

# Dynamisation des actifs immobiliers des établissements sanitaires et médico-sociaux

METTRE  
EN ŒUVRE  
ET PARTAGER

Tome 1 : Principes généraux



---

**Les publications de l'ANAP s'inscrivent dans 3 collections, pour transmettre aux professionnels de santé les clés pour :**

**ANTICIPER ET COMPRENDRE** une thématique avant de s'engager dans une démarche de transformation et d'amélioration de leur performance,

**DIAGNOSTIQUER** et comparer leurs performances, afin de bénéficier d'un éclairage indispensable à l'initiation de leur projet,

**METTRE EN ŒUVRE ET PARTAGER** leurs expériences avec leurs pairs en s'inspirant de conseils méthodologiques et de pratiques organisationnelles.

---



**Anabelle BILLY,**

ANAP, [anabelle.billy@anap.fr](mailto:anabelle.billy@anap.fr)

**Damien POIROT,**

ANAP, [damien.poirot@anap.fr](mailto:damien.poirot@anap.fr)

# Résumé

Ce guide a pour ambition de proposer une démarche stratégique permettant aux établissements sanitaires et médico-sociaux de mieux appréhender les enjeux d'un patrimoine immobilier souvent complexe. Il reprend une version initiale, éditée par la Mission d'appui à l'investissement hospitalier (MAINH) en 2005, en le complétant avec un tome 2 décrivant une méthodologie d'études de reconversion et un tome 3 constitué d'annexes techniques et juridiques actualisées.

Il est destiné :

- aux directeurs des établissements publics de santé et des établissements et services médico-sociaux ;
- aux responsables de patrimoine des établissements (pour les établissements dotés de moyens et structures internes affectés à la gestion du patrimoine) ;
- aux organismes de tutelle des établissements sanitaires et médico-sociaux (Agences régionales de santé) ;
- plus largement, à l'ensemble des acteurs publics ou privés, partenaires des établissements dans la gestion et la dynamisation du patrimoine immobilier.

### **Mots-clés**

*Patrimoine immobilier, Dynamisation, Valorisation, Cession*

## Summary

*This guide aims to provide a strategic approach for healthcare and medico-social facilities so that they can better understand the stakes of an often complex real estate portfolio. It further develops upon an initial version, published in 2005 by the MAINH (National Mission for the Support of Hospital Investment), supplementing it with a 2nd volume that describes a methodology for conversion studies and a 3rd volume consisting of updated technical and legal annexes.*

*It is intended for :*

- *directors of public healthcare facilities ;*
- *those who manage healthcare facilities' real estate assets (for those facilities which have internal resources and teams dedicated to the management of real estate assets) ;*
- *the supervisory bodies of healthcare and medico-social facilities (regional health agencies) ;*
- *more generally, all public and private stakeholders, partners of facilities involved in the management and the revitalisation of real estate assets.*

### **Keywords**

*Real estate portfolio / Revitalisation / Valuation / Sale*

# Sommaire

<b>INTRODUCTION</b> .....	5	<b>EXEMPLES DE DÉMARCHES DE DYNAMISATION POUR DES ACTIFS SIMPLES</b> .....	23
L'IMMOBILIER : UN LEVIER AU SERVICE DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES DES ÉTABLISSEMENTS.....	5	<b>Exemple 1</b> Bâtiment d'habitation (utilisation du TRI comme critère d'analyse par comparaison à un taux de financement).....	23
LES SPÉCIFICITÉS DU SECTEUR SANITAIRE ET MÉDICO-SOCIAL SUR LE PLAN IMMOBILIER.....	5	<b>Exemple 2</b> Villa (utilisation du TRN comme critère d'analyse par comparaison à un taux de financement).....	26
<b>1. ÉLÉMENTS DE CADRAGE GÉNÉRAL</b> .....	9	<b>Exemple 3</b> Terrain agricole (utilisation du TRN comme critère d'analyse par comparaison à un taux de financement).....	27
<b>LES PRINCIPES GÉNÉRAUX D'UNE DÉMARCHÉ DE DYNAMISATION DES ACTIFS</b> .....	9	<b>2.2 DÉMARCHÉ DE DYNAMISATION POUR LES ACTIFS « COMPLEXES »</b> .....	28
<b>LES CONDITIONS DE RÉUSSITE POUR LES ÉTABLISSEMENTS D'UNE DÉMARCHÉ DE DYNAMISATION DES ACTIFS</b> .....	10	<b>COMMENT CONNAÎTRE SES ACTIFS IMMOBILIERS?</b> .....	28
<b>2. COMMENT DYNAMISER SES ACTIFS IMMOBILIERS?</b> .....	13	<b>Recensement des caractéristiques descriptives des sites</b> .....	28
<b>PRÉAMBULE : DISTINCTION ENTRE « ACTIFS SIMPLES » ET « ACTIFS COMPLEXES »</b> .....	13	<b>Identification des marges de manœuvre de l'établissement</b> .....	28
<b>2.1 DÉMARCHÉ DE DYNAMISATION POUR LES ACTIFS « SIMPLES »</b> .....	15	<b>LES CONTRAINTES RÉGLEMENTAIRES ET/OU JURIDIQUES</b> .....	29
<b>EN RÉSUMÉ</b> .....	15	<b>LES CONTRAINTES LIÉES À LA POLITIQUE LOCALE D'AMÉNAGEMENT</b> .....	30
<b>COMMENT CONNAÎTRE SES ACTIFS IMMOBILIERS?</b> .....	16	<b>COMMENT IDENTIFIER LES ENJEUX DES ACTIFS ET DÉFINIR DES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES?</b> .....	30
<b>Inventorier les données descriptives relatives aux actifs</b> .....	16	<b>Cas 1</b> La commune ou structure intercommunale ne nourrit pas de projet particulier pour le site considéré.....	30
<b>Déterminer la valeur de marché actuelle de chacun des actifs</b> .....	16	<b>La réalisation d'une étude de faisabilité</b> .....	31
<b>Déterminer la rentabilité financière actuelle de chacun des actifs</b> .....	17	<b>La détermination de la rentabilité future du (des) projet (s)</b> .....	31
<b>COMMENT IDENTIFIER LES ENJEUX DES ACTIFS ET DÉFINIR DES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES?</b> .....	19	<b>Cas 2</b> La commune ou structure intercommunale a un projet de reconversion identifié.....	34
<b>Identifier les actions permettant d'optimiser la rentabilité de l'actif</b> .....	19	<b>COMMENT METTRE EN ŒUVRE LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES?</b> .....	35
<b>Appréhender la rentabilité future de l'actif</b> .....	20	<b>1. L'établissement se désengage</b> .....	35
<b>Arbitrer sur la mise en œuvre des actions</b> .....	20	<b>Cas 1</b> Désengagement par cession simple.....	35
<b>COMMENT METTRE EN ŒUVRE LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES?</b> .....	21	<b>2. L'établissement met en œuvre le projet à son profit</b> .....	37
<b>1. L'établissement se désengage : Cession du bien</b> .....	21	<b>Cas 2</b> Désengagement par cession sous conditions.....	37
<b>2. L'établissement conserve le bien</b> .....	22	<b>3. L'établissement diffère sa décision</b> .....	38
		<b>REMERCIEMENTS</b> .....	41

# Introduction

## L'IMMOBILIER : UN LEVIER AU SERVICE DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES DES ÉTABLISSEMENTS

Les réflexions initiées par les établissements sanitaires et médico-sociaux sur le devenir de leurs actifs immobiliers s'inscrivent dans un mouvement général. La plupart des acteurs économiques recherchent en effet aujourd'hui l'utilisation optimale du « levier » immobilier pour servir leurs objectifs stratégiques.

Les administrations, collectivités locales ou grandes entreprises, propriétaires d'un parc immobilier, mesurent désormais clairement les enjeux économiques liés aux actifs immobiliers, alors même que ces actifs restent encore parfois mal connus.

❖ L'État a ainsi initié une démarche de recensement des actifs immobiliers pouvant être cédés.

❖ Les administrations s'interrogent, au travers de schémas directeurs immobiliers, sur la fonctionnalité des actifs immobiliers, sur leur adéquation aux besoins et sur leur coût d'exploitation.

❖ Les collectivités locales, dont les compétences s'accroissent du fait de la décentralisation, se retrouvent en charge de patrimoines immobiliers qu'elles connaissent mal.

❖ Les grandes entreprises ont pris conscience que des arbitrages sur le patrimoine immobilier permettent de générer des ressources concourant au financement des activités « cœur de métier ».

❖ Les détenteurs de logements sociaux (organismes HLM) ont initié des démarches de stratégie patrimoniale visant à explorer l'ensemble des leviers d'actions permettant de rénover et renouveler le parc HLM.

Dans ce contexte, les enjeux immobiliers des établissements sont de trois natures :

❖ Optimisation de la gestion des actifs immobiliers ne participant pas à l'offre de soins et arbitrage entre conservation et cession.

❖ Identification des possibilités de reconversion des établissements qui ne sont plus nécessaires au service public et mise en œuvre des scénarios identifiés.

❖ Définition, financement et mise en œuvre des projets immobiliers liés à la modernisation des hôpitaux.

Les projets immobiliers liés à la modernisation des établissements sanitaires et médico-sociaux s'inscrivent dans le cadre des projets d'établissement et ne sont pas évoqués dans le présent guide.

Pour mieux répondre aux deux autres enjeux, les établissements sanitaires et médico-sociaux doivent s'engager dans une démarche de « dynamisation des actifs immobiliers » que le présent guide a vocation à présenter. Il ne s'agit pas, au travers de cette démarche, de transformer les établissements en opérateurs immobiliers de « marché », mais de veiller à ce que les actifs immobiliers contribuent en permanence de manière optimale aux objectifs stratégiques de service public des établissements.

Les enjeux financiers sont par ailleurs difficiles à mesurer. Les chiffres qui auraient été significatifs ne sont pas disponibles ou difficilement exploitables.

La dynamisation ne se réduit pas au seul arbitrage entre conservation et cession d'actifs. Il s'agit plus largement de définir et de mettre en œuvre les actions susceptibles :

- ❖ de maîtriser les coûts afférents à l'entretien du patrimoine ;
- ❖ d'accroître la valeur économique ou la valeur d'usage des actifs ;
- ❖ d'augmenter les revenus générés ;
- ❖ de préparer au mieux une cession de tout ou partie des actifs ne participant plus à la mission de soins ;
- ❖ de servir un objectif particulier de l'établissement.

L'établissement doit ainsi avoir en permanence la certitude que ses actifs immobiliers sont correctement exploités et, le cas échéant, qu'ils pourront être cédés dans les meilleures conditions possibles.

## LES SPÉCIFICITÉS DU SECTEUR SANITAIRE ET MÉDICO-SOCIAL SUR LE PLAN IMMOBILIER

### *Un patrimoine diversifié*

La première caractéristique du patrimoine immobilier des établissements est la diversité. Cette diversité, en termes de nature de biens (terrains, bâtiments, vignes, forêts...) et d'occupation (activités hospitalières, activités connexes, logement, exploitations agricoles...), découle naturellement de la diversité des activités, mais est également le fruit de l'histoire puisque de nombreux établissements ont bénéficié au cours des années de dons et de legs divers.

Cette hétérogénéité constitue une richesse pour les établissements, mais est également un facteur de complexité puisqu'elle rend difficile une vision d'ensemble des enjeux immobiliers et qu'elle entraîne des modes de gestion ou d'intervention différenciés selon les typologies d'actifs.

### ***Un patrimoine emblématique***

Malgré la diversité qui le caractérise, le patrimoine immobilier des établissements sanitaires et médico-sociaux présente des constantes :

- une valeur emblématique forte, pour des bâtiments destinés à l'accueil du public, facilement identifiables, et souvent anciens ;
- une présence importante dans les centres villes ;
- un attachement du personnel pour des bâtiments souvent liés à l'histoire hospitalière.

Ces caractéristiques particulières sont des facteurs favorables à la valorisation du patrimoine immobilier, mais peuvent aussi constituer une contrainte et une source d'inertie dans la mesure où toute évolution de ce patrimoine a une incidence forte à l'échelle locale.

### ***Un patrimoine contraint***

Le patrimoine des établissements est souvent régi par un environnement juridique plus ou moins contraignant :

- les bâtiments anciens sont souvent classés ou inscrits, au titre des monuments historiques ou des sites ;
- les biens relevant du domaine public sont inaliénables et imprescriptibles, sauf mise en œuvre d'une procédure de déclassement.

Les actions pouvant être conduites sur le patrimoine doivent donc s'inscrire dans cet environnement.

### ***Un patrimoine atypique***

Le patrimoine des établissements sanitaires et médico-sociaux présente souvent, par ses dimensions, son ancienneté, sa vocation passée, ses caractéristiques urbaines et architecturales, un caractère atypique.

Cette situation particulière rend difficile l'identification des projets de reconversion et donc la détermination de la valeur économique des actifs immobiliers.

L'ANAP tient à remercier pour leur implication les établissements et les institutions membres du comité de pilotage initialement mis en place en 2005 par la MAINH pour la rédaction de ce guide.







# 1

## ÉLÉMENTS DE CADRAGE GÉNÉRAL

### LES PRINCIPES GÉNÉRAUX D'UNE DÉMARCHE DE DYNAMISATION DES ACTIFS

La démarche de dynamisation d'un actif immobilier s'articule en trois grandes étapes.

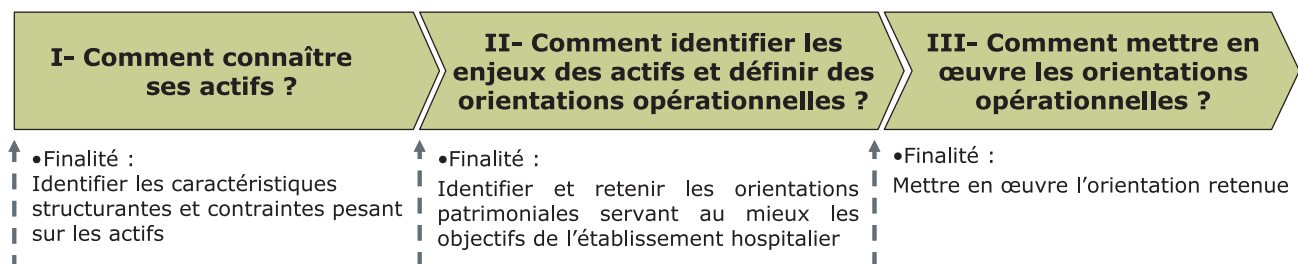
Il convient tout d'abord de recenser les **données élémentaires sur l'actif** considéré et plus spécifiquement d'aboutir à une vision précise des contraintes pesant sur cet actif de manière à fixer le champ des évolutions possibles. Cette étape consiste en un recensement des caractéristiques structurantes de l'actif

(inventaire des caractéristiques urbanistiques et spécifiques du site, notamment contraintes et servitudes, détermination de la rentabilité actuelle, appréciation du contexte immobilier local...).

Sur la base de cette cartographie de l'actif, il est ensuite nécessaire **d'appréhender les possibilités d'évolution patrimoniales** et d'expérimenter différents scénarii. L'arbitrage découlera de la prise en compte de facteurs de décision propres à chaque établissement : rentabilité attendue de l'action, adaptation à l'environnement local, qualité architecturale du projet, délai et contraintes de mise en œuvre.

Une fois l'orientation retenue, il s'agit de mettre en œuvre l'action en mobilisant les ressources nécessaires.

En résumé, les démarches de dynamisation sont conduites selon les trois étapes suivantes :



## 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 œuvre 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 ŒUVRE UNE DÉMARCHE PARTENARIALE

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

- ✦ 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 DÉMARCHE

Deux cas de figure sont envisageables quant à la détermination des moyens à mettre en œuvre 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 **référé 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 œuvre 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...).



## 2

COMMENT DYNAMISER  
SES ACTIFS  
IMMOBILIERS ?PRÉAMBULE : DISTINCTION ENTRE « ACTIFS SIMPLES »  
ET « ACTIFS COMPLEXES »

De manière schématique, nous identifions deux approches pour les démarches de dynamisation, selon la complexité des réflexions à mener :

❖ Les **actifs « simples »** qui sont des biens :

- qui génèrent des revenus (et dépenses) réguliers,
- dont la valeur de marché :
  - est a priori connue,
  - peut évoluer en fonction d'actions d'optimisation décidées en interne.

Il s'agit donc a priori d'**actifs relevant du domaine privé** (les actifs du domaine public, s'ils peuvent exceptionnellement générer des revenus dans le cadre de redevances d'occupation, ne répondent a priori pas aux critères définis ci-dessus).

Exemples :

- **immeuble à usage d'habitation** pouvant faire l'objet de travaux d'amélioration ou de redressements de loyers,
- **terrain agricole,**
- **forêt.**

❖ Les **actifs « complexes »** qui sont des biens :

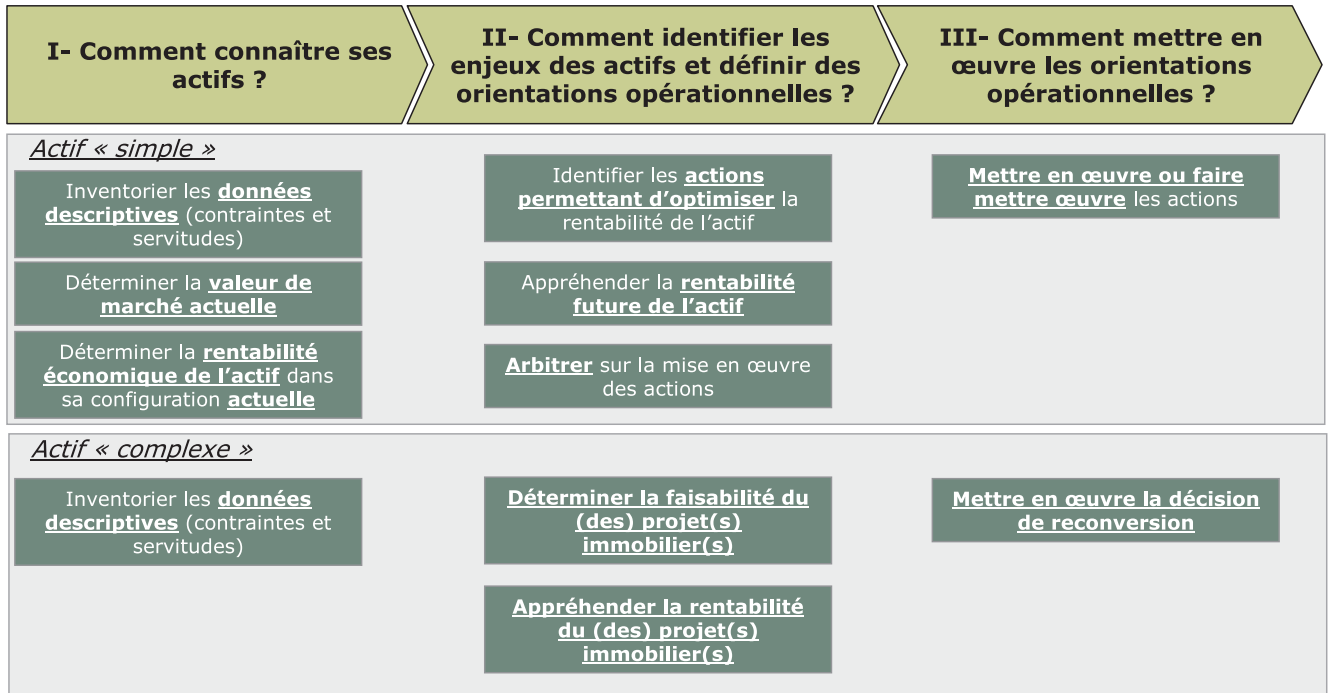
- dont la valeur de marché n'est pas connue ou difficilement estimable,
- et/ou dont la surface à l'échelle locale est importante,
- et/ou qui nécessitent des actions de reconversion de grande ampleur.

Plus généralement, il s'agit de **biens relevant du domaine public** pour lesquels l'établissement envisage une reconversion, mais il peut également s'agir d'**immeubles du domaine privé répondant à ces deux critères** (cf. exemples ci-dessous).

Exemples :

- **immeuble vacant du domaine public** (ancien hôpital à reconvertir),
- **terrain constructible ou appelé à le devenir.**

La démarche pour chacune de ces deux natures d'actifs se présente comme suit :



## 2.1 DÉMARCHE DE DYNAMISATION POUR LES ACTIFS « SIMPLÉS »

### EN RÉSUMÉ...

#### Objectif recherché

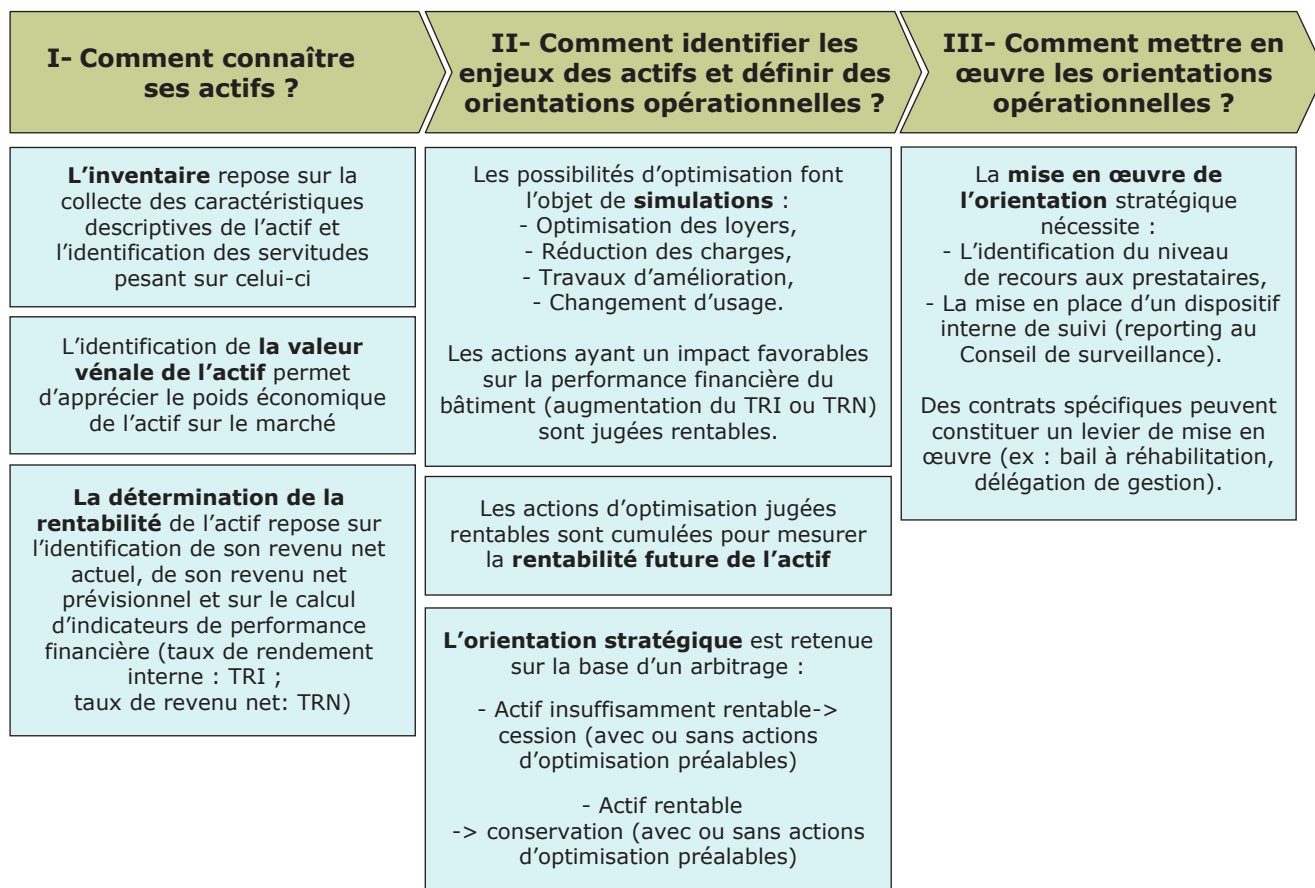
Optimiser la contribution de ces actifs aux objectifs stratégiques de l'établissement (contribution financière, outil de politique sociale, réserve foncière...).

#### Principes généraux de dynamisation pour les actifs simples

Les évolutions à envisager pour les actifs simples consistent essentiellement en des actions d'optimisation (les actifs dont l'optimisation relève nécessairement d'actions lourdes sont considérés comme des « actifs complexes »).

Par ailleurs, s'agissant d'actifs dont la nature est généralement éloignée de la mission de soins, l'arbitrage quant aux actions à mettre en œuvre sera généralement fondé sur une logique économique (sauf cas particuliers; ex : bâtiment à vocation sociale destiné à loger du personnel). En d'autres termes, des actions sont mises en œuvre sur les actifs dans la mesure où elles présentent un intérêt économique et contribuent au financement de la mission de soins exercée par l'établissement.

Résumé de la démarche :



## COMMENT CONNAÎTRE SES ACTIFS IMMOBILIERS ?

### *Inventorier les données descriptives relatives aux actifs*

Au-delà de la simple collecte des caractéristiques descriptives des actifs, cette étape vise à identifier l'ensemble des contraintes et servitudes qui peuvent conditionner les décisions ultérieures quant à l'évolution de l'actif.

Cette analyse permet ainsi de mesurer le champ du possible pour l'évolution des actifs.

**S'agissant des caractéristiques descriptives des actifs**, il appartient à chaque établissement de sélectionner les données pertinentes au regard d'une part de leur importance pour la compréhension du contexte des actifs et d'autre part de leur facilité d'obtention.

### **S'agissant des contraintes et servitudes :**

❖ Les **contraintes urbanistiques** et notamment le zonage du terrain d'emprise de l'actif doivent être vérifiés dans les documents de planification locale (plan local d'urbanisme – PLU – ou plan d'occupation des sols – POS – disponible auprès de la commune ou de la structure intercommunale) précisant les possibilités de modification du site (constructibilité...). Ce point est notamment important pour les terrains (ex : terrain à vocation agricole), pour lesquels une modification des conditions d'urbanisme pourrait entraîner une modification des conditions d'exploitation et générer une valorisation (ex : terrain non constructible basculant en zone à urbaniser). Pour disposer d'une vision précise de ces éléments et sur un bien donné, l'établissement peut demander un certificat d'urbanisme (disponible gratuitement auprès de la commune).

❖ Pour les actifs obtenus suite à un legs, les éventuelles **charges et conditions** susceptibles de limiter les actions envisageables par l'établissement (cession, changement d'usage.) doivent être recensées. Il convient d'ailleurs de noter que l'acceptation et le refus des dons et legs sont soumis à délibération du conseil de surveillance (notamment afin d'apprécier si ceux-ci sont grevés par des charges ou conditions importantes) : cf. le tome 3, Annexes, annexe 8 « Révision des conditions et charges imposées dons et legs ».

❖ Les éventuels dispositifs de **protection historique** (site inscrit, classé ou aux abords d'un site protégé) doivent également être identifiés : cf. le tome 3, Annexes, annexe 13 « Incidence des monuments historiques sur la valorisation du patrimoine ».

❖ Les servitudes pesant sur l'actif (qui peuvent être « au profit » ou « au dépens »).

La définition d'indicateurs pour chaque composante est mise en œuvre par le ministère de la Santé qui, dans le cadre d'une stratégie nationale de gestion du patrimoine, doit établir prochainement un outil commun d'inventaire du patrimoine pour les établissements publics de santé.

Les données nécessaires peuvent être rassemblées :

- ❖ en exploitant les documents juridiques relatifs à l'actif (ex : titre de propriété) ;
- ❖ en s'appuyant sur les bases de données éventuellement disponibles au sein de l'établissement (fichier d'amortissement, application informatique de gestion locative contenant des informations de nature descriptive) ;
- ❖ en interrogeant les services fiscaux ou d'un notaire (notamment pour préciser l'origine de propriété et les contraintes juridiques pesant sur l'actif).

### *Déterminer la valeur de marché actuelle de chacun des actifs*

La détermination de la valeur du bien sert deux objectifs :

- ❖ d'une part, connaître le « poids » économique du bien sur le marché ;
- ❖ d'autre part, alimenter le calcul de certains indicateurs de rentabilité permettant d'arbitrer entre cession et conservation.

#### Définition de la valeur vénale de marché

La valeur vénale de marché traduit le prix auquel un droit de propriété pourrait raisonnablement être vendu sur le marché à l'amiable ; les conditions suivantes étant supposées préalablement réunies :

- ❖ la libre volonté du vendeur et de l'acquéreur ;
- ❖ un délai raisonnable pour la négociation, compte tenu de la nature du bien et de la situation du marché (avec une valeur relativement stable pendant ce délai) ;
- ❖ la mise en œuvre de conditions propices à la vente dans les conditions du marché.

#### Méthodes de détermination de la valeur vénale de marché

Les méthodes permettant de déterminer la valeur vénale d'un actif sont à retenir parmi les suivantes :

- ❖ méthode par comparaison directe, consistant à approcher la valeur en fonction des transactions réalisées sur des biens similaires ou approchant ;
- ❖ méthodes par les revenus. Ces méthodes financières sont sous-tendues par le postulat qu'un bien ne vaut que par les revenus financiers futurs qu'il est susceptible de générer. Les deux principales méthodes financières sont les suivantes :
  - capitalisation du revenu net, consistant à approcher la valeur du bien (en année n) en fonction du revenu net (année n+1) capitalisé.
  - actualisation des flux futurs (ou cash flow), consistant à apprécier la valeur du bien en fonction des revenus nets actualisés, générés sur une période d'exploitation significative, au terme de laquelle est intégrée une valeur finale.



### Interlocuteurs mobilisés

Pour déterminer la valeur vénale de marché, il convient de solliciter :

- un cabinet d'expertise immobilière, sur la base d'au moins deux des méthodes citées ci-dessus (méthode par comparaison et une méthode par le revenu) ;
- le Service des affaires domaniales – avis du domaine (facultatif pour déterminer la valeur vénale de marché dans le cadre d'une cession, obligatoire avant une acquisition) ;

La réponse du Service des Affaires Domaniales peut nécessiter un délai assez long (à l'échelle de plusieurs mois). Il convient donc d'anticiper la sollicitation de ces services afin que le délai de réponse n'entrave pas le processus de décision.

Dès lors qu'une collectivité locale est intéressée par l'acquisition d'un bien immobilier, les éléments suivants doivent être pris en compte :

- la collectivité locale devra nécessairement se conformer à l'avis des domaines ;
- l'avis des domaines pourra être sollicité **conjointement** par l'établissement et la collectivité locale concernée ;
- dans tous les cas, l'organisation d'une visite sur place en présence d'un représentant de la collectivité, du Service des affaires domaniales et de l'établissement constitue un bon outil de dialogue et de prise de connaissance des positions réciproques.

En interne, il convient de prévoir les ressources et moyens permettant d'assurer le suivi des partenaires : interlocuteurs susceptibles d'apprécier les valeurs de marché fournies et disposant de connaissances élémentaires sur le patrimoine et sur le marché local immobilier.

### Limites des méthodes d'évaluation

Chacune des méthodes décrites ci-dessus nécessite l'adoption d'hypothèses à caractère subjectif (ex : identification d'un prix au m<sup>2</sup> pour la méthode par comparaison, taux de capitalisation pour la méthode par capitalisation). En d'autres termes, aucune de ces méthodes n'est parfaite, aussi il est préférable de recourir à au moins deux d'entre elles (méthode par comparaison, plus une méthode par les revenus) pour approcher au mieux la valeur vénale de marché de l'actif.

Par ailleurs, le risque est d'avoir une valeur reflétant essentiellement la situation actuelle du bien immobilier. Il convient donc d'être particulièrement vigilant dans le choix du cabinet d'expert sur la démarche d'évaluation proposée et de s'assurer que la méthode proposée ne soit pas uniquement fondée sur une analyse technique ou sur une analyse financière (proposition d'au moins deux méthodes d'évaluation et intégration d'hypothèses d'évaluation du marché immobilier local).

Afin d'apprécier le potentiel du marché d'implantation de l'actif, il est souhaitable de collecter des données permettant d'apprécier les perspectives d'évolution. Dans cette optique, un éclairage sur le marché immobilier fondé sur la collecte de données quantitatives (mouvement de population, données socio-économiques...) et la recherche de données qualitatives (entretiens avec des praticiens immobiliers : notaires, collectivités locales, agence d'urbanisme...), peut être utile.

### Déterminer la rentabilité financière actuelle de chacun des actifs

La détermination de la rentabilité financière actuelle de l'actif vise à :

- mesurer la contribution financière de chaque actif (et comparer ainsi les actifs entre eux) ;
- favoriser l'arbitrage ultérieur entre conservation et cession.

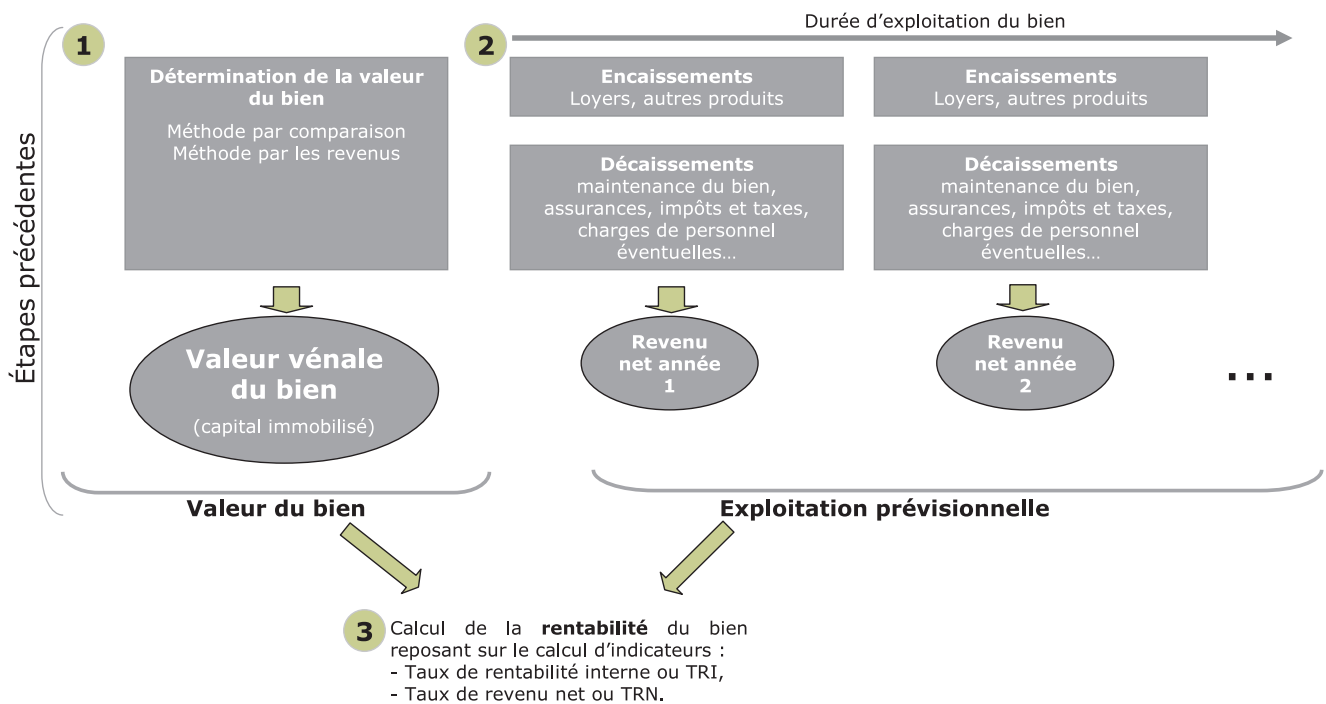
L'analyse de la rentabilité financière des actifs nécessite la mobilisation de compétences dédiées en valorisation et analyse financière. En conséquence, dès lors que l'établissement ne dispose pas de ces compétences, il pourra solliciter des conseils immobiliers afin :

- d'apprécier ponctuellement la rentabilité d'un actif précis (en vue d'un arbitrage) ;
- de proposer une démarche et des outils directement utilisables par l'établissement.

Les éléments décrits ci-après visent à expliciter les principes d'analyse de la rentabilité.

De manière générale, l'analyse de la rentabilité financière d'un bien immobilier repose sur la comparaison du coût du capital immobilisé avec les revenus nets actuels et futurs attendus de l'actif.

Cette définition appliquée à un bien immobilier peut être formulée comme suit : plus les revenus générés par l'actif sont importants au regard de sa valeur, plus la rentabilité du bien est élevée.



Parmi les différents indicateurs permettant de calculer la rentabilité financière d'un actif, le taux de rentabilité interne (TRI) et le taux de revenu net (TRN) sont sans doute les plus efficaces.

#### Le Taux de Rendement Interne ou TRI

Parmi les indicateurs financiers, le taux de rendement interne (TRI dans la suite du document) est particulièrement pertinent pour les actifs immobiliers. Il exprime le taux de rémunération maximum des capitaux investis dans un placement (ex : bâtiment) sur une période de temps donnée.

Le TRI présente l'avantage d'intégrer les différentes composantes d'un actif immobilier (valeur de marché, revenus prévisionnels et amortissement du capital) et permet de :

- ❖ comparer la rentabilité économique de chacun des actifs par comparaison entre eux ;

- ❖ mesurer la rentabilité économique de chacun des actifs au regard de seuils que l'établissement aura au préalable établi par référence à des taux externes (taux de financement et/ou taux de placement).

Le TRI est certes plus complexe à appréhender que d'autres indicateurs financiers, comme le TRN (cf. infra), mais il est facilement modélisable sur un tableur de type Excel.

#### L'utilisation du TRI s'impose :

- ❖ si l'établissement souhaite comparer la rentabilité de ses immeubles avec un taux de financement ou de placement ;

- ❖ si l'enjeu financier est important pour l'établissement et nécessite alors une mesure précise de la rentabilité (ex : valeur vénale de l'actif de marché importante).

#### Le Taux de Revenu Net ou TRN

Malgré la modélisation possible du calcul du TRI sur un tableur de type Excel, sa détermination reste complexe. Les établissements gèrent, pour une part significative, des actifs de petite taille, présentant des enjeux financiers individuels moindres.

Les revenus nets de ces actifs sont pour la plupart peu variables (d'une année sur l'autre) avec un taux de croissance continu et modéré.

Pour ces actifs, le calcul d'un indicateur simplifié tel que le Taux de Revenu Net (TRN : ratio entre revenu net de l'actif et sa valeur de marché) paraît donc opportun.

#### Le calcul de ces indicateurs (TRI, TRN) suppose :

- ❖ de connaître la valeur vénale du bien (cf. étape précédente) ;

- ❖ de calculer le revenu net actuel du bien ;

- ❖ de déterminer les revenus nets futurs (pour le TRI). Ces derniers peuvent être estimés par projection des revenus actuels (utilisation de coefficients de projection) ou par estimation des encaissements et décaissements réels futurs.

## COMMENT IDENTIFIER LES ENJEUX DES ACTIFS ET DÉFINIR DES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES ?

### Identifier les actions permettant d'optimiser la rentabilité de l'actif

Cette étape permet :

- ❖ d'identifier les actions contribuant à l'optimisation de la rentabilité financière de l'actif ;
- ❖ d'en mesurer l'impact sur le plan économique.

Les leviers d'actions envisageables pour optimiser les revenus des actifs simples sont les suivants :

- ❖ levier 1 : optimisation des loyers de l'actif ;
- ❖ levier 2 : réduction des charges ;
- ❖ levier 3 : amélioration technique de l'actif permettant un accroissement des prestations puis des loyers ;
- ❖ levier 4 : changement d'usage de l'actif (modification de la vocation de l'actif) permettant d'accroître les revenus locatifs.

Afin d'identifier la pertinence de ces différents leviers, l'établissement pourra solliciter des conseils juridiques (conditions de mise en œuvre) et immobiliers (pertinence des actions en fonction des caractéristiques du bien).

Descriptif des actions envisageables :

Actions	Coûts de mise en œuvre	Impacts sur les encaissements / décaissements	Questions à envisager
<b>Optimisation des loyers</b>			
❖ Augmentation des loyers (révision annuelle, renouvellement du bail, relocation)	Coût de remise en état des logements, des locaux commerciaux ou d'activité (cf amélioration)	Augmentation des loyers (annuelle, lors du renouvellement du bail ou lors du changement de bail)	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Les loyers appliqués sont-ils en adéquation avec les loyers du marché ?</li> <li>❖ Les loyers sont-ils augmentés régulièrement, de manière systématique ?</li> <li>❖ Lors des changements de baux, les possibilités d'augmentation de loyers sont-elles systématiquement explorées ?</li> <li>❖ Quelles sont les dispositions qui peuvent permettre d'optimiser les baux conclus sous la loi de 1948 (pour les logements) ?</li> <li>❖ Les loyers des logements des agents peuvent-ils être augmentés ?</li> </ul>
❖ Redressement des loyers baux 48	Coût de remise en état des logements, des locaux commerciaux ou d'activité	Augmentation des loyers à la relocation (ajustement avec les prix du marché)	
❖ Redressement des loyers des agents logés	A priori aucun	Augmentation des loyers (ajustement avec les prix du marché)	
<b>Réduction des charges / optimisation de la gestion</b>	Coût des dispositifs mis en œuvre (ex : contrat de maintenance souscrit avec un prestataire)	Amélioration des différents postes de charge : coût de la vacance, coût des impayés, coût des travaux de maintenance	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Le niveau de recouvrement est-il optimisé ? La procédure de recouvrement est-elle adaptée et efficace ?</li> <li>❖ Les délais de remise en location des logements sont-ils optimisés ?</li> <li>❖ Les coûts de maintenance sont-ils adaptés aux besoins ? Les contrats ne peuvent-ils pas être adaptés, rationalisés, optimisés... ?</li> </ul>

Actions	Coûts de mise en œuvre	Impacts sur les encaissements / décaissements	Questions à envisager
<b>Amélioration technique de l'actif</b> (ascenseur, réhabilitation des parties communes, réhabilitation parties privatives, sécurisation des accès...)	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Coût de l'amélioration : investissement</li> <li>❖ Coûts divers (frais d'externalisation de la mise en œuvre, coût du suivi du chantier...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Augmentation des loyers</li> <li>❖ Augmentation ou réduction des coûts de maintenance du fait la présence de nouveaux équipements</li> <li>❖ Réduction des coûts de maintenance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Quelles améliorations peuvent être envisagées ?</li> <li>❖ Quels sont les objectifs et effets des améliorations potentielles ?</li> </ul>
<b>Changement d'usage de l'actif</b> (ex : transformation de bureaux ou commerces en logements)	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Coût de transformation de l'actif</li> <li>❖ Coûts divers (frais d'externalisation de la mise en œuvre, coût du suivi du chantier...)</li> </ul>	Augmentation des recettes locatives	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Les conditions urbanistiques du plan local d'urbanisme sont-elles compatibles avec la reconversion envisagée ?</li> <li>❖ Globalement, l'ensemble de l'actif peut-il faire l'objet d'un changement d'usage ?</li> <li>❖ Partiellement, des logements ou locaux divers sont-ils pleinement exploités ou peuvent-ils faire l'objet d'un changement d'usage ?</li> </ul>

### Appréhender la rentabilité future de l'actif

Il s'agit de mesurer l'effet conjugué des actions identifiées (pour celles présentant un intérêt financier) et ainsi appréhender la rentabilité future de l'actif en vue d'un arbitrage.

Pour ce faire, les simulations financières précédemment établies doivent être ajustées pour intégrer les hypothèses cumulées des actions présentant un intérêt financier, retenues au cours de l'étape précédente (coûts de mise en œuvre, évolution des encaissements et des décaissements, modification de la valeur vénale du bien...).

L'intérêt financier de chacun de ces leviers est basé sur une comparaison de la rentabilité financière de l'actif avant et après mise en œuvre de l'action :

❖ si le taux de rentabilité (TRI ou TRN) calculé est supérieur au taux initial -> l'action améliore la rentabilité financière de l'actif et présente donc un intérêt financier ;

❖ si le taux de rentabilité (TRI ou TRN) calculé est inférieur au taux initial -> l'action dégrade la rentabilité financière de l'actif et ne présente donc pas d'intérêt financier.

### Arbitrer sur la mise en œuvre des actions

La réflexion menée au cours des étapes précédentes permet de bénéficier d'une vision « optimisée » du patrimoine. Sur la base de ces travaux, l'établissement doit donc mesurer si l'actif ainsi optimisé s'inscrit dans ses objectifs stratégiques :

❖ si la stratégie immobilière de l'établissement est essentiellement régie par une logique financière, les indicateurs de rentabilité seront déterminants dans la décision ;

❖ si la stratégie immobilière de l'établissement doit intégrer une politique sociale, les démarches effectuées préalablement auront permis de mettre en évidence l'effort financier consenti par l'établissement en faveur de ses agents.

Le délai de mise en œuvre de l'action doit également être pris en compte : la compatibilité de l'échéance de mise en œuvre effective de l'action et les éventuels coûts à supporter par l'établissement (entre l'échéance de décision et l'échéance de réalisation) doivent notamment être étudiés.

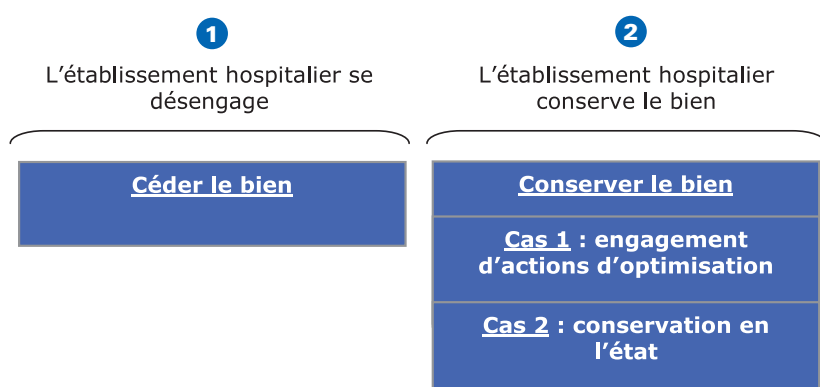
À ce stade, l'établissement dispose donc des informations lui permettant de choisir entre conservation et désengagement.

Même dans l'hypothèse d'une conservation, l'établissement pourra se fixer un seuil à partir duquel la cession présente un intérêt financier.

## COMMENT METTRE EN ŒUVRE LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES ?

L'établissement dispose des leviers d'actions suivants :

- ❖ l'établissement se désengage,
- ❖ l'établissement conserve le bien et met en œuvre des actions d'optimisation.



### 1 L'établissement se désengage : Cession du bien

Les modalités de cession sont décrites dans le tome 3, annexe 12.

#### Contraintes liées à la cession

Les marges de manœuvre de l'établissement vis-à-vis des actifs simples sont importantes.

Les cessions peuvent en principe être décidées librement, sauf conditions et charges imposées à certains dons et legs (cf. tome 3, annexe 8).

Par ailleurs, s'agissant de la cession d'un bien occupé, celle-ci devra être proposée en priorité à l'occupant (les conditions nécessaires à l'application du droit de préemption par le locataire sont précisées dans l'annexe 12 du tome 3).

#### Procédure à suivre pour mettre en œuvre la cession des actifs simples

La cession relève d'une décision du conseil de surveillance de l'établissement.

Le directeur d'établissement qui est compétent pour préparer les travaux du conseil de surveillance fournit à ses membres l'ensemble des éléments relatifs aux biens et aux conditions de la cession. Dans la pratique, les réflexions préalables à la cession peuvent être confiées à une structure ad hoc, placée sous l'autorité du directeur d'établissement (comité de pilotage patrimonial – cf page 9).

Ces instances décisionnaires devront notamment se prononcer sur la forme de la vente. Dès lors que l'opération représente un enjeu majeur en termes de surface et de valorisation (à apprécier localement en évaluant l'importance de l'opération par rapport au contexte local), il est souhaitable voire nécessaire d'envisager une réalisation de l'opération en plusieurs tranches (cf. annexe 12 du tome 3).

Comme tout vendeur, l'établissement a une obligation d'information de l'acquéreur. Il doit ainsi informer les acquéreurs potentiels des caractéristiques essentielles du bien, de l'existence de servitudes, d'hypothèques, de privilèges ou d'autres charges. L'établissement ne fait ici que s'inscrire dans le droit commun.

Il convient par ailleurs de noter que l'établissement n'est pas soumis à l'obligation d'obtenir un avis préalable du Service de domaines pour les opérations de cession (cf. annexe 7 du tome 3).

#### Rythme de cession des actifs simples

Le rythme de la vente devra être fonction :

- ❖ d'une part des besoins financiers attendus des actifs immobiliers (tenir le rythme de revenus prévisionnels attendus) ;
- ❖ de la position de l'établissement sur le marché (notamment pour les établissements possédant un parc d'actifs important, dont la vente massive serait de nature à déséquilibrer le marché et de desservir les acteurs locaux).

Dans cette dernière hypothèse, l'établissement pourra utilement se rapprocher de la commune afin :

- ❖ d'étudier conjointement le rythme de cession ;
- ❖ d'identifier les possibilités d'acquisition de la commune (éventuellement par l'intermédiaire d'une structure dédiée de type SEM ou établissement public foncier).

De manière générale, le volume des actifs mis sur le marché doit donc être cohérent avec les volumes de transactions constatés dans le passé.

Par ailleurs, l'établissement devra tenir compte des délais nécessaires à la mise en œuvre des cessions :

- ❖ délai de décision et de validation par le conseil d'administration ;
- ❖ délai de négociation avec l'acquéreur ;
- ❖ délai d'intervention du notaire (de 2 à 6 mois pour une opération moyenne) ;
- ❖ délai nécessaire à la réalisation des diagnostics obligatoires (de 1 à 3 mois) ;
- ❖ délais administratifs (ex : délai de deux mois suite à l'émission de la déclaration d'intention d'aliéner envoyée à la commune).

#### Possibilités d'externalisation de la cession

En l'absence de ressources internes, les établissements peuvent confier la gestion des cessions à des opérateurs spécialisés (ex : cabinets de transactions immobilières).

Cette mission s'inscrit alors dans le cadre d'un contrat qui prévoit la rémunération du mandataire : sa mise en œuvre est donc soumise au code des marchés publics et nécessite une réflexion en amont (fixation du périmètre d'intervention, rédaction d'un cahier des charges...).

## 2 L'établissement conserve le bien

### Cas 1 Engagement d'actions d'optimisation

#### Dispositif de mise en œuvre des actions d'optimisation

S'agissant des actifs occupés (ex : immeuble d'habitation), l'établissement devra en premier lieu procéder à une analyse des conditions du bail afin de s'assurer de la compatibilité des actions envisagées (ex : augmentation du loyer).

La plupart des actions d'optimisation des actifs simples (augmentation des loyers, réduction des charges, réhabilitation) relèvent davantage de décisions de gestion et ne sont donc pas nécessairement soumises à une décision du conseil d'administration.

Cf. page 10 du tome 2, pour les compétences respectives du Conseil de surveillance et du Directeur d'Établissement.

Une assistance portant sur les aspects juridiques (juristes, notaires pour l'analyse des baux) et immobiliers (conseils immobiliers) pourra être sollicitée par les établissements.

#### Possibilités d'externalisation

L'externalisation de tout ou partie de l'administration des actifs constitue un levier de mise en œuvre que l'établissement sanitaire ou médico-social se doit d'explorer afin d'optimiser l'utilisation de ses ressources internes.

L'externalisation reposant sur la négociation de contrat, le périmètre des prestations « externalisables » est très important :

- ❖ prestations relatives à la maintenance et l'entretien du patrimoine :
  - contrats de maintenance couvrant tout ou partie des interventions techniques (interventions sur tout ou partie des corps d'état : plomberie, peinture, électricité ; remise en état des lieux...),
  - contrat de nettoyage des parties communes,
  - ...
- ❖ prestations de gestion locative des actifs :
  - quittancement des loyers, recouvrement, pré-contentieux, contentieux,
  - commercialisation des logements vacants,
  - ...
- ❖ prestations de réhabilitation.

Les principaux outils contractuels permettant d'externaliser tout ou partie de l'administration du bâtiment sont les suivants :

- ❖ convention de gestion conclue avec un administrateur de biens (dont la conclusion est soumise au code des marchés publics) ;
- ❖ bail à réhabilitation conclu avec un bailleur social ou société d'économie mixte de construction pour les immeubles de logements (externalisation des travaux de réhabilitation) ;
- ❖ bail à construction (pour les terrains).

## EXEMPLES DE DÉMARCHES DE DYNAMISATION POUR DES ACTIFS SIMPLES

### Exemple 1

Bâtiment d'habitation (utilisation du TRI comme critère d'analyse par comparaison à un taux de financement)

#### Comment connaître ses actifs ?

##### Inventorier les données descriptives

Le bâtiment d'habitation présente les caractéristiques suivantes :

- ❖ Date de construction = 1920
- ❖ Nombre de logements = 15, dont :
  - 1 logement en bail 1948
  - 1 logement de fonction
- ❖ Nombre de local commercial = 1
- ❖ Surface habitable = 1 500 m<sup>2</sup>
- ❖ Nombre d'étages = 4
- ❖ Équipement spécifique : ascenseur

Le compte de résultat actuel et prévisionnel de l'actif est le suivant :

	Taux de croissance	2005	2006	2007	...	2012	2013	2014
Loyers initiaux	0%	95	95	95	...	95	95	95
Loyers redressés	0%	100	100	100	...	100	100	100
Recettes annexes	2%	5	5	5	...	6	6	6
<b>Total des produits</b>		<b>105</b>	<b>105</b>	<b>105</b>	<b>...</b>	<b>106</b>	<b>106</b>	<b>106</b>
Coût de la vacance	2%	4	4	4	...	5	5	5
Coût des impayés	2%	2	2	2	...	2	2	2
Travaux de maintenance	2%	20	20	21	...	23	23	24
Travaux programmés		20	10	40	...	20	20	20
Autres charges non récupérables	2%	2	2	2	...	2	2	2
Impôts et taxes non récupérables	4%	10	10	11	...	13	12	12
<b>Total des charges</b>		<b>58</b>	<b>49</b>	<b>80</b>	<b>...</b>	<b>65</b>	<b>65</b>	<b>65</b>
<b>Revenu net</b>		<b>47</b>	<b>56</b>	<b>25</b>	<b>...</b>	<b>40</b>	<b>41</b>	<b>41</b>

Redressement des loyers baux 48 et logements de fonction

Le bâtiment d'habitation est localisé en centre ville.

À noter qu'un logement est inoccupé. Cette situation ne présente pas un caractère exceptionnel : en moyenne sur les 3 dernières années, 1 logement sur les 15 est systématiquement vacant.

##### Déterminer la valeur de marché actuelle

Un cabinet spécialisé a été sollicité par l'établissement pour déterminer la valeur de marché (valeur vénale) du bien.

L'expert a utilisé deux méthodes :

- ❖ méthode par comparaison directe -> valeur de l'actif = 850
- ❖ méthode par capitalisation du revenu net -> valeur de l'actif = 783

Sur cette base, l'expert retient la valeur de marché suivante : 800

##### Déterminer la rentabilité financière actuelle

L'établissement est dans une logique de recherche de financement. À ce titre, il souhaite comparer la rentabilité de ses actifs avec un taux de financement.

Compte tenu de cette volonté, le Taux de Rendement Interne apparaît être l'indicateur le plus pertinent pour mesurer la rentabilité financière de l'immeuble et la comparer avec un taux de financement.

Remarques :

❖ Les loyers du logement en bail 1948 et du logement de fonction ont été redressés pour aligner la valeur de ces loyers avec les loyers du marché et ainsi ne pas tenir compte du poids de l'histoire et de la politique sociale de l'établissement qui pèse sur la rentabilité financière du bâtiment.

❖ Coût de la vacance : le coût du logement inoccupé est estimé en moyenne à 4 par an.

❖ Travaux programmés : un diagnostic technique réalisé par un expert a permis de mettre en évidence des besoins de travaux dont le montant varie d'une année sur l'autre. Le montant réel estimé a permis d'alimenter le compte de résultat prévisionnel.

❖ Taux de croissance (= coefficients de projection) :

– Le taux de croissance prévisionnel des loyers est nul : en effet, depuis plus de 5 ans, l'établissement n'a pas appliqué d'augmentation des loyers. Pour cette raison, l'établissement a souhaité conserver cette hypothèse de projection sur la période 2006 – 2014.

– Pour les autres postes de produits et de charges, l'établissement a retenu un taux de croissance proche du taux d'inflation (2 %).

– Compte tenu du contexte local, le taux de croissance des impôts et taxes non récupérables est de 4 %.

**Le Taux de Rendement Interne (TRI) avant action calculé est de 0,9%.**

### Comment identifier les enjeux des actifs et définir des orientations stratégiques ?

Identifier les actions permettant d'optimiser la rentabilité de l'actif

Compte tenu des caractéristiques du bâtiment les actions suivantes sont envisagées :

	Description	Effets attendus	Conclusion
Action 1 : Redressement des loyers	•Application des loyers du marché pour les baux 48 et les logements de fonction	•Augmentation des loyers de + 5,2 % déjà intégré dans le calcul du TRI initial	•Action ayant un intérêt économique -> <b>action à retenir ?</b> (choix de l'établissement hospitalier)
Action 2 : Application d'une hausse annuelle des loyers	•Augmentation annuelle des loyers (environ + 2% par an)	•Augmentation du Revenu Net moyen de 22 % •TRI : 0,9 % -> 11,9 %	•Action ayant un intérêt économique -> <b>action à retenir</b>
Action 3 : Amélioration	•Mise en place d'un accès sécurisé à l'immeuble en 2006 -> Amélioration = 50 en 2005 -> Augmentation loyers de 5 % -> Augmentation coût maintenance nouvelle installation : + 3 % -> Réduction coût maintenance des Parties Communes (diminution vandalisme) : - 10 %	•TRI : 0,9 % -> 2 %	•Action ayant un intérêt économique -> <b>action à retenir</b>
Action 3 : Changement d'usage	•Transformation du local inoccupé en commerce -> Investissement = 50 en 2006 -> Réduction de la vacance de - 100% -> Augmentation coût maintenance : + 3 %	•TRI : 0,9 % -> 0,5 %	•Action n'ayant pas d'intérêt économique -> <b>action à ne pas retenir</b>

Les actions retenues sont les suivantes :

❖ action 2 : application d'une hausse annuelle des loyers;

❖ action 3 : amélioration (mise en place d'un accès sécurisé).

Remarque : bien que l'action 1 - « redressement des loyers » présente un intérêt économique, l'établissement, pour des raisons sociales, a préféré conserver ces loyers à leur niveau actuel. Cette action n'a donc pas été retenue.



### Appréhender la rentabilité future de l'actif

Sur cette base le compte de résultat prévisionnel a été ajusté pour tenir compte des effets des actions retenues et ainsi mesurer le Taux de Rendement Interne après action :

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Loyers initiaux	95	102	104	106	108	110	113	115	117	120
Loyers redressés	100	107	109	111	114	116	118	120	123	125
Recettes annexes	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6
<b>Total des produits</b>	<b>105</b>	<b>112</b>	<b>114</b>	<b>117</b>	<b>119</b>	<b>121</b>	<b>124</b>	<b>126</b>	<b>129</b>	<b>131</b>
Coût de la vacance	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
Coût des impayés	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Travaux de maintenance	20	19	19	20	20	21	21	21	23	24
Travaux programmés	20	10	40	20	10	5	30	20	20	20
Autres charges non récupérables	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Impôts et taxes non récupérables	10	10	11	11	12	12	13	13	14	14
<b>Total des charges</b>	<b>58</b>	<b>48</b>	<b>78</b>	<b>59</b>	<b>50</b>	<b>47</b>	<b>73</b>	<b>64</b>	<b>66</b>	<b>68</b>
<b>Revenu net</b>	<b>47</b>	<b>65</b>	<b>36</b>	<b>57</b>	<b>68</b>	<b>75</b>	<b>51</b>	<b>63</b>	<b>62</b>	<b>64</b>

Le Taux de Rendement Interne (TRI) après action calculé est de 12,6%.

### Arbitrer sur la mise en œuvre des actions

Compte tenu des taux de financement dont peut disposer l'établissement, ce dernier s'est fixé 7% comme seuil de rentabilité attendue.

Opérationnellement cette orientation se traduit comme suit :

❖ si un bien a une rentabilité financière inférieure à 7%, la cession préconisée sera : « il vaut mieux vendre le bien plutôt que d'emprunter de l'argent » ;

❖ si un bien a une rentabilité financière supérieure à 7%, le bien sera conservé : « il vaut mieux conserver le bien plutôt que d'emprunter de l'argent ».

Sur ce bien dont la valeur de marché est de 800 et présentant un TRI après actions de 12,6%, l'établissement a retenu l'orientation conservation du bien si et seulement si les actions suivantes sont mises en œuvre :

- ❖ application d'une hausse annuelle des loyers ;
- ❖ amélioration de la sécurité des accès.

Néanmoins, l'établissement peut retenir la cession, si le prix proposé constitue une opportunité financière. Dans notre exemple, le prix plancher est fixé à 1230, valeur à partir de laquelle le TRI serait inférieur à 7% (prix à comparer à la valeur de marché estimée à 800).

**Exemple 2**

Villa (utilisation du TRN comme critère d'analyse par comparaison à un taux de financement)

**Comment connaître ses actifs?****Inventorier les données descriptives**

La villa présente les caractéristiques suivantes :

- ❖ date de construction = 1975
- ❖ nombre de logement = 1

À noter l'existence d'un contrat d'entretien et de maintenance tout corps d'état.

**Déterminer la valeur de marché actuelle**

L'établissement a utilisé deux méthodes :

- ❖ méthode par comparaison directe -> valeur de l'actif = 30
- ❖ méthode par capitalisation du revenu net -> valeur de l'actif = 33

L'avis des Domaines a été sollicité. Il estime la valeur vénale du bien à 25.

L'établissement retient la valeur de marché suivante : 30.

**Déterminer la rentabilité financière actuelle**

Les revenus nets de l'actif sont peu variables et les enjeux financiers modérés.

Pour ces raisons, l'établissement a retenu le Taux de Revenu Net (TRN) comme indicateur de mesure de la rentabilité financière de l'actif.

Mesure du revenu net :

Produit de la location	6 par an
Charges	4 par an
Dont :	
❖ contrat de maintenance	2
❖ autres charges	1
❖ taxes foncières	1
Revenu net de l'actif	2 par an

Au cours des 5 dernières années, le revenu net a augmenté de 2 % par an. Le taux de croissance futur est estimé à 1 %.

Calcul du TRN :

TRN = revenu net / valeur vénale de l'actif + taux de croissance du revenu net

$$\text{TRN} = 2 / 30 + 1 \%$$

$$\text{TRN} = 7,7 \%$$

**Comment identifier les enjeux des actifs et définir des orientations stratégiques?****Identifier les actions permettant d'optimiser la rentabilité de l'actif**

La renégociation du contrat d'entretien et de maintenance constitue le principal levier d'amélioration de la rentabilité du bien.

30 % du coût du contrat pourrait être économisé.

**Appréhender la rentabilité future de l'actif**

$$\text{Revenu net après action} = 6 - (2 * 0,7 + 1 + 1) = 2,6$$

$$\text{TRN après action} = 9,7 \%$$

**Arbitrer sur la mise en œuvre des actions**

L'établissement s'est fixé les limites suivantes :

- ❖ si le TRN est inférieur à 6 % le bien doit être cédé;
- ❖ si le TRN est supérieur à 6 % le bien est conservé et les actions d'optimisation mises en œuvre.

**Compte tenu de la rentabilité future du bien (9,7%) l'établissement a décidé de conserver le bien et de mettre en œuvre l'action envisagée.**

**Exemple 3**

Terrain agricole (utilisation du TRN comme critère d'analyse par comparaison à un taux de financement)

**Comment connaître ses actifs ?****Inventorier les données descriptives**

Le terrain agricole est localisé sur la commune X, comptant 1 700 habitants. La ville de plus de 10 000 habitants la plus proche est à environ 20 km.

La superficie du terrain est de 3 hectares.

En zone non constructible, le terrain est actuellement loué à un agriculteur qui l'exploite (cultures : maïs, blé...).

Le terrain est actuellement classé en zone agricole, le PLU venant d'être acté, aucun changement ne semble devoir être envisagé à court terme.

**Déterminer la valeur de marché actuelle**

Un cabinet spécialisé a été sollicité par l'établissement pour déterminer la valeur de marché (valeur vénale) du bien.

L'expert a utilisé deux méthodes :

❖ méthode par comparaison directe -> valeur de l'actif = 60

❖ méthode par capitalisation du revenu net -> valeur de l'actif = 50

Sur cette base, l'expert retient la valeur de marché suivante : 55

**Déterminer la rentabilité financière actuelle**

Les revenus nets de l'actif sont peu variables et les enjeux financiers modérés.

Pour ces raisons, l'établissement a retenu le Taux de Revenu Net (TRN) comme indicateur de mesure de la rentabilité financière de l'actif.

Mesure du revenu net :

Produit de la location	5 par an
Charges (taxes foncières)	2 par an
Revenu net du terrain	3 par an

Au cours des 5 dernières années, le revenu net a augmenté de 1 % par an. Le taux de croissance futur est de 1 %.

Calcul du TRN :

TRN = revenu net / valeur vénale de l'actif + taux de croissance du revenu net

TRN = (3 / 55) + 1 %

TRN = 6,5 %

**Comment identifier les enjeux des actifs et définir des orientations stratégiques ?****Identifier les actions permettant d'optimiser la rentabilité de l'actif**

Compte tenu des caractéristiques du terrain, aucune action d'optimisation ne paraît envisageable.

**Appréhender la rentabilité future de l'actif**

La rentabilité future du bien est donc la même que la rentabilité actuelle : 6,5 %

**Arbitrer sur la mise en œuvre des actions**

L'établissement s'est fixé les limites suivantes :

❖ Si le TRN est inférieur à 6 %, le bien doit être cédé,

❖ Si le TRN est supérieur à 6 %, le bien est conservé et les actions d'optimisation mises en œuvre.

**Compte tenu de la rentabilité actuelle et future du bien (6,5 %) l'établissement avait envisagé en première approche de conserver le terrain.**

**Cependant, une offre d'achat supérieure à l'estimation de l'expert a été formulée par un acteur privé. L'offre d'achat s'élevant à 65, l'établissement vend le terrain (à comparer à la valeur de marché estimée à 55).**

**Dans cette configuration, il est plus avantageux de vendre (le TRN avec cette offre est d'environ 5,6 %, soit (3/65) + 1 %).**

## 2.2 DÉMARCHE DE DYNAMISATION POUR LES ACTIFS « COMPLEXES »

### Rappel de la définition des actifs complexes

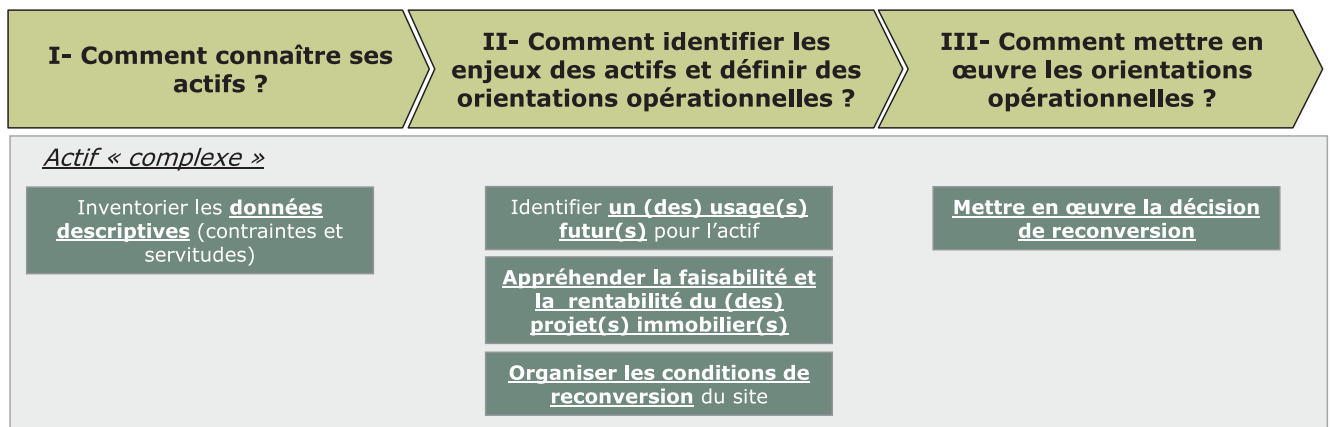
Les **actifs « complexes »** sont des biens :

- ❖ dont la valeur de marché n'est pas connue ou difficilement estimable ;
- ❖ et/ou dont la surface à l'échelle locale est importante ;
- ❖ et/ou nécessitent des actions de reconversion de grande ampleur.

Plus généralement, il s'agit d'anciens sites hospitaliers relevant du domaine public ou d'immeubles du domaine privé présentant un caractère de complexité et une surface significative à l'échelle locale.

Exemples : immeuble vacant du domaine public (ancien hôpital à reconvertir), terrain constructible.

### Rappel de la démarche générale :



### COMMENT CONNAÎTRE SES ACTIFS IMMOBILIERS ?

Cette étape a une double ambition :

- ❖ recenser les **caractéristiques descriptives** des sites afin d'éclairer les scénarios futurs ;
- ❖ identifier les **marges de manœuvre** dont dispose l'établissement quant à la cession ou à la reconversion de tout ou partie d'un bien.

#### Recensement des caractéristiques descriptives des sites

Ce travail de recensement constitue un inventaire de départ, préalable à toute réflexion. Il ne repose pas sur des critères « figés » mais vise à donner une visibilité générale sur les réalistés d'un site.

À titre d'illustration, les données suivantes semblent incontournables :

- ❖ surfaces en jeu et poids relatif du site sur la commune ;
- ❖ configuration architecturale (pavillonnaire, damier...);
- ❖ période de construction.

La réalisation de cet inventaire peut être effectuée en interne ou confiée à un prestataire. Il est généralement formalisé dans le cadre d'un dossier descriptif.

#### Identification des marges de manœuvre de l'établissement

L'identification de ces marges de manœuvre repose sur la prise en compte de contraintes de natures différentes :

- 1) les contraintes de nature juridique et/ou réglementaire ;
- 2) les contraintes liées à la politique locale d'aménagement.

## LES CONTRAINTES RÉGLEMENTAIRES ET/OU JURIDIQUES

### **Contraintes liées au règlement d'urbanisme**

Le plan local d'urbanisme (PLU qui succède au plan d'occupation des sols ou POS) constitue un document de référence à l'échelle d'une ou plusieurs communes. Il établit les conditions et moyens de réalisation des opérations d'aménagement et se présente sous forme d'un dossier comprenant nécessairement les trois parties suivantes :

- ❖ une présentation du plan d'aménagement et de développement durable ;
- ❖ un règlement définissant le zonage (zones urbaines – U ; zones à urbaniser – AU ; zones agricoles – A ; zones naturelles et forestières – N) et les dispositions applicables à chacune des zones ;
- ❖ des documents graphiques illustrant ces deux premiers axes.

Pour les établissements sanitaires ou médico-sociaux, c'est le volet concernant le zonage urbanistique qui sera tout particulièrement analysé. En effet, le zonage conditionne les possibilités d'évolution du patrimoine.

À titre d'illustration, un hôpital désaffecté est probablement identifié comme une zone urbaine ou à urbaniser (ces zones sont identifiées par la première lettre U, la seconde lettre permettant d'introduire des distinctions choisies par l'auteur du PLU : UA, AB, UC...). Pour la reconversion de cet hôpital désaffecté, il conviendra en premier lieu de vérifier les possibilités offertes par le terrain d'assiette de l'immeuble (fonction des caractéristiques attachées à son « zonage ») et notamment :

- ❖ la constructibilité (zone constructible ou non) ;
- ❖ les activités ou destinations possibles des édifices construits (habitation, activités tertiaires, commerciales...);
- ❖ le coefficient d'occupation des sols (qui précise la surface susceptible d'être construite sur 1 m<sup>2</sup>), s'il est applicable ;
- ❖ les éventuelles contraintes pesant sur les édifices construits (ex : hauteur des bâtiments).

Sur le plan pratique, il convient pour l'établissement :

- ❖ de se procurer une copie des dispositions applicables au zonage de rattachement des sites concernés, disponible gratuitement auprès de la commune ou des services intercommunaux (communauté de commune, d'agglomération ou urbaine) ;
- ❖ d'obtenir des précisions auprès de ces mêmes acteurs, sur l'échéance de révision ou de modification du PLU.

L'établissement peut et doit être un acteur dans les réflexions liées à l'urbanisme. Deux cas de figure sont envisageables.

- ❖ L'établissement souhaite un changement de zonage pour son site. Ce scénario est possible s'il est motivé par des considérations d'intérêt général.

Dans l'hypothèse où les dispositions applicables au zonage de rattachement de l'immeuble revêtent un caractère contraignant pour sa reconversion, il convient pour l'établissement :

- d'identifier les arguments en faveur d'un changement de zone et les faire valoir auprès de la commune ou de l'établissement public de coopération intercommunale (en faisant valoir le cas échéant les enjeux du site en termes d'aménagement du territoire),
- prendre en compte le caractère hypothétique et le délai important d'un éventuel changement de zone (fonction de l'échéance et du délai de révision).

L'élaboration ou la révision des documents d'urbanisme étant fondée sur une démarche participative réunissant des praticiens et des acteurs indépendants, nous encourageons les établissements à prendre part à la réflexion dès son initialisation.

- ❖ L'établissement souhaite se placer dans le cadre de la réglementation urbanistique en cours. Il doit alors tenir compte de l'ensemble des règles en vigueur pour réfléchir au devenir de son patrimoine.

Le descriptif des principales règles d'urbanisme figure dans le tome 3, annexe 11.

### **Contraintes liées à la protection du patrimoine au titre des monuments historiques**

Dès lors que le bien fait l'objet d'une protection au titre des monuments historiques (sites inscrits, classés ou aux abords des monuments historiques), ses possibilités d'évolution sont fortement contraintes (notamment pour le patrimoine classé) et les qualités architecturales et artistiques du site doivent être préservées.

Il est donc nécessaire, avant d'envisager une réflexion sur le devenir du bien, d'identifier précisément, en liaison avec le Service territorial de l'architecture et du patrimoine (STAP), la nature de la protection du bien en question et ses potentialités :

- ❖ site ou bâtiment inscrit (partiellement ou non) ;
- ❖ site ou bâtiment classé (partiellement ou non) ;
- ❖ site ou bâtiment aux abords d'un monument historique.

Pour les sites faisant l'objet de protection, les projets d'évolution ne pourront être engagés qu'à la condition qu'ils permettent, a minima de conserver les parties protégées et idéalement qu'ils contribuent à leur mise en valeur.

En conséquence, l'établissement a intérêt à solliciter assez tôt dans la réflexion l'architecte des bâtiments de France, non seulement pour connaître la nature de la protection mais également pour bénéficier de son avis sur les dispositions à prévoir pour valoriser les qualités architecturales du bien (et les intégrer pleinement dans les réflexions ultérieures).

Cf. tome 3, annexe 13.

## LES CONTRAINTES LIÉES À LA POLITIQUE LOCALE D'AMÉNAGEMENT

Le caractère souvent emblématique des actifs complexes sur les plans urbain, architectural et historique rend incontournable l'implication des collectivités locales, notamment les communes dans l'identification des scénarios d'évolution des sites.

Les collectivités locales et les services déconcentrés de l'État disposent en effet de différents leviers pour encourager ou au contraire s'opposer à un projet qui ne s'inscrit pas dans la politique locale d'urbanisme. Dans ces conditions, l'établissement ne peut s'abstraire des projets urbains locaux.

La lecture du PLU mais également des différents documents de planification urbanistique et territoriale (schéma de cohérence territoriale ou SCOT, programme local de l'habitat ou PLH...) permet de connaître les orientations des collectivités locales. Ce travail d'analyse documentaire doit cependant être impérativement complété par des échanges réguliers avec les représentants de l'État (Préfet, DDTM...), des collectivités locales (qu'il s'agisse des élus ou des équipes techniques).

## COMMENT IDENTIFIER LES ENJEUX DES ACTIFS 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 œuvre 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 œuvre** du projet,
  - **coût global** de mise en œuvre (décomposé en grands postes),
  - **contraintes et risques** liés à la mise en œuvre,
  - **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 œuvre. 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)

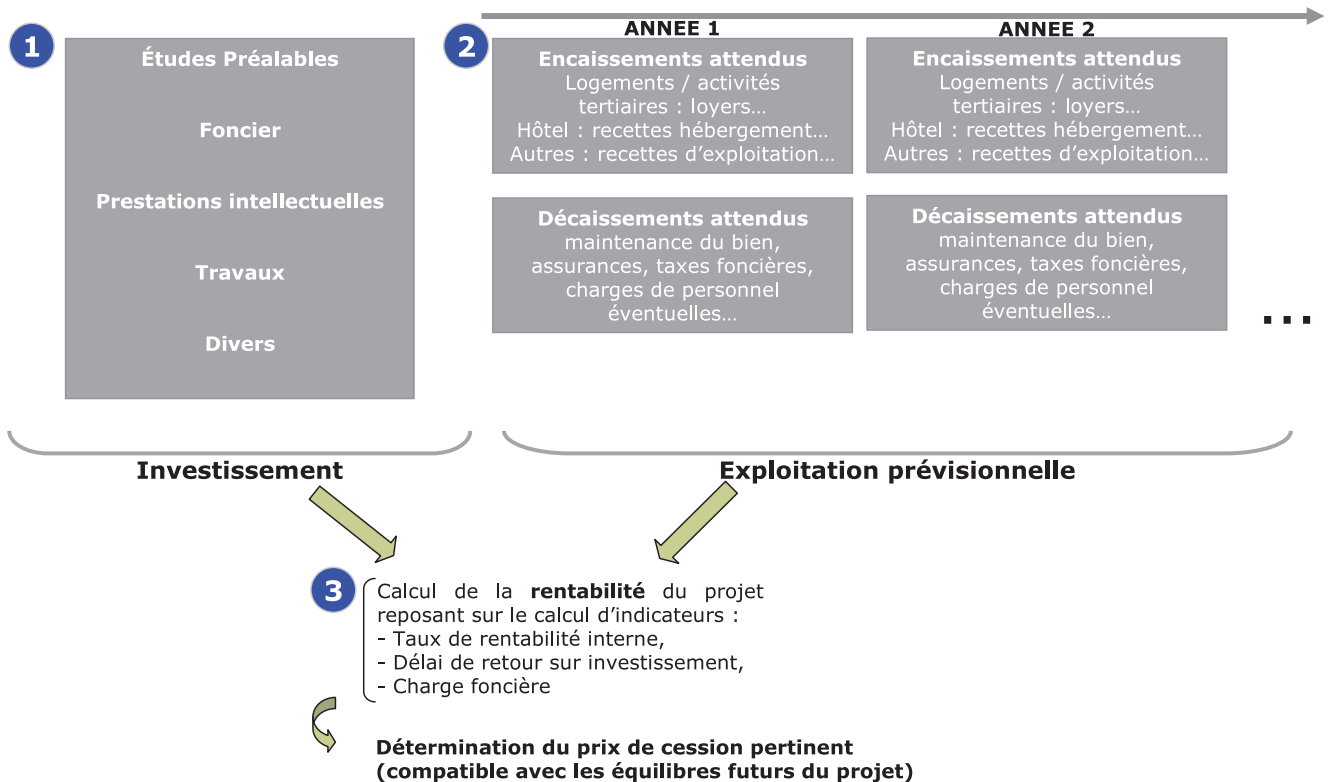
La détermination de la rentabilité future s'appuie sur la comparaison entre :

- 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 chiffre 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 relative-

ment 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 (3000 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 % : 2000 €

❖ 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 œuvre
<b>Reconversion pour une activité médicale ou paramédicale</b> (ex : maison de retraite, école d'infirmières)	<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>		
❖ Reconversion en logements pour l'usage du personnel	<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> </ul>
❖ Reconversion en logements « privés »	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Y-a-t-il un besoin de logements sur le quartier ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Préservation de l'équilibre entre activités et logements sur le quartier.</li> </ul>
❖ 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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Portage politique en cas de reconversion en logements sociaux</li> </ul>
<b>Reconversion en hôtel</b>	<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>
<b>Reconversion pour accueil d'activités tertiaires ou commerciales</b>	<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>
<b>Equipement public</b> (ex : musée)	<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>
<b>Projets mixtes</b> (ex : logements + hôtel)	<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 à 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).

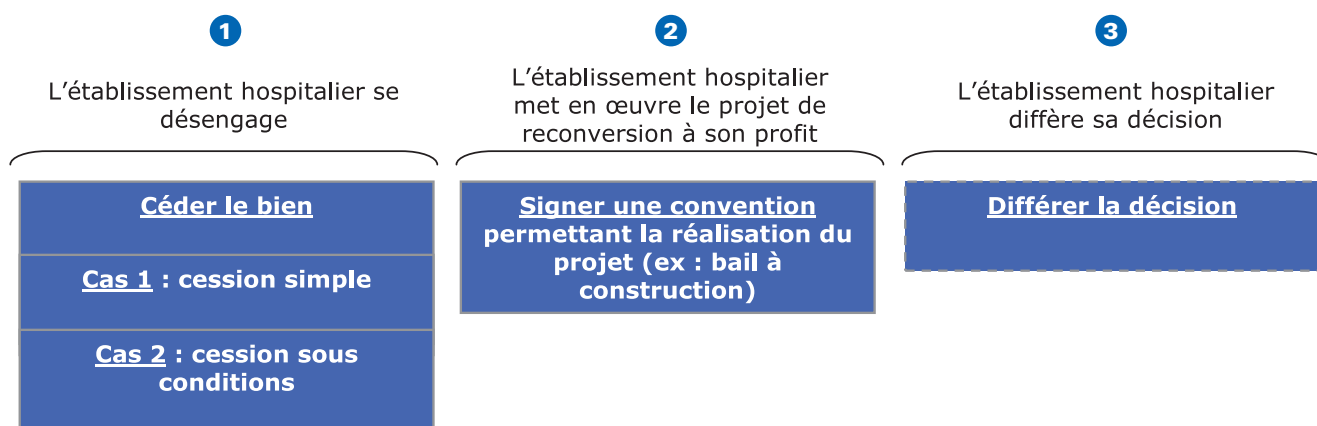
Bien que régie par une démarche partenariale, la réflexion menée laisse une alternative à l'établissement, celui-ci peut en effet :

- 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.

## COMMENT METTRE EN ŒUVRE LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES ?

Quelles que soient les orientations retenues au cours de l'étape précédente, l'établissement dispose de trois leviers d'actions :

- ❖ l'établissement se désengage ;
- ❖ l'établissement met en œuvre tout ou partie d'un projet de reconversion à son profit,
- ❖ l'établissement diffère sa décision.



Sur un même site, ces trois possibilités ne sont pas exclusives les unes des autres. Sur un site présentant une surface importante, il est en effet envisageable de prévoir la mise en œuvre conjointe des trois options (découpage du projet en lots).

### 1 L'établissement se désengage

#### Cas 1

#### Désengagement par cession simple

Les modalités de cession sont décrites dans l'annexe 12 du tome 3.

#### Contraintes liées à la cession

La cession est en principe libre et ne relève pas du code des marchés publics (il ne s'agit pas de faire réaliser des travaux, fournitures ou services à titre onéreux). En effet, un établissement peut céder librement un bien dès lors que les conditions suivantes sont réunies :

- ❖ le bien ne relève pas du domaine public ;
- ❖ le prix proposé n'est pas en décalage notable avec la valeur du bien (sous peine de voir la cession considérée comme contraire à l'intérêt de l'établissement) ;
- ❖ le bien n'est pas grevé de conditions et charges de nature à empêcher l'aliénation (pour les immeubles provenant de donations et legs).

#### Procédure à suivre pour mettre en œuvre la cession

En premier lieu, il convient de s'assurer que le bien ne relève pas du domaine public (auquel cas il est inaliénable) – cf. annexe 6 du tome 3 pour obtenir des précisions sur les modalités de déclassement.

Si tel est le cas, il sera nécessaire de procéder au déclassement du bien. Le déclassement est un acte administratif et implique une délibération du conseil de surveillance.

La cession relève également d'une décision du conseil de surveillance.

Le directeur d'établissement, qui est compétent pour préparer les travaux du conseil de surveillance, fournit à ses membres l'ensemble des éléments relatifs au bien considéré et aux conditions de la cession. Dans la pratique, les réflexions préalables à la cession peuvent être confiées à une structure ad hoc, placée sous l'autorité du directeur d'établissement (comité de pilotage patrimonial – cf. page 9).

Ces instances décisionnaires devront notamment se prononcer sur la forme de la vente. Dès lors que l'opération représente un enjeu majeur en termes de surface et de valorisation (à apprécier localement en évaluant l'importance de l'opération par rapport au contexte local), il est souhaitable voire nécessaire d'envisager une réalisation de l'opération en plusieurs lots ou programmes :

- ❖ sur le plan matériel, le volume de l'opération pourra nécessiter de traiter avec plusieurs opérateurs/investisseurs ;
- ❖ en fonction du contenu programmatique du projet (notamment pour des programmes mixtes), il pourra être nécessaire de mobiliser différents acteurs et éventuellement de découper le projet en « tranches » ;
- ❖ pour éviter d'affecter les équilibres locaux, il pourra être nécessaire d'étaler dans le temps les opérations de cession / reconversion.

Comme tout vendeur, l'établissement a une obligation d'information de l'acquéreur. Il doit ainsi informer les acquéreurs potentiels des caractéristiques essentielles du bien, de l'existence éventuelle de servitudes, d'hypothèques, de privilèges ou d'autres charges. L'établissement ne fait ici que s'inscrire dans le droit commun.

Il convient par ailleurs de noter que l'établissement n'est pas soumis à l'obligation d'obtenir un avis préalable du service de domaines pour les opérations de cession (cf. annexe 7 du tome 3).

#### Délais de mise en œuvre d'une cession

La durée de la démarche de cession est variable en fonction de la complexité de l'opération (surface en jeu), des caractéristiques intrinsèques du bien et de son environnement.

De manière générale, la mise en œuvre de la cession est soumise :

- ❖ au délai de décision et de validation par le conseil de surveillance ;
- ❖ au délai de négociation et de contractualisation (de 2 à 6 mois pour une opération moyenne) ;
- ❖ au délai nécessaire à la réalisation des diagnostics obligatoires (de 1 à 3 mois) ;
- ❖ à des délais administratifs (ex : délai de deux mois suite à l'émission de la déclaration d'intention d'aliéner envoyée à la commune) ;
- ❖ au délai d'encaissement du prix, qui peut être très important, surtout dans l'hypothèse d'un paiement à terme (ex : paiement après obtention du permis de construire pour l'acquéreur).

Si certaines de ces étapes peuvent être menées en parallèle, la mise en œuvre de la cession prend nécessairement plusieurs mois et s'étale souvent sur plusieurs années si l'opération présente un caractère de complexité fortement marqué.

#### Dispositions applicables dès lors que l'acquéreur est une collectivité locale

Dès lors qu'une collectivité locale achète le bien, cette dernière sera soumise à l'obligation d'obtenir un avis du service des domaines.

Dans cette hypothèse, l'établissement pourra utilement effectuer une demande conjointe (avec la collectivité locale intéressée par le bien) d'avis auprès des services fiscaux.

Il convient de noter que l'intervention de la Direction nationale d'interventions domaniales, service extérieur de la Direction générale des finances publiques, peut être exceptionnellement sollicitée pour des missions d'évaluations domaniales à caractère complexe.

Par ailleurs, dans le cadre de la transaction avec la collectivité locale, il convient d'envisager les différentes pistes servant au mieux les intérêts des parties. À titre d'illustration, un établissement en recherche de foncier pour l'implantation d'un nouveau site pourra utilement étudier avec la commune les possibilités d'intégrer cet élément dans le montage de la transaction (ex : possibilité de dation en paiement, c'est-à-dire paiement par la commune de tout ou partie du prix en l'échange, par exemple, d'un terrain à construire).

**Cas 2****Désengagement par cession sous conditions**

Cette option constitue une variante par rapport à la cession simple, en ce sens que la vente est alors soumise à la réalisation d'un certain nombre de prérequis fixés par le vendeur. Les éléments mentionnés précédemment (pour la cession simple) sont également applicables pour la cession sous conditions.

Plusieurs motifs peuvent inciter les établissements à conditionner la cession :

- dans l'éventualité d'un besoin local de logements sociaux, d'inclure dans le programme la construction de ce type de logements ;
- la volonté de préserver l'histoire du site et d'imposer des conditions dans ce sens, en complément de la protection pesant sur le patrimoine classé ou inscrit (ex : conservation en l'état d'un bâtiment emblématique).

Les conditions imposées à l'acquéreur, si elles peuvent être considérées comme un facteur favorable dans le sens où elles témoignent d'une réflexion préalable renforçant les chances de succès de la reconversion, ont nécessairement une incidence sur le prix de cession potentiel. Elles limitent en effet son champ d'action pour la reconversion ultérieure. La renonciation à un prix maximal en l'échange d'avantages pour l'établissement relève a priori d'une décision du conseil de surveillance.

Pour assurer la réalisation d'un programme architectural prédéfini (fixé par l'établissement seul ou en concertation avec les collectivités locales), l'établissement pourra formaliser les principes architecturaux et urbanistiques qu'il souhaite voir mis en œuvre dans un cahier des charges. Ce document peut ainsi préciser :

- les caractéristiques du bien (comprenant plan de situation, plan masse, plans détaillés, surfaces...);
- les contraintes urbanistiques et de protection historique;
- le contenu du projet attendu (programme attendu, prescriptions architecturales);
- les conditions de réalisation du projet (acquéreur unique ou non...);
- les modalités de réponse (modalités de présentation du projet, délai);
- les critères de sélection.

La procédure de consultation est souple et sa forme est laissée à l'initiative du vendeur qui n'est ici pas soumis au code des marchés publics (sauf à exiger des prestations en contrepartie d'honoraires).

**2 L'établissement met en œuvre le projet à son profit****Préambule sur la latitude des établissements dans la propriété des biens reconvertis**

Un établissement public de santé (EPS), comme tout établissement public, est soumis au principe de spécialité limitant son champ d'action aux activités de soins. Toutefois, le principe de spécialité doit également être concilié avec un principe de bonne gestion du domaine. En vertu de ce principe, les personnes publiques sont autorisées à exploiter leurs biens meubles ou immeubles.

Les EPS sont pour la plupart d'entre eux bénéficiaires de patrimoines issus de dons et legs. Le législateur leur a reconnu la faculté d'être bénéficiaires de telles donations sans leur imposer d'affecter ces biens au seul service public hospitalier, ou à défaut de les céder dans un délai déterminé.

Le fait même qu'il existe une dotation non affectée aux services hospitaliers (distinctes des activités de soins retracées dans le « budget général ») laisse justement supposer que les EPS peuvent faire fructifier le domaine dont ils sont propriétaires et que ce domaine ne doit pas nécessairement être affecté au service hospitalier.

Il s'agira donc à la fois pour l'EPS de gérer au mieux son patrimoine (en reconvertissant au besoin certains biens) tout en respectant le principe de spécialité.

La ligne de partage entre d'une part la nécessité de gérer de manière optimale son domaine et d'autre part, le respect du principe de spécialité n'a pas encore été clairement fixée par la jurisprudence.

En conséquence, avant de mettre en œuvre ce scénario, l'établissement aura intérêt à se montrer particulièrement vigilant sur :

- la transparence de l'opération (respect des obligations de mise en concurrence);
- la viabilité et la rentabilité du projet : la responsabilité de l'établissement vis-à-vis de l'emploi des deniers publics doit en effet l'inciter à la plus grande prudence dans le choix du projet de reconversion;
- l'usage futur du bien qui, s'il ne relève pas nécessairement d'une mission de service public, devra être particulièrement étudié afin de s'assurer de sa compatibilité avec l'histoire du site;
- la qualité architecturale du projet qui pourra contribuer à véhiculer une image positive de l'établissement (tant en interne vis-à-vis du personnel qu'en externe vis-à-vis du public).

Dans ces conditions, la mise en œuvre par l'établissement du projet à son profit peut être justifiée dans les deux configurations suivantes.

- a) l'établissement souhaite bénéficier de l'usage futur du bien (qui sera construit sur le site)

Cette possibilité permet notamment aux établissements d'obtenir des droits de réservation sur des logements qui seraient construits par des bailleurs sociaux ou SEM. Le montage privilégié est généralement celui du bail à construction ou du bail à réhabilitation.

b) l'établissement souhaite bénéficier d'une partie des revenus futurs issus de l'exploitation de l'objet (qui sera construit sur le site)

L'établissement donne à bail le bien à un opérateur public ou privé afin que celui-ci y construise un objet (ex : hôtel) dont il assurera également la gestion.

Dans ce dispositif, l'établissement peut bénéficier de revenus de natures différentes :

- ❖ un loyer capitalisé (somme versée à la signature de l'acte) ;
- ❖ des loyers.

Compte tenu de sa complexité, la mise en œuvre d'un tel scénario nécessite l'accompagnement de prestataires en capacité d'élaborer et de valider les aspects juridiques et économiques liés à ce type de montage.

### 3 L'établissement diffère sa décision

Dans certains cas, l'établissement peut être conduit à différer la décision, soit qu'un motif « obligatoire » s'impose à lui (ex : impossibilité de valoriser le site du fait de contraintes urbanistiques), soit qu'il le justifie par un intérêt stratégique (ex : conservation d'une réserve foncière ; volonté de ne pas déséquilibrer le marché par une vente massive).

L'établissement devra être conscient des conséquences liées à une telle décision :

- ❖ les **coûts** liés à l'entretien minimal du bien (a minima les travaux de mise en sécurité), de surveillance, d'assurance constituent des enjeux significatifs voire majeurs dans l'hypothèse de sites durablement conservés ;
- ❖ l'absence d'action sur un bien peut constituer un **facteur de dégradation** dudit bien et par delà un risque concernant l'image de l'établissement et du quartier (ex : image d'un ancien hôpital de centre-ville en situation de déshérence).

Tableau synoptique des principales options de mise en œuvre :

Décision	Pourquoi?	Avantages / inconvénients	Conservation de la propriété	Code des marchés publics
<b>1</b> Cas 1 : désengagement par cession simple	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Éventuelle proposition d'achat préexistante avec prix jugé satisfaisant</li> <li>• Volonté de solution simple</li> </ul>	<p><b>Avantages :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• relative rapidité de mise en œuvre</li> </ul> <p><b>Inconvénient :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• prix dépendant du niveau de réponse</li> </ul>	NON	NON
<b>1</b> Cas 2 : désengagement par cession sous conditions (réponse à un projet de reconversion précis)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volonté d'assurer l'optimisation urbanistique, architecturale et / ou financière du projet</li> </ul>	<p><b>Avantage :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• renforcement des garanties de réussite de projet</li> <li>• renforcement de la position de l'établissement dans les négociations (connaissance du projet)</li> </ul> <p><b>Inconvénients :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• limitation des scénarios de reconversion</li> <li>- nécessaire réflexion amont (délai de mise en œuvre plus important)</li> </ul>	NON	NON
<b>2</b> Mise en œuvre du projet de reconversion par l'établissement, avec l'appui d'opérateur(s) spécialisé(s)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volonté de bénéficier d'une partie des revenus d'un projet rentable</li> <li>- Volonté de mettre en œuvre un projet pour servir un objectif social</li> </ul>	<p><b>Avantages :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• utilisation du bien pour servir un objectif identifié</li> <li>• « participation » aux bénéfices d'un projet</li> </ul> <p><b>Inconvénients :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nécessaire réflexion amont (délai de mise en œuvre plus important)</li> <li>• Nécessité de conclure une convention avec un opérateur</li> </ul>	OUI	OUI
<b>3</b> Différer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contraintes liées à la protection historique ou urbanistiques</li> <li>• Délai de mise en œuvre incompatible avec les objectifs stratégiques de l'établissement</li> <li>• Situation du marché non favorable</li> </ul>	<p><b>Avantage :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• conservation d'une option pour le futur</li> </ul> <p><b>Inconvénients :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coût de maintenance du bien durablement supporté par l'établissement</li> <li>• pas de revenu à attendre</li> <li>• décision différée</li> </ul>	OUI	NON





# REMERCIEMENTS

L'ANAP tient à remercier pour leur implication les établissements et les institutions membres du comité de pilotage mis en place en 2005 par la MAINH pour la première version de ce guide :

## ❖ **Établissements de santé :**

Assistance publique - Hôpitaux de Paris  
Assistance publique - Hôpitaux de Marseille  
Hospices civils de Lyon  
CHU de Clermont-Ferrand  
CH de Chalon-sur-Saône  
CH de Rodez  
CH de Fleury-les-Aubrais  
CHI de Meulan Les Mureaux

## ❖ **Institutions :**

Agence régionale de santé Haute Normandie  
Direction générale de l'offre de soins  
(ministère chargé de la Santé)  
Mission pour réalisation des actifs immobiliers  
(ministère de la Défense)  
Délégation à l'action foncière et immobilière  
(ministère de l'Écologie, du Développement durable,  
et de l'Énergie)





## Mentions légales

**Financement** : les contenus publiés par l'ANAP sont le résultat du travail de ses salariés et de sociétés de conseil dont les prestations sont exécutées dans le cadre de marchés publics et financées par le budget de l'ANAP. **Conflits d'intérêts** : les contenus et conclusions de l'ANAP sont indépendants de toute relation commerciale. L'ANAP n'approuve ni ne recommande aucun produit, procédé ou service commercial particulier. **Usage** : l'ANAP garantit la validité des informations à la date de leur publication. Les contenus sujets à évolution particulière sont susceptibles d'être actualisés. **Propriété intellectuelle** : les contenus sont la propriété intellectuelle de l'ANAP. Toute utilisation à caractère commercial est formellement interdite. Toute utilisation ou reproduction même partielle doit mentionner impérativement : « Dynamisation des actifs immobiliers des établissements sanitaires et medico-sociaux - Tome 1 : principes généraux © ANAP 2013 » et respecter l'intégrité du contenu.



Conception : [www.pixelis.fr](http://www.pixelis.fr) - Décembre 2013

Réalisation : Pixelis et Planet 7

Secrétaire de rédaction : Fanny LENTZ

Crédit photos : ANAP - Centre hospitalier Pierre-Oudot (Sébastien SOLLIER), Centre hospitalier d'Angoulême, Centre hospitalier de Valenciennes, Hospices civils de Lyon, Assistance publique-Hôpitaux de Paris, Centre hospitalier spécialisé de la Savoie, Centre hospitalier de la région d'Annecy, Assistance publique-Hôpitaux de Marseille

Imprimé par ACI sur du papier PEFC

La valorisation du patrimoine immobilier non affecté aux soins permet aux établissements sanitaires et médico-sociaux de dégager des ressources financières et contribue à l'atteinte de leurs objectifs stratégiques.

Ce guide propose une démarche stratégique permettant aux établissements sanitaires et médico-sociaux de mieux appréhender les enjeux d'un patrimoine immobilier souvent complexe.

