

<https://ressources.anap.fr/cooperation/publication/1004-dedynamisation-des-actifs-immobiliers-s-etablissements-sanitaires-et-medico-sociaux-tome-2-mener-une-etude-de-reconversion>

## Dynamisation des actifs immobiliers des établissements sanitaires et médico-sociaux - Tome 2 : Mener une étude de reconversion

### Sommaire

1. Introduction
2. Mener une étude de reconver...
  - 2.1. Avoir une stratégie immob...
  - ➔ 2.2. Valoriser son patrimoine
  - 2.3. Synthèse des préconisatio...
3. Retours d'expériences
  - 3.1. Centre Hospitalier Pierre...
  - 3.2. Ehpad de Beaulieu : Centr...
  - 3.3. Hôpital Général du Hainau...
  - 3.4. Hôtel - Dieu de Lyon : ho...
  - 3.5. Hôpital Debrousse : Assis...
  - 3.6. Site de la Livettaz : Cen...
  - 3.7. Site de Trésums : Centre...
  - 3.8. Clinique Cantini: Assista...

## ↪ 2. Mener une étude de reconversion : méthode

### ↪ 2.2. Valoriser son patrimoine

#### ↪ 2.2.1. Mener une étude de reconversion/valorisation

##### ↪ 2.2.1.2. Méthodologie de l'étude

Le livrable final de l'étude de reconversion est un cahier des charges de cession ou de mise à bail. Il s'appuie sur le scénario de reconversion sélectionné en concertation avec les collectivités locales et les membres du comité de pilotage précédemment cités.

L'objectif de la démarche partenariale est de deux ordres :

- Travailler et négocier directement avec les collectivités locales le devenir du site assure à l'établissement une valorisation optimale, avec un programme de reconversion réaliste et approuvé. Ainsi, la maîtrise de l'étude de reconversion par l'établissement lui permet d'être acteur de la mutation du site.
- Garantir à l'acquéreur du site le programme prévu dans le cahier des charges. Ainsi, le protocole de vente, signé entre l'établissement et l'acquéreur, s'appuiera sur un programme réalisable et prévalidé par les collectivités locales, et l'accord financier s'en retrouvera donc sécurisé.

Ainsi, l'étude de reconversion doit être vue comme un moyen de sécuriser le projet et le montant de cession nécessaire aux investissements de l'établissement, et non comme une dépense.

Cette étude se compose de trois phases :

- les diagnostics ;
- la recherche de scénarios ;
- le choix d'un scénario.

### **Les diagnostics**

À l'issue du recrutement de l'équipe pluridisciplinaire, commence la phase des diagnostics. Elle comprend trois grandes étapes :

- Le diagnostic urbain : il décrit l'insertion du site dans son environnement urbain, selon diverses

thématiques (bâti, voiries, fonctions, transports, paysages...).

- Le diagnostic architectural, technique et paysager : il décrit le site selon ses caractéristiques architecturales, paysagères, environnementales et techniques.
- Le diagnostic socio-économique : il décrit les caractéristiques de la population locale et du monde économique local.

Les diagnostics offrent une vision globale des contraintes et opportunités du site ; ils apportent les pistes de réflexion qui seront explorées lors de la première réunion du comité de pilotage.

Une synthèse fait ressortir les potentialités du site :

- atouts et contraintes ;
- capacité de réutilisation et de mutation d'une partie des bâtiments existants ou de l'ensemble.

L'analyse technique et architecturale est élaborée sur la base de documents graphiques existants transmis par l'établissement (plan topographique, plans et coupe(s) éventuelle(s) des bâtiments, plans des réseaux, diagnostic amiante, etc.).

Les analyses socio-économiques prennent appui sur les intentions et projets de la ville et/ou de la communauté de communes en utilisant le plan local d'urbanisme (PLU), le plan local de l'habitat (PLH), le schéma de cohérence territoriale (SCOT), etc. Elles précisent les objectifs de développement de l'agglomération par rapport au site et à son environnement direct et éloigné.

Le premier comité de pilotage clôt la phase des diagnostics. Ces derniers doivent absolument être partagés avec les collectivités locales car les principaux enjeux du site doivent alors être révélés.

Sur la base de ces diagnostics, une recherche des différents scénarios d'aménagement est envisagée.

*Préconisation n° 5 : Analyser le site avant d'en proposer une reconversion*

### **Établissement des scénarios**

À l'issue de la phase de diagnostics, commence l'élaboration des scénarios de reconversion. Ces derniers sont élaborés en respectant :

- les contraintes et besoins révélés par les diagnostics ;
- les projets de développement locaux et régionaux. Chaque scénario doit s'intégrer à la structure urbaine de la ville (il est difficilement envisageable de faire accepter des immeubles de grande hauteur au milieu d'un quartier pavillonnaire).

**L'élaboration des scénarios doit prendre en compte les volontés exprimées au préalable par les collectivités locales.** Il est recommandé d'identifier, si possible, deux à trois scénarios contrastés. Les variations entre scénarios peuvent tenir à la programmation (logements, bureaux, commerces, équipements, etc.), à la densité des constructions (hauteurs, nombre de logements...), à la conservation ou non de tout ou partie des bâtiments...

**Chaque scénario présenté doit proposer** un schéma de principe, un phasage de l'opération, l'impact potentiel sur le PLU, les perspectives en matière économique, un bilan technique et financier sommaire ainsi qu'une évaluation financière du foncier.

Lors de cette phase, deux cas de figure se présentent :

- Les collectivités locales ont un projet d'équipement utilisant une partie de la surface du site à dynamiser. Dans ce cas, il convient d'étudier ce projet au regard des potentialités de valorisation du site.
- Les collectivités locales ne manifestent pas d'intérêt pour acquérir tout ou partie du site. Dans ce cas, l'objectif est d'obtenir l'assentiment de la collectivité en faveur du projet le plus bénéfique pour l'établissement, que ce soit en termes économiques et/ou de reconversion.

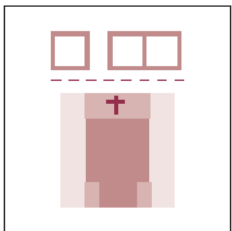
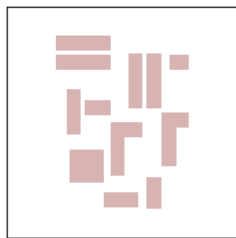
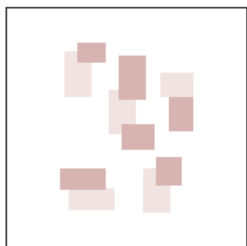
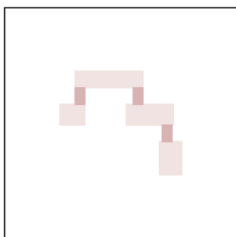
*> Pour approfondir voir Annexe 11 Urbanisme et Valorisation du patrimoine (tome 3)*

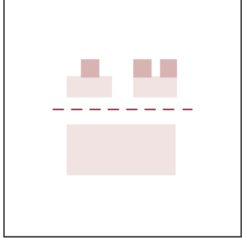

**Les bâtiments du site peuvent être classés ou inscrits au titre des Monuments historiques. Dans ce cas, non seulement ils ne peuvent être détruits, mais des mesures de sauvegarde pourront être mises en place.** De plus, leur réhabilitation sera supervisée par l'architecte des Bâtiments de France (ABF), lequel veillera au respect de l'intégrité du bâtiment et à l'insertion de constructions neuves, ainsi que des transformations aux abords des monuments protégés. Les travaux de restauration pourront être menés par un architecte des Monuments historiques (ACMH).

Les surcoûts engendrés par ces mesures peuvent parfois engendrer l'obtention de subventions attribuées par l'État et/ou les collectivités territoriales.

*Pour approfondir voir Annexe 13 Incidence des Monuments historiques sur la valorisation du patrimoine (tome 3)*

La typologie architecturale d'un bâtiment infl ue sur la faisabilité de certaines opérations de reconversion. L'architecture des bâtiments hospitaliers est très spécifique, elle varie en fonction des époques. Le tableau ci-dessous donne des exemples de reconversion envisageables pour le bien en fonction de sa typologie.

Typologie	Modèle	Caractéristiques	Possibilités de reconversion	Exemples
« Damier » ou Hôtel-Dieu	Avant le XIXe siècle 	Bâtiments organisés autour d'une cour Chapelle intégrée Bâtiments susceptibles d'être classés	Musées Centres de documentation Équipements scolaires, administratifs Maison de repos et de retraite Bureaux Logements	Voir fiche CH Hainaut Voir fiche CH Angoulême Voir fiche HCL
Lotissement ou pavillonnaire	XVIIe-début XXe siècle 	Dispersion des bâtiments sur le site Construction d'époque, de style et de nature variées Bâtiments susceptibles d'être classés	Découpage en lots : - Logements - Bureaux - Commerces	Voir fiche APHP
Aggloméré	XIXe siècle 	Variante du modèle lotissement Bâtiments accolés	Découpage en lots : - Logements - Bureaux Équipements scolaires, universitaires et éducatifs	Voir fiche CH Annecy Voir fiche CH Bourgoin
Articulé	Fin XIXe- début XXe siècle 	Pavillons autonomes reliés par des galeries Pavillons peu élevés	Logement	Voir fiche CHS Savoie

Monobloc	XXe siècle 	Superposition des pavillons et des services Organisation verticale	Équipements administratifs Logements Activités tertiaires Hôtel	Voir fiche APMH
Horizontal	Fin XXe siècle 	Quasi-totalité du terrain occupé Axe central reliant les bâtiments	Tertiaire Équipements administratifs	

**Le comité de pilotage de cette phase permet de décider du scénario le plus adéquat**, en accord avec les besoins de l'établissement de santé. Cette décision se base sur l'étude de faisabilité réalisée pour chaque scénario.

**Les intérêts et volontés de chacune des parties du comité de pilotage ne sont pas, par nature, nécessairement convergents.**

Les enjeux locaux défendus par les collectivités locales (respect du cadre de vie, refus des nuisances engendrées par de nouvelles activités...) sont parfois divergents avec les objectifs de valorisation de l'établissement.

L'objectif étant pour l'établissement de santé ou médico-social que le programme retenu soit le plus optimale afin que la vente vienne abonder au mieux son plan global de financement pluriannuel (PGFP).

*Préconisation n° 6 : Définir différents scénarios pour aboutir à un consensus*

### **Approfondissement du scénario**

Une fois un scénario consensuel retenu par le comité de pilotage, il est nécessaire de le développer avec une étude de faisabilité approfondie. Celle-ci débouchera sur la mise en place du cahier des charges de cession et/ou de bail.

Ce document doit comporter les principales rubriques suivantes :

- les caractéristiques du bien (état des lieux technique, urbain, paysager...);
- les contraintes urbanistiques et de protection historique ;
- le contenu du projet attendu (appelé également programme) ;
- les conditions opérationnelles de réalisation du projet ;
- les modalités de réponse ; les critères de sélection des candidats ;
- l'évaluation du coût global du projet (elle se fonde sur l'utilisation de ratios).

Le cahier des charges de reconversion est soumis à la validation du comité de pilotage lors d'une dernière réunion.

Ce dernier comité de pilotage, effectué avant la mise en oeuvre de la procédure de vente ou de mise à bail, permet :

- de s'assurer de la cohérence du cahier des charges avec les besoins de l'établissement de santé ;
- d'obtenir l'aval des collectivités territoriales. L'acceptation du cahier des charges par les collectivités constitue l'assurance qu'elles autoriseront les projets proposés par les acquéreurs du site qui en respecteront les conditions.

*Chaque scénario retenu fait l'objet d'une étude de faisabilité. Cette dernière s'effectue sur plusieurs niveaux : à l'échelle urbaine et à l'échelle du bâtiment. Elle évalue la pertinence des scénarios envisagés d'un point de vue technique, économique et social.*

### **Échelle territoriale**

Cette étude explicite la façon dont les scénarios s'intègrent dans la ville et, de manière plus globale, dans la région. Elle se divise en deux domaines distincts.

Dans un premier temps, l'étude permet de voir la pertinence des scénarios avec les besoins de la population et des entreprises locales. Il s'agit de cibler les acquéreurs potentiels.

Dans un second temps, l'étude de faisabilité à l'échelle urbaine prend en compte la manière dont les scénarios s'organisent dans la ville autour des différents réseaux (route, eau, déchets, etc.). L'amélioration des réseaux de desserte à la périphérie du site est à traiter avec les collectivités territoriales.

### **Échelle du site**

Les scénarios envisagés pour chaque bâtiment du site peuvent être différents (division en lots séparés). En général, le découpage par lots se conclut par une meilleure rentabilité financière du projet, mais le risque est qu'une partie du site ne trouve pas d'acquéreur.

Le projet global peut ainsi être découpé en plusieurs projets autonomes. Cependant, une conception globale de l'aménagement du site est nécessaire (ajout de dessertes, gestion des réseaux, etc.).

### **Échelle du bâtiment**

L'objectif de cette étude est de déterminer si un projet est réalisable techniquement, mais surtout d'évaluer le coût en fonction des données techniques.

Un développeur économique étudie pour chaque scénario la faisabilité économique. L'objectif est d'adopter un scénario qui réponde à la demande d'acquéreurs potentiels. En effet, le financement du projet sera assuré par l'acquéreur et non par l'hôpital. L'étude de faisabilité économique sert essentiellement à démontrer aux acquéreurs potentiels que le projet sera rentable.

## **Ressources associées**

**APPORT EN CONNAISSANCE, KIT DE PRODUCTIONS, RÉGLEMENTATION**  
Dynamisation des actifs immobiliers des établissements sanitaires et médico-sociaux - Tome 3 : Fiches juridiques et techniques

**RETOUR D'EXPÉRIENCE, TÉMOIGNAGE, KIT DE PRODUCTIONS**  
Dynamisation des actifs immobiliers des établissements sanitaires et médico-sociaux - Tome 4 : Retour d'expériences sur la cession de sites complexes

**MODÈLE DE DOCUMENT, KIT DE PRODUCTIONS, EXEMPLE ISSUS D'ES ET**

#### D'ESMS

Dynamisation des actifs immobiliers  
des établissements sanitaires et  
médico-sociaux : boîte à outils

#### APPORT EN CONNAISSANCE, KIT DE PRODUCTIONS

Dynamisation des actifs immobiliers  
des établissements sanitaires et  
médico-sociaux - Tome 1 : Principes  
généraux

## Glossaire

CH  
.....  
pilotage  
.....  
PGFP  
.....

Autres ressources sur : ,  
[Immobilier](#)

Date de parution : 06/12/2013

Télécharger la production