



**15 janvier 2022**

## **Réponses apportées par Korian au Journal Du Dimanche sur les changements dans les EHPAD en France 1 an après la publication du livre « Les Fossoyeurs »**

### Réponses de Korian

- **Depuis la publication en janvier 2022 du livre Les Fossoyeurs, quels changements que vous avez apportés dans vos établissements ? Pour les résidents ? Pour les familles ? Pour les salariés ?**

En 2022, Korian a poursuivi et amplifié son projet d'entreprise « le soin à cœur », une transformation de fond initiée dès 2019, soit depuis quatre ans.

Ce projet repose notamment sur 15 engagements concrets tels que la certification externe intégrale du réseau médico-social d'ici 2023 (50 % a déjà été réalisé fin 2022), le développement d'approches thérapeutiques non médicamenteuses, la mise en place de formations diplômantes ou certifiantes (3 000 salariés engagés dans de tels parcours en France 2022), la mesure et la publication pour chaque établissement de scores de satisfaction par un institut externe indépendant, la mise en place de lignes d'écoute des familles et d'un médiateur indépendant ou encore d'un conseil des parties prenantes avec les représentants des familles...

L'émotion légitime provoquée par « Les Fossoyeurs » nous a conduits à renforcer nos efforts en matière de dialogue et de transparence, notamment vis-à-vis des familles.

Ainsi dès le mois de juin 2022, avant même l'entrée en vigueur (1er janvier 2023) des dispositions gouvernementales en la matière, nous avons décidé de publier 10 indicateurs de transparence (lien : démarche qualité de Korian - URD) et de renforcer les dispositifs d'écoute et de signalement.

A la suite de la publication du livre « Les Fossoyeurs », nous avons demandé à l'ensemble de nos établissements d'organiser un CVS (Conseil de Vie Sociale) ; 253 CVS se sont ainsi tenus entre janvier et mars 2022. Sur l'année, 85% des établissements ont tenu les 3 CVS réglementaires, ce qui nous place bien au-dessus de la moyenne du secteur.

De même, 8 réunions extraordinaires ont été tenues avec les IRP (7 CSE et 1 CSEC) dans un groupe qui accorde une grande importance au dialogue social ; le fait que 7% de nos salariés exercent un mandat en témoigne.

Enfin, l'Assemblée Générale du Groupe a approuvé en juin 2022 le principe de la transformation de l'entreprise en société à mission. Cette démarche sera finalisée à la prochaine assemblée (15 juin 2023), à l'issue d'une démarche de consultation qui a associé plus de 1500 personnes, dans et à l'extérieur de l'entreprise.



- **Combien consacrez-vous aujourd'hui en matières premières (non transformées) et par jour pour la nourriture des résidents ? Quel était le montant en 2021 ? Merci de fournir des chiffres hors effets de l'inflation**

Le montant global de nos achats alimentaires s'élève à 49 M€ € pour les Ehpad sur l'année 2022 (vs 46 M€ en 2021).

Il est impossible de fournir un montant précis hors inflation, celle-ci ne s'appliquant pas de la même manière sur les différents produits.

Par ailleurs, il est important de rappeler que tous nos repas sont réalisés par nos propres cuisiniers dans chacun des établissements.

De ce fait, nous privilégions des filières d'approvisionnement directes, en favorisant les circuits courts : 85% des achats sont réalisés en France et 35% des fruits et légumes sont des « produits locaux » et nos denrées sont intégralement « non transformées ». Cela signifie de faibles coûts de transport et aucun coût d'intermédiation.

Dans ces conditions, la notion de « coût de revient journalier » n'est pas significative, d'autant que le montant des achats effectués par Korian pour servir ses 21 millions de repas par an (en France) lui permet d'obtenir des tarifs avantageux pour les fournitures de matière première. Il faut aussi rappeler l'importance de l'approche diététique de ces questions : les menus, et donc les produits achetés, répondent à une exigence nutritionnelle définie par nos équipes médicales.

- **Combien consacrez-vous aujourd'hui aux produits d'hygiène et de protections par jour pour les résidents ? Quel était le montant en 2021 ? Merci de fournir des chiffres hors effets de l'inflation.**

Le montant global de ces dépenses s'élève à 13 M€ € pour les Ehpad sur l'année 2022.

Sachant que les établissements commandent en fonction de leurs besoins réels, appréciés sur le terrain. Ils n'ont aucune contrainte ou limitation en ce sens de quelque nature que ce soit.

Lire aussi - Michèle Delaunay, ex-ministre déléguée aux Personnes âgées : "Ehpad commerciaux, les leçons d'un scandale"

- **Pour ces deux postes, et si vous avez des établissements à l'étranger, leur consacrez-vous les mêmes montants qu'en France ?**

Nous fonctionnons selon la même logique dans l'ensemble des pays où nous opérons.

- **Réalisez-vous ces achats via une ou des centrales d'achat ? Avez-vous modifié vos sources d'approvisionnement ?**

Nous n'avons pas de centrale d'achat mais seulement une centrale de référencement qui établit une liste de fournisseurs référencés pour la qualité de leurs produits, notamment. Chaque établissement est libre ensuite de passer ses commandes auprès de ces fournisseurs ou de se fournir localement, s'il estime que les conditions (qualité et prix) sont meilleures.



Chaque pays est en charge de ses approvisionnements. Pour le réseau français, les sources d'approvisionnement sont françaises à plus de 80%, et elles n'ont pas connu de modification particulière au cours de l'année 2022 en comparaison avec l'année 2021.

### **Avez-vous modifié les critères de rémunération de vos équipes dirigeantes ?**

Jusqu'à présent la part variable de la rémunération des dirigeants était calculée à part égale entre critères économiques et critères extra-financiers (indicateurs de qualité RH, qualité des soins, indice de satisfaction des patients, réduction de l'empreinte carbone).

En 2022 la structure de la politique de rémunération a été ajustée pour renforcer davantage la pondération des critères extra-financiers (jusqu'à 66% du total de la rémunération variable).

Par ailleurs, la rémunération des équipes dirigeantes est soumise aux mêmes conditions que celle de la Directrice générale (cf URD page 221), laquelle n'a pas évolué depuis 2016.

### **Avez-vous modifié les critères de rémunération des équipes qui accompagnent les résidents ? Quel est le montant moyen des augmentations décidées en NAO pour les salariés en 2022 ?**

Depuis 2019, la rémunération des responsables d'établissement en France comporte une part variable équivalente à un treizième mois. Cette part variable est majoritairement liée à des indicateurs de qualité Ressources Humaines, de qualité des soins et de satisfaction des familles et résidents.

Le dispositif d'intéressement déployé en 2021 par la voie d'un accord d'entreprise intègre également des critères RH (augmentation de l'ancienneté moyenne, réalisation de parcours qualifiant, baisse du taux de fréquence des accidents du travail, réduction de l'absentéisme...).

S'agissant de l'augmentation des rémunérations des salariés, en 2022 un accord NAO a été signé par les trois principales organisations représentatives dans l'entreprise – CGT, CFDT, Unsa - pour l'ensemble du réseau français.

Les augmentations sont de 3% pour les personnels non cadre touchant moins de 2500€ par mois, et 2,5% pour ceux touchant plus de 2500€. Cette mesure a bénéficié à 16 600 collaborateurs concernés, dont 100% des salariés non-cadre de plus d'un an d'ancienneté).

Au total, le salaire moyen des aides-soignants a progressé de 23% depuis 2019, et de 37% pour une infirmière diplômée, compte non tenu des primes de sujétion et de la participation.

A ceci s'ajoute la mise en place d'un plan d'actionnariat salarié qui a été souscrit en 2022 par 23% de nos salariés en France.

### **Quel est le montant moyen des augmentations décidées pour les membres du COMEX en 2022 ?**

La rémunération de la Directrice générale est restée inchangée depuis 2016. Ces éléments figurent dans les supports de communication disponibles sur notre site web.

Par ailleurs le ratio d'équité entre la rémunération de la Directrice générale et celle des salariés est aujourd'hui de 10 (en 2021)



**Depuis un an, avez-vous eu plus de résiliations de contrat par des familles que les années précédentes ?**

Non, et les dernières mesures de la satisfaction des résidents réalisées par IPSOS font état d'une note de 8,1 sur 10.

▪ **Votre taux d'occupation a-t-il évolué ? Pouvez-vous nous donner des chiffres pour 2021 et 2022 ?**

Notre taux d'occupation à fin décembre 2022 était remonté à 88. Il retrouve un niveau comparable à celui enregistré fin 2021, qui était en cours de normalisation après la phase aigüe de l'épidémie de Covid.

**Avez-vous plus de difficultés à recruter des salariés qui sont en contact avec les résidents ?**

La pénurie de personnel soignant est générale dans tous les secteurs, publics, associatifs ou privés et pour toutes les activités (sanitaires, médico-social). C'est la raison pour laquelle nous avons depuis plusieurs années lancé une politique volontariste de formation qui nous a permis de pourvoir à nos besoins en matière de salariés en 2022. Ainsi, l'an dernier Korian a effectué en France environ 5.000 recrutements, dont 2.500 aides-soignants et 900 infirmiers. Nous avons par ailleurs recruté 900 jeunes en contrat d'apprentissage (aides-soignants, infirmiers, rééducateurs, cuisiniers), soit un record.

**La publication du livre vous a-t-elle amené à repenser à votre business modèle, votre organisation ?**

Le livre porte avant tout sur les dérives d'une entreprise, Orpea, et de son équipe dirigeante dont les membres ne sont plus en fonction aujourd'hui.

Ceci étant, le débat public légitime qui en a résulté nous encourage plus que jamais dans la démarche qui est la nôtre depuis plusieurs années d'inscrire nos valeurs et le sens de notre mission au cœur de notre projet d'entreprise et de faire une large place aux parties prenantes (familles, associations, représentants salariés) dans notre gouvernance.

**Les attentes de vos investisseurs ont-elles évolué après la publication du livre ?**

Le livre a suscité une forte défiance des investisseurs à l'égard de tout le secteur. Cette défiance persiste aujourd'hui car la situation financière d'Orpea n'est pas clarifiée.

Ceci est regrettable car les besoins d'investissement en matière de service de santé sont plus importants que jamais et le rôle du secteur privé, un secteur privé responsable, et travaillant en collaboration avec le public, est essentiel. Korian a réalisé au cours des 4 dernières années un effort sans précédent d'investissement, de rénovation et de transformation de son parc immobilier.

Nous sommes confiants sur le fait que la crise ouverte par les Fossoyeurs va permettre de mieux valoriser les acteurs qui, comme le fait Korian, privilégient la qualité de soins et services. C'est le sens que nous donnons à l'adoption prochaine du statut d'entreprise à mission et à la préparation de notre nouveau projet d'entreprise.

**Les contrôles de l'État sont-ils différents ?**

Les services de l'Etat et des départements ont engagé un plan de contrôle systématique des établissements médico-sociaux. Cette démarche est salutaire et elle existe dans les autres pays



d'Europe où nous opérons : en Allemagne chaque établissement fait par exemple l'objet d'un contrôle externe par an. En France, nous avons eu à ce jour 108 contrôles.

Lien presse : [Un an après, ce qu'ont changé les Ehpad après les révélations du livre de Victor Castanet \(lejdd.fr\)](#)