# Ehpad à but lucratif, un modèle remis en cause

## Du renforcement des contrôles de l'Etat à la disparition pure et simple du secteur privé, les candidats à la présidentielle font leurs propositions

C'est un scandale à fragmentation qu'a déclenché la publication du livre-enquête intitulé *Les Fossoyeurs*, du journaliste Victor Castanet (Fayard, 400 pages, 22,90 euros), dénonçant de graves défaillances et des maltraitances dans les établissements du groupe de maisons de retraite Orpea. Derrière la défiance à l'égard de cette entreprise cotée en Bourse, c'est le modèle même des Ehpad privés lucratifs qui se voit désormais remis en question dans le débat public.

*« Ce livre a servi de catalyseur. S'il a un tel retentissement, c'est que le sujet était mûr dans l'opinion »*, analyse Jérôme Fourquet, directeur du département opinion et stratégies d'entreprise de l'IFOP, auteur, avec Jean-Laurent Cassely, de *La France sous nos yeux* (Seuil, 2021). *« La société française vieillit et le thème de la dépendance s'invite dans les préoccupations des concitoyens qui se voient vieillir. Le pays compte par ailleurs beaucoup plus d'Ehpad que dans les années 1980, le poids économique et social de ce secteur progresse, on a d'ailleurs vu que de nombreux salariés de ces établissements avaient rejoint le mouvement des "gilets jaunes". Le début de la crise du Covid a aussi focalisé l'attention sur les conditions de vie des pensionnaires et du personnel. Par quelque bout qu'on attrape le sujet, il va s'imposer dans la campagne présidentielle. »*

Déjà des voix s'élèvent pour mettre à bas le modèle privé commercial. *« Les établissements qui accueillent des personnes âgées dépendantes ou en perte d'autonomie ne devraient pas être à but lucratif »*, a tranché le président de l'Assemblée nationale, Richard Ferrand, sur France Inter, le 27 janvier. *« L'or gris, c'est pas du business »*, a-t-il ajouté, en prenant l'exemple de son département du Finistère, qui ne compte que deux établissements privés commerciaux.

A gauche, le candidat écologiste à l'élection présidentielle, Yannick Jadot, souhaite pour sa part en finir avec *« toute nouvelle autorisation d'Ehpad privé à but lucratif »*, et le candidat de La France insoumise, Jean-Luc Mélenchon, voudrait confier les maisons de retraite *« à des structures non lucratives qui ne distribuent pas de bénéfices »*. Marine Le Pen (Rassemblement national) propose quant à elle de *« réfléchir à un système mutualiste où le profit ne soit pas la priorité et où le bien-être de nos aînés le soit »*. Les candidates Valérie Pécresse (Les Républicains, LR) et Anne Hidalgo (Parti socialiste, PS), comme le polémiste d'extrême droite Eric Zemmour (Reconquête !), ont préféré à ce stade mettre l'accent sur le renforcement des contrôles des maisons de retraite.

### « OBJECTIFS ÉLEVÉS »

Sous le feu des révélations et de critiques unanimes, les trois groupes d'Ehpad cotés – Orpea, Korian et LNA Santé – ont vu leurs titres chuter en Bourse ces derniers jours. L'action Orpea, la plus exposée, a perdu plus de 60 % de sa valeur depuis le début de l'année. Si de nombreux investisseurs et petits actionnaires ont vendu, le scandale n'a pas découragé le gestionnaire d'actifs américain BlackRock, qui est monté au capital d'Orpea à bon prix. Le géant mondial de la finance détient désormais 5,27 % de la société, devenant ainsi l'un des principaux actionnaires du groupe de maisons de retraite.

Signe que les poids lourds de la finance ne croient pas à la fin du modèle lucratif ? *« Le secteur privé commercial représente 20 % de l'offre actuelle de places en Ehpad. Peut-on s'en passer ? Et à quelle échéance ? Ce n'est pas en supprimant un pan du secteur qu'on réglera le problème »*, estime la députée du Loiret (La République en marche, LRM) Caroline Janvier, rapporteuse du projet de loi de financement de la Sécurité sociale pour l'autonomie et le secteur médico-social.

**« LE SECTEUR PRIVÉ COMMERCIAL REPRÉSENTE 20 % DE L'OFFRE ACTUELLE DE PLACES EN EHPAD »**

**CAROLINE JANVIER**
députée La République en marche

Sur le constat, tout le monde s'accorde. Les investisseurs se sont intéressés au secteur des maisons de retraite privées commerciales car le modèle économique génère, intrinsèquement, une forte rentabilité. Les dotations proviennent en grande partie de fonds publics (pour les soins et la dépendance) mais, concernant l'hébergement – à la charge du résident –, les tarifs y sont en moyenne 30 euros par jour plus élevés que dans un Ehpad public.

*« Même si ce tarif est en partie consommé par une qualité supérieure du bâtiment, souvent implanté dans des quartiers plus coûteux, il reste une part importante à l'opérateur »*, indique Jean-François Vitoux, aujourd'hui directeur général du premier groupe associatif consacré à l'accueil des personnes âgées, Arpavie, mais qui fut auparavant à la tête de DomusVi, groupe privé commercial de maisons de retraite.

Avec l'argent levé, les gestionnaires d'Ehpad commerciaux se développent très rapidement à partir des années 2000, en France et à l'étranger. Leur capacité d'emprunt leur permet de réaliser de grosses opérations immobilières. *« La financiarisation du secteur a commencé par la cotation en Bourse de ces acteurs, mais elle est encore beaucoup plus puissante depuis que des fonds d'investissement s'y intéressent »*, poursuit Jean-François Vitoux, qui pointe *« des niveaux d'endettement considérables, des objectifs de rentabilité très élevés et un intéressement des managers beaucoup plus important »*.

### « RÉGULER PAR LA QUALITÉ »

Dans le même temps, *« la sphère publique, très atomisée, ne s'est jamais dotée d'une réelle capacité d'investissement, ou alors erratique »*, constate Dominique Libault, président du Haut Conseil du financement de la protection sociale. Non seulement la puissance publique a permis le développement d'un secteur privé commercial prospérant sur le grand âge, mais elle ne l'a pas contrôlé, ou du moins pas assez. *« L'analyse économique du secteur est très faible du côté de l'Etat, ce n'est d'ailleurs dans les attributions de personne de suivre les Ehpad privés commerciaux, de regarder les comptes, le niveau de rentabilité*, constate M. Libault. *Le vrai sujet serait aussi de réguler par la qualité. Le taux d'absentéisme, de maladie professionnelle, le turnover des personnels sont des indicateurs à regarder en priorité. »*

Un constat partagé par Marc Bourquin, conseiller stratégie de la Fédération hospitalière de France et ancien directeur du pôle médico-social de l'agence régionale de santé d'Ile-de-France : *« Les ARS n'ont pas de visibilité sur l'ensemble des budgets du secteur privé : les flux financiers sur la partie hébergement, personne ne les voit passer*, explique-t-il. *Ce qui peut permettre à certains Ehpad de payer une femme de ménage sur le forfait soin, alors que son poste relève de la partie hébergement, cela existe. »* Aussi demande-t-il une évolution de la loi, pour que les comptes du secteur lucratif puissent être entièrement examinés par les pouvoirs publics.

**La résidence des Bords de Seine, un Ehpad du groupe Orpea, à Neuilly-sur-Seine (Hauts-de-Seine), le 7 février.**
GILLES BASSIGNAC

Un thème qui sera au cœur des travaux du Sénat, qui s'apprête à lancer une commission d'enquête sur *« le contrôle »* des Ehpad. *« Remettre en question la totalité des établissements privés lucratifs ? Probablement pas ! Mais nous devons revoir le rapport entre la puissance publique et ces établissements, on ne peut pas laisser faire n'importe quoi »*, souligne le sénateur (LR) Bernard Bonne, corapporteur de la future commission d'enquête. Son rapport devrait être rendu avant l'été, *« mais nous ferons des points d'étape*, prévient-il. *L'idée est de profiter de la campagne électorale pour pousser les candidats à s'engager réellement, en faveur d'une véritable loi grand âge et d'un cinquième risque de la Sécurité sociale »*.

De nombreux rapports consacrés à la dépendance sont toutefois restés jusque-là lettre morte, et des réformes inaccomplies. *« Nous avons créé la cinquième branche de la Sécurité sociale mais la question du financement demeure*, reconnaît Caroline Janvier. *Il manque 8 à 9 milliards d'euros par an à l'horizon 2030 pour baisser le reste à charge des personnes dépendantes et augmenter le personnel en Ehpad. Tout le monde s'indigne, mais lorsqu'il faut trancher la question du financement, il n'y a plus personne : actifs, retraités, employeurs, tout le monde se renvoie la balle. »* ■

VÉRONIQUE CHOCRON

# Le salaire de l'ancien patron d'Orpea dans le viseur

## Yves Le Masne, limogé fin janvier, a gagné plus de un million d'euros, directement prélevés sur les frais d'hébergement des Ehpad du groupe

Un salaire de plus de 1 million d'euros par an, une prime de départ de 2,6 millions d'euros mais des résidents rationnés. La rémunération de l'ancien directeur général du Groupe Orpea Yves Le Masne a soulevé une vague d'indignation chez les députés de la commission des affaires sociales de l'Assemblée nationale, lors des différentes auditions menées depuis début février.

*« Ce salaire-là, il est prélevé intégralement, comme tous les salaires des cadres du personnel de direction et des frais de siège, sur la section hébergement*, a tempêté Jeanine Dubié, députée des Hautes-Pyrénées (Libertés et territoires), elle-même ancienne directrice d'établissement pour personnes âgées dépendantes (Ehpad), devant les dirigeants d'Orpea entendus le 2 février. *Et la section d'hébergement, ses recettes, elles sont quasi exclusivement issues du prix journée hébergement, ça veut dire qu'avec un prix de journée entre 180 et 380 euros ce sont les résidents qui paient un directeur général rémunéré à 1,3 million d'euros. Moi je suis outrée. »* La députée a également pointé l'indemnité de départ de 2,6 millions d'euros (vingt-quatre mois de rémunération fixe et variable), prévue *« même en cas de révocation, sauf en cas de faute lourde »*, en demandant qu'elle soit, le cas échéant, versée plutôt *« par les actionnaires »*.

### 2 millions d'euros en tout

La rémunération d'Yves Le Masne, limogé fin janvier à la suite des accusations du livre *Les Fossoyeurs* (Fayard, 400 pages, 22,90 euros), du journaliste Victor Castanet, ne figure pas parmi les plus élevées des entreprises de l'indice SBF120, qui rassemble les 120 plus grosses entreprises cotées en Bourse. Elle est, en revanche, nettement supérieure à celle de Sophie Boissard, la directrice générale de son rival Korian, certes plus petit. Comme dans la plupart des entreprises cotées, elle se décompose en trois parties : un salaire fixe de 712 000 euros en 2020 (dernière année disponible), un salaire variable de 464 360 euros en 2020, auxquels s'ajoutent des jetons de présence d'administrateur (37 500 euros) et des actions gratuites versées sur trois ans et conditionnées à l'atteinte de certains objectifs, estimées à 760 115 euros. Soit un total avoisinant les 2 millions d'euros.

A titre de comparaison, Sophie Boissard a perçu 214 000 euros de salaire fixe et 278 000 euros de salaire variable au titre de l'année 2020, ainsi que des actions de performance également conditionnelles, évaluées à 610 000 euros dans le rapport annuel de l'entreprise, soit un total d'un peu plus de 1 million d'euros. Elle ne touche pas de jetons de présence en tant qu'administratrice.

L'importance de l'écart s'explique en partie par le fait que la dirigeante a renoncé à 25 % de sa rémunération fixe et variable en 2020 dans le contexte de la crise sanitaire due au Covid-19. Les organisations patronales appelaient à la modération salariale alors que l'Etat mettait en place un dispositif généreux de chômage partiel. Le directeur général d'Orpea a lui aussi appliqué ce rabais de 25 %, mais seulement au deuxième trimestre 2020, et uniquement sur son salaire fixe. Si bien que sa rémunération annuelle n'a quasiment pas été affectée. L'ancien directeur général a également été épinglé récemment par *Le Canard enchaîné* pour avoir cédé pour près de 600 000 euros d'actions Orpea en juillet 2021, trois semaines après avoir appris la préparation du livre.

**« CE SONT LES RÉSIDENTS QUI PAIENT UN DIRECTEUR GÉNÉRAL RÉMUNÉRÉ À 1,3 MILLION D'EUROS. MOI JE SUIS OUTRÉE »**

**JEANINE DUBIÉ**
députée des Hautes-Pyrénées (Libertés et territoires)

Le fait que la rémunération du dirigeant soit prélevée sur les frais d'hébergement tient au modèle économique des Ehpad, qui ressemble à certains égards à celui du secteur de l'hôtellerie, soulignent plusieurs analystes. Plus des deux tiers des revenus de ces groupes proviennent en effet des frais d'hébergement, autrement dit du prix payé par les résidents pour l'occupation de leur chambre. Le solde est composé des dotations des pouvoirs publics et de la sphère sociale pour financer les soins et la prise en charge de la dépendance. *« Ces sommes doivent obligatoirement être utilisées pour des dépenses de santé et de dépendance*, explique un analyste. *Il n'y a que sur les frais d'hébergement que ces entreprises peuvent faire des bénéfices, et donc verser des salaires au personnel d'encadrement. »*

Le niveau des salaires reflète en partie celui des frais d'hébergement, plus élevés chez Orpea et Korian que dans le reste du secteur, même privé. *« Les frais d'hébergement moyens en France tournent autour de 2 000 euros par mois*, confirme Yi Zhong, analyste chez AlphaValue. *Dans le privé à but lucratif, c'est environ 2 700 euros, mais Orpea et Korian sont au-dessus car ils possèdent des maisons de retraite de type premium. »* Le tarif de l'établissement Les Bords de Seine, à Neuilly-sur-Seine (Hauts-de-Seine), dont les pratiques sont dénoncées dans le livre de Victor Castanet, démarre à 6 500 euros par mois.

Orpea a indiqué attendre les résultats de deux enquêtes confiées aux cabinets Grant Thornton et Alvarez & Marsal pour statuer sur la prime de départ d'Yves Le Masne. Le gouvernement français a également lancé deux enquêtes. ■

ELSA CONESA

# Dès 2018, l'ARS alerte sur l'établissement de Neuilly-sur-Seine

## « Le Monde » révèle le contenu d'un rapport de l'agence régionale de santé d'Ile-de-France sur l'Ehpad Bords de Seine d'Orpea

Des *« écarts à la réglementation en vigueur »*, des *« dysfonctionnements »*, un *« manque de rigueur dans certaines procédures administratives et médicales »*... Dès 2018, une inspection de l'agence régionale de santé (ARS) d'Ile-de-France alertait sur la gestion de l'établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (Ehpad) Les Bords de Seine de Neuilly-sur-Seine (Hauts-de-Seine). Et ce, trois ans et demi avant la publication du livre *Les Fossoyeurs* (Fayard, 400 pages, 22,90 euros), dans lequel le journaliste Victor Castanet explore les pratiques de cet établissement pour décrire les dérives de sa maison mère, le groupe Orpea.

L'ARS a visité cet Ehpad deux fois, le 5 juillet et le 6 août 2018, après avoir reçu plusieurs signalements et réclamations de 2016 à 2018, concernant notamment une résidente en particulier. Son rapport, transmis à l'établissement et dont *Le Monde* a obtenu une copie, recense une dizaine d'entorses à la réglementation en vigueur et formule treize *« remarques »* sur des situations jugées contraires aux bonnes pratiques.

**« IL EST ARRIVÉ QUE LES PERSONNES AYANT FAIT DES CHUTES SOIENT PARFOIS RESTÉES PLUSIEURS HEURES AU SOL APRÈS »**

**EXTRAIT DU RAPPORT DE L'ARS D'ILE-DE-FRANCE**

### Prise en charge des patients

Plusieurs écarts portent sur la gestion du personnel. Il y a d'abord le recours aux contrats courts et une *« instabilité »* importante des équipes, qui s'accompagnent de lacunes dans l'encadrement des nouveaux salariés, qui ne sont *« pas formés à la prévention de la maltraitance »*. Ainsi qu'un temps de présence insuffisant du médecin coordonnateur de l'établissement, des auxiliaires de vie sociale qui prennent en charge des toilettes seules, alors que cette mission incombe aux aides-soignantes, ou encore des irrégularités dans le statut des infirmières.

La prise en charge des patients est aussi concernée. *« Il est arrivé que les personnes ayant fait des chutes soient parfois restées plusieurs heures au sol après, sans qu'aucun personnel ne leur vienne en aide »*, note l'ARS. Parfois, la famille n'était même pas prévenue de l'accident. Elle déplore plus largement l'absence de travail en interne sur la notion d'« événement indésirable », qui *« ne permet pas son identification claire par le personnel »*, ainsi que des défauts *« de transmission, de soins et de coordination »* dans le suivi des résidents.

Au sujet de la résidente dont la situation a alerté l'ARS, l'inspection *« n'a pas permis d'établir d'actes de maltraitance »*. Elle constate cependant des *« dysfonctionnements »* dans sa prise en charge.

Parmi ses recommandations à l'attention d'Orpea, l'inspection insiste sur la nécessité d'élaborer des projets personnalisés des résidents, actualisés chaque année, comme le préconise la Haute Autorité de santé (HAS), ainsi que de préciser le *« projet d'établissement »* et d'aider son personnel à *« donner du sens à* [sa] *pratique professionnelle »*.

Informée de ce rapport, la direction des Bords de Seine a obtempéré sur plusieurs des demandes de l'ARS, en tout cas les plus formelles. Ainsi, un médecin coordonnateur supplémentaire (30 % d'un temps plein) a été embauché en septembre 2019 pour respecter la réglementation. Les rôles respectifs des auxiliaires de vie et des aides-soignantes ont été clarifiés.

D'autres problèmes ont, semble-t-il, perduré. L'établissement lui-même en reconnaît certains dans un courrier à l'ARS daté du 26 janvier 2022, jour de la publication du livre, dont *Le Monde* a pris connaissance. Trois ans et demi après la première visite de l'ARS, la direction y dresse un bilan des actions entreprises. Parmi les avancées revendiquées, les nouveaux salariés recevraient désormais un courriel *« personnalisé »* accompagné d'un *« livret d'accueil »*. Mais le chantier du projet d'établissement, tel que recommandé par la HAS, reste encore ouvert, tout comme celui des projets personnalisés des résidents.

Certains faits marquants que Victor Castanet a documentés et qui remontent pour certains au mois, voire aux jours précédant l'inspection, n'ont, semble-t-il, pas été portés à la connaissance des enquêteurs de l'ARS. Le journaliste se penche dans son livre sur les circonstances de la mort de l'écrivaine Françoise Dorin, au début de 2018, des suites d'un choc septique causé par la dégénérescence d'une escarre. Il relève également que deux autres résidentes ont été touchées par de graves escarres, l'une d'entre elles mourant également d'un choc septique le 26 juillet 2018, entre les deux visites de l'établissement par l'ARS. Aucun de ces trois cas n'est évoqué dans le rapport de l'ARS. *« Il y a des événements indésirables qui ne sont pas déclarés aux autorités de contrôle, c'est une certitude »*, relève Victor Castanet.

### Alimentation

Autre indice d'une forme d'inertie quant aux dysfonctionnements : la question de l'alimentation. Un sujet déjà en partie soulevé par une évaluation externe de l'établissement en 2014, qui notait qu'il *« conviendrait de nommer un référent nutrition afin de respecter les prescriptions de suivi alimentaire dans l'établissement »*. Dans son rapport rédigé après ses visites de 2018, l'ARS d'Ile-de-France constatait que les recommandations de la HAS *« concernant le suivi nutritionnel* [n'étaient] *pas respectées pour tous les résidents »*.

Interrogée par *Le Monde*, la direction des Bords de Seine répond ne pas pouvoir *« apporter d'éléments »* sur le fonctionnement de l'établissement tant que l'enquête flash lancée par l'ARS le 28 janvier 2022 est ouverte. Orpea dit également attendre les conclusions des deux cabinets extérieurs mandatés par l'entreprise pour examiner les faits qui lui sont reprochés, ainsi que celles de l'inspection générale des affaires sociales (IGAS) et de l'inspection générale des finances (IGF), pour *« faire toute la lumière sur ces accusations et prendre toutes les mesures nécessaires »*. ■

ADRIEN SÉNÉCAT

# Un système de contrôles insuffisant

## Le nombre d'inspections par les agences régionales de santé est en baisse depuis des années

*Moi, dans ma vie, je n'attends pas d'être contrôlée pour faire ce pour quoi j'ai signé »*, s'est récriée, mercredi 9 février, Amélie Verdier devant la commission des affaires sociales de l'Assemblée nationale. Hors de question pour la nouvelle directrice générale de l'agence régionale de santé d'Ile-de-France d'entendre, sans être *« choquée »*, *« certains dirigeants d'Orpea dire que tout ceci est lié au fait qu'il n'y a pas assez de contrôles »*. Impossible, pour l'ancienne directrice du budget (2017-2021), de laisser clouer au pilori l'institution qu'elle dirige depuis août 2021 au motif que le premier groupe mondial de maisons de retraite privées pratique *« un système de réduction des coûts jusqu'à l'os »*, avec *« des conséquences destructrices sur la prise en charge de dizaines de milliers de personnes âgées »*, selon Victor Castanet, auteur du livre *Les Fossoyeurs* sur le *« système »* Orpea.

Auditionné à son tour, mercredi, devant la même commission, M. Castanet n'en a pas moins expliqué pourquoi, selon lui, *« les agences régionales de santé ont failli à leur mission première, à savoir s'assurer de la bonne utilisation de l'argent public, et, surtout, protéger nos aînés »*.

Le matin même, devant les députés, Mme Verdier n'a, de fait, pas pu cacher les embûches de la mission de contrôle de l'ARS. L'ouvrage de M. Castanet a notamment révélé les *« dysfonctionnements »* dans l'Ehpad Orpea Les Bords de Seine, à Neuilly-sur-Seine (Hauts-de-Seine). Si cet établissement a bien fait l'objet d'une inspection de l'ARS en 2018, seuls 24 Ehpad ont été contrôlés cette année-là sur les 707 que compte la région. Un nombre dérisoire. Entre 2018 et 2021, seuls 90 Ehpad de la région ont reçu la visite d'inspecteurs de l'ARS. Une moyenne de 25 par an, soit 3,5 % des établissements. Un score très faible par rapport à celui d'autres régions. *« 10 % des Ehpad en moyenne font l'objet d'une inspection-contrôle de la part de l'ARS, chaque année, hors période de crise sanitaire »*, affirme au *Monde* le cabinet de Brigitte Bourguignon. Un rythme notoirement insuffisant, selon la ministre déléguée chargée de l'autonomie, qui, au lendemain de la sortie du livre de M. Castanet, a demandé aux ARS de contrôler en priorité les 230 établissements Orpea en France...

### Baisse du nombre d'inspecteurs

*« La manière dont une agence régionale de santé contrôle les Ehpad ne se limite pas aux inspections,* a insisté Mme Verdier. *Il y a aussi les contrôles sur pièces au bureau de l'ARS qui permettent de confronter différentes sources et de se rendre compte s'il y a lieu de déclencher une inspection inopinée ou pas. »* En 2021, 290 réclamations de résidents et de familles ont été adressées à l'ARS. Toutes ces alertes ne signalent pas des cas de maltraitance, précise Mme Verdier, mais elles sont *« toutes instruites »*.

Ce déclin des contrôles est reconnu depuis longtemps par l'Etat. Le secrétariat général des ministères chargés des affaires sociales a relevé, dans un rapport parlementaire sur les ARS en juin 2021, *« une diminution des activités d'inspection-contrôle dans la plupart des domaines de compétences des ARS, corrélée à une diminution des effectifs »*. Selon l'UNSA-Santé, au sein des ARS, le corps des inspecteurs de l'action sanitaire et sociale a perdu 27 % de ses effectifs depuis 2014. La saignée est de 39 % pour les médecins-inspecteurs de santé publique.

*« Le contrôle n'est plus dans l'air du temps,* observe un ancien fonctionnaire d'ARS. *Il n'y a plus aucune incitation particulière de la part du ministère de la santé. »* Un climat propice à *« l'autocensure »*, poursuit cette source : *« Certains, au sein des ARS, peuvent se dire qu'il n'est pas forcément de bon ton de contrôler plus que de raison des groupes qui peuvent apparaître comme bien en cour. »*

**« IL N'Y A PLUS AUCUNE INCITATION PARTICULIÈRE DE LA PART DU MINISTÈRE DE LA SANTÉ », OBSERVE UN ANCIEN FONCTIONNAIRE DE L'ARS**

La baisse des contrôles n'est pourtant pas générale. En Nouvelle-Aquitaine, l'ARS en affiche 121 en 2019, dont une grande majorité donne lieu à une visite. Chaque établissement est ainsi contrôlé en moyenne tous les cinq ans. Pour maintenir ce rythme, plus d'un tiers des agents de cette ARS doivent obligatoirement consacrer vingt-cinq jours ouvrables par an à une mission de contrôle.

### Accès aux comptes des groupes

En Ile-de-France, seuls 7 Ehpad Orpea sur 57 ont été inspectés entre 2018 et 2021. Ce qui n'a pas empêché l'ARS de détecter des fragilités. Ces Ehpad ont sept fois plus de postes vacants que la moyenne en Ile-de-France, un fort taux d'absentéisme. Ils ont recours à *« davantage de vacataires, contrats courts, remplacements de titulaires »*, a relevé Mme Verdier. Une instabilité qui corroborerait la stratégie d'optimisation des coûts mise au jour par Victor Castanet.

Outre les inspections censées détecter des défauts de prise en charge, les ARS et les conseils départementaux – qui financent aussi les Ehpad – contrôlent, chaque année, leurs comptes. Là encore, Mme Verdier n'a pas caché qu'il existait des angles morts s'agissant des groupes privés lucratifs. *« Il faut un renforcement de l'expertise financière »*, a estimé Mme Verdier, car *« il y a des choses qui sont contrôlables et d'autres pas »*. La réglementation ne les oblige pas à produire aux ARS et aux départements le budget consacré à l'hébergement (repas, ménage, entretien du bâti), au motif qu'il est alimenté par ce que versent les résidents. Des tours de passe-passe peuvent exister entre les différents budgets, à l'insu des tutelles. *« Il faut faire la transparence, c'est l'intérêt de tous pour rétablir la confiance »*, alerte Marc Bourquin, conseiller stratégie de la Fédération hospitalière de France.

Lors de son audition devant la commission, mercredi, M. Castanet a souligné que les contrôles *« ne sont pas à la hauteur de la sophistication des systèmes des groupes privés. L'Etat n'a pas compris que ces groupes étaient centralisés »*. Pour Orpea, a-t-il expliqué, *« tout se passe au siège, à Puteaux. Vous pouvez faire un contrôle dans un établissement, vous ne verrez pas les pratiques à l'œuvre. »*

L'ARS d'Ile-de-France, *« comme les autres, est compétente pour contrôler Ehpad par Ehpad. Donc nous n'avons pas de capacité à contrôler le système, avec ou sans guillemets »*, a expliqué Mme Verdier. *« Il faudrait désigner une ARS qui serait pilote du contrôle et qui aurait accès à tous les comptes des groupes privés au niveau du groupe »*, suggère M. Bourquin.

*« Un contrôle qui n'est pas inopiné ne sert à rien »*, a fait encore valoir M. Castanet. Il a alerté les députés sur les *« dispositions »* prises depuis quelques jours par le groupe Orpea en prévision des contrôles des ARS : *« Des consignes claires auraient été transmises à des directeurs d'Ehpad afin qu'ils fassent le ménage dans leur masse salariale. Des vacataires employés depuis plusieurs mois auraient été brutalement remerciés »*. Mme Verdier s'est engagée à renforcer les contrôles à l'improviste. Pas plus d'un quart des inspections étaient inopinées, jusqu'ici. ■

BÉATRICE JÉRÔME