



<https://ressources.anap.fr/immobilier/publication/777-dynamisation-des-actifs-immobiliers-des-etablissements-sanitaires-et-medico-sociaux-tome-1-principes-generaux>

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

Sommaire

1. Introduction
 - 1.1. L'immobilier : un levier...
 - 1.2. Les spécificités du secte...
2. Elements de cadrage général...
 - 2.1. Les principes généraux d'...
 - 2.2. Les conditions de réussite...**
3. Comment dynamiser ses actif...
 - 3.1. Préambule : distinction e...
 - 3.2. Démarche de dynamisation...**
4. Démarches de dynamisation p...
 - 4.1. Comment connaître ses act...
 - 4.2. Les contraintes réglement...
 - 4.3. Les contraintes liées à l...
 - 4.4. Comment identifier les en...
 - 4.5. Actifs complexes : commen...

↳ 2. Elements de cadrage général

↳ 2.2. Les conditions de réussite pour les établissements d'une démarche de dynamisation des actifs

IDENTIFIER CLAIREMENT L'INTÉRÊT STRATÉGIQUE DES ACTIFS IMMOBILIERS

La dynamisation des actifs immobiliers repose sur une évolution de la vision que portent beaucoup d'établissements sanitaires et médico-sociaux à leurs actifs immobiliers : il convient en effet de passer d'une logique traditionnelle d'accumulation ou de préservation patrimoniale à une logique de gestion dynamique des actifs où les biens immobiliers sont des outils au service d'une stratégie d'établissement. Il est donc indispensable que les attentes des établissements à l'égard de leur patrimoine soient clairement identifiées et formalisées dans une politique patrimoniale, étant entendu que **l'objectif ultime consiste à servir au mieux la mission de soins assurée par les établissements.**

Dans ce contexte, le **patrimoine public ayant vocation à être désaffecté** et le **patrimoine relevant du domaine privé** peuvent concourir de trois manières à cet objectif.

- La **contribution aux revenus** de l'établissement

Un patrimoine immobilier constitue bien évidemment une source de revenus pour l'établissement, soit sous forme de revenus récurrents (loyers perçus pour le domaine privé ou redevances d'occupation pour le domaine public), soit sous forme de revenus ponctuels (produits de cession pour les actifs déclassés du domaine public ou pour le domaine privé).

Dans le contexte lié au plan de relance de l'investissement immobilier, les établissements sont placés dans une logique structurelle de recherche de financements et de limitation des coûts non directement nécessaires à la mission de soins. À ce titre, les actifs immobiliers (dont la nécessaire performance est renforcée par la T2A), constituent un levier de financement prioritaire.

- Le service d'une **politique sociale**

Le patrimoine immobilier et notamment les bâtiments à usage d'habitation du domaine privé peuvent être destinés à loger du personnel. Dans cette hypothèse, l'établissement réduit les revenus générés par les actifs immobiliers mais dispose d'un outil de politique sociale au bénéfice du personnel, dont il doit connaître les enjeux.

- La constitution d'une **réserve foncière**

L'opportunité de conserver un actif peut être conditionnée par la volonté de l'établissement de disposer de réserves foncières (ex : projet de construction d'un hôpital sur un terrain).

Pour conduire avec succès une démarche de dynamisation des actifs immobiliers, les établissements doivent clairement définir leurs attentes et les quantifier le plus en amont possible, de manière à ce que les actions mises en oeuvre s'inscrivent parfaitement dans une stratégie clairement établie. La formalisation de ces éléments (« stratégie patrimoniale » ou « schéma directeur patrimonial ») peut utilement contribuer à la réalisation des arbitrages.

METTRE EN OEUVRE UNE DÉMARCHÉ PARTENARIALE

La mise en oeuvre d'une démarche de dynamisation des actifs immobiliers repose sur une réflexion partenariale. Ce principe est notamment incontournable pour les actifs les plus complexes (hôpitaux désaffectés) et / ou de taille significative (enjeu de surface à l'échelle locale) dont les enjeux dépassent les seuls intérêts hospitaliers pour s'inscrire dans des logiques d'aménagement du territoire. Dans ce cadre, le devenir de ces actifs ne peut qu'être défini en lien avec les collectivités locales et les acteurs publics locaux.

Parmi les partenaires de la réflexion, peuvent être distingués :

- Les **partenaires privilégiés** qu'il convient d'associer pour identifier des évolutions patrimoniales adaptées à l'environnement local et cerner les contraintes de nature urbanistique (principalement les collectivités locales et les administrations centrales).

Les échanges avec ces acteurs reposent sur des **relations informelles** ou peuvent être encadrés via des **structures de coordination spécifique**.

- Les **partenaires obligatoires**, dont les avis ou validations sont nécessaires pour le déclenchement de certaines actions (ex : Architecte des Bâtiments de France).

Les échanges avec ces acteurs sont généralement régis par des règles précises (qui sont propres au domaine de compétence de chacun de ces acteurs). Au-delà du strict cadre réglementaire, il est parfois souhaitable d'associer ces partenaires en amont de la sollicitation « officielle » (par exemple, les architectes des bâtiments de France peuvent être sollicités dès les premières réflexions concernant la reconversion d'immeubles classés pour l'obtention de conseils sur les possibilités de valorisation ou de transformation).

- Les **partenaires « conseil »** susceptibles de prendre en charge des travaux opérationnels dans le cadre du déploiement de la démarche (ex : cabinet d'expertise).

Les échanges avec ces acteurs reposent sur des contrats spécifiant précisément la nature, le périmètre des travaux confiés, les résultats attendus et les modalités de rémunération.

Les principaux acteurs et leur rôle vis-à-vis des établissements sont décrits dans le tome 2, Mener une étude de reconversion, page 11.

INSTAURER UN DISPOSITIF DE CONCERTATION

La démarche de dynamisation des actifs immobiliers doit veiller à respecter l'attachement particulier qui unit le patrimoine à ses agents et au public.

En conséquence, la démarche mise en oeuvre devra prévoir une information régulière et un dispositif de concertation, tant dans la phase de conception des projets que pendant sa mise en oeuvre :

- En interne, l'établissement pourra associer au dispositif projet les représentants des personnels de l'établissement.
- En externe, une politique de communication adaptée devra être prévue, notamment si les projets de reconversion s'éloignent fortement de la vocation première du site.

MOBILISER DES MOYENS DÉDIÉS À LA CONDUITE ET AU SUIVI DE LA DÉMARCHÉ

Deux cas de figure sont envisageables quant à la détermination des moyens à mettre en oeuvre pour la conduite et le suivi de la démarche :

- L'établissement se situe dans une **logique de réflexion continue sur son patrimoine** du fait de l'importance de celui-ci et du caractère récurrent des problématiques immobilières. Dans ce cas de figure, les moyens peuvent comprendre une équipe interne dédiée à la gestion immobilière et des outils spécifiques.
- L'établissement est confronté à une **interrogation ou un besoin ponctuel** et ne dispose pas de structure dédiée. Dans cette configuration, les mesures suivantes doivent être prises afin d'assurer la conduite de la démarche :

- Identification d'un **réfèrent interne**, chargé de piloter la réflexion et coordonner les intervenants (internes et / ou sous-traitants).

- Détermination de la **structure de décision** et **formalisation de la procédure d'arbitrage** : le Conseil de surveillance constitue bien évidemment l'instance d'approbation pour les décisions lourdes en matière patrimoniale (cession, reconversion...).

Il peut être souhaitable par ailleurs de constituer une commission spécifique (du type comité de pilotage patrimonial), comprenant des membres du Conseil de surveillance et éventuellement des partenaires privilégiés pour préparer les décisions de ce dernier.

- Détermination du **périmètre des prestations à sous-traiter** et sélection des prestataires.

Le recours à des prestataires permet d'une part d'alléger les travaux opérationnels incombant à l'établissement et d'autre part de bénéficier de compétences dédiées. En revanche, il renforce le rôle de la structure de pilotage, car celle-ci reste bien évidemment décisionnaire en dernier ressort.

Les prestataires externes peuvent être sollicités pour apporter une assistance à la gestion globale du projet ou une expertise ponctuelle (étude de marché, définition de la valeur vénale, étude de faisabilité...).

PRENDRE EN COMPTE LE « FACTEUR TEMPS »

La démarche de dynamisation des actifs immobiliers s'inscrit nécessairement dans la durée.

- En premier lieu, les décisions de gestion ou d'arbitrage immobilier s'inscrivent dans un cadre très réglementé (droit de l'urbanisme, droit de l'immobilier...) et il convient donc de prendre en compte les délais incompressibles liés à la mise en oeuvre des actions retenues.
- En second lieu, pour les sites désaffectés, la complexité des opérations de désengagement d'un site est souvent telle qu'il convient de s'y préparer plusieurs années à l'avance.
- En troisième lieu, les intérêts des établissements sanitaires et médico-sociaux seront d'autant mieux préservés qu'ils se seront positionnés très en amont des réflexions partenariales mises en place par les collectivités locales (notamment pour l'élaboration des documents d'urbanisme : PLU), même si aucune action de politique immobilière n'est prévue à court terme par l'établissement.
- Enfin, une anticipation des opérations de reconversion immobilière permettra d'optimiser l'étape intercalaire entre la décision (de reconvertir et/ou de valoriser) et l'aboutissement du projet (ex : mise à disposition temporaire, opérations tiroir). En définitive, la dynamisation des actifs immobiliers ne doit pas être une démarche ponctuelle mais doit au contraire être préparée et structurée. Cette orientation est d'autant plus indispensable que les projets d'établissement reposent sur la mobilisation de ressources financières importantes auxquelles les actifs immobiliers doivent concourir au moment nécessaire. De plus, cette réflexion amont permettra aux établissements d'être réactifs dans des opérations de cession qui nécessitent parfois des actions rapides lorsque le marché est favorable ou qu'une opportunité se présente avec une collectivité locale ou tout autre type d'acteurs. Enfin cette prospective permettra d'envisager le cas échéant, la gestion intercalaire des sites ou bâtiments désaffectés (mise à disposition temporaire, opérations tiroirs...).

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

RETOUR D'EXPÉRIENCE, TÉMOIGNAGE, MÉTHODE, KIT DE PRODUCTIONS

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

Glossaire

pilotage

PLU

T2A

Date de parution : 06/11/2013

Télécharger la production