

Privatisation des homes : pour le pire ou pour le meilleur ?

Depuis une dizaine d'années, le secteur des maisons de repos change de visage. Les grands groupes rachètent les petites structures à tour de bras. Ce qui ne serait pas sans influence sur les tarifs et les conditions de travail. Mais le public, financièrement exsangue, ne peut se passer de ces acteurs privés...

Par **Mélanie Geelkens**

Photos : **Debby Termonia** pour Le Vif/L'Express

Il venait d'acheter une baignoire à porte. Investissement : 15 000 euros. Le prix à payer pour se conformer aux règles. « Je vais pouvoir la mettre au placard ! Car depuis le 1^{er} janvier dernier, il faut posséder des baignoires à hauteur variable », soupire Geoffroy Matagne. Encore plusieurs milliers d'euros à devoir déboursier.

Au fil des ans, ce gestionnaire de deux maisons de repos ne compte plus les nouvelles normes imposées par les pouvoirs publics. Sa comptabilité s'en souvient pour lui. La superficie minimale des chambres individuelles est passée de 12 à 15 m², toutes doivent désormais comporter des sanitaires individuels adaptés aux personnes à mobilité réduite, la taille des espaces communs a été revue à la hausse, les portes coupe-feu ont été rendues obligatoires, le nombre de résidents par infirmière de nuit a été diminué de 75 à 60... « J'ai 68 personnes âgées, il m'en faut donc deux maintenant. Quelqu'un doit bien payer ce salaire supplémentaire ! »

En douze ans d'activité, Geoffroy Matagne a vu tous ses collègues jeter le gant. A l'heure actuelle, il est le seul patron indépendant toujours en activité à Braine-l'Alleud. « Quand on est fatigué, on revend... »

Ses confrères n'ont cependant pas remis leur affaire à n'importe qui. Les groupes qui frappaient à leurs portes brandissaient des arguments financiers souvent (plus que) convaincants. L'appât du gain s'ajoutait ainsi « au stress, aux contraintes administratives sans cesse plus nombreuses (sans parler de la multiplication des contrôles et inspections), à l'importance des investissements initiaux et de mise en conformité, aux craintes face à l'avenir, aux difficultés de gestion quotidienne, surtout au niveau de l'organisation et des ressources humaines... », énumère Lucien Delvecchio, maître de conférences à l'école de santé publique de l'ULB.

Naissance de géants

Autant d'éléments qui, enfilés les uns à la suite des autres, racontent la cannibalisation du secteur. Les « petits indépendants », encore majoritaires dans le paysage il y a dix ans, ne dirigent plus qu'environ la moitié des maisons de retraite privées. Des institutions belges se sont d'abord rassemblées, dans l'espoir d'atteindre une taille suffisante pour appréhender l'avenir. Nos homes ont ensuite commencé à intéresser des colosses étrangers, surtout français, parfois cotés en Bourse.

C'est ainsi qu'ont émergé les noms d'Armonia (né de la fusion de deux entreprises familiales flamandes en 2008 et qui exploite 76 implantations), d'Orpea (firme hexagonale devenue internationale, qui gère 48 sites belges), de Senior Assist (société belge aux 35 maisons, qui s'est étendue au Pérou, au Brésil, au Chili, en Turquie et aux Pays-Bas) et de Senior Living Group (41 adresses).

Les « big 4 ». Talonnés par quelques outsiders (moins d'une vingtaine de points d'ancrage) aux dents longues : Soprimat, Vivalto, Noble Age, Animacare, Vulpia, Royal Assist... « Nous avons identifié 86 groupes en Belgique, des plus petits (3-4 sites) aux plus grands (40, 50 voire plus) », note Vincent Frédéric, secrétaire général de Femarbel, la fédération du secteur.

Bruxelles et la Wallonie ont dans un premier temps attisé leur appétit. C'est là que les petites infrastructures, les plus susceptibles d'être vendues, étaient majoritaires. La Flandre, elle, historiquement dominée par le mouvement associatif chrétien, était davantage épargnée. Tant et si bien que le privé à but lucratif administre actuellement 62,5 % des

●●● lits dans la capitale, 47,5 % dans le sud du pays (où un seuil de 50 % maximum a été fixé, la moitié restante se répartissant entre l'associatif et le public, via les CPAS) et seulement 15,1 % dans le nord. Cela devrait changer : la plupart des géants lorgnent désormais du côté flamand.

Leur arrivée massive a fait souffler un vent de professionnalisation. « Auparavant, les maisons étaient tenues par des kinés, des infirmières, mais aussi par le boucher du coin qui avait quelques économies ou par le propriétaire d'une maison de maître qui souhaitait rentabiliser son espace », dépeint Yves Hellendorff, secrétaire permanent national pour le non-marchand à la CNE.

Grand méchant loup

Abus et cas de maltraitance localisés expliquent en partie la fièvre normative des autorités ces dernières années. Mêlée à une poussée de convictions politiques. Depuis 1992, l'action sociale et la santé en Wallonie sont des compétences socialistes, avec une parenthèse écolo entre 1999 et 2004. Or, à gauche, le privé prend souvent les traits du grand méchant loup. « Mes prédécesseurs étaient très, trop attentifs aux postures syndicales et idéologiques, glisse Maxime Prévot, ministre humaniste à la manœuvre depuis les dernières élections. Reste que ceux qui sont le plus à cran aujourd'hui sont les présidents de CPAS, qui ne parviennent plus à suivre. »

Car pour exploiter un home, il faut avoir les reins financièrement solides, qu'ils soient publics ou privés. « En moyenne, le coût de construction actuellement en vigueur (hors terrain) tourne autour des 120000, 130000 euros le lit pour respecter toutes les normes », affirme Vincent Frédéric.

« Le coût de construction d'un établissement de 100 lits est passé de 7 à 14 millions, enchaîne Marc Verbruggen, administrateur délégué d'Orpea. A cela s'ajoute une évolution des mentalités : une maison de repos tourne 7/7 jours, 24/24 heures. Qui est encore prêt à travailler autant ? Cela ne correspond plus au désir des jeunes générations. Enfin, pour atteindre l'équilibre économique, il faut un effet de masse. »

C'est là que les géants excellent. Leur boulimie leur permet de centraliser les achats, les services administratifs et juridiques. « Quand on sert chaque jour 20000 repas, on obtient forcément de meilleurs prix chez les fournisseurs que quand on en commande 150 », illustre le patron d'Orpea.

Cette rationalisation à tous crins s'en ressentirait d'abord sur les conditions de travail du personnel. Les syndicats soutiennent être sans arrêt contactés par des affiliés harassés. « Ils nous confient qu'ils sont obligés de réveiller les seniors à 4 heures du matin ou de les mettre au lit à 16 heures parce qu'il n'y a pas assez d'effectif, certifie Christian Masai, secrétaire fédéral SETCa pour le non-marchand. Dans le meilleur des cas, le secteur commercial respecte

les normes minimales en matière de personnel. Au quotidien, la qualité des soins et des services ne peut que s'en ressentir. »

« Les conditions de travail n'ont jamais été faciles dans les maisons de retraite. L'émergence des groupes n'a rien amélioré, poursuit Yves Hellendorff (CNE). Le mot d'ordre est le rendement. Les directions locales sont les premières sous pression. La gestion en devient totalement déshumanisée, les gens sont des numéros. Cela entraîne la démotivation et, peut-être pas de la maltraitance, mais en tout cas de la "non-traitance". »

Les plaintes augmentent

Des personnes âgées humainement moins bien considérées dans le privé ? Les représentants du secteur s'en défendent ardemment, eux qui n'ont que le mot qualité à la bouche. « Nous sommes 20 % au-dessus de la norme de personnel

imposée », jure Marc Verbruggen.

« Les ressources humaines représentent le poste le plus important, entre 55 et 60 % du chiffre d'affaires, concède Benoit della Faille, CEO de Vivalto Home (18 implantations). Avoir trop de travailleurs pourrait mettre la société en difficulté. Mais il est nécessaire d'avoir plus que le nombre de personnes requises, pour pouvoir offrir une qualité de service ininterrompue. »

Le nombre de plaintes adressées à l'égard des maisons de repos a augmenté. De 182 déposées en 2012 en Wallonie, elles sont passées à 197 en 2013. Leurs motifs varient : facturation contestée, qualité des repas, difficultés relationnelles... Mais aussi qualité des soins. « Les problèmes les plus souvent mentionnés dans ce cadre sont liés au manque de temps, à des soins exécutés de manière précipitée, qu'ils s'agisse d'actes médicaux, de toilettes, de repas, etc. », indique Gaëlle Gallet,

coordinatrice de Senoah (ex Infor-Homes), l'asbl qui recolte les doléances et les transmet pour analyse au service public chargé des contrôles.

Le nombre de plaintes reste faible comparé aux 48420 lits recensés en Région wallonne. Elles sont aussi dirigées tant contre les structures privées qu'associatives et publiques. « Il ne faut pas mettre tous les groupes dans le même sac, estime Gaëlle Gallet. Certains acteurs commerciaux se fixent certes des objectifs de rentabilité, d'autres développent réellement des projets novateurs et de qualité. »

LE FORUM DE MIDI

LA PREMIÈRE

SOYEZ CURIeux

Réagissez à notre dossier « Privatisation des homes : pour le pire ou pour le meilleur ? », ce lundi 1^{er} juin, de 12 à 13 heures, sur La Première. Mélanie Geelkens, du Vif/L'Express, y est l'une des hôtes de l'émission participative de Fabienne Vande Meerdsche.



Dès ce jeudi 28 mai, « Privatisation des homes : pour le pire ou pour le meilleur ? » est le thème de l'émission Z-Piqué au Vif avec Mélanie Geelkens sur

canal Z

Le feu aux prix

Mais à quel prix ? C'est là l'autre principal reproche adressé aux mastodontes du secteur : une flambée des tarifs. Qui commencent certes à une trentaine d'euros la nuit, mais qui grimpent parfois jusqu'à plus de 120 euros pour les « suites » les plus luxueuses.

Les statistiques du SPF Economie démontrent que les prix moyens ont grimpé ces dernières années. De 33,58 euros en 2001 à Bruxelles, 35 en Flandre et 29,12 en Wallonie, ils sont respectivement passés en 2014 à 46,70, 50 et 39,80 euros. Toutefois, c'est systématiquement dans... l'associatif que l'on retrouve les tarifs les plus élevés, suivi du privé puis des CPAS.

Preuve d'une « idée reçue infondée », comme le soutiennent les gestionnaires privés ? Les statistiques officielles ne prennent toutefois pas en compte les suppléments parfois pratiqués dans les structures à but commercial. Même si un garde-fou tarifaire existe. Une maison existante ne peut pas augmenter ses prix, à moins de présenter un dossier argumenté aux autorités. Si celles-ci donnent leur feu vert, la hausse ne pourra pas être supérieure à 5 %.

Les groupes ont malgré tout trouvé la parade. Un nouvel établissement peut fixer les tarifs qu'il entend. Armonea, Orpea, Senior Assist et compagnie rachètent donc des structures à tour de bras non seulement pour atteindre cette fameuse taille critique, mais aussi pour acquérir des lits agréés (leur nombre est légalement limité) et les transférer au sein de bâtiments flambant neufs, où la location d'une chambre sera généralement plus onéreuse.

« Pas de profits monstrueux »

« Les marges ne sont pas celles que l'on croit, nuance Vincent Frédéric (Femarbel). Il y a constamment des investissements à réaliser, des millions d'euros à consacrer à la rénovation ou construction de bâtiments. Ce n'est pas un business où les bénéfices abondent rapidement. Il doit plutôt se comprendre sur le long terme. »

« Les profits sont loin d'être monstrueux par rapport à d'autres secteurs économiques », abonde Benoit della Faille (Vivalto). Les bénéfices des entreprises (chiffres de 2013) ne semblent pas incommensurables : 236 000 euros pour Armonea, 120 000 pour Orpea, 311 000 pour Senior Assist, 1,7 million pour Vivalto, 2,1 pour Senior Living Group...

« On se constitue un portefeuille sur une longue période. C'est plutôt une machine à rembourser des dettes, poursuit le CEO. C'est aussi un secteur stable, subsidié en partie par l'Etat (NDLR : *via l'intervention des pouvoirs publics pour les soins et le coût salarial du personnel soignant*). Il n'y a donc

pas tellement de risques. »

Surtout, aux yeux des investisseurs, la demande serait presque trop belle pour être vraie. Une étude du Centre fédéral d'expertise des soins de santé (KCE) prédit qu'en 2025, 21 % des Belges auront plus de 65 ans et que le vieillissement de la population ne sera alors qu'un début. A la clé, des besoins immenses de lits : entre 149 000 et 177 000. Pour atteindre cet objectif, il faudrait en mettre annuellement sur le marché 1 600 à 3 500. On est loin du compte. Seules 790 nouvelles places ont été créées entre 2000 et 2011.

« Nous vivons une situation paradoxale : nous devons nous saisir de ce défi mais nous disposons de peu de moyens. Qui plus est, nous devons faire des économies, détaille Maxime Prévot. Pour réussir, il va falloir être novateur. » Et le ministre de citer sa volonté de mobiliser l'épargne privée, de solliciter les acteurs associatifs et de stimuler les partenariats publics privés (PPP). Tout en faisant sauter

le moratoire qui plafonne à 50 % le nombre de maisons de repos commerciales. « L'objectif n'est pas non plus de leur dérouler le tapis rouge, précise-t-il. Il y aura des balises : tarifaires, au niveau de la mixité sociale (il ne faut pas des établissements pour riches et pour pauvres) et de la lourdeur des prises en charge. Un débat sur les normes doit aussi se faire. Il faut être raisonnable. Le mieux est l'ennemi du bien. »

Un discours qui irrite les oreilles syndicales, qui préféreraient plutôt entendre que les autorités sont prêtes à investir, malgré un contexte budgétaire difficile. Et qui jugent inconcevable que des fonds publics servent à rémunérer des actionnaires. Les paroles du ministre trouveront sans doute un écho plus favorable auprès des groupes, qui rêvent d'abaissement des normes, PPP, fin du moratoire... « Peut-être ne seront-ils pas spécialement enthousiastes par rapport aux balises », justifie-t-il. Peut-être. En tout cas, les géants sont appelés demain à devenir encore plus grands. ● M. Gs