous apportera des éléments de réflexion pour :

Analyser et anticiper les grandes mutations du marché à l'horizon 2020

Precepta analyse et anticipe l'impact des mutations politiques et législatives, économiques, socio-culturelles, technologiques et sociétales sur les fondamentaux des EHPAD privés commerciaux.

Evaluer le potentiel des activités « cœur de métier » aux échelles nationale et locale à l'horizon 2020 et au-delà

Les besoins et les perspectives de développement aux échelles nationale et locale (régions, départements) des activités d'hébergement permanent, de répit et de diversification.

Identifier les opportunités d'investissement des opérateurs en matière de diversification et d'intégration des parcours de soins

Precepta identifie et évalue les principales activités de diversification des opérateurs (SSR, HAD, SSIAD, SAAD, télémédecine, etc.), ainsi que leurs contours, leurs forces, leurs faiblesses, les opportunités et les menaces liées.

Décrypter le jeu concurrentiel aux échelles nationale et régionale grâce à une base de données exhaustive exclusive réalisée par Precepta

Une analyse approfondie de la dynamique et de la structure de la concurrence (structure et concentration du parc d'EHPAD), une cartographie des principaux opérateurs du marché des EHPAD et des marchés de diversification, aux échelles nationale et régionale grâce à la constitution d'une base de données exhaustive exclusive réalisée par Precepta.



LA SYNTHÈSE EXÉCUTIVE

Destiné aux décideurs, ce document est volontairement concis, et met en relief les principaux enseignements à tirer de l'étude. Il a été conçu comme un document de travail pour stimuler la réflexion et préparer la prise de décision.

LE RAPPORT D'ANALYSE STRATÉGIQUE

1. APPREHENDER LES FONDAMENTAUX DU MARCHÉ

Une vision dynamique des fondamentaux du marché des EHPAD : définitions, concepts et chiffres clés, diversité des profils des groupes, rapports de force et paysage concurrentiel.

- **L'EHPAD : les fondamentaux**

Les définitions, les chiffres clés et les caractéristiques :

- l'habitat des seniors,
- la place des EHPAD dans le secteur médico-social,
- la mobilité résidentielle des seniors,
- la politique de « libre choix »,
- la loi d'« adaptation de la société au vieillissement »,
- la démographie des seniors,
- les revenus des seniors et le reste à charge.

- **Les forces en présence**

Les principaux opérateurs du marché à fin 2014 : mappings selon la typologie d'actionnariat, les parts de marché en nombre d'EHPAD et de lits et places exploités, la localisation géographique de l'offre des leaders, les profils d'activités

2. ANALYSER LES PERSPECTIVES DE DEVELOPPEMENT DE L'ACTIVITE

Precepta identifie dans cette partie les moteurs/opportunités et les freins/menaces au bon développement du marché des EHPAD à court, moyen et long termes.

Une analyse exclusive des besoins et l'identification de scénarios crédibles de développement à l'horizon 2025 vous est également proposée.

- **L'évolution du marché à l'horizon 2020**

Les moteurs et les freins du marché à court et moyen terme, les perspectives de développement des capacités d'accueil en hébergement (HP, HT et AJ) grâce à l'analyse scénarisée des besoins confrontée à la réalité des schémas et programmes publics (SROMS et PRIAC)

- **Les perspectives de développement à l'horizon 2025**

Les opportunités et les menaces à long terme, les scénarios potentiels de développement des activités « cœur de métier » (HP, HT et AJ) selon une analyse exclusive du cabinet Precepta

(*) Hébergement Permanent, Hébergement Temporaire et Accueil de Jour

3. IDENTIFIER LES STRATEGIES DE DEVELOPPEMENT PERTINENTES DES ACTEURS

Sont ici identifiées les opportunités d'investissement des EHPAD et des groupes d'EHPAD en matière de diversification et d'intégration des parcours de soins, ainsi que les stratégies de développement des principaux opérateurs.

- **La diversification en marche des groupes d'EHPAD**

La mobilisation de nouveaux relais de croissance et la réponse aux nouvelles exigences des pouvoirs publics, une ouverture à de nouveaux champs d'activité, les définitions (mission, admission, autorisation, financement), l'analyse SWOT (Forces/Faiblesses, Opportunités/Menaces) et les perspectives de développement des principales activités de diversification des EHPAD (SSR, HAD, SSIAD, SAAD, SPASAD, résidences seniors, télémédecine)

- **L'intégration d'une logique de parcours**

Un défaut de coordination des activités participant à l'écosystème médico-social, la montée en charge des outils de coordination et l'expérimentation PAERPA (logique d'« épisode aigu »/logique de « parcours », la démarche, les différents niveaux de coordination et les principaux outils mobilisés) et la coopération en réseau complexe

- **Les stratégies de développement des principaux groupes d'EHPAD**

Korian, Orpéa, DomusVi et Le Noble Age Groupe

LE RAPPORT INTELLIGENCE DATA

1. UNE ANALYSE DES FORCES EN PRESENCE ET DES OPPORTUNITES DE DEVELOPPEMENT AU SEIN DES REGIONS ET DES DEPARTEMENTS

Une analyse détaillée des forces en présence et des opportunités de développement locales dans le cadre de 22 monographies régionales

- **La présentation de la région**

- La définition des territoires de santé
- La population : les projections régionales et départementales des populations de seniors « fragilisés » (75-84 ans) et « dépendants » (85 ans et plus), l'APA et les ALD en 2012
- Les ressources : les niveaux de vie médians, les densités médicales et paramédicales
- Le parc d'EHPAD et la structure de la concurrence (principaux groupes privés commerciaux, privés à but non lucratif et publics)
- Les principaux acteurs privés de la filière de la prise en charge des personnes âgées en perte d'autonomie

- **L'équipement en 2014**

- L'équipement en solutions d'hébergement pour personnes âgées dépendantes au sein de la région Alsace en 2014 (cœur de métier : HP, HT et AJ), l'équipement des activités liées à l'accompagnement des personnes âgées au sein de la région Alsace en 2014 (activités de diversification : SSR, HAD, SSIAD, SAAD, SPASAD, résidences seniors, télémédecine)

- **Les besoins à l'horizon 2025**

- Les besoins d'équipement en solutions d'hébergement pour personnes âgées dépendantes au sein de la région Alsace à l'horizon 2025 (cœur de métier), besoins d'équipement des activités liées à l'accompagnement des personnes âgées au sein de la région Alsace à l'horizon 2025 (activités de diversification)

2. LES MONOGRAPHIES DES PRINCIPAUX GROUPES DE MAISONS DE RETRAITE

Un panorama des principaux opérateurs du marché des EHPAD privés commerciaux au travers de monographies détaillant leur profil d'activités, leur actualité, leur implantation géographique, leur dynamisme, etc.

- **Les 15 principaux groupes de maisons de retraite privés commerciaux :** KORIAN / ORPEA / DOMUSVI / LE NOBLE AGE GROUPE / COLISEE PATRIMOINE GROUP / DOMIDEP / EMERA EXPLOITATIONS / SGMR / DOLCEA CREATION GDP VENDOME / HPA/RESIDALYA / RESEAU OMERIS / MAISONS DE FAMILLE SGMR OUEST / SIGMA / PHILOGERIS RESIDENCES

3. LES EVOLUTIONS DE L'ACTIVITE ET DES MARGES DES EXPLOITANTS

Cette partie propose une analyse financière globale menée à partir d'un échantillon composé de sociétés d'exploitation d'EHPAD ayant déposé leurs comptes auprès des greffes des tribunaux de commerce entre 2009 et 2013 : principaux ratios de performances, structure du compte de résultat et du bilan, ratios et indicateurs et tendances 2014

4. LES INDICATEURS ECONOMIQUES ET FINANCIERS DES SOCIETES D'EXPLOITATION D'EHPAD

Cette partie mesure, situe et compare les performances de 270 sociétés d'exploitation d'EHPAD à travers :

- Les fiches synthétiques de chacune des sociétés : informations générales, données de gestion et performances financières sous forme de graphiques et tableaux ;
- Les tableaux comparatifs de plus de 270 opérateurs analysés ;

Les données analysées portent sur la période 2009-2013, selon la disponibilité des comptes



Informations complémentaires :
Sophie Ferreira
01.53.21.81.51
sferreira@xerfi.fr



ADHAP SERVICES	CCAS PARIS	DOMIDEP	HLI POMPEY LAY	SSAM
AASSA	CH D'AUBUSSON	DOMIDOM	SAINT-CHRISTOPHE	OC SANTE
ABRAPA	CH DE LA COTE	DOMUSVI	HOPITAUX	ORPEA
ADEF RESIDENCES	FLEURIE	EMERA	DES PORTES	REPOTEL
AFEJI	CH HCO	EXPLOITATIONS	DE CAMARGUE	PHILOGERIS
ALPHA SANTE	CH MONT-DE-MARSAN	EP DE SANTE	HPA/RESIDALYA	RESIDENCES
ANAIIS	CH DE SANCERRE	LOMAGNE	KERELYS	RESEAU OMERIS
ANRAS	CHI DU PAYS	EPIS DU SUD OUEST	KORIAN	SANTE ET BIEN ETRE
ASM	DE COGNAC	SOMME	LA COMPASSION	SGMR
ASSOCIATION	CHU BREST	FCES	LES CITES	SGMR OUEST
LES AGES	COLISEE PATRIMOINE	GH AUBE MARNE	CANTALIENNES	SIGMA
CCAS CLERMONT-FERRAND	GROUP	GHR MULHOUSE SUD	AUTOMNE	SPHERIA VAL DE FRANCE ACTIONS
CCAS EVREUX	CROIX-ROUGE	ALSACE	LE NOBLE AGE	
CCAS LILLE	FRANCAISE	GIE SANTE	GROUP	
CCAS NICE	DOLCEA CREATION	ET RETRAITE	MAISONS DE FAMILLE	
	GDP VENDOME	GROUP HOSPITALOR	MF BOURGUIGNONNE	

Pour recevoir votre étude **IMMEDIATEMENT, COMMANDEZ** directement sur : **XERFI.COM**

- ➊ Renseignez le code **5SME33** dans la barre de recherche pour la retrouver
 - ➋ Achetez l'étude directement en ligne par carte bancaire
 - ➌ Recevez votre étude dès la finalisation du paiement en format pdf sur votre compte client Xerfi.com
- Pour toutes **PRESTATIONS PERSONNALISEES** (présentation, conférence, étude sur mesure, etc.), contactez Laurent Marty, Directeur Associé, lmarty@xerfi.fr

BON DE COMMANDE

à retourner à :

PRECEPTA groupe Xerfi 13-15, rue de Calais 75009 Paris
Téléphone : 01.53.21.81.51. / Email : commande@xerfi.fr

**ÉTUDE
COMMANDÉE**

Réf : **5SME33/PTAX/INT**

Les maisons de retraite médicalisées à l'horizon 2020

Les EHPAD face au défi de la diversification

INFORMATIONS CLIENT

Nom : _____
 Prénom : _____
 Fonction : _____
 Société : _____
 Adresse : _____

 Code Postal : _____
 Ville : _____
 Adresse e-mail (en lettres capitales) : _____

 Téléphone : _____
 TVA Intra. : _____
 N° SIRET : _____

MODE DE RECEPTION DE L'ETUDE COMMANDEE :

1 version papier	1 version papier 1 version PDF	Diffusion à 5 personnes (1 version papier + PDF)
2 400 EUR HT 2 532,00 EUR TTC (TVA 5,5%)	3 000 EUR HT 3 600,00 EUR TTC (TVA 20%)	4 800 EUR HT 5 760,00 EUR TTC (TVA 20%)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

MODE DE REGLEMENT CHOISI :

- dès réception de l'étude et de la facture
- par carte bancaire sur www.xerfi.com
- chèque joint à l'ordre de XERFI-DGT

Date, signature et cachet

XERFI-DGT SAS au capital de 5 786 051 euros - 13-15 rue de Calais 75009 Paris
RCS Paris B 523 352 607 APE 6311Z TVA intracommunautaire : FR22523352607

Facture avec la livraison. Le taux de TVA applicable est celui en vigueur à la date d'émission de la facture
En cas de litige, il est fait attribution exclusive au Tribunal de Commerce de Paris.
Tarifs valables jusqu'au 30/06/2016