



<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 réussit...
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...

### ↪ 4. Démarches de dynamisation pour les actifs complexes

#### ↪ 4.4. Comment identifier les enjeux des actifs complexes et définir des orientations stratégiques ?

Cette étape, qui est détaillée dans le tome 2, a pour objectif d'identifier les meilleurs moyens de valorisation ou de cession des sites considérés, tout en prenant en compte les contraintes mises en évidence au cours de l'étape précédente.

Dans ce cadre, la prise en compte des attentes des collectivités locales vis-à-vis du site considéré constitue un élément structurant de la démarche.

Nous envisageons ci-après deux hypothèses :

- Cas 1 : les communes ou structures intercommunales ne nourrissent pas de projet particulier quant à l'évolution du site. Il convient alors soit de rechercher un usage compatible avec les conditions urbanistiques actuelles (fonction des caractéristiques de la zone affectée au terrain d'emprise du bien), soit de solliciter une modification de ces conditions.

Il est à noter que cette configuration de relatif désintérêt des collectivités locales peut être préjudiciable à l'établissement si le bien considéré est situé dans un marché immobilier atone.

- Cas 2 : les communes ont un projet de reconversion précis au service de la politique d'aménagement. Elles se placent alors en position d'acquéreur ou peuvent faire jouer leur droit de préemption. Il est donc indispensable d'initier une démarche partenariale pour déterminer les contours du projet.

#### **Cas 1 : La commune ou structure intercommunale ne nourrit pas de projet particulier pour le site considéré**

Les établissements sont dans cette configuration confrontés à l'alternative suivante :

- soit, dans une logique de simplicité, les établissements organisent directement la mise en vente du bien (cf. étape suivante) ;
- soit, dans une logique de mesure aussi fine que possible de la valeur du bien, les établissements tentent de préjuger du projet de reconversion qui serait ultérieurement porté par des investisseurs

potentiels.

C'est cette dernière alternative qui est détaillée dans les pages suivantes.

La détermination de la faisabilité et de la rentabilité du (des) projet(s) envisageable(s) sur le site considéré doit permettre de cerner plus précisément le **prix de cession** pertinent (et donc **favoriser les négociations** avec les acquéreurs potentiels).

Pour ce faire, il est souhaitable de s'appuyer sur deux natures d'investigations complémentaires :

- d'une part la réalisation d'une **étude de faisabilité** visant, sur la base des contraintes identifiées précisément, à identifier des scénarios de reconversion ;
- d'autre part l'identification de la **rentabilité potentielle** du (des) projet(s) immobilier(s) issu(s) de l'étude de faisabilité.

### **La réalisation d'une étude de faisabilité**

Il ne s'agit pas ici de procéder à une analyse complexe mobilisant des ressources importantes, mais plutôt de mettre en évidence les caractéristiques principales des projets pressentis afin de mesurer en grande masse leurs enjeux économiques.

Par ailleurs, cette étude n'a pas un caractère obligatoire et l'opportunité de sa mise en oeuvre doit être appréciée au cas par cas, en fonction des pistes de reconversion / cession déjà identifiées.

Enfin, l'étude de faisabilité sera simplifiée si le site concerné est localisé dans un marché immobilier dynamique faisant apparaître des valeurs de transaction clairement identifiées.

La détermination de la faisabilité du projet, en l'absence de ressources internes, peut s'appuyer sur l'intervention d'experts techniques (urbanistes, architectes voire programmistes) à même d'apprécier le potentiel du site au regard de la destination envisagée (configuration architecturale, travaux à engager...).

L'étude de faisabilité doit s'attacher à préciser les contours du (des) projet(s) envisageable(s) sur le site objet de la réflexion et comprend notamment :

- une partie descriptive du bien reprenant les **principales caractéristiques** du bien (implantation / localisation, configuration architecturale, fonctionnalité, état technique et réglementaire) et les **contraintes** identifiées ;
- une partie identifiant les **différents scénarios de reconversion** envisageables ;
- une **présentation de chacun des scénarios** en termes de :
  - **configuration architecturale** envisageable (comprenant notamment des plans de niveau avec la mise en évidence de **la surface de plancher** et éventuellement de la surface utile),
  - **délai de mise en oeuvre** du projet,
  - **coût global** de mise en oeuvre (décomposé en grands postes),
  - **contraintes et risques** liés à la mise en oeuvre,
  - **sources de financement** (collectivités locales, Europe...).
- une **synthèse** des différents scénarios et des **préconisations** quant au scénario à privilégier.

À ce stade, il ne s'agit pas de rechercher un niveau de précision très détaillé (auquel cas, l'étude s'apparenterait à un avant-projet) mais plutôt d'avoir une vision claire des enjeux relatifs à chacun des projets identifiés.

L'évaluation du coût global du projet pourra ainsi être fondée sur l'utilisation de ratios. Par exemple, le coût de réhabilitation d'un hôpital désaffecté faisant l'objet d'un projet de reconversion en maison de retraite (et nécessitant des travaux de réhabilitation) pourra être approché sur la base d'un coût par m<sup>2</sup> de surface de plancher. Les autres natures de coûts (études préalables, prestations intellectuelles, divers) pouvant être exprimées en pourcentage du coût des travaux.

Il est à noter que les coûts de maintenance du bien supportés par l'établissement dans l'attente de sa reconversion (travaux, surveillance, nettoyage...) peuvent constituer un enjeu économique important, d'autant plus évidemment dans l'hypothèse de projets nécessitant des longs délais de mise en oeuvre. Ces coûts doivent être évalués par l'établissement et peuvent être intégrés dans le coût global du projet.

À titre d'illustration, les différentes composantes à retenir pour identifier le coût global d'un projet sont les suivantes :

- Études préalables,
- Foncier,
- Coût de dépollution,
- Prestations intellectuelles,
- Travaux (d'aménagement de la parcelle, de construction, de réhabilitation...)

### La détermination de la rentabilité future du (des) projet (s)

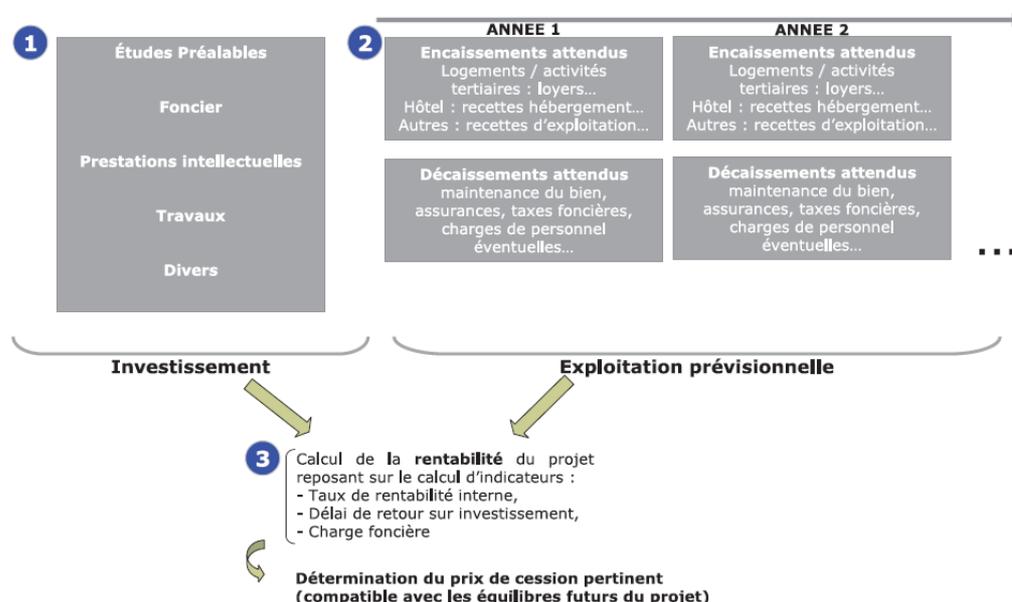
La détermination de la rentabilité future s'appuie sur la comparaison entre :

- d'une part, le coût global du projet de reconversion du bien,
- d'autre part, les revenus potentiels attendus du bien, une fois celui-ci reconverti.

Sur la base de ces deux composantes, il est ensuite possible de déterminer la rentabilité du bien en s'appuyant sur le calcul d'indicateurs financiers.

Sauf à disposer des compétences internes susceptibles de conduire les travaux décrits ci-après, il est nécessaire de s'appuyer sur des compétences externes. La mesure de la rentabilité future du projet peut être confiée à des cabinets de conseil en capacité de produire le « business plan » de l'objet considéré.

La démarche générale de calcul de la rentabilité s'articule de la manière suivante :



1) L'évaluation du **coût global du projet** est issue de l'analyse de faisabilité (cf. point précédent).

2) La détermination des **revenus** potentiels du bien reconverti repose sur l'identification des différentes natures de produits et charges attendus.

En fonction de la destination du bien (équipement public, logements, activités tertiaires, hôtel...), les conditions d'exploitation et donc la structure des produits et charges générés seront variables. Pour cette estimation, tout comme pour l'estimation du coût global du projet, il ne s'agit pas de rechercher un chiffrage précis et exhaustif des produits et charges mais de s'interroger sur les principaux flux à attendre :

- quelles sont la(les) activité(s) qui généreront des produits ?
- quelles sont les dépenses nécessaires à l'exploitation du bien ?

Il convient à la fois d'intégrer les dépenses inhérentes au bien (dépenses techniques d'entretien, taxe foncière, assurance) et les dépenses inhérentes à l'activité exercée (dépenses de personnel pour un hôtel, coût de la vacance pour des logements...).

3) Pour le calcul de la **rentabilité**, le principe de base consiste à analyser le coût global du projet au regard des revenus générés par celui-ci. Plus les revenus générés sont importants relativement au coût global du projet, plus la rentabilité du projet est forte pour l'investisseur potentiel.

Celui-ci proposera alors un prix d'acquisition du bien lui permettant de bénéficier d'un taux de rentabilité satisfaisant : c'est la notion de charge foncière que l'établissement a tout intérêt à connaître pour cerner le prix de cession potentiel de son bien immobilier.

*Exemple :*

*Contexte :* foncier constructible (3 000 m<sup>2</sup> de surface de plancher) proposé à la vente par un établissement

*Scénario :* reconversion du site en logements

*Position pressentie de l'investisseur :*

- Objectif de rentabilité recherchée par l'investisseur : 6 %
- Prix de revient par m<sup>2</sup> de surface de plancher (études + foncier + travaux) compatible avec le seuil de rentabilité de 6 % : 2 000 €
- Quote part études / travaux incompressible dans le prix de revient : 80 %
- Charge foncière maximale : 20 % du prix de revient soit 400 € m<sup>2</sup> SHON

*Commentaire :* l'investisseur proposera un prix d'acquisition de 400 € par m<sup>2</sup>

Le calcul de la rentabilité des objets futurs est d'autant plus important que l'expérience témoigne de la diversité des projets de reconversion, comme l'illustre le tableau suivant :

Destinations possibles du bien	Questions préalables	Pré requis de mise en oeuvre
<b>Reconversion pour une activité médicale ou paramédicale (ex : maison de retraite, école d'infirmières)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe-il des besoins pour ces activités ?</li> <li>• la configuration du site est-elle propice à ce type de reconversion (position urbaine, distribution intérieure, desserte routière...) ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Portage politique</li> <li>• Portage financier</li> </ul>
<b>Reconversion en logements</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconversion en logements pour l'usage du personnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le « marché » local du logement est-il cher ?</li> <li>• L'établissement veut-il faire de la mise à disposition de logements un outil de la politique sociale ?</li> <li>• L'établissement veut-il rester propriétaire des logements ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procédure de déclassement (sauf si le bien reste dans le domaine public pour reconversion en logements destinés au personnel)</li> <li>• Compatibilité de la reconversion avec « l'histoire » du site (notamment si patrimoine protégé)</li> <li>• Compatibilité « urbanistique » de la reconversion envisagée (PLU)</li> <li>• Préservation de l'équilibre entre activités et logements sur le quartier.</li> <li>• Portage politique en cas de reconversion en logements sociaux</li> </ul>
Reconversion en logements « privés »	Y-a-t-il un besoin de logements sur le quartier ?	
Reconversion en logements sociaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le secteur présente-t-il un déficit de logements sociaux (position par rapport au seuil des 25 % de logements sociaux sur la commune) ?</li> <li>• Est-il possible d'obtenir un droit de réservation sur une partie des logements construits ?</li> </ul>	

<p><b>Reconversion en hôtel</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelle est la situation locale du parc hôtelier (déficit / excédent) ?</li> <li>• La situation du site (accessibilité, situation urbaine) et la distribution intérieure du bâtiment (chambres, hall d'accueil, cafétéria pouvant faire office de cuisine) se prêtent-elles à ce type de reconversion ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procédure de déclassement</li> <li>• Compatibilité de la reconversion avec « l'histoire » du site (notamment si patrimoine inscrit ou classé)</li> <li>• Compatibilité 'urbanistique' de la reconversion envisagée (PLU)</li> </ul>
<p><b>Reconversion pour accueil d'activités tertiaires ou commerciales</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles sont les activités susceptibles d'être accueillies sur le site ?</li> <li>• Les caractéristiques du site permettent-elles d'envisager ce type de reconversion (histoire, qualités architecturales...) ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procédure de déclassement</li> <li>• Compatibilité de la reconversion avec « l'histoire » du site (notamment si patrimoine inscrit ou classé)</li> <li>• Compatibilité 'urbanistique' de la reconversion envisagée (PLU)</li> </ul>
<p><b>Equipement public</b> (ex : musée)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les caractéristiques du site permettent-elles d'envisager ce type de reconversion (histoire, qualités architecturales...) ?</li> <li>• Le projet est-il susceptible de répondre à une demande des autres « services publics » ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procédure de déclassement (en cas de sortie du domaine public)</li> <li>• Portage politique fort</li> <li>• Qualité architecturale du projet envisagé</li> </ul>
<p><b>Projets mixtes</b> (ex : logements + hôtel)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le site permet-il la cohabitation de plusieurs activités / destinations (surfaces suffisantes, configuration, accès séparés...) ?</li> <li>• Quelles sont les activités / destinations complémentaires ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procédure de déclassement</li> <li>• Compatibilité de la reconversion avec « l'histoire » du site (notamment si patrimoine inscrit ou classé)</li> <li>• Compatibilité 'urbanistique' de la reconversion envisagée (PLU)</li> <li>• Nécessité d'activités compatibles avec le statut de l'établissement</li> </ul>

**Si la dimension économique est ici une composante essentielle de la réflexion, il n'en demeure pas moins que l'établissement doit prendre en compte des éléments d'environnement et de stratégie lors de la définition de ses orientations.**

**En effet, la conservation d'un site désaffecté sur une longue période représente un coût et un risque.**

**Dans ce cadre, l'établissement ne doit pas hésiter à examiner favorablement des propositions inférieures au montant pressenti mais qui lui permettraient de se désengager rapidement.**

Pour plus de précisions, se reporter au tome 2.

### **Cas 2 : La commune ou structure intercommunale a un projet de reconversion identifié**

Dès lors que la commune (ou une structure intercommunale : communauté urbaine, communauté d'agglomération, communauté de communes, syndicat de communes) manifeste son intérêt pour le bien, il convient d'engager une réflexion conjointe permettant de parvenir à un projet partagé et respectueux des intérêts des parties.

Les communes tiennent en effet des rôles multiples et parfois contradictoires au regard des établissements sanitaires ou médico-sociaux :

- elles sont représentées au sein du conseil de surveillance des établissements sanitaires ;
- elles ont un rôle majeur dans la politique d'aménagement et disposent de prérogatives associées (ex : droit de préemption) ;
- elles ont un rôle de régulateur urbanistique tant sur le plan général (avec le PLU) que pour des projets spécifiques (délivrance des permis de construire).

En d'autres termes, sans que leurs décisions s'imposent aux établissements qui disposent par ailleurs d'atouts importants dans le jeu local des acteurs (ex : poids du foncier hospitalier à l'échelle du territoire communal), les communes constituent un partenaire spécifique puisqu'elles sont en effet à la fois un « client » naturel pour des projets de reconversion et une instance régulatrice.

L'enjeu de la réflexion est donc d'organiser au mieux les relations entre ces différents acteurs. En complément des échanges informels et réguliers que les établissements entretiennent avec la commune, il est souhaitable de prévoir des échanges formalisés et éventuellement la mobilisation d'une structure spécifique (couplant intervenants techniques et décideurs).

Plus les positions respectives de l'établissement (ressources attendues, besoin éventuel de foncier...) et de la commune (objectifs d'aménagement, contenu du projet...) seront connues, plus les termes de la négociation auront des chances d'être favorables aux deux parties.

Cette enceinte doit permettre à l'établissement de faire valoir des arguments étayés, mettant notamment en évidence les possibilités de reconversion du bien dans le secteur marchand et donc sa valeur potentielle (ce qui rend nécessaire l'organisation d'études de faisabilité, à l'initiative de l'établissement).

Sur le plan pratique, cette enceinte de concertation :

- doit s'appuyer sur des partenaires complémentaires :
  - l'ARS qui, en tant qu'autorité de tutelle des établissements, fait valoir les intérêts de l'État et de l'Assurance maladie,
  - le Préfet qui, en vertu de sa responsabilité en termes d'aménagement local mais également en raison de son rôle d'organisation et de coordination des services de l'État, peut éventuellement être sollicité pour les opérations importantes.
- peut prendre la forme d'un comité de pilotage patrimonial (cf. page 9 du présent guide).

Bien que régie par une démarche partenariale, la réflexion menée laisse une alternative à l'établissement, celui-ci peut en effet :

- soit céder son bien à la commune ou l'Établissement Public de Coopération Intercommunale nourrissant un projet particulier pour le site considéré ;
- soit entreprendre une démarche de vente sous conditions lui permettant de toucher un large spectre d'acquéreurs potentiels tout en s'inscrivant dans les orientations générales données par la commune ou l'Établissement Public de Coopération Intercommunale.

### **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

ARS

pilotage

PLU

SHON

Date de parution : 06/11/2013

Télécharger la production