



**Point d'étape de la mission d'évaluation indépendante portant
sur les allégations formulées dans l'ouvrage « Les Fossoyeurs »
réalisée par les cabinets Grant Thornton et Alvarez & Marsal**

16 Avril 2022

Sommaire

.....	
SYNTHESE.....	3
INTRODUCTION : CONTEXTE, PERIMETRE D'INVESTIGATION ET APPROCHE.....	4
DEMARCHE D'INVESTIGATION.....	5
LIMITATIONS.....	9
THEMATIQUE 1 : LES CONDITIONS DE PRISE EN CHARGE DES RESIDENTS DES EHPAD.....	11
1.1 ALLÉGATION RELATIVE AU MANQUE DE MOYENS MATÉRIELS POUR LA BONNE PRISE EN CHARGE DES RÉSIDENTS.....	11
1.2 ALLEGATION RELATIVE A LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.....	16
1.3 ALLÉGATION RELATIVE AU SUIVI DES SIGNALEMENTS ET DES INCIDENTS.....	19
1.4 ALLÉGATION RELATIVE À LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION.....	21
THEMATIQUE 2 : USAGE DES FONDS PUBLICS ATTRIBUES A ORPEA POUR REMPLIR SES MISSIONS A TRAVERS LE FINANCEMENT DE POSTES DE TRAVAIL ET DE DISPOSITIFS MEDICAUX.....	23
2.1 ALLEGATION RELATIVE AUX DECLARATIONS D'EFFECTIFS AUX AUTORITES DE TUTELLE.....	23
2.2 ALLÉGATION RELATIVE À L'USAGE DES FONDS PUBLICS.....	26
2.3 ALLÉGATION DE NON-RESTITUTION D'EXCÉDENTS BUDGÉTAIRES.....	28
THEMATIQUE 3 : ALLEGATION RELATIVE A L'EXISTENCE DE SITUATIONS DE CONFLITS D'INTERETS, VOIRE DE CORRUPTION DANS LES RELATIONS D'AFFAIRES EXISTANTES ENTRE ORPEA ET CERTAINS AGENTS PUBLICS.....	33
3.1 ALLEGATION RELATIVE AUX RELATIONS AVEC DES FONCTIONNAIRES.....	33
3.2 ALLEGATION RELATIVE A L'USAGE D'INTERMEDIAIRES.....	34
3.3 ALLEGATION DE TENTATIVE DE CORRUPTION VIS-A-VIS DE VICTOR CASTANET.....	35
THEMATIQUE 4 : ALLEGATION RELATIVE A DIVERS MANQUEMENTS SUR LE VOLET SOCIAL.....	36
4.1 ALLEGATION RELATIVE AUX CONTRATS DE TRAVAIL.....	36
4.2 ALLEGATION RELATIVE A L'USAGE ABUSIF DE CDD.....	37
4.3 ALLEGATION RELATIVE AUX CONDITIONS DE TRAVAIL.....	37

Synthèse

Le présent document constitue un point d'étape de la mission d'évaluation indépendante confiée par le Conseil d'Administration du groupe Orpéa aux cabinets Grant Thornton et Alvarez & Marsal portant sur les allégations de l'ouvrage « Les Fossoyeurs » de Monsieur Victor Castanet. Il a été rédigé à la demande du conseil d'administration du groupe Orpéa.

Ce document vise à faire le point sur les investigations en cours avec toutes les limites d'un tel exercice au regard des travaux restant à mener à date. Les limitations à prendre en compte dans la lecture de ce document sont explicitement précisées dans le corps du document.

Les investigations mises en œuvre par les deux cabinets ont démarré le 1^{er} février 2022 et sont conduites en toute indépendance, mandatées par un comité ad hoc du Conseil d'Administration du Groupe Orpéa. Ces investigations sont menées sans aucune ingérence de la part de la Direction du Groupe Orpéa et sans avoir à leur rendre compte.

Au regard de l'ampleur et de la diversité des allégations formulées, l'approche retenue par les cabinets a conduit à mettre en œuvre une démarche répondant aux standards professionnels de place, notamment en termes de représentativité statistique des constats réalisés. Cette démarche mobilise des moyens importants aussi bien en termes de ressources qu'en termes de techniques d'investigation.

Le périmètre de l'intervention confiée aux deux cabinets vise à couvrir l'ensemble des allégations formulées dans l'ouvrage relatives aux EHPAD, regroupées au sein de quatre grandes thématiques portant, respectivement sur i) les conditions de prise en charge des résidents, ii) l'usage des fonds publics, iii) l'existence de situations de conflits d'intérêt et iv) l'existence de manquements en matière sociale.

De manière générale, nos investigations portent sur la période 2019 – 2021 mais elles peuvent s'étendre à des périodes antérieures pour certaines allégations datées de manière précise dans l'ouvrage.

Les constatations préliminaires que nous formulons dans ce document, sous réserve de toutes les investigations restant à réaliser à ce jour, conduisent à identifier l'existence de rabais, remises et ristournes consenties y compris par des fournisseurs de produits financés sur fonds publics, des déclarations erronées des comptes d'emploi aux autorités de tutelle, la non-conformité dans la contractualisation de CDD et le recours à des intermédiaires y compris à un ancien préfet.

En revanche, elles ne permettent pas à ce jour de confirmer l'existence d'un système conduisant à des situations régulières de pénuries sur la fourniture de protections ou d'un système de rationnement sur la restauration.

Concernant le niveau d'effectifs disponibles pour prendre en charge les résidents, nos constatations ne permettent pas de confirmer à ce jour l'existence, sur la période 2019 à 2021, d'un système visant à organiser de manière délibérée une situation de sous-effectif afin d'optimiser les profits du groupe Orpéa.

Nous constatons toutefois que le processus budgétaire mis en œuvre et le pilotage de l'activité présentent des défauts d'approche et de conception qui, associés à une contrainte forte sur des objectifs de marge et de contrôle de la masse salariale globale des EHPAD, conduisent à un niveau de contrainte pour les Etablissements provoquant régulièrement des situations de sous-effectif.

Nous poursuivons nos travaux avec l'objectif d'apporter des conclusions définitives sur le plus grand nombre possible d'allégations d'ici à la fin du mois de juin.

Introduction : Contexte, périmètre d'investigation et approche

Suite à la publication du livre de Victor Castanet « Les Fossoyeurs » (« **l'Ouvrage** ») en janvier 2022, portant un certain nombre d'allégations préjudiciables au groupe Orpéa (le « **Groupe Orpéa** » ou « **Orpéa** », ou le « **Groupe** »), son conseil d'administration, au travers d'un Comité ad hoc formé à cette fin (« le **Comité** »), a mandaté les cabinets Alvarez & Marsal (« **A&M** ») et Grant Thornton (« **GT** »), conjointement (« **GTAM** » ou « **nous** »), afin de réaliser une mission indépendante d'investigation.

L'indépendance de cette mission est garantie notamment par un suivi des travaux réalisé directement et exclusivement par le Comité à l'exclusion de toute interférence de la Direction Générale d'Orpéa. Le Comité a soutenu toutes nos demandes liées la conduite de nos investigations et facilité l'accès aux personnes et aux données nécessaires à nos travaux.

Ainsi, le 1^{er} février 2022, nous avons reçu pour mandat de mener nos investigations sur la période allant de 2019 à aujourd'hui. Ce mandat précise toutefois que pour des allégations portant sur des faits antérieurs, nos investigations sont susceptibles de remonter sur une période plus longue.

L'objectif de cette mission indépendante d'évaluation est de contribuer à établir la réalité des faits au regard des allégations relatives à la gestion des EHPAD formulées dans l'Ouvrage. Les allégations couvertes par notre mission d'investigation ont été identifiées en concertation avec le Comité et regroupées en quatre thématiques d'investigation :

- Thématique 1 : Conditions de prise en charge des résidents des Etablissements d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes (« **EHPAD** » ou « **Etablissement** ») du Groupe ;
- Thématique 2 : Usage de fonds publics attribués à Orpéa pour remplir ses missions à travers le financement de postes de travail et de dispositifs médicaux ;
- Thématique 3 : Existence de situations de conflits d'intérêts, voire de corruption dans les relations d'affaires existantes entre Orpéa et certains agents publics ;
- Thématique 4 : Divers manquements sur le volet social.

Le présent document de synthèse a pour objet de présenter un état préliminaire d'avancement des travaux menés en date du 8 avril 2022 (« **à date** » ou « **à ce stade** »). Il a été établi à la demande expresse du Comité.

Il est convenu que ce document est établi à l'intention exclusive des membres du Comité et du Conseil d'Administration. Toute communication, totale ou partielle, à une tierce partie devra faire l'objet d'un accord préalable formel de la part de nos deux cabinets.

Démarche d'investigation

Notre programme de travail comprend différentes natures de tâches et vérifications à mettre en œuvre :

- Mesures conservatoires ;
- Entretiens au siège ;
- Visites de sites d'exploitation (EHPAD) ;
- Analyse des documents mis à disposition par le Groupe Orpéa et les EHPAD visités ;
- Examen des e-mails et autres communications électroniques ;
- Analyses transactionnelles ;
- Analyse de données structurées, notamment comptables et de gestion ;
- Intelligence économique ;
- Ligne d'alerte indépendante.

De manière générale, afin notamment de garantir l'indépendance de nos travaux et l'objectivité de nos constats, nous avons pris pour principe de nous baser sur une analyse des données brutes récupérées directement par nos équipes au sein des différents systèmes d'information du Groupe plutôt que de nous appuyer sur des analyses déjà réalisées par Orpéa ou figurant aux rapports d'audits ou missions d'évaluation réalisés par des tiers.

Mesures conservatoires

Dès le début de notre intervention, nous avons veillé à organiser la préservation des différentes données dont nous étions susceptibles d'avoir besoin dans le cadre de nos travaux.

Nous avons ainsi réalisé une copie authentique en présence d'un huissier, de 39 ordinateurs et 36 smartphones ou tablettes des dirigeants du Groupe pour un volume d'environ 6540 GB (GigaByte).

Entretiens au Siège

Nous menons des entretiens auprès d'une partie des membres de la Direction, et des collaborateurs des fonctions du siège et de la direction France. A ce jour, nous avons réalisé 55 entretiens. Chaque entretien fait l'objet d'un compte rendu et donne lieu à des demandes de communication de documents et justificatifs complémentaires.

Ces entretiens se poursuivent et seront menés jusqu'à la fin de la mission en fonction de nos travaux et des points nécessitant des échanges pour notre compréhension et/ou valider nos constats.

Visites de sites

Nous avons inclus dans notre programme de travail les visites inopinées d'un nombre représentatif d'EHPAD répartis sur l'ensemble des régions Orpéa en France (les « **visites** »). Cela dans le but de comprendre l'activité des Etablissements et la mise en œuvre des directives du groupe Orpéa sur le terrain ; de recueillir les témoignages du personnel ; d'effectuer un certain nombre de tests au sein des Etablissements, en particulier sur la question des achats, des contrats de travail et de la prise en charge des événements indésirables. Chaque site est visité pour une période minimale de deux jours consécutifs.

A ce jour, nous avons visité 21 Etablissements dans lesquels nous avons mené des entretiens avec en moyenne une dizaine d'interlocuteurs (Directeur d'Etablissement, Adjoint, Assistant de Direction, Médecin Coordinateur, Infirmière coordinatrice, Chef de cuisine, Gouvernante, Aide Soignants, Auxiliaire de vie, Professionnels de santé, ...); soit plus de 200 personnes rencontrées dans le cadre de ces visites. Ces entretiens sont systématiquement individuels et sont donc menés hors la présence de tout responsable hiérarchique.

Lors des visites nous avons également pu rencontrer des Directeurs Régionaux (« DR »). D'autres entretiens avec des DR sont prévus.

Au regard du nombre total d'Etablissements (plus de 220 EHPAD) et de l'objectif de représentativité de nos travaux, nous avons déterminé un échantillon de sites à visiter en fonction d'un ensemble de critères (taille, gamme, rentabilité, zone géographique, indicateurs de risque, ...). Les 21 premiers sites visités ne permettent pas encore d'avoir les niveaux de représentativité et de granularité nécessaires pour formuler des constats définitifs. Des sites complémentaires restent à visiter afin de pouvoir approcher de tels constats.

Analyse documentaire

Au cours de nos travaux, nous avons émis plusieurs requêtes de mise à disposition de documents auprès d'Orpéa. Ces requêtes sont régulièrement complétées par la transmission des éléments demandés, parallèlement à la poursuite de nos entretiens et de nos travaux.

A ce jour, nous avons ainsi collecté plus de 44 000 documents.

Ces documents sont de natures diverses, notamment :

- Documents comptables et financiers ;
- Tableaux de bords et autres documents de reporting ;
- Procédures et instructions internes ;
- Documents juridiques (contrat, délégations de pouvoir, statuts, PV, ...);
- Rapports d'audit et inspections internes et externes (ARS, IGF / IGAS, CAC, Audit interne, Contrôles qualité...);
- Reportings réglementaires aux autorités de tutelle (ERRD, EPRD, ...);
- Contrats de travail ;
- Supports de réunion et comptes rendus associés.

L'ensemble des documents transmis par Orpéa dans le cadre du contrôle conjoint de l'IGAS et de l'IGF nous ont également été transmis.

Ces documents sont analysés en tant que de besoin au fil de nos travaux et en fonction de nos investigations.

Examen des e-mails et communications électroniques

Les investigations engagées ont conduit à la collecte et la préservation d'un volume très important de données issues à la fois d'ordinateurs, tablettes et téléphones portables d'une trentaine de collaborateurs et dirigeants du Groupe et de serveurs informatiques du Groupe Orpéa.

A ce jour, nous avons collecté un volume global de 5,7 téraoctets de données qui correspondent aux emails et leurs pièces jointes de 60 collaborateurs, ainsi que des données de messageries instantanées.

Cela correspond à un total de plus de 22 millions de documents.

Une partie de cette collecte est encore en cours à date.

L'analyse de ces données se fait notamment au travers d'une approche par mots-clés et au moyen de technologies dédiées (e-discovery) qui ont déjà permis de cibler plus de 250 000 documents.

La revue et l'analyse de ces données est en cours de réalisation.

Analyses transactionnelles et analyses de données structurées

Pour ce qui est des analyses transactionnelles et des données structurées issues des systèmes d'information de gestion du Groupe Orpéa, nous avons notamment collecté les grands livres et fichiers d'écritures comptables des sociétés du Groupe sur les exercices visés par notre investigation (soit pour la période 2019 à 2021) ainsi que, pour certaines allégations, lorsque cela était pertinent, ceux d'années antérieures (période 2001 à 2018).

Nous avons également été amenés à collecter des données de gestion des systèmes d'information des ressources humaines (« SIRH »), de la paie, du contrôle de gestion, du dialogue de gestion avec les autorités de tutelle, des achats, de la gestion de l'hébergement dans les Etablissements ou encore de la gestion des soins (dans le strict respect de la confidentialité des données personnelles de santé).

Les données collectées sont hébergées au sein d'une plateforme chez un opérateur certifié conforme aux exigences HDS (Hébergeur de Données de Santé).

Au regard du volume très important de données à récupérer, et de la nécessité de s'assurer de leur intégrité, certaines d'entre elles n'ont été récupérées que très récemment et n'ont à ce jour pas encore pu faire l'objet d'une analyse complète.

Intelligence économique

Nous avons réalisé une trentaine de diligences approfondies portant, en fonction des besoins de nos travaux, tant sur des dirigeants d'Orpéa que sur des fournisseurs, des partenaires d'affaires ou encore des intermédiaires. Ces diligences visent notamment à établir à chaque fois le réseau d'affaires de la cible ainsi que les éventuels risques réputationnels. Pour chaque individu, nous réalisons ainsi une série de recherches sur ses mandats ainsi que sur ses participations actionnariales sur base de différentes sources d'information : la base des mandats du groupe Orpéa (Dilitrust), les sources légales d'information actionnariale (registre du commerce, rapport annuel audité), un ensemble de bases de données privées et publiques telles que Data Inpi, Orbis, Pappers, Offshore leaks, ...).

Nous réalisons également des recherches dans des bases de données privées (Dowjones, Nexis diligence, Offshore leaks) l'existence éventuelle de sanctions ou autres redflags (alertes) en matière de conformité.

Nous effectuons également une analyse réputationnelle en sources ouvertes sur une série de mots clés arrêtée par nos soins en lien avec les allégations.

Nous effectuons enfin une recherche d'éventuels litiges et contentieux au travers d'une base de données spécialisée.

Ligne d'alerte indépendante

En complément des travaux décrits ci-avant, il a été décidé, en accord avec le Comité, de mettre en place une plateforme digitale ayant pour but de permettre à tout salarié le souhaitant de signaler tout fait en relation avec les allégations formulées dans l'Ouvrage. Cette plateforme sécurisée est fournie

par un éditeur spécialisé en gestion des alertes internes et est administrée de manière indépendante par nos équipes. Les alertes remontées via cette plateforme, dès lors qu'elles s'inscrivent bien dans le périmètre de nos travaux, sont systématiquement prises en compte dans nos investigations.

Autres démarches

Dans le cadre de nos travaux, nous avons été amenés à prendre en compte les sollicitations de tiers, souhaitant partager des informations, qui se sont adressés directement à l'un de nos deux cabinets après avoir appris que nous étions mandatés sur cette investigation.

De notre côté, nous avons sollicité par trois fois M. Victor Castanet pour lui proposer de partager avec nous les informations qu'il jugerait utile à nos travaux, tout en lui garantissant la confidentialité de ses sources. Nous n'avons pas eu de réponse à ce jour.

Ressources mobilisées

Pour réaliser ces travaux, GTAM a mobilisé une équipe pluridisciplinaire composée de 38 personnes au total.

Cette équipe est composée :

- De spécialistes en digital forensic ;
- De spécialistes en investigations ;
- D'experts en intelligence économique ;
- De data analysts ;
- D'auditeurs opérationnels ;
- D'auditeurs comptables et financiers ;
- D'experts en revue de modèles économiques et opérationnels ;
- D'expert en revue et analyse de processus opérationnels et de gestion.

La charge de travail engagé sur la période des mois de février et mars 2022 atteint plus de 8700 heures.

Limitations

Nature de l'intervention

Ce travail ne constitue pas un audit effectué conformément aux normes d'audit ni un examen limité effectué selon les normes d'exercice professionnel applicables et il n'a pas pour objectif d'auditer les comptes, ni d'exprimer une quelconque opinion d'audit sur ceux-ci à quelle que date que ce soit.

Bien que nous soyons des experts Forensic expérimentés, nous ne sommes pas pour autant avocats. Nous ne sommes pas qualifiés pour fournir des services juridiques et nous ne serons pas tenus responsables d'une quelconque qualification juridique qui s'inférerait d'éléments mis en évidence par nos travaux d'investigation. En ce sens, ce document ne doit pas être interprété comme constituant une opinion juridique.

Base de données

Les bases de données Oracle de sept applications (notes de frais, comptabilité, gestion des soins, gestion des plannings, paie, refacturation, SIRH) traitant des processus entrant dans le périmètre de notre mission d'investigation, sauvegardées entre novembre 2019 et février 2022, n'ont pas été conservées par le Groupe Orpéa.

En effet, la politique de sauvegarde de l'outil centralisé Commvault sauvegardant les données sur fichier électronique, en production à partir du 7 juin 2019, n'a pas été correctement appliquée pour les bases de données Oracle. Ces dernières ont été sauvegardées, mais n'ont pas été conservées par le Groupe Orpéa conformément à la stratégie de rotation définie : deux ans pour les sauvegardes mensuelles, et dix ans pour les sauvegardes annuelles.

Il existe une sauvegarde en ligne Exadata des bases Oracle, mais la durée de conservation est limitée au maximum à soixante jours. La dernière sauvegarde date du 24 janvier 2022.

En conséquence, nous ne sommes pas en mesure de nous assurer de l'exhaustivité des données entre novembre 2019 et décembre 2021 au sein des applicatifs utilisant des bases de données Oracle. Nous ne pouvons pas garantir l'absence de suppression de données, volontaire ou involontaire, de ces bases de données. Lors de nos travaux, il est donc possible que des opérations ou transactions effacées du système d'information n'aient pas été portées à notre connaissance.

Pour les périodes antérieures à novembre 2019, le système de récupération des sauvegardes par bande n'a pas encore été rétabli à ce jour, nous empêchant d'accéder à des versions plus anciennes. Des travaux sont en cours pour nous permettre d'accéder aux sauvegardes plus anciennes.

Analyses des communication électroniques

Nos travaux d'investigation s'appuient notamment sur une revue et une analyse des communications électroniques des principales parties prenantes aux allégations telles qu'identifiées dans l'Ouvrage ou ultérieurement lors de nos différentes analyses. Le système actuel de sauvegarde du serveur e-mail Exchange couvre la période 2019 à 2022, ce qui a permis la récupération des boîtes mail, parfois au prix d'un processus complexe. Ce processus de collecte se poursuit.

En revanche, pour les périodes antérieures, le système de récupération des sauvegardes par bande n'était pas opérationnel au moment de notre intervention et n'a pas encore été rétabli à ce jour, nous empêchant d'accéder à des versions plus anciennes. Au regard des volumes anormalement faibles de certaines boîtes mail, il ne nous est ainsi pas possible de nous assurer que certaines données n'ont pas été détruites, que ce soit de manière volontaire ou involontaire.

Des travaux sont en cours pour nous permettre d'accéder aux sauvegardes plus anciennes.

Entretiens

Nos travaux s'appuient sur des entretiens menés au siège, la direction France, les directions régionales et dans les Etablissements. Nous ne nous sommes pas encore entretenus avec tous les collaborateurs et membres de la direction pertinents dans le cadre de notre investigation. L'exercice est encore en cours et les entretiens sont planifiés en fonction de l'avancement de nos travaux.

Déroulement des travaux

Comme présenté dans le paragraphe ci-dessous, les travaux d'investigations sont toujours en cours de réalisation à date, et nous ne pouvons présumer de faits susceptibles d'être découverts ultérieurement.

Dès lors que les travaux d'investigation n'ont pas encore été menés à leur terme pour toutes les allégations, il n'est pas possible de conclure de manière définitive sur l'une quelconque d'entre elles, le résultat de l'une pouvant interférer sur le résultat des autres.

Les observations formulées dans le présent document ne préjugent pas des conclusions que nous serons amenés à exposer aux termes de tout autre document ultérieur. Nous n'assumerons à ce titre aucune responsabilité liée à d'éventuelles observations ou conclusions ultérieures qui apparaîtraient comme s'inscrivant en contradiction avec les observations formulées aux termes du présent document, ou qui seraient interprétées comme une remise en cause de ces dernières.

Thématique 1 : Les conditions de prise en charge des résidents des EHPAD.

1.1 Allégation relative au manque de moyens matériels pour la bonne prise en charge des résidents

Rappel du contenu de l'allégation telle que formulée dans la lettre de mission :

Il y aurait des manquements au niveau des ressources matérielles : existence de pénuries systématiques et répétées d'équipements de protection et plus largement des produits nécessaires à la prise en charge des résidents au quotidien (notamment dispositif de commandes et d'utilisation de matériel informatisé et rationalisé) ; politique de primes et sanctions des employés ; décisions prises au siège ; rationnement de la nourriture, lenteur des acquisitions de nouveaux équipements (par système de validation), impossibilité d'acquisition de matériels en dehors des fournisseurs exclusifs, restriction des prescriptions de médicaments pour des raisons économiques.

A ce jour, nous nous sommes attachés à évaluer les allégations suivantes : les pénuries systématiques de protections pour les résidents, le rationnement alimentaire des résidents, le refus de commandes de la part de la direction et l'impossibilité d'acquisition de matériels en dehors des fournisseurs exclusifs référencés par le siège.

1.1.1 Allégation relative aux pénuries de protections

Selon les allégations, il y aurait des pénuries systématiques et répétées de protections, et Orpéa limiterait le nombre de protections par jour et par résident.

Travail effectué

Dans l'Ouvrage, les chiffres mis en avant sont présentés comme issus d'un tableau de suivi mensuel élaboré par le fournisseur Hartmann.

Dans le but de vérifier les ratios avancés dans l'Ouvrage, nous avons collecté les données relatives aux achats de changes destinés aux EHPAD du Groupe depuis 2019 que nous avons mis en regard du nombre de résidents moyen au cours de la même période pour l'ensemble des EHPAD.

Nous nous sommes basés sur les données extraites des systèmes de gestion des approvisionnements Bible Achats et eProc et du système de gestion des Etablissements Leo.

Il ressort de l'analyse que, sur la période, 41.5 millions de changes ont été achetés pour les EHPAD du Groupe Orpéa pour un nombre moyen total de 17 500 résidents. Soit une moyenne de 2.2 changes par jour et par résident.

Nous retrouvons ainsi l'ordre de grandeur du nombre de changes par jour et par résident évoqué dans l'Ouvrage.

Néanmoins, et sur la base de plus 40 entretiens menés à ce jour au cours de nos visites d'EHPAD, avec le personnel soignant, nous notons que le besoin en protections des résidents dépend de nombreux facteurs tels que, notamment, le degré et la nature d'incontinence des résidents. A titre d'exemple,

certaines résidents ne requièrent pas de protections, d'autres uniquement pour la nuit, d'autres encore de manière temporaire uniquement.

Enfin, dans des conditions de bonne prise en charge, le personnel soignant privilégie l'accompagnement des résidents aux toilettes autant que possible, plutôt qu'un recours systématique et plus fréquent à des changes.

Ainsi, un ratio de changes par jour et par résident tel que calculé précédemment ne permet pas de qualifier une disponibilité suffisante ou non des changes pour la bonne prise en charge des résidents dans un Etablissement donné.

Sur base des entretiens individuels menés avec les personnels des 21 EHPAD visités ainsi que l'observation des stocks physiques sur ces sites, nous ne notons pas de pénurie systématique avérée des protections. De même, il ne nous a été remonté aucune tension sur la disponibilité en temps et en quantité suffisante des changes requis pour la bonne prise en charge des résidents.

Constatations préliminaires

A ce stade, nous n'avons pas observé de pénurie systématique et répétée des protections ni l'expression d'une tension sur le sujet au cours de la période 2019-2021. Nous poursuivons nos investigations pour pouvoir conclure de manière plus définitive.

CONFIDENTIEL

1.1.2 Allégation relative au coût de revient journalier des repas et au rationnement alimentaire des résidents

Il y aurait un « Coût de Revient Journalier » (« **CRJ** ») des repas d'environ 4€ pour les Etablissements de gamme 1 et 2 et un rationnement alimentaire des résidents.

Travail effectué

Nous couvrons ce sujet lors de nos visites d'Etablissements, notamment à travers les entretiens avec les Chefs de cuisine, et avons demandé un certain nombre de documents afin de réaliser des tests quantitatifs pour qualifier cette allégation.

Le Groupe et l'ensemble des interlocuteurs rencontrés dans les Etablissements (Directeurs d'Etablissement et Chefs de cuisine) confirment l'existence d'un CRJ dont le montant varie selon la gamme d'Etablissement. Celui-ci s'inscrit dans le pilotage de l'activité d'hébergement des résidents et ne reprend que les coûts d'approvisionnement alimentaire engagés pour l'élaboration de l'ensemble des repas de la journée.

Il est à noter que la pratique de donner des indications et piloter le CRJ est couramment observée dans les activités hôtelières et de restauration. Sur base de l'analyse des données pour 6 des Etablissements visités, il apparaît que le calcul du CRJ ne couvre que les repas servis aux résidents excluant les repas servis aux employés et visiteurs.

Le CRJ est calculé par le système de gestion des approvisionnements alimentaires Adoria sur base des commandes passées mises en regard du menu standard par gamme (« **le Menu** ») communiqué par le Groupe à l'ensemble des Etablissements d'une gamme donnée. Ce Menu, qui couvre l'ensemble des repas à servir par les Etablissements d'une gamme donnée sur une période de 5 semaines, est communiqué aux Chefs de cuisine, chargés de gérer leurs approvisionnements en conséquence. Le système Adoria leur donne accès à un catalogue de produits spécifique à leur niveau de gamme.

La composition du Menu, établie par des diététiciens, vise à assurer l'équilibre alimentaire des résidents. Les besoins spécifiques de ces derniers (ex : aliments mixés ou hachés) sont systématiquement pris en compte par les Chefs de cuisine sur recommandation du Médecin Coordinateur. Leurs goûts et préférences individuels sont pris en compte autant que faire se peut. Les Chefs de cuisine interrogés au cours de nos visites ont en outre unanimement déclaré au cours des visites avoir une marge de manœuvre pour substituer certains aliments à d'autres équivalents.

Au cours de nos visites d'Etablissement, et sur base d'observation du service du déjeuner, nous n'avons pas constaté de rationnement matérialisé par un refus de rajouter des quantités ou resservir des résidents qui en faisaient la demande.

De nos entretiens et des éléments que nous avons pu collecter, pour l'exercice 2021, les Chefs de cuisine devaient respecter un CRJ au budget hors taxes (« **HT** ») de 4,46€ (réalisé : 4,47€) pour les 185 résidences en gamme 1, de 6,00€ (réalisé : 5,83€) pour les 26 résidences en gamme 2 et de 7,06€ (réalisé : 7,39€) pour les 12 résidences en gamme 3. Cela revient pour l'ensemble des EHPAD à un CRJ au budget moyen de 4,78€, et un CRJ réel de 4,79€ en 2021.

Aucun des Chefs de cuisine rencontrés au cours des visites n'a déclaré ne pas pouvoir respecter le Menu du fait du CRJ assigné. Il nous a été indiqué que c'est en fin de mois que le CRJ est calculé et que les éventuels écarts sont constatés, le CRJ n'interférant pas avec les prises de commandes.

Enfin, nous avons identifié l'existence de ristournes collectées par la centrale d'achat alimentaire du Groupe auprès de certains fournisseurs qui ne sont pas imputées aux Etablissements. Le CRJ net réel en nombre absolu pourrait donc s'avérer inférieur aux 4,79€ après déduction des ristournes. Nous poursuivons nos investigations pour qualifier le CRJ net réel le cas échéant.

Constatations préliminaires

Nous confirmons l'existence d'un pilotage du CRJ par gamme d'Etablissement dans le cadre des prestations d'hébergement du Groupe Orpéa en cohérence avec une pratique standard des secteurs de l'hébergement et de la restauration (suivi et pilotage du coût des aliments).

Le CRJ réalisé moyen calculé par Orpéa pour 2021 est de 4,79€. Dans les 6 Etablissements pour lesquels nous avons mené l'analyse à date, le CRJ n'inclut pas de repas servis aux employés ou aux visiteurs. Le CRJ est calculé par le siège, et des tests additionnels sont en cours pour vérifier les conditions de prise en compte des remises obtenues sur volume d'affaires.

Le montant du CRJ en euros, quel qu'il soit, ne permet pas de qualifier une situation de rationnement ou de couverture insuffisante des besoins nutritionnels des résidents.

Pour ce qui est du rationnement alimentaire, à ce stade, nos entretiens menés au cours des visites d'EHPAD et nos observations sur site ne nous ont pas alerté sur un rationnement alimentaire des résidents.

Nous poursuivons nos investigations dans le but d'établir une éventuelle existence de consignes du groupe responsables de rationnements alimentaires au sein des EHPAD.

Nos travaux ne permettent pas d'évaluer la qualité gustative ou nutritionnelle des repas servis dans le respect du CRJ.

1.1.3 Allégation relative aux refus de demandes d'achat

Selon les allégations, il y aurait des refus de demandes d'achat pour les produits non-alimentaires, en particulier pour du matériel et/ou produits de soin.

Travail effectué

A ce stade, nos analyses se limitent uniquement aux demandes d'achat (« DA ») passées sur le portail d'achat du Groupe (« eProc ») contenant des protections, classe de produit explicitement citée dans l'Ouvrage, sur la période juin 2020 (date de lancement de l'outil) à février 2022.

Il est important de noter que ces commandes peuvent contenir plusieurs natures de produits et différentes références. Il est donc théoriquement possible qu'une DA soit refusée sur la base d'un refus pour l'une des références uniquement et que le refus s'applique à l'ensemble de la DA.

Nos travaux ont porté sur une extraction contenant 23 792 lignes, correspondant à 5 680 DA créées entre le 9 juin 2020 et le 25 février 2022. Sur ces 5 680 DA, 2 202 sont passées par l'étape « Directeur Régional » (« DR ») (39%).

Nous avons retenu plusieurs situations de DA qualifiant un refus commande :

- DA ayant le statut « refusé »
- DA ayant eu au moins une fois le statut « refusé » y compris si la DA a résulté en une commande ultérieure après réinitialisation de la demande
- DA supprimée après refus

Pour la période Juin 2020 à février 2022, nous avons identifié 228 DA refusées, dont 63 par les DR, et 128 par les Directeurs d'Etablissement (« DE »).

Sur le total des 228 demandes refusées, 38 font mention de raisons budgétaires (dont 15 par les DR et 23 par les DE).

Ces 38 demandes refusées pour raisons budgétaires correspondent à 0,65% du total des 5 680 DA considérées.

Il est à noter qu'il est possible qu'une DA ouverte en mois ne soit validée qu'en mois N+1. Nous menons actuellement une analyse sur les délais entre ouverture de la DA et sa confirmation.

Enfin il nous a été reporté au cours de certains entretiens que des « pré-demandes » d'achats orales auprès du Directeur d'Etablissement, donnant lieu un refus, pouvaient ne jamais faire l'objet de saisie d'une DA dans eProc.

Au cours de nos 21 visites d'EHPAD, nous avons systématiquement interrogé les collaborateurs, dans le cadre d'entretiens individuels menés à date auprès de près de 50 membres du personnel soignant, sur la disponibilité de l'ensemble des moyens matériels pour le bon accomplissement de leurs tâches quotidiennes.

Par ailleurs, les collaborateurs en charge du passage des commandes nous ont déclaré en grande majorité ne pas être au courant du budget mensuel qui leur serait alloué pour leurs commandes et qu'en général toutes les commandes passées sont validées par le Directeur d'Etablissement ou éventuellement le Directeur Régional.

Constatations préliminaires

A ce stade, nous n'avons pas identifié de pratique systémique de refus de demandes d'achat nuisant à l'approvisionnement en produits non-alimentaires, notamment liés aux soins des résidents.

Nous poursuivons nos investigations afin d'établir si le Groupe donnerait des consignes quant au respect strict du budget alloué ou si des mécanismes indirects de « censure » ou report de commandes peuvent prévaloir au sein du Groupe tels que des refus sur des pré-demandes orales ou des reports de validation.

1.1.4 Allégation relative à l'achat de matériel exclusivement auprès de fournisseurs référencés

Selon l'allégation, il serait impossible pour les Etablissements d'acquérir du matériel hors alimentaire en dehors des fournisseurs exclusifs référencés par Orpéa.

Travail effectué

Nous avons revu les procédures internes et interrogé les Directeurs d'Etablissement lors de nos visites. Nous notons des commandes en dehors des fournisseurs référencés sur le système eProc sont possibles pour des besoins urgents ou en cas de ruptures, en particulier auprès des pharmacies.

Constatations préliminaires

La grande majorité des commandes sont en effet centralisées et se font auprès de fournisseurs référencés par le groupe. Cependant, la pratique pour un grand groupe de contrôler ses sources d'approvisionnements est communément observée et pratiquée. La centralisation permet de référencer des fournisseurs et produits qui correspondent aux normes qualité du groupe, pouvoir négocier des conditions tarifaires plus avantageuses et assurer une homogénéité des prestations rendues. Nous poursuivons nos travaux.

1.2 Allégation relative à la gestion des ressources humaines

Rappel du contenu de l'allégation telle que formulée dans la lettre de mission :

Il y aurait une inadéquation des ressources humaines au regard du nombre de résidents : un sous-effectif chronique serait organisé, un conditionnement de la masse salariale (absents non remplacés, gestion informatique des ressources selon le taux d'occupation et la marge de l'Etablissement considéré ; circuit de validation de la direction régionale), on constaterait des dépassements réguliers du nombre maximal d'occupants, des admissions de résidents inaptes à l'hébergement en EHPAD seraient favorisées.

Travail effectué

L'allégation 1.2 fait l'objet d'un ensemble d'investigations de la part de l'équipe GTAM. Ces investigations portent notamment sur les sujets suivants :

- Analyse du modèle économique et du processus d'élaboration des budgets des Etablissements ;
- Analyse des taux d'occupations des Etablissements au regard notamment des autorisations en matière de nombre de résidents ;

- Analyses des correspondances entre les Directeurs d'Etablissement, les Directeurs régionaux et les équipes du Siège, notamment la Direction d'Exploitation France et le contrôle de gestion, sur la base des boîtes de messagerie collectées ;
- Entretiens avec les Directeurs d'Etablissement rencontrés dans le cadre de nos visites d'Etablissements ainsi qu'avec les Directeurs Régionaux (non débutés à ce jour).

Nous relevons que toutes les décisions relatives au dimensionnement des effectifs des EHPAD s'inscrivent dans la contrainte du respect de l'enveloppe budgétaire de masse salariale globale telle qu'arrêtée entre le Directeur d'Etablissement, le Directeur Régional et les services du Siège (notamment le Contrôle de Gestion et la Direction de l'Exploitation France).

Nous constatons que ce budget, prescriptif, est calculé au plus juste et basé notamment sur une série d'indicateurs de performance (Taux d'occupation (« **TO** »), Net Operating Profit (« **NOP** »), Masse salariale) qui sont source d'une pression certaine sur les niveaux d'effectif des sites. De plus, la construction du budget de l'année N+1 se base principalement sur la reprise du budget de l'année N.

Nous relevons en outre que la conception du processus budgétaire mis en œuvre par Orpéa conduit d'une part à ne pas distinguer la masse salariale relative aux personnels Hébergement de celle relative aux Soins et Dépendance et d'autre part prend insuffisamment en compte les évolutions attendues des effectifs (absences, rotation de personnel...) et des ressources allouées par les autorités de tutelle (notamment suite à la réforme de 2017). Ces caractéristiques limitent la capacité des Etablissements à piloter leurs effectifs et conduisent mécaniquement à une situation de sous consommation des ressources disponibles.

De plus, nous constatons que l'optimisation de la masse salariale, sans distinction sur les personnels Hébergement ou Soins et Dépendances, constitue un des objectifs des Directeurs d'Etablissement et des Directeurs Régionaux dans leur rémunération variable (cf. Allégation 1.4).

Pour autant, nous observons des situations hétérogènes d'un Etablissement à l'autre qui semblent être dépendantes tant d'un ensemble de facteurs tant externes (bassin d'emploi, crise sanitaire, concurrence, ...) qu'internes (style de management du directeur d'Etablissement et/ou du Directeur Régional, politique de rémunération, de l'organisation mise en place...).

Nous observons ainsi que les niveaux de rémunérations moyen par fonction peuvent présenter des écarts significatifs d'un site à l'autre : jusqu'à 14 % d'écart sur la rémunération moyenne des Aides-Soignants (« **AS** ») / Aide-médoco-psychologue (« **AMP** ») / Accompagnant éducatif et social (« **AES** ») et jusqu'à 24% pour les IDE. Ces variations illustrent la capacité des Etablissements à ajuster les rémunérations proposées.

Concernant les recrutements, sur la base d'une extraction de données issues du Système d'Information des Ressources Humaines, nous avons procédé à l'analyse du nombre de recrutements demandés et refusés dans le cadre du processus géré au ce système d'informations. A date, cette extraction couvre 102 Etablissements sur la période 2019 à 2021. Nous constatons que sur 383 227 demandes de recrutements de contrats à durée déterminée (« **CDD** »), 90 auraient été refusés, soit 0,02%, dont 22 pour des postes d'aide-soignant ou infirmier. De même, sur 4 698 demandes de recrutement de contrats à durée indéterminée (« **CDI** »), 37 auraient été refusés, soit 0,79 %, dont 11 pour des postes d'aide-soignant ou d'infirmier. Nos travaux d'analyse sont toujours en cours sur ces points.

Concernant les taux d'occupation, pour l'année 2021, les éléments collectés auprès du siège nous ont permis de relever 3 EHPAD présentant un taux d'occupation moyen supérieur à 100%. La visite de l'un de ces trois Etablissements nous a permis de constater que le taux d'occupation s'expliquait par la

comptabilisation des résidents d'une résidence de services attenante, ce total de résident étant rapporté au nombre de lits de l'EHPAD.

La même analyse réalisée sur le taux d'occupation mensuel de l'ensemble des EHPAD depuis 2019 révèle 20 Etablissements ayant connu pour au moins un mois un TO supérieur à 100%. Sur les 20 Etablissements trois EHPAD présentent une récurrence systématique de dépassement dont celui visité pour son TO 2021. Nous poursuivons nos analyses et investigations afin de clarifier la réalité de la suroccupation observée et les explications afférentes.

Concernant le rôle des Directeurs Régionaux, nous observons effectivement que ce rôle est central dans le processus budgétaire et de construction de l'effectif disponible au sein des Etablissements. Ils interviennent à la fois dans la construction budgétaire initiale et lors du recrutement des personnels. Nous n'observons toutefois pas à ce jour de consigne généralisée ou systématique de non-recrutement ou de non-renouvellement de postes en cas d'absence.

Nous observons en revanche que certaines informations collectées, sur des périodes antérieures, et plus précisément l'année 2010, établissent clairement que des consignes générales et systématiques ont pu alors, au moins de manière ponctuelle, être arrêtées et diffusées à l'ensemble du réseau au travers des Directeurs Régionaux afin de :

- Favoriser l'acceptation de « personnes présentant des dossiers médicaux lourds »
- Limiter pendant une période les recrutements ou le recours à l'intérim en fonction du niveau d'excédent budgétaire des sites

Constatations préliminaires :

Au-delà du processus budgétaire très contraignant, nous n'avons pas découvert à ce stade d'éléments établissant que le Groupe Orpéa aurait mis en place un « système » visant à organiser et systématiser une situation de sous-effectif au sein de ses Etablissements afin d'optimiser ses résultats économiques et financiers sur la période 2019 à 2021.

Nous relevons en revanche que ces pratiques ont pu exister à une période antérieure, notamment en 2010.

Nous poursuivons nos investigations sur la base des visites de site, des données en notre possession ainsi que de l'analyse des échanges entre le siège et les Etablissements.

1.3 Allégation relative au suivi des signalements et des incidents

Rappel du contenu de l'allégation telle que formulée dans la lettre de mission :

Orpéa aurait une prise en charge inefficace des signalements et du suivi des faits de maltraitance signalés par les proches des résidents et les professionnels (y compris autour du dispositif d'enquête satisfaction).

Travail effectué

Pour ce qui est des réclamations des familles, nos travaux à date s'appuient sur des entretiens au siège et dans les EHPAD visités.

Pour ce qui est des signalements par les professionnels, notre revue s'inscrit dans le cadre réglementaire défini par la Haute Autorité de Santé (« HAS ») des « Evénements Indésirables Graves » (« EIG ») et sur une procédure d'Orpéa afférente. Nous sommes en cours de revue de la conformité du processus d'enregistrement et de communication des EIG au travers d'entretiens dans les Etablissements et de revue de documentation.

Réclamations des familles : sur la base des visites d'EHPAD et des entretiens réalisés, au siège et en Etablissement, il ressort que la pratique telle qu'admise par les collaborateurs des EHPAD visités consiste à ne pas formaliser par écrit les réclamations orales des familles privilégiant un dialogue direct entre le Directeur d'Etablissement et les familles. Ces réclamations orales et leur traitement ne sont pas systématiquement documentés. Ceci laisse peu de traces auditable et les rend par conséquent difficiles à quantifier.

A la signature de son contrat de travail, un Directeur d'Etablissement doit attester avoir reçu et pris connaissance de deux protocoles relatifs aux procédures de réclamations orales et réclamations écrites. Ces deux protocoles stipulent l'obligation d'un retour écrit du Directeur d'Etablissement aux réclamations des familles y compris orales. D'après nos observations lors de nos visites et des entretiens avec les Directeurs d'Etablissement, nous notons que ce protocole n'est pas systématiquement suivi.

Signalements par les professionnels : selon l'Agence Régionale de Santé (« ARS »), un « Evénement Indésirable » (« EI ») peut concerner la santé, la sécurité ou le fonctionnement de l'Etablissement. Ces EI peuvent être déclarés par le professionnel de santé à l'ARS par téléphone puis par e-mail dans un premier temps. Lorsque l'EI est estimé grave, le signalant rédige une « Fiche d'Evénement Indésirable » (« FEI ») relatant les faits, les causes et le plan d'action correctif de l'EI. La transmission de cette FEI aux Autorités de Tutelles Compétentes (« ATC ») est une décision du signalant.

Sur l'année 2020, la HAS recense un total de 1081 Evénements Indésirables Graves de Soins (« EIGS ») au niveau national pour l'ensemble des types de structures potentiellement concernés par la procédure (Etablissements de santé, Etablissements et services médico-sociaux, médecine de ville, domicile des patients). Parmi ces 1081 EIGS, 100 ont été rapportés par des Etablissements et services médico-sociaux pour personnes âgées. En 2020, Orpéa a déclaré 2 EIGS (source tableau de suivi interne Orpéa des EIGS) pour une part de lits de 3.3%.

La procédure Orpéa encadre tous les EI, et documente un protocole à suivre pour les EIG. Nous comprenons que cette procédure est applicable pour les EIG et EIGS au sens établi par les ATC. A date,

nous n'avons pas pu prendre connaissance de la manière dont Orpéa guide les Directeurs d'Établissements et/ou Directeurs Régionaux sur la conversion d'une FEI en EIG/EIGS.

Plaintes et évènements indésirables associés aux soins (« EIAS ») : En fonction de leur gravité, les EIAS peuvent donner lieu à la rédaction d'une FEI qui ensuite peut être déclarée aux ARS en tant qu'EIGS. Nous menons une analyse du nombre d'EIGS remontés aux autorités depuis 2018 afin de le comparer aux statistiques de la HAS. Il existe une dizaine de risques principaux permettant de définir un EIGS. La majorité de ces critères sont liés à la situation médicale des résidents et sont répertoriés par Orpéa dans les dossiers médicaux des résidents dans le logiciel de suivi médical du résident Netsoins (« **Netsoins** »). Il convient de noter que les EIAS représentent environ 80% du total des évènements documentés comme indésirables par Orpéa, et plus de 90% de ces EIAS font l'objet d'une FEI. Selon le tableau de suivi des évènements indésirables en EHPAD préparé par Orpéa, 3% de ces FEI ont fait l'objet d'une déclaration d'EIGS en 2021.

A la signature de son contrat de travail, un Directeur d'Établissement doit attester avoir reçu et pris connaissance d'un protocole relatif à « *la conduite à tenir lors de la survenance d'un évènement indésirable* ». Ce protocole détaille la démarche à suivre pour traiter les EIG.

Sur les trois dernières années, entre 1% et 3% de ces FEI ont donné lieu à la déclaration d'un EIGS auprès des ARS. A ce stade de l'enquête, et étant donnée la nature des informations sous-jacentes couvertes par le secret médical, nous n'avons pas analysé et rapproché les EIGS déclarés aux ARS avec la documentation des personnels de soin dans Netsoins.

Autres plaintes et évènements indésirables : Orpéa dispose d'une procédure détaillée de remontée de ces EIG avec une liste non-exhaustive des évènements pouvant faire l'objet d'une déclaration d'EIG. En particulier figurent comme EIG dans la procédure Orpéa « *Vacance de poste prolongée notamment d'encadrement, difficulté de recrutement, absence imprévue de plusieurs personnels, turnover du personnel, grève... mettant en difficulté l'effectivité de la prise en charge ou la sécurité des personnes accueillies* ».

Les visites à date établissent que cette procédure n'est pas respectée quant à la vacance de poste prolongée. Il semblerait que le personnel soignant n'avait pas connaissance qu'une vacance de poste est considérée comme un EIG et expliquerait le faible nombre de FEI sur les vacances de postes. D'après nos analyses, sur l'année 2021, il y aurait une différence d'environ 1 400 équivalent temps plein (« **ETP** ») entre le budget et le réel annuel sur les postes clés d'AS, d'infirmière en soins généraux, de postes médicaux et para médicaux (ergothérapeutes, kinésithérapeutes) et de psychologues.

Constatations préliminaires

Sur la base des 21 visites, nous pouvons confirmer à ce stade que les absences prolongées de personnel ne font pas l'objet de déclaration d'EIG sous forme de FEI aux ARS. Nous pouvons également confirmer que la déclaration de certains EIG n'est pas réalisée de manière conforme aux procédures en vigueur.

Nous poursuivons nos investigations.

1.4 Allégation relative à la politique de rémunération

Rappel du contenu de l'allégation telle que formulée dans la lettre de mission :

- Une politique de rémunération et d'incitation du personnel allant potentiellement à l'encontre d'une bonne prise en charge des résidents.

Travail effectué

Nous avons analysé les systèmes de primes des Directeurs Régionaux et des Directeurs d'Etablissement ainsi que les montants versés aux Directeurs d'Etablissement sur les trois dernières années.

Lors de nos visites, nous demandons aux Directeurs d'Etablissement de décrire la politique de rémunération en place afin d'attirer du personnel compétent et sur le levier que représente la rémunération pour convertir les CDD en Contrat à Durée Indéterminée (« CDI ») et ainsi stabiliser les équipes soignantes.

La rémunération variable des Directeurs Régionaux se compose d'une prime semestrielle et d'un bonus annuel. Ce système de prime s'appuie exclusivement sur des critères financiers : Chiffres d'Affaires (« CA »), masse salariale, NOP et alignement avec le budget. Le bonus est attribué en fonction de l'évolution du NOP et la réalisation du NOP inscrit au budget.

La rémunération variable des Directeurs d'Etablissement s'appuie principalement sur des objectifs financiers à travers l'évaluation de la réalisation du budget de l'Etablissement sur trois critères : CA, masse salariale et NOP. Ce système se compose de deux primes semestrielles et d'un bonus conditionné en partie par l'atteinte d'objectifs Qualité.

Pour les primes semestrielles, nous observons qu'elles augmentent lorsque deux des trois objectifs financiers sont atteints avec une pondération plus forte du NOP par rapport aux deux autres critères à réaliser dans la détermination du montant versé. Un critère Qualité s'ajoute à la détermination de ces primes : l'obtention d'un score inférieur à 90% deux semestres consécutifs à l'évaluation Qualité semestrielle, faite par le Directeur Régional sur 100 critères, entraîne une minoration de 50% de la prime perçue au titre des critères financiers et une absence totale de prime si aucun ou un seul objectif financier seulement est atteint.

Le bonus annuel du Directeur d'Etablissement est conditionné à l'obtention d'un score supérieur à 90% deux semestres consécutifs à l'évaluation Qualité semestrielle effectuée par le Directeur Régional pour les deux semestres de l'année civile. Le critère financier unique d'obtention du bonus repose sur un objectif d'évolution du NOP par rapport à celui de l'année précédente et un objectif de réalisation du NOP du budget. Malgré nos demandes dans plusieurs Etablissements, aucun des Directeurs d'Etablissement n'a pu nous fournir la justification quant au détail de leur rémunération variable. Nous ne sommes donc pas en mesure de confirmer l'impact de la note qualitative dans l'attribution des primes. Nous tenons à préciser que, bien qu'une annexe du contrat des Directeurs d'Etablissement soit spécifiquement consacrée à leur rémunération variable et ses modalités de calculs, la quasi-totalité des Directeurs d'Etablissement (« DE ») rencontrés au cours des visites d'EHPAD ont eu des réponses évasives quant aux modalités de détermination de celle-ci et les critères la déterminant. Par ailleurs, nous avons identifié l'existence d'une procédure systématique d'évaluation annuelle formalisée des Directeurs d'Etablissement par les Directeurs Régionaux. A ce stade, nous ne pouvons attester de la généralisation de cette évaluation et de son impact sur le bonus du DE.

Concernant les autres employés des EHPAD, nous comprenons à ce stade qu'aucun mécanisme formel encadré par le Groupe ne prévoit le versement de primes. Néanmoins des entretiens en Etablissement laissent penser que des primes exceptionnelles peuvent être versées à l'initiative des DE.

Sur base des entretiens et observations à date, il apparaîtrait qu'en raison d'équipes soignantes rarement complètes dans les EHPAD, les Directeurs d'Etablissement doivent avoir recours à des vacataires en CDD pour combler le déficit de ressources humaines dans leurs Etablissements. Ces vacataires en CDD se trouvent parfois rémunérés au-delà de la grille définie pour les CDI en plus de bénéficier de prime de précarité et du paiement de leurs congés payés. Cette incitation financière et des raisons personnelles liées à la flexibilité des emplois du temps rendraient difficile la conversion de CDD en CDI pour les personnels soignants optant pour le statut de vacataire.

Constatations préliminaires

A ce stade de nos analyses, nous remarquons (i) qu'il n'y a pas de critères qualitatifs dans la détermination de la rémunération variable des Directeurs Régionaux, (ii) que pour ce qui est des Directeurs Etablissement, les critères financiers sont prépondérants dans la détermination de la rémunération variable.

Nous constatons par ailleurs, pour ce qui est des personnels soignants, que (i) le principe de ne pas autoriser les heures supplémentaires rémunérées, (ii) l'absence de système de prime institutionnalisé, (iii) des écarts possibles de rémunérations défavorables aux personnels en CDI ne contribuent pas à l'attractivité des postes en CDI. Or, sur base des entretiens menés à date, il ressort que la stabilité des équipes soignantes serait un facteur déterminant de bienveillance et d'amélioration de la prise en charge des résidents.

Thématique 2 : Usage des fonds publics attribués à Orpéa pour remplir ses missions à travers le financement de postes de travail et de dispositifs médicaux

2.1 Allégation relative aux déclarations d'effectifs aux autorités de tutelle

Rappel du contenu de l'allégation telle que formulée dans la lettre de mission :

- Surévaluation des effectifs vis-à-vis de l'ARS au travers de déclaration infidèles,
- Mise en place de mécanisme(s) de dissimulation et de falsification de documents en cas de contrôle

2.1.1 Allégation relative à la surévaluation des effectifs

Travail effectué

Nos travaux d'investigation ont visé à appréhender et documenter le processus mis en place par le Groupe Orpéa pour réaliser son reporting réglementaire à destination des autorités de tutelle, chaque année, au travers des Etats Réalisés des Recettes et Dépenses (« **ERRD** »).

Ce processus est mis en œuvre par la Direction des Relations Etablissements et Services Médico-Sociaux (« **DRESMS** ») au moyen d'un système d'information spécifique, nommé 4D, développé en interne par le Groupe Orpéa.

Nous avons à ce stade revu la mécanique de production des états sur deux Etablissements visités (« échantillon initial ») en collectant les éléments de terrain et en les confrontant aux travaux et documents produits par la DRESMS.

Nous avons initié la cartographie des systèmes informatiques utilisés, leurs données entrantes et sortantes, et les traitements clés réalisés manuellement et / ou automatiquement par les systèmes.

Nous avons demandé à revoir le rapprochement par Etablissement, individuellement et en masse, entre les ERRD soumis aux autorités de tutelle et la comptabilité pour les exercices 2019 et 2020.

Lors de nos visites de sites, nous réalisons un test visant à nous assurer de la réalité des informations transmises aux autorités de tutelles relatives aux effectifs affectés sur le poste soin ainsi qu'au respect des critères légaux de qualification de ces personnels.

Nous constatons que la relation de gestion des Etablissements avec les tutelles (ARS et conseils départementaux) est centralisée par la DRESMS qui produit et transmet à ces tutelles les états Préliminaires de Recettes et Dépenses (« **EPRD** »), les ERRD et les rapports de gestion spécifiques à chaque Etablissement.

Les rapports finaux d'un EHPAD donné ne sont pas revus par son Directeur d'Etablissement avant soumission pour validation des informations relatives à son Etablissement (notamment identification des personnels et de leurs fonctions).

Le processus de production de ces états de reporting est le suivant : dans un premier temps, le système d'information 4D est alimenté à la fois par des données comptables issues du système comptable d'Orpéa (« **Navision** »), des données du service formation, des données du système de suivi et de facturation des prestations d'hébergement (« **LEO** ») et des données issues du système de gestion de la paie (« **Pandore** »). Cette alimentation n'est pas automatisée et fait l'objet d'opérations et saisies manuelles de la part des opérateurs impliqués dans le processus et notamment ceux de la DRESMS et du contrôle de gestion.

Dans un second temps, ces données brutes font l'objet de retraitements et de « bascules » par les chargés d'études de l'équipe Dialogue de Gestion de la DRESMS à l'issue de leurs contrôles de cohérence. Ces « bascules » consistent à transférer, au travers de fonctionnalités prévues à cet effet au sein du système d'information 4D, des personnels d'une catégorie à une autre. En matière d'effectifs, ces retraitements visent notamment à repositionner certains personnels sur des activités de soin plutôt que sur des activités d'hébergement.

Ces retraitements visent à refléter la réalité opérationnelle des Etablissements, telle que supposée communiquée par les DE à travers des topos d'activités, complétés si nécessaire par des échanges oraux informels entre la DRESMS et ces derniers.

Nos investigations ont visé à s'assurer de la concordance entre les éléments déclarés sur le poste présentant les effectifs « soin » dans les ERRD d'une part et les affectations réelles des personnels sur site, les intitulés de poste sur les contrats de travail et les critères d'éligibilité prévus par la réglementation en vigueur d'autre part.

Concernant la concordance entre les déclarations réalisées dans les ERRD et les critères d'éligibilité prévus par la réglementation en vigueur, nous constatons que le groupe Orpéa impute sur les financements publics du poste « Aide-Soignant, AMP et AES » des personnels qui ne disposent pas des qualifications requises.

Pour mémoire, les qualifications requises pour les Aides-Soignants sont les suivantes : soit des personnels « aide-soignant diplômé », soit des personnels « auxiliaire de vie en cours de VAE », soit des étudiants infirmiers ayant validé leur première année de formation.

Le groupe Orpéa déclare des personnels « Auxiliaire de vie faisant fonction de soignants » qui seraient effectivement en charge de réaliser des soins sans disposer des qualifications requises. Cette déclaration est réalisée de manière transparente vis-à-vis des autorités, par l'emploi d'un intitulé « Auxiliaire de vie faisant fonction d'AS ». Orpéa explique cette pratique par la difficulté à recruter ce type de profil au regard de la tension du marché de l'emploi sur ces métiers.

Sur la période 2019 – 2020, les chiffres de 2021 n'étant pas disponibles à ce jour, le montant déclaré aux ARS par Orpéa pour ces Auxiliaires de vie faisant fonction s'élèverait à 19 154 212 euros.

Concernant ces « Auxiliaires de vie faisant fonction d'AS », nous constatons des écarts entre les déclarations réalisées dans les ERRD, la réalité des pratiques sur site et les intitulés de poste sur les contrats de travail. Nous relevons que ces écarts peuvent être de différentes natures :

- Certains personnels sont déclarés à tort sur le poste « soin », venant en majorer le montant ;
- Certains personnels ne sont pas déclarés sur le poste « soin » à tort, venant en minorer le montant.

Ces écarts sont principalement dus aux « bascules » réalisées par la DRESMS de certains personnels en catégorie soins de l'ERRD, sans disposer de toutes les informations opérationnelles des sites ; réalisant

donc ces bascules de manière aléatoire sur base, au mieux de sa connaissance théorique du fonctionnement des sites et de l'état prévisionnel des recettes et dépenses (EPRD).

Nos investigations visent désormais à établir la masse salariale effectivement consacrée par Orpéa à la réalisation de soin par ces personnels.

La revue des correspondances électroniques devrait quant à elle permettre d'établir l'éventuel caractère intentionnel de ces pratiques.

Constatations préliminaires

Nous constatons que la production des états de reporting à destination des autorités de tutelle nécessite de nombreuses interventions manuelles, sans contrôle final par rapport à la comptabilité ni par rapport à la réalité opérationnelle des Etablissements.

Nous constatons que les informations transmises ne sont pas conformes pour certains points aux critères réglementaires de prises en charge par les financements publics.

Orpéa reporte aux autorités de tutelles le recours à des Auxiliaires de Vie faisant fonction d'Aide-Soignant.

Nous constatons qu'il existe des écarts entre les informations transmises et la réalité opérationnelle des Etablissements sans être en mesure à ce jour d'en indiquer précisément la nature exacte ni le montant ; montant nécessairement limité aux 19,1 m€ déclarés.

Nous poursuivons nos travaux d'analyse des données en notre possession pour en évaluer l'exactitude et, par voie de conséquence, les montants de la masse salariale effectivement consacrés à la réalisation de soins et les éventuels écarts avec les déclarations aux autorités de tutelle.

Nous poursuivons nos tests lors des visites d'Etablissement pour être mesure de déterminer précisément les écarts identifiés.

Nous poursuivons nos travaux pour analyser les différentes charges imputées aux emplois charges de personnel financées par les dotations publiques.

2.1.2 Allégation relative à la mise en place de mécanisme de dissimulation et de falsification de documents en cas de contrôle

Travail effectué

Lors de nos visites de site, nous procédons au contrôle d'un échantillon de dossiers du personnel en nous assurant notamment de l'existence d'un contrat de travail dûment signé, des justificatifs d'expérience ou de diplôme, de l'existence d'une Déclaration Préalable A l'Embauche (« DPAE »).

Un contrôle de la cohérence entre la paie, les plannings opérationnels et les temps déclarés dans les ERRD est en cours de réalisation.

Une revue des correspondances électroniques entre les Directeurs d'Etablissement, les Directeurs Régionaux et les équipes de la DRESMS et du contrôle de gestion est également en cours de réalisation pour examiner l'existence des consignes alléguées dans l'Ouvrage.

Constatations préliminaires

Les travaux réalisés lors de nos visites de site ne nous ont pas conduit à ce jour à constater l'existence de contrats de travail falsifiés ou ne correspondant pas à des personnels réellement employés dans l'Etablissement.

Nous poursuivons nos tests lors des visites d'Etablissement quant à l'authenticité des documents produits.

Nous poursuivons également nos travaux de revue des correspondances électroniques.

2.2 Allégation relative à l'usage des fonds publics

Rappel du contenu de l'allégation telle que formulée dans la lettre de mission :

Il y aurait une surfacturation de biens financés sur fonds publics et faisant l'objet de remises de fin d'année accompagnées ou non de prestations.

A ce jour, nous nous sommes attachés à revoir les allégations suivantes : les « Remises de Fin d'Année » (« **RFA** ») sur des biens financés par des fonds publics constituant du revenu pour Orpéa et la surfacturation de la part du fournisseur Bastide le Confort Médical (« **Bastide** »).

2.2.1 Allégation relative à l'existence de Remises de Fin d'Année (RFA) non déclarées aux autorités sur des biens financés par des fonds publics

Travail effectué

Sur la base d'une revue de documents fournis par Orpéa, nous avons identifié 92 fournisseurs offrant des mécanismes de remises de fin d'année et / ou de rémunération de prestations de services fournies par Orpéa. Parmi eux, 24 fournissent des produits et services éligibles au financement public selon la « Liste des Produits et Prestations remboursables » (« **LPP** ») datée du 11 février 2022. Parmi ces derniers figurent les fournisseurs Bastide et Laboratoires Hartmann (« **Hartmann** »).

Nous avons ciblé nos analyses sur ces deux prestataires qui sont explicitement évoqués dans l'Ouvrage. Afin de quantifier les rémunérations perçues par Orpéa, nous avons revu les contrats correspondants, les factures émises par Orpéa à destination de Bastide et Hartmann et rapproché ces chiffres avec les données disponibles dans le système comptable d'Orpéa (« **Navision** »).

Nous avons également demandé et revu l'existence de preuves attestant de services rendus lorsque le contrat prévoit des prestations de la part d'Orpéa envers ses fournisseurs.

Entre 2019 et 2021, Orpéa a perçu 1,7 m€ HT de la part de Bastide et 8,2 m€ HT de la part de Hartmann. Ces montants sont matérialisés par des factures émises par Orpéa à destination de ses fournisseurs.

avec pour intitulés : « RFA », « commissions », « commission – ventes », et/ou « commissions – prestation maintenance ». Les montants facturés sont en majorité calculés sur la base d'un pourcentage appliqué à un volume d'affaires réalisé sur une période précédente.

Nous tenons à préciser qu'une partie des approvisionnements auprès de Bastide ne concernent pas des produits couverts par la dotation soins et ne relèvent pas de l'allégation. Il conviendra de détourner les périmètres et s'assurer de la bonne prise en compte de cette distinction dans l'allocation de la dotation et le traitement des montants considérés.

Nous avons distingué dans nos travaux les paiements reçus qui sont des remises conditionnées à un volume d'affaires réalisé, des paiements reçus par Orpéa dans le cadre des contrats de prestations de services dont le prix est également fixé sur base d'un volume d'affaires réalisé avec le fournisseur. Ces remises et prestations sont facturées de la même manière par Orpéa. Certains des contrats en place avec Bastide et Hartmann mentionnent des prestations de service rendues par Orpéa et facturées aux fournisseurs.

Nous avons demandé des justificatifs quant aux services rendus à Bastide et Hartmann depuis 2019 dans le cadre de ces contrats. Les justificatifs fournis ne nous permettent pas de confirmer l'existence des services ni d'établir si les montants facturés par Orpéa sont justifiés sur la base de la matérialité et de la proportionnalité des services effectivement rendus.

Nous observons que l'ensemble des paiements reçus, liés ou non à des prestations de services à rendre, sont comptabilisés par Orpéa en compte de Rabais Remises Ristournes en réduction de charges du compte de résultat. En effet, dans la comptabilité d'Orpéa, les montants facturés apparaissent au compte de résultat à travers un compte comptable de remises de fin d'année en réduction des charges et non en revenus.

Cependant, sur la base de notre analyse à date, nous n'avons pas identifié de rabais, remises, ristournes déclarés par Orpéa dans les ERRD³⁰ respectifs d'un échantillon d'EHPAD analysés.

Par ailleurs, Orpéa a facturé à Hartmann environ 95 000€ HT par an en 2020 et 2021 et environ 80 000€ à un autre fournisseur en 2020, pour la formation référencée Cadrelan (« **Cadrelan** ») de certains collaborateurs d'Orpéa. La base de calcul correspond à 1% du volume d'affaires annuel de ces 2 prestataires avec Orpéa.

Cependant, il a été confirmé par Orpéa qu'aucun employé d'Orpéa n'a participé à cette formation depuis 2019. Lors de notre demande de clarification, Orpéa nous a indiqué que les facturations et paiements reçus pour la formation Cadrelan depuis 2020 ne sont pas dus selon les contrats avec les fournisseurs.

Constatations préliminaires

Orpéa bénéficie de revenus de la part de fournisseurs dont les produits et prestations sont en partie financés par des fonds publics. Il est établi que ces revenus résultent d'une facturation émise par Orpéa à ses fournisseurs et figurent dans la comptabilité d'Orpéa comme Ristournes imputées en réduction de charges du compte de résultat. Cela y compris lorsque des prestations de services sont mentionnées dans les contrats liant Orpéa à ses fournisseurs.

Nous n'avons pas identifié à date de déclaration de rabais, remises et ristournes dans la section prévue à cet effet des ERRD produits par Orpéa.

Nos investigations sont toujours en cours sur ces allégations.

2.2.2 Allégation de surfacturation

Rappel du contenu de l'allégation telle que formulée dans la lettre de mission :

- Selon les allégations formulées, il existerait une surfacturation et/ou une surévaluation du prix unitaire payé par Orpéa avant application des RFA, afin de financer des rétrocommissions. Il est allégué qu'Orpéa aurait demandé de surfacturer certains produits pour financer des séminaires pour les collaborateurs Orpéa à l'étranger.

Travail effectué

Financement de séminaires internes à Orpéa :

Entre 2019 et 2021, Orpéa a tenu 5 séminaires internes pour le cluster France pour un coût d'environ 3,5m€ HT. L'organisation des séminaires a été effectuée avec l'assistance d'un prestataire externe. D'après les e-mails revus à date et les factures du prestataire externe, il semble que Bastide ait partiellement financé une partie du coût des 5 séminaires internes Orpéa France, à hauteur de 1,3m€ HT.

Nous comprenons que pour cause de pandémie, aucun séminaire interne n'a eu lieu en 2020. Nous sommes en attente de documents justificatifs supplémentaires, tels que des contrats relatifs au financement par Bastide.

Allégation de surfacturation :

L'évaluation de l'allégation sur la surfacturation est toujours en cours.

Constatations préliminaires

Nous avons collecté des éléments qui tendent à confirmer que Bastide aurait participé au financement de séminaires Orpéa sur la période 2019-2021 et nous poursuivons notre revue sur ce sujet.

Nous ne sommes pas en mesure d'effectuer des constatations sur l'allégation de surfacturation. Nous poursuivons nos travaux liés à cette allégation.

2.3 Allégation de non-restitution d'excédents budgétaires

Rappel du contenu de l'allégation telle que formulée dans la lettre de mission :

- Non restitution d'excédents budgétaires au moyen d'irrégularités comptables ou déclaratives, mise en place de système de fausses factures, imputation sur d'autres Etablissements.

Les dotations publiques, allouées aux EHPAD d'Orpéa pour financer les dépenses de soins (« **Dotations Soins** ») et de dépendance des résidents (« **Dotations Dépendance** »), n'auraient pas été consommées pleinement. Une partie de ces excédents n'aurait délibérément pas été rendue aux organismes de tutelle. Il y aurait des imputations sur d'autres Etablissements, et des recours à de fausses factures.

2.3.1 Rapports aux ARS

Les comptes d'exploitation réels Dépendance et Soins soumis annuellement aux ARS via l'ERRD pour chaque Etablissement pourraient être délibérément falsifiés en déclarant des coûts imputables aux dotations publiques surestimés.

Travail effectué

Nous avons documenté le processus de production des éléments de gestion transmis aux ARS par la DRESMS, notamment l'ERRD, comme déjà décrit dans la partie relative à l'allégation 2.1.

Nous avons à ce stade revu la mécanique de production des états sur deux Etablissements visités (« **échantillon initial** ») en collectant les éléments de terrain et en les confrontant aux travaux et documents produits par la DRESMS.

Nous avons initié la cartographie des systèmes informatiques utilisés, leurs données entrantes et sortantes, et les traitements clés réalisés manuellement et/ou automatiquement par les systèmes.

Nous avons demandé à revoir le rapprochement par Etablissement individuellement et en masse entre les ERRD soumis aux autorités de tutelle et la comptabilité pour les exercices 2019 et 2020.

Selon notre entretien avec la DRESMS, les ERRD finaux ne sont pas rapprochés de la comptabilité.

Nous avons eu la démonstration de la production par la DRESMS des « revenus et dépenses » de l'ERRD pour l'échantillon initial pour 2019, dont nous pourrions désormais tester la cohérence avec la comptabilité.

Sur notre échantillon initial, nous pouvons réconcilier les calculs du taux d'occupation de l'ERRD pour l'année 2020 avec les données source de LEO.

Constatations préliminaires

Nous constatons que la production des états de gestion à destination des autorités de tutelle nécessite des interventions manuelles, sans contrôle, traçabilité ou rapprochement avec la comptabilité. Aucune demande de vérification et confirmation n'est soumise aux Directeurs d'Etablissement pour leurs EHPAD respectifs.

Nous poursuivons nos tests quant à la justification des ajustements manuels et à l'intégrité des données.

2.3.2 Allégation relative aux factures de prestataires

Rappel du contenu de l'allégation telle que formulée dans la lettre de mission :

Des factures d'achats imputées sur les dotations Soins, en particulier en fin d'année, seraient fausses, établies par des fournisseurs complices sans livraison réelle. Victor Castanet écrit « *que l'un des principaux fournisseurs de produits médicaux en France propose à ses clients de mettre en place un*

ystème de fausses factures. Dans le but, encore une fois, de puiser autant que possible dans les dotations publiques ».

Travail effectué

Dans un premier temps, nous avons revu les commandes et achats / locations de 2019 à 2021 effectués avec un premier fournisseur significatif. Nous réaliserons dans un second temps les analyses nécessaires pour les autres allégations formulées au point 2.3.2., notamment aux agences d'intérim.

L'analyse des données comptables pour ce fournisseur n'indique pas une augmentation du montant et/ou du nombre des commandes/achats au cours des derniers mois de de l'année. Cependant, nous précisons qu'à date, des données supplémentaires comptables ont été demandées à Orpéa et nous continuons l'analyse des correspondances électroniques.

Constatations préliminaires

Des analyses sont encore en cours pour corroborer / réfuter les allégations. Il n'est donc pas possible de formuler des constatations à ce stade sur les allégations mentionnées ci-dessus.

2.3.3 Allégation relative aux excédents sur dotations

Rappel du contenu de l'allégation telle que formulée dans la lettre de mission :

D'après les allégations, les excédents sur Dotations Dépendance et Dotations Soins ne seraient pas rendus aux organismes de financement ni dépensés selon leur destination réglementaire.

Travail effectué

A ce stade, nous avons concentré nos travaux sur les dotations récurrentes, hors crédits non-reconductibles (« **CNR** »). Nous avons revu la réglementation en matière d'excédents constatés sur les EHPAD, en particulier suite aux changements introduits par la réforme de 2017, Code de l'action sociale et des familles.

Nous avons vérifié auprès de la DRESMS si, sur l'ensemble du portefeuille d'EHPAD d'Orpéa, des excédents avaient été restitués sur la période 2019 à 2021 et avons demandé un récapitulatif des excédents et déficits sur dotations pour l'ensemble des EHPAD français d'Orpéa.

Au cours des entretiens avec la DRESMS et le contrôle de gestion (fonction du siège) et avec les DE lors de nos visites, nous avons entrepris de documenter la répartition des responsabilités en matière de suivi, utilisation et traitement comptable des dotations afin d'identifier les facteurs de sous-utilisation éventuelle des dotations.

Depuis la réforme de 2017, la réglementation ne prévoit pas la restitution des excédents. Les excédents déclarés pour chaque Etablissement sont supposés être utilisés soit par le même Etablissement, soit

dans un autre Etablissement du même département, à des fins prédéfinies telles que l'absorption de déficits passés, formations Soins, projets de qualité de vie au travail, report pour déficits futurs.

Avant 2017, la restitution était un cas prévu par la loi mais de fait l'excédent déclaré par les EHPAD était généralement conservé par le gestionnaire en proposant de les utiliser pour le financement d'actions d'amélioration Soins, après accord de l'ARS.

Nous avons obtenu de la DRESMS un récapitulatif des excédents/déficits de dotations de 2017 à 2021 tels que reportés aux ARS, par département et par Etablissement.

Il montre, en net consolidé, une augmentation importante des surplus de l'année à partir de 2019 : +0,3m€ en 2017, -1,2m€ en 2018, +8,4m€ en 2019, +12m€ en 2020.

Sur base de nos entretiens au siège et lors de nos visites, nous comprenons que l'augmentation des surplus résulterait de de plusieurs facteurs, certains exogènes, d'autres endogènes à Orpéa :

- Les dotations ont augmenté plus rapidement à partir de 2019 du fait de la volonté des autorités d'accélérer la convergence tarifaire.
- Avec la crise sanitaire, les taux d'occupation ont baissé et demeurent dégradés à ce jour, atténuant la tension sur le besoin de personnel soignant et les dépenses afférentes. Les autorités ont maintenu le financement complet des EHPAD en 2020 et 2021, malgré la baisse du nombre de résidents.
- Néanmoins, la crise sanitaire a aggravé les difficultés à recruter les profils Soins, notamment aides-soignantes et auxiliaires de vie avec expérience des soins, ce qui laisse vacants des postes ouverts sur plusieurs mois et contribue à la sous-utilisation de la dotation.

L'évolution des dotations par Etablissement est prévisible sur base de l'engagement contractuel initial et le réalisé des années précédentes. Cependant les ARS notifient en juin seulement leur décision tarifaire exacte de l'année en cours et ajustent leurs versements à ce moment. Sur cette base, le budget Soins des Etablissements Orpéa est amendé en août par le siège. Selon la DRESMS et le contrôle de gestion groupe, les dépenses en face de l'augmentation de la dotation, notamment recrutements et revalorisations salariales, sont engagées par les Etablissements après ces confirmations. Dans un contexte d'augmentation des dotations jusque 2021, ce déphasage entre une dotation sur base annuelle et sa notification et son versement tardifs induit une sous-utilisation, renforcée par l'approche conservatrice dans l'ouverture de certains postes de soins. Nous comprenons des entretiens avec l'équipe DRESMS que la planification de ces dépenses supplémentaires est du ressort des Directeurs Régionaux plutôt que des Directeurs d'Etablissement.

Le pilotage financier centré sur le NOP, qui agrège les comptes d'exploitation hébergement, dépendance et soins, et le système de primes sur objectifs qui l'accompagne, peuvent conduire Directeurs d'Etablissement et Directeurs Régionaux à contrôler leur masse salariale et leurs dépenses totales, indépendamment des sources de financement.

Durant l'année, les Directeurs d'Etablissement concentrent leur gestion sur le NOP et la masse salariale totale (soins, dépendance et hébergement) et accordent moins d'importance au suivi de l'excédent/déficit de la dotation Dépendance et Soins.

A ce jour nous n'avons pas connaissance d'un plan coordonné par la direction générale France pour réduire l'ampleur des excédents dans un contexte où les taux d'occupation actuellement bas sont anticipés à la hausse.

A la question de la sous-utilisation récurrente des dotations, au niveau consolidé (la dynamique diffère selon les Etablissements et départements), s'ajoute la question des excédents accumulés notamment depuis 2019.

Sur base des éléments collectés et observés à date, les Directeurs d'Etablissement déclarent ne pas avoir connaissance de ces excédents inutilisés et avoir une connaissance très partielle des actions supposées être engagées pour les dépenser.

Les excédents passés non encore utilisés ne sont pas incorporés aux budgets « Etablissement » de l'année suivante.

Nous comprenons de différents interlocuteurs au siège et des Directeurs d'Etablissement que les Directeurs d'Etablissement n'ont pas connaissance de l'existence de ce stock d'excédents de dotations en croissance et qu'ils ne portent pas la responsabilité de leur utilisation.

Nous comprenons de la DRESMS qu'elle agit uniquement en capacité administrative, sans pouvoir décisionnaire sur les excédents. De ce fait, il nous reste à établir qui, au niveau régional ou national a la responsabilité de la gestion des excédents accumulés.

La DRESMS nous indique que les excédents sont conservés sans être utilisés « pour couvrir d'éventuels déficits futurs », sans projection à l'appui permettant d'établir que la survenance de tels déficits est plausible, notamment à une échelle suffisante pour résorber le stock accumulé. Cela d'autant que, dans de nombreux départements, les excédents sont récurrents et semblent prévisibles. Le récapitulatif des excédents/déficits « tous EHPAD » a été établi récemment par la DRESMS, en compilant manuellement les chiffres de tous les ERRD. Cette information, disponible depuis peu, est transmise à la direction financière et aux opérations France.

Nous avons vérifié qu'à la clôture de décembre 2021, les excédents à date non encore utilisés sont comptabilisés en produits constatés d'avance (« PCA ») au niveau du siège, par Etablissement, sans que ces écritures n'impactent les états de gestion « NOP » des EHPAD (le Directeur d'Etablissement ne voit donc pas que l'excédent est neutralisé de son compte d'exploitation).

Nous devons encore vérifier les mécanismes de comptabilisation des excédents sur les périodes antérieures ainsi que l'exhaustivité des excédents ainsi comptabilisés.

Constatations préliminaires

A ce stade de nos analyses, il n'est pas possible de conclure que des excédents, qui n'ont pas été restitués aux ARS, auraient dû l'être. Cela dans la mesure où, la réglementation comme la pratique des ARS pour donner suite à la communication des ERRD par Orpéa, ne semblent pas requérir la restitution des excédents et ne semble pas prévoir de mécanisme de restitution.

Nous ne constatons pas à ce stade de plan d'Orpéa pour résorber les excédents accumulés, ni localement ni au niveau du siège.

L'accroissement des excédents depuis 2019 et leur faible résorption interroge sur l'amélioration de la prise en charge soins et dépendance que l'utilisation pleine des dotations, ayant abouti à de tels excédents accumulés, aurait pu apporter aux résidents.

Nous poursuivons nos travaux pour approfondir la question de la gestion et du traitement comptable des excédents accumulés.

Thématique 3 : Allégation relative à l'existence de situations de conflits d'intérêts, voire de corruption dans les relations d'affaires existantes entre Orpéa et certains agents publics

3.1 Allégation relative aux relations avec des fonctionnaires

Rappel du contenu de l'allégation telle que formulée dans la lettre de mission :

- Relations particulières entretenues avec des fonctionnaires conduisant à la fourniture d'informations confidentielles favorisant le groupe Orpéa dans ses propositions de projets aux besoins des autorités, recrutement de fonctionnaires impliqués précédemment dans le contrôle des opérations du groupe Orpéa.

Travail effectué

Nous couvrons ce point au travers d'un ensemble d'entretiens réalisés avec les acteurs du Groupe en charge notamment du développement de l'activité des EHPAD. Nous avons ainsi cherché à comprendre l'organisation des processus de développement ainsi que les contributions des différents acteurs. Nous avons également recherché la réalité de l'existence d'un "Préfet" tel qu'allégué dans l'Ouvrage.

Pour tous les acteurs ainsi identifiés, plus de 30 à ce jour, nous avons réalisé une due diligence afin d'établir leur réseau d'affaires ainsi que les éventuels risques réputationnels. Pour chaque individu, nous réalisons ainsi une série de recherches sur ses mandats ainsi que sur ses participations actionnariales dans différentes sources d'information : la base des mandats du groupe Orpéa (Dilitrust), les sources légales d'information actionnariale (registre du commerce, rapport annuel audité, un ensemble de bases de données privées et publiques (Data Inpi, Orbis, Pappers, Offshoreleak, ...)).

Nous réalisons également des recherches dans des bases de données privées sur l'existence éventuelle de sanctions ou autres « redflag » en matière de conformité (Dowjones, Nexis diligence, Offshore leaks).

Nous effectuons en outre une analyse réputationnelle en sources ouvertes sur une série de mots clés arrêtée par nos soins en lien avec les allégations.

Nous effectuons enfin une recherche d'éventuels litiges et contentieux au travers d'une base de données spécialisée.

Nous réalisons de plus une revue (toujours en cours) des comptes comptables d'honoraires et commissions versées ainsi que d'autres comptes comptables considérés comme sensibles

Ces travaux sont complétés par une revue (en cours) détaillée des correspondances électroniques entre les différents acteurs identifiés ainsi que sur la base de recherches de mots clés.

Constatations préliminaires

Les travaux réalisés nous permettent d'ores et déjà de confirmer le recours par le Groupe Orpéa aux services d'un ancien préfet dans le cadre de ses activités de développement commercial.

Nous relevons que cette personne a effectivement été Préfet jusqu'en 2006, date à laquelle a démarré une période de mise disponibilité qui s'est achevée avec la prise de retraite en 2009. A ce stade de nos investigations, cette personne exercerait toujours une activité au sein d'un cabinet d'affaires publiques, ce qui ne correspond pas au cas décrit dans l'Ouvrage.

Les travaux demandés par Orpéa à cette personne consistaient notamment dans la mobilisation de son réseau de relations afin d'obtenir des informations, voire de tenter de peser sur certaines prises de décisions.

Nos travaux nous ont permis de constater des factures payées par Orpéa à l'intention de cette personne sur la période 2006 à 2014, corroborées par des échanges de mails sur la même période. Nous poursuivons nos travaux pour vérifier les pièces comptables afférentes.

Des analyses sont encore en cours pour corroborer ou réfuter le caractère confidentiel des informations qui auraient été obtenues de cette manière et/ou les moyens mis en œuvre pour les obtenir.

Nous poursuivons nos investigations pour rechercher et identifier d'éventuels autres anciens fonctionnaires employés par Orpéa.

3.2 Allégation relative à l'usage d'intermédiaires

Rappel du contenu de l'allégation telle que formulée dans la lettre de mission :

- Recours à des intermédiaires et apporteurs d'affaires chargés d'utiliser leur carnet d'adresse et leur réseau contre des avantages indus que ce soit en nature ou en argent

Travail effectué

Nous couvrons ce point au travers d'un ensemble d'entretiens réalisés avec les acteurs du Groupe en charge notamment du développement de l'activité des EHPAD. Nous avons ainsi cherché à comprendre l'organisation des processus de développement ainsi que les contributions des différents acteurs. Nous avons également recherché la réalité de l'existence d'intermédiaires tel qu'allégué dans l'Ouvrage, et notamment ceux explicitement cités dans l'Ouvrage. Pour tous les acteurs ainsi identifiés, nous avons réalisé une due diligence afin d'établir leur réseau d'affaires ainsi que les éventuels risques réputationnels.

Si l'usage d'intermédiaires dans le cadre d'activité de développement commercial est une pratique que l'on rencontre dans le monde des affaires, nos investigations visent également à vérifier l'allégation consistant à considérer que ces commissions ont pu servir à octroyer des avantages indus.

Nous réalisons de plus une revue (toujours en cours) d'un ensemble de comptes comptables sensibles et notamment les comptes d'honoraires et commissions versées ainsi que les transactions financières réalisées avec les sociétés contrôlées par ces intermédiaires.

Ces travaux sont complétés par une revue (en cours) détaillées des correspondances électroniques entre les différents acteurs identifiés ainsi que sur la base de recherches de mots clés.

Constatations préliminaires

Les travaux réalisés nous permettent d'ores et déjà de confirmer l'emploi par le Groupe Orpéa de plusieurs intermédiaires dans le cadre de ses activités de développement commercial au travers de contrats de prestations mais également de prise de participations dans certaines sociétés.

Nous n'avons pas encore pu arrêter avec précision une liste exhaustive des intermédiaires utilisés dans ce cadre par Orpéa. La réalité et la nature exacte des prestations réalisées fait encore l'objet de vérifications en cours de réalisation. Nous pouvons d'ores déjà confirmer que pour au moins un des intermédiaires, cité explicitement dans l'Ouvrage, dans les opérations de développement, les honoraires versés ont représenté plusieurs millions d'euros. Ces honoraires ont été réglés au moyen de différents circuits financiers dont la complexité de certains nécessitent des investigations complémentaires. Les flux financiers relatifs à ces honoraires, tels qu'identifiés à ce jour, portent sur la période 2010 à 2014. Nous relevons également, comme indiqué dans l'Ouvrage, l'existence d'un litige à l'issue de ces opérations ayant donné lieu à des échanges entre l'intermédiaire et le groupe Orpéa jusqu'à début 2020. La réalité et la nature exacte des prestations réalisées font encore l'objet de vérifications en cours de réalisation. Nous poursuivons également nos investigations sur les périodes antérieures.

Des analyses sont encore en cours pour corroborer ou réfuter les allégations formulées et notamment le fait que ces commissions aient pu servir à octroyer des avantages indus. Nous ne sommes pas en mesure de formuler de constatation même partielle sur cette allégation.

3.3 Allégation de tentative de corruption vis-à-vis de Victor Castanet

Rappel du contenu de l'allégation telle que formulée dans la lettre de mission :

- Recours à un intermédiaire pour tenter de dissuader l'auteur de l'Ouvrage « Les Fossoyeurs » contre la somme de 15 millions d'euros

Travail effectué :

Nous couvrons ce point au travers d'une revue détaillée des correspondances électroniques, en cours à ce jour, entre les différents acteurs susceptibles d'avoir été impliqués sur ce sujet ainsi que sur la base de recherches de mots clés dans les correspondances électroniques que nous avons collectées.

A ce jour, les investigations sur ce point n'ont pas commencé.

Constatations préliminaires

Nous ne sommes pas en mesure de formuler de constatation même partielle sur cette allégation.

Thématique 4 : Allégation relative à divers manquements sur le volet social

4.1 Allégation relative aux contrats de travail

Rappel du contenu de l'allégation telle que formulée dans la lettre de mission :

- Il y aurait un certain nombre d'irrégularités sur le plan du droit du travail en matière de contrats de travail, de recours à la vacation, de retard dans les déclarations préalables à l'embauche (« DPAE »).

Travail effectué

Concernant l'allégation 4.1, les travaux d'investigations suivants sont en cours de réalisation.

Nous réalisons une revue de contrats de travail lors des visites de site et du respect des exigences du droit social en termes de contractualisation et de déclaration préalables à l'embauche.

Sur la base des livres de paie d'une part et des listes de personnels déclarés aux autorités de tutelle dans le cadre des ERRD, nous sélectionnons pour chaque site visité un échantillon de contrats de travail à contrôler.

Pour chaque salarié concerné, nous nous attachons à vérifier l'existence effective d'un contrat, les motifs de contractualisation en cas de CDD ainsi que le correct Etablissement d'une DPAE.

A ce jour, nous avons ainsi collecté les éléments de documentation relatifs à plus de 700 contrats de travail (CDD et CDI). Cette collecte va être poursuivie sur le reste des sites à visiter.

L'analyse de conformité des éléments ainsi collecté est en cours à ce jour.

D'ores et déjà, nous constatons qu'il peut exister un retard dans l'Etablissement des DPAE.

Nous procédons également à la fois au travers des entretiens réalisés et de la revue des correspondances électroniques à la recherche de l'existence d'éventuelles consignes visant à détourner les règles du droit social en matière d'Etablissement de contrat de travail tel qu'allégué dans l'Ouvrage.

Enfin, nous analysons systématiquement les signalements réalisés par les salariés sur la plateforme digitale mise à leur disposition à cette fin.

Constatations préliminaires

Nous constatons des retards dans l'Etablissement des DPAE. Nous ne sommes pas en mesure à ce jour d'établir une proportion de manière précise et statistiquement représentative. Les investigations se poursuivent.

4.2 Allégation relative à l'usage abusif de CDD

Rappel du contenu de l'allégation telle que formulée dans la lettre de mission :

- Irrégularité dans les motifs de justification des CDD

Travail effectué

Concernant l'allégation 4.2, les travaux d'investigations suivants sont en cours de réalisation : comme indiqué pour l'allégation 4.1, nos équipes réalisent une revue d'un échantillon de contrats de travail lors des visites de site. Une partie de cet échantillon porte sur des CDD afin notamment de nous permettre de nous assurer du respect des exigences du droit social en termes de motif de CDD.

Par ailleurs, nous réalisons une analyse systématique des signalements réalisés par les salariés sur la ligne d'alerte indépendante mise à leur disposition à cette fin.

Constatations préliminaires

Sur la base des données des journaux de paie, nous constatons que pour 22 % des 548 contrats contrôlés, correspondant à des CDD établis pour des remplacements par suite d'une absence ou dans l'attente de la prise de fonction d'un CDI recruté, le nom du personnel, absent ou en attente d'arrivée, indiqué sur le contrat ne correspond pas à un membre du personnel du groupe Orpéa.

A ce jour, au regard du caractère partiel des vérifications réalisées, nous ne sommes pas en mesure de formuler d'autre constatation même partielle sur cette allégation.

Nous poursuivons nos contrôles et la revue des correspondances.

4.3 Allégation relative aux conditions de travail

Rappel du contenu de l'allégation telle que formulée dans la lettre de mission :

- D'après l'Ouvrage, il y aurait un certain nombre de non-conformités en matière de conditions de travail et notamment en matière de discrimination.

Travail effectué

Concernant l'allégation 4.3, les travaux d'investigations suivants sont en cours de réalisation.

Lors de nos visites d'Etablissement, nous interrogeons systématiquement les salariés sur leurs conditions de travail. La question de l'adéquation des effectifs est régulièrement remontée au travers de ces entretiens mais fait l'objet d'investigations spécifiques (cf. Allégation 1.2).

Certains salariés ont pu nous faire part de difficultés en termes de management. A ce jour, l'analyse de ces situations semble montrer, d'une part que ces situations seraient ponctuelles et localisées,

d'autre part que ces situations seraient dues à des pratiques managériales et organisationnelles locales.

Nous analysons systématiquement les signalements réalisés par les salariés sur la plateforme digitale mise à leur disposition à cette fin.

Nous poursuivons nos investigations au travers des visites de site restant à réaliser ainsi que de la revue des correspondances électroniques.

Constatations préliminaires

A ce jour, au regard du caractère partiel des vérifications réalisées, nous ne sommes pas en mesure de formuler de constatation même partielle sur cette allégation.

Nous poursuivons nos contrôles et la revue des correspondances.

CONFIDENTIEL