

PRIX DU MEILLEUR ARTICLE FINANCIER

Rigueur de l'analyse, attractivité et originalité du style, vertu pédagogique : les ingrédients d'une réussite depuis 16 ans !

2020

Catégorie "Jeunes journalistes"

Ingrid FEUERSTEIN

Les Echos

"E-commerce : les dessous d'un grand bazar fiscal"





Un produit importé valant moins de 22 euros est exonéré de TVA. Dans les prises des douaniers, on ne compte plus le nombre de smartphones, guitares ou robes de mariée qui ont été déclarés comme un bien de valeur inférieure à cette somme. Gilles Rolle/RÉA

Ingrid Feuerstein
@In_Feuerstein

Avant de se lancer dans la vente de smartphones sur Internet, Thomas Jervis pensait avoir soigneusement étudié les prix du marché. Jusqu'au jour où il tombe sur cette offre à prix cassé d'un nouveau concurrent. « Il proposait le dernier iPhone à 50 euros de moins qu'Apple, le jour même de la "keynote" », se souvient le jeune entrepreneur. Nommé Smartagogo, ce concurrent semble avoir de gros moyens, vu son excellent référencement sur Google et le nombre d'articles sponsorisés dans la presse en ligne.

Suspectant une fraude à la TVA, Thomas Jervis commande une tablette en se faisant passer pour un client lambda. Lorsqu'il reçoit la facture, tout à l'air en ordre. Ou presque. A y regarder de plus près, le numéro de téléphone du service client est falsifié. Quant au numéro de TVA, il renvoie vers une société radiée du greffe depuis plusieurs mois. A coup sûr, le Trésor public ne touchera jamais de TVA sur la vente de cette tablette.

Des histoires comme celles-ci, Julien Fontaine en connaît des dizaines. « C'est très simple aujourd'hui d'ouvrir une boutique depuis la Chine avec un numéro de TVA sur un site d'e-commerce français », explique ce consultant indépendant, qui a vendu pendant longtemps des accessoires de sport sur Internet. En 2015, il a connu une faillite et ne cesse depuis d'alerter sur les ravages de la fraude à la TVA. « Depuis vingt ans que je suis dans l'e-commerce, le phénomène n'a fait que s'amplifier. Les sommes qui ont été pillées à l'Etat sont considérables », dit-il.

Une faille dans les places de marché

Plus précisément, la faille vient des places de marché des sites de vente en ligne. Amazon, Cdiscount, FNAC-Darty, Rue du Commerce, Rakuten, La Redoute... tous les grands noms de l'e-commerce ont développé leur « marketplace » depuis une dizaine d'années. Celles-ci ont explosé, passant de 9 % du chiffre d'affaires de ces enseignes en 2012 à plus de 30 % en 2019. Pas étonnant, tant les prix y sont attractifs. Sauf qu'en mettant directement en relation des grossistes et des consommateurs, l'ingénierie mécanique de la taxe sur la valeur ajoutée, vieux de cinquante ans, s'est vu fragilisé.

« Pour peu que le vendeur soit basé dans un Etat qui n'a pas de convention d'assistance mutuelle avec la France, ce qui est le cas de la Chine, l'administration aura beaucoup de mal à se retourner contre le vendeur », explique Emmanuel Cotessat, avocat spécialiste de la TVA.

En théorie, les vendeurs étrangers doivent mandater un représentant fiscal pour leurs activités en France, lequel sera solidaire du paiement de la TVA. Certains professionnels ont eu de telles déconvenues

E-commerce : les dessous d'un grand bazar fiscal

FISCALITÉ // Au 31 janvier, les sites de commerce en ligne ont transmis pour la première fois au fisc le chiffre d'affaires de tous leurs vendeurs. Une nouvelle tentative d'endiguer la fraude à la TVA que l'Inspection des finances à Bercy juge « massive ».

avec les vendeurs chinois que plus aucun ne veut les représenter. « Nous avons affaire à des interlocuteurs qui ne comprennent pas le mécanisme de la TVA en Europe », analyse Cyrille Konter, directeur général de Tevea International. Une partie des pertes de recettes est liée à la méconnaissance des règles, mais une autre, au fait que certains acteurs ont trouvé un filon à exploiter. »

Cette fraude est d'autant plus difficile à traquer qu'on parle à chaque fois de montants de quelques millions d'euros, mais qui, mis bout à bout, peuvent se chiffrer en milliards. « Avant, la fraude passait par des activités occultes. Par définition, elle était cachée. Avec Internet, on peut facilement toucher un grand nombre d'utilisateurs. Rapidement, la fraude peut devenir massive », explique Philippe-Emmanuel de Beer, le directeur de la DNEF (Direction nationale des enquêtes fiscales) à Bercy.

« Massive. » C'est bien le terme qu'a employé l'Inspection générale des finances (IGF) lorsqu'elle s'est penchée sur le sujet. Son rapport a mis au jour les travaux de la DNEF, selon lesquels 98 % des vendeurs étrangers inscrits sur les « marketplaces » d'Amazon ou de Cdiscount n'étaient pas immatriculés à la TVA. Les vendeurs « bénéficient ainsi d'un avantage de prix de 20 % par rapport aux sociétés qui remplissent leurs obligations fiscales en matière de TVA, créant une distorsion de concurrence majeure », a alerté l'IGF.

Des fraudes pas toujours visibles

Certains vendeurs sur ces places de marché ne s'en cachent pas. Sur l'annonce, ils indiquent noir sur blanc que la TVA n'est pas déductible. Parfois, la fraude est moins visible pour le consommateur. Elle peut se nicher dans le seuil de 22 euros, en dessous duquel une importation est exonérée de TVA. Dans les prises des douaniers, on ne compte plus le nombre de smartphones, guitares ou robes de mariée qui ont été déclarés comme un bien de valeur inférieure à 22 euros.

Si vous commandez des plaquettes de frein, elles seront sans doute expédiées comme un échantillon. Et ne vous étonnez

pas si les roues de votre nouvelle trottinette électrique arrivent dans un colis séparé : la TVA appliquée sera moins lourde que sur un produit fini.

Les fraudeurs peuvent aussi exploiter les disparités de taux de TVA au sein de l'UE. En théorie, le vendeur doit appliquer le taux de TVA du pays de destination. Dans les faits, ce principe n'est pas toujours respecté.

L'e-commerce embarrassé

C'est ainsi que beaucoup de vêtements pour enfants sont expédiés depuis la Grande-Bretagne, où il existe une TVA zéro. Pour l'alimentation animale, c'est le Luxembourg qui est en pointe avec sa TVA à 3%. « Pour consommer autant de nourriture animale, l'anecdote circulait à une époque qu'il faudrait que chaque Luxembourgeois ait cinq chiens et six chats ! », soupire un directeur fiscal dans la grande distribution, sous couvert d'anonymat. Pour lui, le phénomène, d'abord cantonné à l'électronique grand public, s'est progressivement étendu à tous les produits de grande consommation (jouets, couches, café, bière, etc.) « Et personne ne s'étonne qu'un petit vendeur sur Internet puisse négocier un meilleur prix qu'une centrale d'achat dans la grande distribution. »

Signe de cette amplification, le nombre de vendeurs recensés sur les sites d'e-commerce a doublé rien qu'en deux ans, passant de 57.149 boutiques en 2017 à 107.941 en 2019, selon l'IGF. Une croissance essentiellement due à l'afflux de sociétés chinoises, qui représentent désormais 40 % des vendeurs.

Plusieurs évolutions sont avancées pour expliquer cette explosion. Depuis 2017, les sites comme Amazon ou Cdiscount ont développé leurs services logistiques à destination de leurs vendeurs, en leur offrant la possibilité de pré-positionner les produits dans leurs entrepôts. Ces services ont d'emblée mis le marché européen à portée des vendeurs asiatiques, jusqu'ici pénalisés par de longs délais de livraison. Au même moment, la percée de Wish et d'AliExpress a exacerbé la guerre des prix.

Cdiscount se défend pourtant d'avoir ouvert les vannes aux Chinois. « Sur nos 12.000 vendeurs, 5.000 sont français. Au

total, plus des deux tiers des vendeurs viennent de l'Union européenne. Tous s'engagent auprès de nous à s'acquitter de leurs obligations légales ou fiscales », assure Marie Even, secrétaire générale de Cdiscount. Contacté, Amazon s'est contenté d'un commentaire écrit, se disant soutenir « activement les efforts des autorités françaises pour améliorer la collecte de la TVA ».

De son côté, la fédération de l'e-commerce semble embarrassée par les soupçons de fraude qui entachent ses adhérents. « Le risque est que l'on associe l'e-commerce à la fraude, alors que l'immense majorité des

En théorie, les vendeurs étrangers doivent mandater un représentant fiscal pour leurs activités en France, lequel sera solidaire du paiement de la TVA.

Certains professionnels ont eu de telles déconvenues avec les vendeurs chinois que plus aucun ne veut les représenter.

vendeurs sur Internet paient la TVA », regrette Marc Lolivier, son directeur général. Pour lui, la faille concerne une part très minoritaire de l'activité. « Sur les 100 milliards de chiffre d'affaires de l'e-commerce, les "marketplaces" de vente de produits ne représentent que 5 milliards. Il est difficile d'estimer précisément le nombre de vendeurs chinois sur les plateformes. Mais nous sommes bien loin des 15 milliards de fraude à la TVA estimés par la Cour des comptes », avance-t-il, situant plutôt les pertes de recettes autour de 300 millions d'euros.

Les évaluations de la Commission européenne suggèrent des montants bien supérieurs. Le manque à gagner sur les recettes

de TVA dans le commerce en ligne est estimé à 7 milliards à l'échelle de l'UE. Si l'on rapporte ce chiffre au PIB de la France, la fraude se situerait plutôt autour de 1 milliard d'euros.

Colmater la brèche

En période de disette budgétaire, les pouvoirs publics, et pas seulement en France, ont tout essayé pour colmater la brèche. « Chaque année depuis cinq ans, il y a eu une mesure législative sur la fraude à la TVA », rappelle Marc Lolivier. Les plateformes ont d'abord été contraintes de communiquer leurs obligations à leurs vendeurs, puis de transmettre à l'administration les informations sur les vendeurs suspects. Pour la première fois cette année, elles ont dû envoyer au fisc le chiffre d'affaires de chaque vendeur. En cas de manquement, le site d'e-commerce devra fermer le compte.

L'arme ultime, c'est la directive européenne transposée par la France cet automne, qui sera appliquée en janvier 2021. Elle supprimera la franchise de 22 euros, si facilement contournable. Surtout, les plateformes devront elles-mêmes régler la TVA pour le compte de leurs vendeurs. Finie, donc, la concurrence déloyale venue de la Chine ? Les vendeurs français veulent y croire. « Notre principal concurrent asiatique sur Cdiscount a fait 20 fois plus de commandes que nous à Noël. Imaginez le nombre de personnes que nous embaucherions, si nous pouvions vendre autant », observe Thomas Jervis, encore seul avec son associé un an après la création de sa boutique.

Avancées de la directive

Si elle porte de grandes avancées, la directive européenne ne comblera pas toutes les lacunes. La grande inconnue reste le traitement qui sera accordé aux plateformes situées hors de l'UE. Et surtout aux nouveaux tribulations de la vente à distance, Wish ou AliExpress, pour ne citer qu'eux, et dont les parts de marché sont en train d'exploser. « Soyons vigilants. La réglementation ne doit pas conduire à déplacer l'activité sur des plateformes implantées en dehors de l'Europe et qui ne sont pas contrôlées. Cela ne réglerait pas le problème et risquerait de mettre les opérateurs européens en difficulté », met en garde Marie Even chez Cdiscount.

C'est tout le sens de la « liste noire », également adoptée dans la dernière loi de finances. Elle épingle les plateformes qui ne respectent pas leurs obligations fiscales. Un moyen, en dernier recours, de jouer sur le civisme fiscal des consommateurs. Cela suffira-t-il ? L'alternative, c'est la sombre prédiction de Bernard Darty, dans une tribune publiée quelques mois avant sa mort, où il appelait à des règles du jeu équilibrées : « Nous pourrions dire adieu à nos rues commerçantes et n'aurons plus d'autre choix que d'aller faire nos courses dans des ruelles virtuelles qui mèneront toutes à la "marketplace" d'Amazon. » ■

PRIX DU MEILLEUR ARTICLE FINANCIER

Rigueur de l'analyse, attractivité et originalité du style, vertu pédagogique : les ingrédients d'une réussite depuis 16 ans !

2020

Catégorie "Journalistes confirmés"

Clément LACOMBE

L'Obs

"Le business de la dépendance"



Alors que leurs recettes proviennent à 40% de fonds publics, les Ehpad – ou maisons de retraite – privés affichent des taux de profit extrêmement élevés. Enquête sur un secteur obsédé par sa rentabilité plutôt que par le bien-être de résidents vulnérables

Par **CLÉMENT LACOMBE**

LE BUSINESS DE LA DÉPENDANCE





500 personnalités les plus riches de France, établi par le magazine « Challenges ». « *Oui, c'est une activité qui peut s'avérer extrêmement rentable. Et, oui, je comprends que cela puisse choquer, d'autant que la qualité du service diffère très fortement d'un établissement à l'autre* », commente Monique Iborra, députée LREM de la Haute-Garonne et coauteur d'un rapport parlementaire sur les Ehpad, lancé à la suite d'un vaste mouvement social de salariés de maisons de retraite, qui dénonçaient leurs conditions de travail. Par exemple des quotas de trois couches par jour et par résident... pour limiter les frais.

Orpéa est le leader français du marché : en trente ans, ses fondateurs ont créé un empire présent dans quatorze pays avec 96 577 lits (dont un tiers en France). Coté en Bourse, il n'est plus qu'à quelques encablures d'une entrée au CAC 40, le saint des saints du capitalisme français. C'est que la société gagne de l'argent, et pas qu'un peu. En 2018, Orpéa a affiché une marge nette de 6,43% : quand elle fait rentrer 100 euros de chiffre d'affaires, elle réalise 6,43 euros de bénéfice. Une très belle rentabilité, à peine inférieure à ce qu'affichent en moyenne les groupes du CAC 40 (7,19% en 2017, y compris avec les groupes de luxe LVMH et Kering aux marges plantureuses)... Sauf que la rentabilité d'Orpéa est en réalité bien plus élevée. Car quand la société fait rentrer 100 euros de chiffre d'affaires en France, quelque 40 euros viennent de subventions octroyées par la puissance publique : de l'argent versé par l'assurance-maladie et les conseils départementaux pour couvrir respectivement les dépenses dites « de soins », et « de dépendance ». C'est par exemple l'assurance-maladie qui va prendre en charge les rémunérations du médecin coordonnateur, des infirmières ou 70% du salaire des aides-soignantes de l'établissement, les départements payant, eux, par exemple 30% de la rémunération des auxiliaires de vie ou celle du psychologue. En théorie, les Ehpad ne sont pas censés gagner de l'argent sur ces prestations de soins et de dépendance – s'ils ne dépensent pas tout l'argent public reçu, les excédents doivent être placés dans une « réserve de compensation », à utiliser plus tard pour acheter du matériel médical ou former son personnel. C'est donc seulement sur 60% de son chiffre d'affaires qu'Orpéa, comme les autres groupes d'Ehpad privés, réalise sa marge. Sur ce que les professionnels appellent « la partie hébergement »,

c'est-à-dire la mise à disposition d'une chambre, la restauration, l'entretien général du bâtiment, les animations... En clair, sur le gîte et le couvert.

Contacté, Orpéa, comme les autres grands acteurs, refuse de s'exprimer. Mais par la voix du Synerpa, l'association professionnelle des maisons de retraite privées, le groupe reconnaît que sa marge nette est en réalité bien supérieure à celle affichée : si l'on met en rapport ses bénéfices aux seules recettes dites « d'hébergement », la marge nette est plutôt de l'ordre de 9% du chiffre d'affaires. Bien au-delà, donc, de la moyenne des groupes du CAC 40.

“POUR BEAUCOUP, IL EST MORALEMENT DOUTEUX DE GAGNER DE L'ARGENT DANS CE SECTEUR”

Voilà qui explique pourquoi le secteur fait l'objet d'un incroyable Meccano financier. On trouve ainsi le fonds souverain canadien CPPIB et celui de la famille Peugeot au capital d'Orpéa, ou le fonds québécois PSP et le Crédit agricole Predica chez Korian, son principal concurrent, lui aussi coté en Bourse. Quant au numéro trois du secteur, DomusVi, il est contrôlé par le fonds d'investissement ICG, dans le cadre d'une opération financière dite « de LBO » (pour *leveraged buy out*). Techniquement, le fonds a acquis le groupe en n'apportant directement qu'une toute petite partie du prix d'achat, le reste étant financé par un emprunt ; et ce sont les résultats de la société, restructurée pour améliorer sa rentabilité qui servent à rembourser la dette. L'objectif final pour ICG ? Faire la culbute dans quelques années, quand il revendra DomusVi. Preuve que le fonds est confiant, il a acheté le groupe d'Ehpad 30% plus cher que les valorisations moyennes dans des opérations de ce type. Et à qui ICG a-t-il racheté DomusVi ? Au fonds PAI Partners, qui avait lui-même déjà fait un LBO sur cet actif. D'ailleurs, le même PAI Partners a très sérieusement envisagé l'an dernier, selon nos informations, de lancer encore un LBO, cette fois sur Korian, avant de reculer dans la toute dernière ligne droite. Et, depuis quelques jours, le numéro six français, Domidep, négocie son rachat par le fonds américain I Squared Capital pour plus de 1 milliard d'euros. « *Notre secteur offre aux investisseurs une lisibilité extraordinaire avec le vieillissement de la population, explique, sous couvert d'anonymat, un haut*

Le chantier sur la rive est du lac d'Annecy a d'abord intrigué. Par sa taille, jamais vue dans cette zone si prisée. Par le cube qui a fini par sortir de terre : une maison de 700 mètres carrés habitables. Par le bleu tape-à-l'œil de l'habitation, construite pour 12 millions d'euros. Pas vraiment dans les canons de la région, où les fortunes du cru – les descendants des créateurs de Carrefour ou Salomon – comme les riches familles lyonnaises qui en ont fait leur lieu de villégiature sont d'une rare discrétion. Et aux bruits de la ville se sont ajoutées de fortes réprobations lorsque l'identité du (riche, forcément) bâtisseur a été connue : il s'appelle Jean-François Gobertier, il a 66 ans et a fait fortune dans le secteur des maisons de retraite, en étant l'un des fondateurs de ce qui allait devenir le groupe DomusVi, le numéro trois français du marché. Une de ces nouvelles fortunes bâties dans les Etablissements d'Hébergement pour Personnes âgées dépendantes (Ehpad) : comme Jean-François Gobertier, ils sont cinq à émarger au classement des



dirigeant d'un des principaux groupes français. Impossible de voir le chiffre d'affaires baisser ne serait-ce que de 10%. Impossible de faire faillite. Après, c'est vrai, notre image dans l'opinion est absolument catastrophique. Car le problème de base, c'est que pour beaucoup, il est moralement douteux de gagner de l'argent dans ce secteur. »

Les critiques, Florence Arnaiz-Maumé les connaît par cœur. La directrice générale du Syndicat national des Etablissements et Résidences privés pour Personnes âgées (Synerpa) a une réponse à chaque chiffre, à chaque argument. Mais au bout d'un (long) moment, elle explose : « *Les Ehpad privés commerciaux font face à un dénigrement systématique depuis maintenant plusieurs années. Mais qui se souvient de l'état des hospices il y a trente ans ? Des lits en enfilade dans une seule chambre, avec même pas de lavabo ? Des dix résidents pour une seule salle de bains ? Aucun média n'en parlait.* » Elle poursuit : « *Qui a repris quantité d'établissements publics pour les rendre dignes ? Qui a accru l'offre de lits en apportant les finance-*

ments nécessaires à la création de nouveaux établissements ? Les groupes privés ! » Car c'est vrai que les pouvoirs publics ont été – et sont toujours – très réticents à apporter les financements nécessaires à bâtir ou remettre en état ces infrastructures : presque les trois quarts des lits créés ces vingt dernières années l'ont été dans le parc privé commercial. Et Florence Arnaiz-Maumé d'inviter les contempteurs à s'intéresser aussi à la « *vétusté* » du parc d'Ehpad publics. Parce que si la focale est souvent pointée sur les établissements privés commerciaux, ils ne représentent que 22% des 7573 Ehpad français : 50% sont publics (rattachés à un hôpital, un centre communal d'action sociale...) et 28% privés à but non lucratif (rattachés à une association...).

Reste que les établissements privés commerciaux sont bien plus chers que les autres : en moyenne, la facture s'y élève à 2620 euros par mois pour un résident, contre 1964 euros dans une maison gérée par une association et 1801 euros pour une autre appartenant à la sphère publique. ➤➤

“L'ÉTAT DES HOSPICES IL Y A TRENTE ANS ? DES LITS EN ENFILADE, PAS DE LAVABO...”

FLORENCE ARNAIZ-MAUMÉ,
DIRECTRICE DU SYNERPA

“ON M'A REFUSÉ UNE ANIMATION 'GRÊPES' D'UN BUDGET TOTAL DE 50 EUROS POUR 120 RÉSIDENTS.”

JEAN ARCELIN,
ANCIEN DIRECTEUR D'EHPAD

Une facture mensuelle qui peut parfois monter jusqu'à 6 000 euros par mois, pour le haut de gamme à Paris ou Neuilly-sur-Seine. Tout cela uniquement pour la prestation dite « d'hébergement », car tout ce qui relève du soin et de la dépendance est pris en charge par l'assurance-maladie et les hôpitaux. Payer n'est cependant pas la garantie d'un service meilleur. Ou d'avoir plus de personnel pour prendre soin du résident. Selon la Caisse nationale de Solidarité pour l'Autonomie, citée par la mission parlementaire des députés Monique Iborra et Caroline Fiat (LFI), les Ehpads publics rattachés à une collectivité locale emploient en moyenne 65 personnes à temps plein pour 100 résidents, contre 59,6 dans les établissements associatifs et seulement 49,3 dans les Ehpads privés commerciaux. « *Souvent, la famille du résident culpabilise et pense que plus le prix sera élevé, plus l'établissement sera de qualité*, explique-t-on dans l'entourage de la ministre de la Santé, Agnès Buzyn, qui présentera une loi sur la dépendance d'ici à la fin de l'année. *Mais ce n'est pas*

forcément le cas. Les dysfonctionnements qui remontent jusqu'à nous viennent d'abord d'établissements privés. » Certes, l'important écart constaté dans les effectifs peut être en partie expliqué par les plus faibles dotations versées historiquement par les pouvoirs publics aux Ehpads privés. Une réforme du financement votée en 2016 devrait toutefois amener tous les établissements, quel que soit leur statut, à toucher d'ici à quelques années des montants similaires, si les résidents sont au même niveau de dépendance. Mais cet écart public-privé dans le personnel découle aussi de la gestion ultra-serrée des établissements privés commerciaux...

“MASSE SALARIALE ET NOURRITURE SONT LES DEUX POSTES BUDGÉTAIRES LES PLUS OBSERVÉS”

« *Il est insupportable de voir des établissements dégager de telles rentabilités en surfacturant des prestations souvent très médiocres.* » Ce constat vient non pas d'un

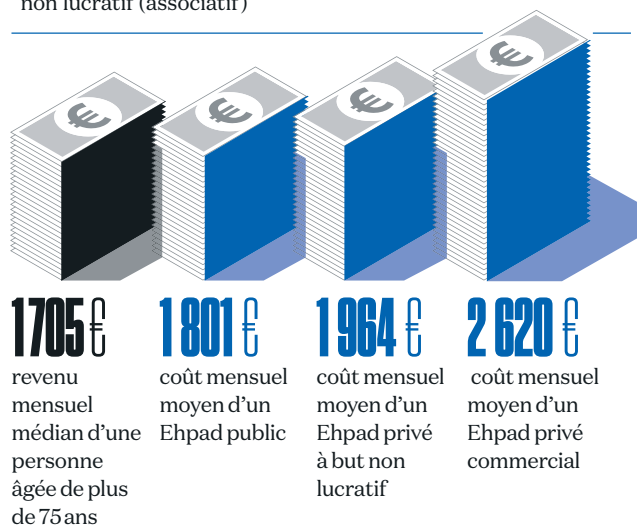
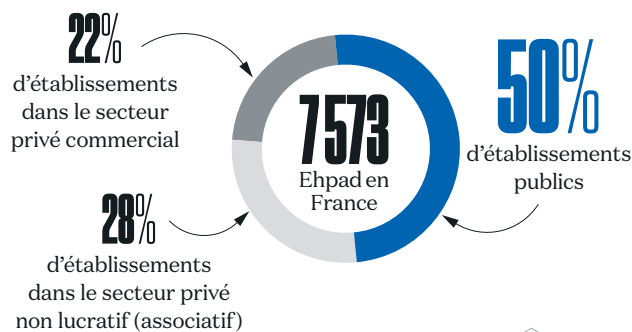


altermondialiste, mais d'un familier du monde des affaires. Ancien haut cadre d'un constructeur de voitures, Jean Arcelin a dirigé pendant trois ans des Ehpad dans le sud de la France avant de revenir dans l'automobile et de tirer un constat accablant de son expérience dans un livre à la fois terrible et émouvant (1). « *Le budget de l'établissement est surveillé presque au quotidien par le siège, la recherche de réductions de coûts est permanente. Jamais un Ehpad privé n'embauchera plus de personnel pour le soin ou la dépendance que ce que lui permettent les dotations publiques. La masse salariale et la nourriture sont les deux postes budgétaires les plus observés.* »

Ainsi, peu d'établissements ont deux cuisiniers le week-end. Un poste pourtant d'autant plus important que les budgets avec lesquels sont confectionnés les quatre repas quotidiens (en comptant la collation de l'après-midi) sont extrêmement restreints. Le coût de repas journalier – CRJ dans le jargon interne – dépasse très rarement 5 euros de matières premières et descend parfois sous les 4 euros. « *A ce prix-là, vous avez beau faire de votre mieux, la viande, le poisson ou les légumes que vous achetez sont forcément de très faible qualité*, explique Guillaume Gobet, délégué CGT chez Orpéa et cuisinier. *C'est un cache-misère...* » Pas étonnant, du coup, qu'au moins un tiers des résidents, selon différents témoignages, soient dénutris. Et comme la personne sera alors alimentée avec des apports nutritionnels ou avec une sonde payée par le budget « soin » et non par le budget « hébergement », le système est poussé-au-crime...

Par ailleurs, la pression sur le directeur de l'Ehpad est très forte pour qu'il ne laisse aucun lit vide – et donc que le chiffre d'affaires soit toujours au maximum. « *Le taux d'occupation (TO) est sans cesse scruté, si vous descendez sous les 95%, vous passez en "alerte" et devez rendre des comptes au quotidien à la direction régionale*, détaille l'ancien directeur d'un groupe coté en Bourse. *Votre bonus, souvent un 13^e ou 14^e mois de salaire, en dépend.* » D'où, par exemple, la tentation de laisser les résidents les plus dépendants dans leur chambre pour ne pas effrayer les familles qui viendraient visiter l'établissement : les salles de vie sont comme le showroom d'un magasin. D'où la tendance aussi à ne pas remplacer une auxiliaire de vie en arrêt, si le taux d'occupation de l'établissement n'est pas à 100%. Alors même que

LA DÉPENDANCE EN CHIFFRES



608 000 personnes âgées vivant en Ehpad en France



700 000 personnes âgées bénéficiaires de l'allocation personnalisée d'autonomie (APA) vivant à leur domicile

SOURCES : RAPPORT LIBAULT « GRAND ÂGE ET AUTONOMIE » ; RAPPORT PARLEMENTAIRE IBORRA.

la fréquence des accidents de travail en Ehpad est deux fois supérieure à la moyenne nationale, plus élevée encore que dans le secteur du BTP!

Autre conséquence : les économies de bouts de chandelle sur les animations : « *On m'a refusé une animation "crêpes" d'un budget total de 50 euros pour 120 résidents*, raconte Arcelin. Il poursuit : « *C'est un système d'autant plus vicieux qu'une grande majorité des personnes âgées est vulnérable, soit parce qu'elles sont isolées, soit parce qu'elles sont incapables de manifester leur insatisfaction. C'est aussi insupportable car les familles sont prises en otage : elles attendent souvent le dernier moment pour*

placer leur parent en Ehpad, sont obligées de se tourner en urgence vers les structures privées commerciales aux taux d'occupation inférieurs, et se taisent une fois qu'elles ont obtenu une place... même si la nourriture est immangeable ou l'ambiance générale exécrable. » Une course à la rentabilité qui finit par en décourager certains. « *On embauche beaucoup de directeurs d'Ehpad venus du privé commercial qui ne peuvent plus supporter cette injonction* », raconte Jean-Marc Borello, le patron du groupe SOS, qui chapeaute des établissements privés associatifs. Reste que la situation n'est pas forcément meilleure dans ces structures publiques ou associatives, certes moins

➔ chères. Là aussi, le manque de moyens se fait sentir. Notamment parce que les personnes âgées entrent en Ehpad au dernier moment. « En 2002, seul un tiers des résidents des Ehpad était très dépendant ; aujourd'hui, ce sont les deux tiers, explique Frédéric Bierry, le président du conseil départemental du Bas-Rhin, qui compte 105 établissements sur son territoire. Sans accompagnement accru en personnel, le système va finir par craquer. »

IL FAUDRAIT AUGMENTER DE 25% LES EFFECTIFS DANS LES EHPAD

En moyenne, dans le public comme le privé, on compte 24,5 aides-soignantes à temps plein et 6 infirmières pour 100 résidents. Compte tenu de la durée du travail, de la présence la nuit et des congés, le temps consacré à un résident est en réalité inférieur à une heure par jour. Pas suffisant pour leur faire faire une toilette minimale ou les aider à manger. « J'ai vu des Ehpad où, faute de temps, toute la nourriture était mixée, explique François Berger, un ancien directeur d'établissement. Une personne atteinte de la maladie de Parkinson a besoin d'aide, et d'au moins une heure pour un repas... » Un rapport rendu au printemps par le président du Haut Conseil du Financement de la Protection Sociale, Dominique Libault, recommande d'augmenter de 25% les effectifs dans les Ehpad. Ce qui ne peut passer que par un plan de revalorisation des professions d'aide-soignante ou auxiliaire de vie, la moitié des maisons de retraite ayant déjà des difficultés à en recruter. Ce qui pose la question récurrente du financement de la dépendance. La France consacre aujourd'hui 1% de son PIB à la prise en charge des personnes âgées, à la fois pour les Ehpad et l'aide à domicile. Soit trois fois moins qu'aux Pays-Bas ou au Danemark (voir p. 29). « La collectivité ne finance que 40% du coût actuel d'une personne en Ehpad, contre 80% pour une place en crèche et 99% pour l'hôpital, juge Pascal Champvert, le président de l'association des directeurs au service des personnes âgées. Tous les revenus du résident y passent bien souvent, mais aussi une partie de son patrimoine. » Un phénomène qui touchera toujours plus de monde : le nombre de personnes âgées dépendantes devrait croître de 70% d'ici à 2050. ■

(1) « Tu verras maman, tu seras bien », XO Document, 2019.

“LES RÉSIDENTS DEVIENNENT INCONTINENTS À L'EHPAD”

Hella Kherief a été licenciée après avoir dénoncé dans “Envoyé spécial” les pratiques indignes de sa maison de retraite privée

Propos recueillis par
MORGANE BERTRAND

Licenciée pour « insubordination », Hella Kherief se définit comme « un symbole de la lutte pour un troisième âge considéré et bien traité ». Elle assure désormais des remplacements dans un hôpital de Marseille et vient de publier « le Scandale des Ehpad » (1), où elle raconte son quotidien d'aide-soignante et se prend à rêver de structures plus humaines.

Vous dénoncez le « business » des Ehpad privés. Comment cela se traduit-il dans votre travail ?

Quoi que vous fassiez, vous regardez l'horloge. Passer cinq minutes avec un résident, c'est prendre du retard pour la suite. Or moi, on ne m'a pas appris à faire un change en dix minutes. C'est un moment intime, qui demande de la délicatesse. Tous les résidents portent des couches alors qu'ils ne sont pas incontinents quand ils arrivent : ils le deviennent. Les emmener aux toilettes et leur proposer une couche de remplacement sont des luxes que nous n'avons pas. Autre exemple : le repas du soir est servi à 18 heures et je pars à 19 heures après avoir fait manger et mis au lit une douzaine de personnes. Le résident qui n'a pas envie d'ouvrir la bouche, on considère qu'il n'a plus faim. Le manque de temps aboutit à un manque de stimulation et à une grabatation précoce.

Pourquoi défendez-vous l'idée d'un service civique en Ehpad ?

La jeunesse est très stimulante pour les personnes âgées. Il y a des initiatives avec les crèches, mais pour les résidents, cela manque de communication. Il faut faire évoluer notre regard sur nos aînés, et afin de stimuler vraiment ces derniers, on devrait inciter les adolescents, les étudiants à aller à leur rencontre pour jouer, discuter... Si la société cache ses



vieux, comment les jeunes peuvent-ils éprouver de l'affection pour eux ? Je salue aussi les initiatives qui consistent à loger des étudiants près des Ehpad en échange de petites tâches. Pas besoin de compétences particulières pour descendre une personne dans un salon, l'aider à s'installer à table, plier son linge, l'emmener à la plage...

Vous dénoncez aussi la prescription excessive de psychotropes.

Si un résident alzheimer est agité, refuse de manger : Atarax, Lexomil... Il suffit que l'un d'eux exprime son mécontentement pour qu'on le « calme ». Et lorsqu'une personne est mise sous psychotrope, sa dégradation est très rapide. Je raconte l'histoire de Mariette, qui voulait toujours partir pour retrouver « son Jean ». Pour ne pas risquer de la perdre, l'établissement l'a mise sous médicaments. Au début, elle m'aidait à pousser les fauteuils ou dresser la table... Elle est devenue une loque. Elle ne tenait plus en équilibre, ne pouvait plus marcher. Elle passait ses journées à somnoler devant la télé. L'occuper, lui faire oublier l'envie de fuir, cela aurait exigé des moyens humains.

Et un peu d'imagination !

Oui. Quantité de petites choses pourraient être décidées pour humaniser les établissements : mettre de la musique dans les couloirs, cesser de tout désinfecter tout le temps. Les soignants pourraient porter un uniforme coloré plutôt qu'une blouse blanche ou bleue... Et puis pourquoi le loto, qui est tant attendu, n'a lieu qu'une fois par semaine ? Pourquoi les résidents doivent-ils regarder BFMTV ou TF1 et pas des bons films ? Il faut que les familles se manifestent pour faire bouger les choses. ■

(1) Hugo & Cie.