



appui santé & médico-social

STRATÉGIE POUR DES BÂTIMENTS ECONOMES ET DURABLES : DYNAMISATION DES ACTIFS

Anabelle BILLY
ANGERS HOPITECH 2014

Agence Nationale d'Appui à la Performance
des établissements de santé et médico-sociaux



Les projets du programme de travail :

« optimisation de la gestion patrimoniale dans les ES/ESMS »

« optimisation de la gestion patrimoniale dans les ES/ESMS »

- Evaluation des procédures d'investissements : MOP – CR - PPP
- Aelipce : outil d'aide à la décision pour l'amélioration de la performance des organisations
- OSCIMES : Observatoire des Surfaces et Coûts de l'Immobilier des Etablissements de Santé
- **Appui aux Valorisations/Cessions**
- Expertise BEH et PPP
- Immobilier des EHPAD :
 - ✓ Dimensionnement et organisation en EHPAD
 - ✓ Coûts d'exploitation, de Maintenance et de GER (ES/ESMS)
 - ✓ Lien investissement et part immobilier dans le tarif Hébergement
 - ✓ Aide à la mise en place d'un inventaire patrimonial
- Appui à l'élaboration et la conception d'Ophélie

Patrimoine immobilier : contexte des établissements de santé

- Une **nécessité d'optimisation d'utilisation des ressources** :
 - La modernisation de l'offre de soins et l'accélération de la construction hospitalière,
 - La mise en œuvre de la tarification à l'activité (T2A).

- Une **latitude certaine** en matière de gestion immobilière :
 - Une **nécessaire bonne gestion du domaine**, nécessitant des arbitrages immobiliers,
 - Une **autonomie de gestion** fournissant aux EPS une réelle capacité d'initiative vis-à-vis des collectivités locales.

- ... Mais une **latitude « contrainte »** :
 - **Principe de spécialité**, faisant de la gestion immobilière une activité connexe,
 - **Choix patrimoniaux « sécurisés »** (les EPS ne sont pas aménageurs)

Patrimoine immobilier : contexte des établissements de santé

- Une démarche de dynamisation des actifs immobiliers s'inscrit obligatoirement dans une stratégie immobilière de l'établissement
- Déterminer une stratégie immobilière
 - à partir d'une analyse du parc
 - à partir des besoins « métiers »→ Schéma directeur patrimonial
- L'immobilier : un levier au service des objectifs stratégiques des EPS
 - La finalité ultime d'une stratégie patrimoniale pour les établissements de santé est de servir au mieux la mission de soins soit directement (par reconversion hospitalière), soit indirectement (source de financement)

le patrimoine immobilier hospitalier ou le soldat inconnu...

Quelques chiffres et un rapport de la Cour des comptes

955 établissements publics de santé

2^{ème} poste de dépenses

Environ 60 millions de m²

50 % ES ont un compte DNA

Une valeur comptable actifs DNA de 453 M€

source DGFIP 2010

456 millions € de cessions sur 8 ans *source DGFIP 2010*

Dont 227 millions d'€ de cession pour AP-HP (Bouicaut-Laennec-Broussais)

Les spécificités du secteur hospitalier sur le plan immobilier

- Un patrimoine diversifié en termes de nature de biens et d'occupation avec une connaissance très limitée
 - Pas ou peu d'inventaire exhaustif existant
 - Le problème des titres de propriété
 - Des archives peu structurées

- Un patrimoine emblématique : accueil du public, bâtiments facilement identifiables et souvent anciens
 - Un patrimoine **contraint** : contraintes liées à la domanialité publique, protection historique...

- Un patrimoine atypique par ses dimensions, son ancienneté, sa vocation, ses caractéristiques urbaines et architecturales.
 - Grands propriétaires fonciers mais parfois peu fortunés
 - Le cas isolé des Hospices de Beaune ?

- Une valeur globale difficilement appréhendable
 - Comment valoriser ce que l'on ne connaît pas ou peu ?
 - Une valeur fluctuante liée au marché immobilier

Les objectifs d'une démarche de dynamisation

Maîtriser les coûts afférents à l'entretien du patrimoine.

Accroître la valeur économique ou la valeur d'usage des actifs.

Augmenter les revenus générés (si possibilité)

Préparer au mieux une cession d'actifs ne participant plus à la mission de soins.

Servir un objectif particulier de l'établissement

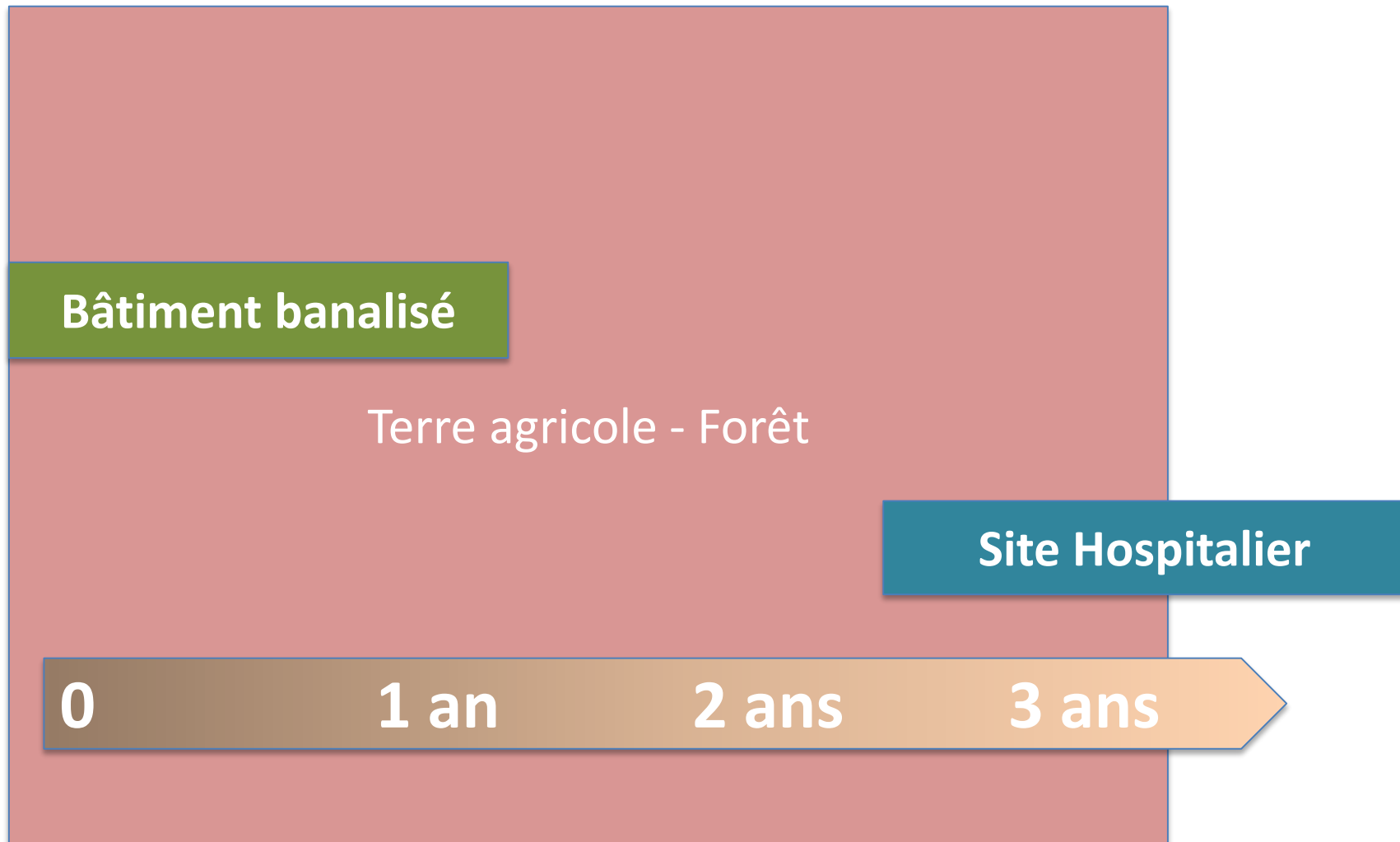
- Constitution d'une réserve foncière
- Service d'une politique sociale
- Contributions aux revenus de l'ES

Une condition indispensable à la réussite d'une démarche de dynamisation du patrimoine

La nécessité d'anticiper la démarche de reconversion

- La démarche de reconversion s'inscrit nécessairement dans la durée :
 - les décisions s'inscrivent dans un cadre très réglementé (droit de l'urbanisme, droit de l'immobilier...),
 - Pour certains sites, la complexité des opérations de désengagement est souvent telle qu'il convient de s'y préparer plusieurs années à l'avance (déclassement, dépollution, ...),
 - Les intérêts du cédant seront d'autant mieux préservés qu'ils se seront positionnés très en amont des réflexions partenariales (notamment pour l'élaboration des documents d'urbanisme : PLU).
- Des intérêts complexes à concilier :
Le rôle « clé » des collectivités territoriales

Des durées fonction de la complexité ...



Productions ANAP



Dynamisation des actifs immobiliers
des établissements hospitaliers

L'accompagnement de l'ANAP auprès des ES

Établissements accompagnés depuis 2011 :

CHU Rennes,

CH Guillaume Régnier Rennes,

CH Lorient,

CH Saint-Nazaire,

CH Sud Charentes,

CH Villeneuve-sur-Lot,

CHU Toulouse,

CH Gérard Marchant Toulouse,

CH Carcassonne,

CH Gap,

CH Roanne,

CH Nevers,

CH Sainte-Menheould,

CHR Metz,

CH Seclin,

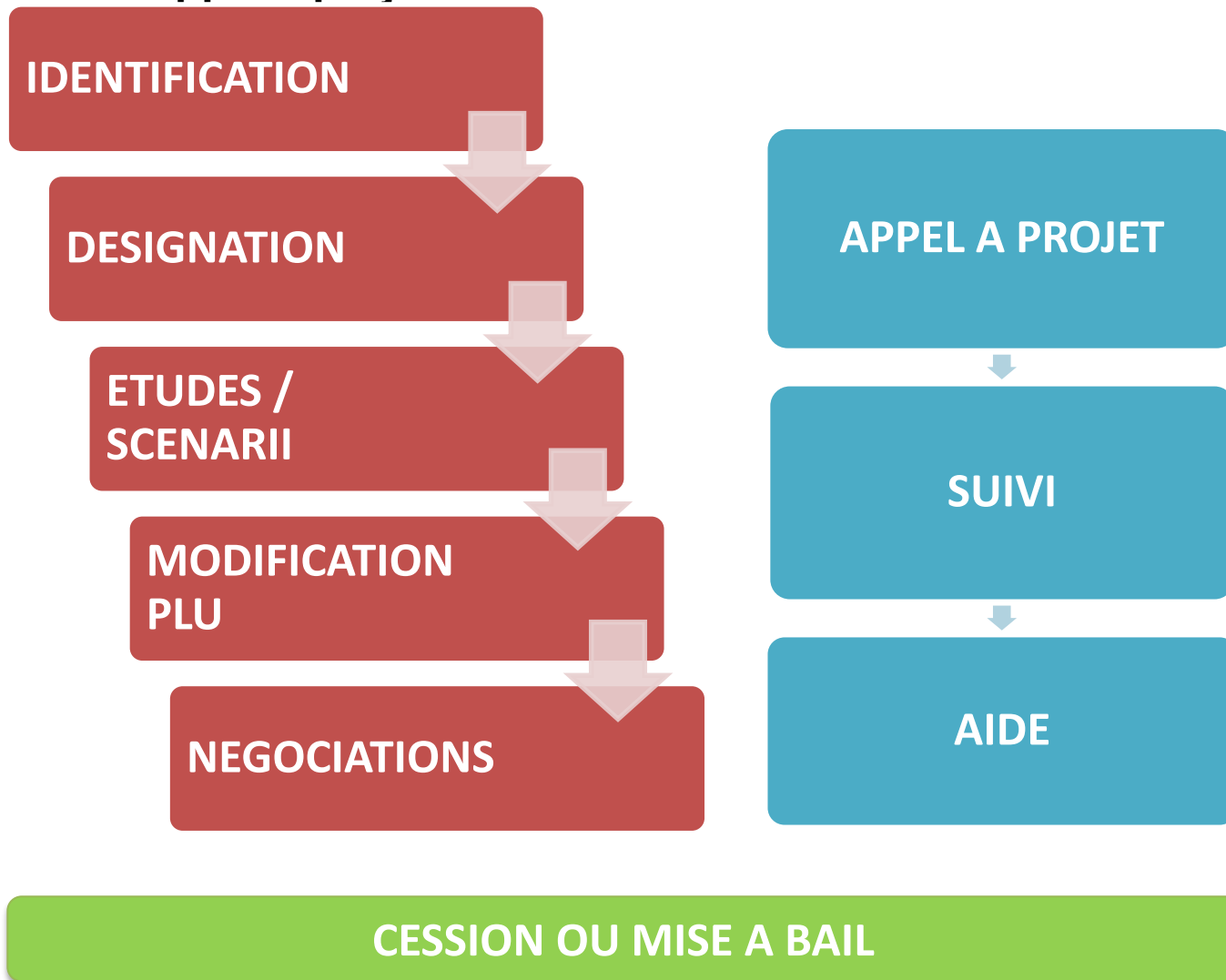
CH Marne-la-Vallée,

CHI Poissy-St-Germain

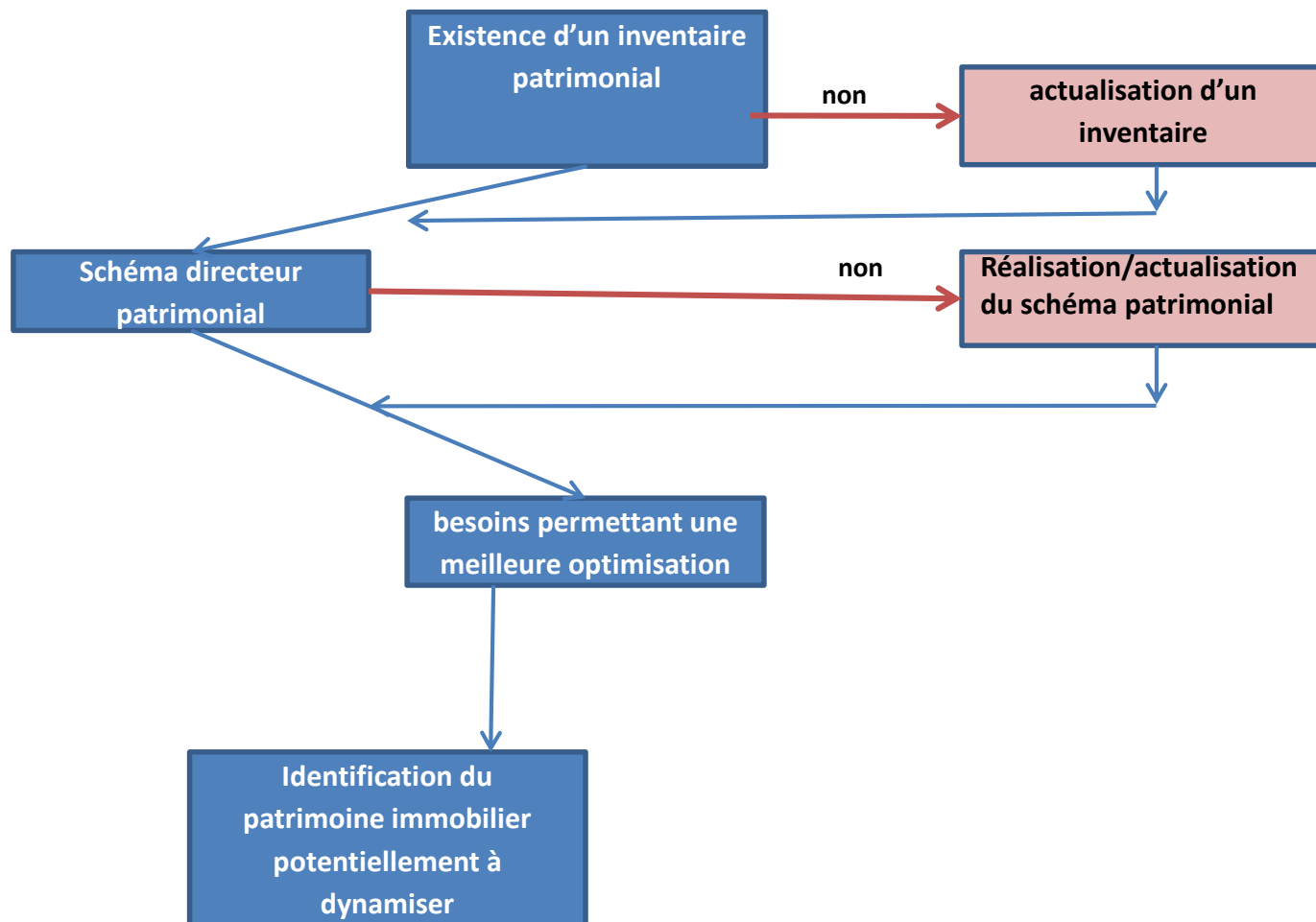
CR Abondances Boulogne-Billancourt)



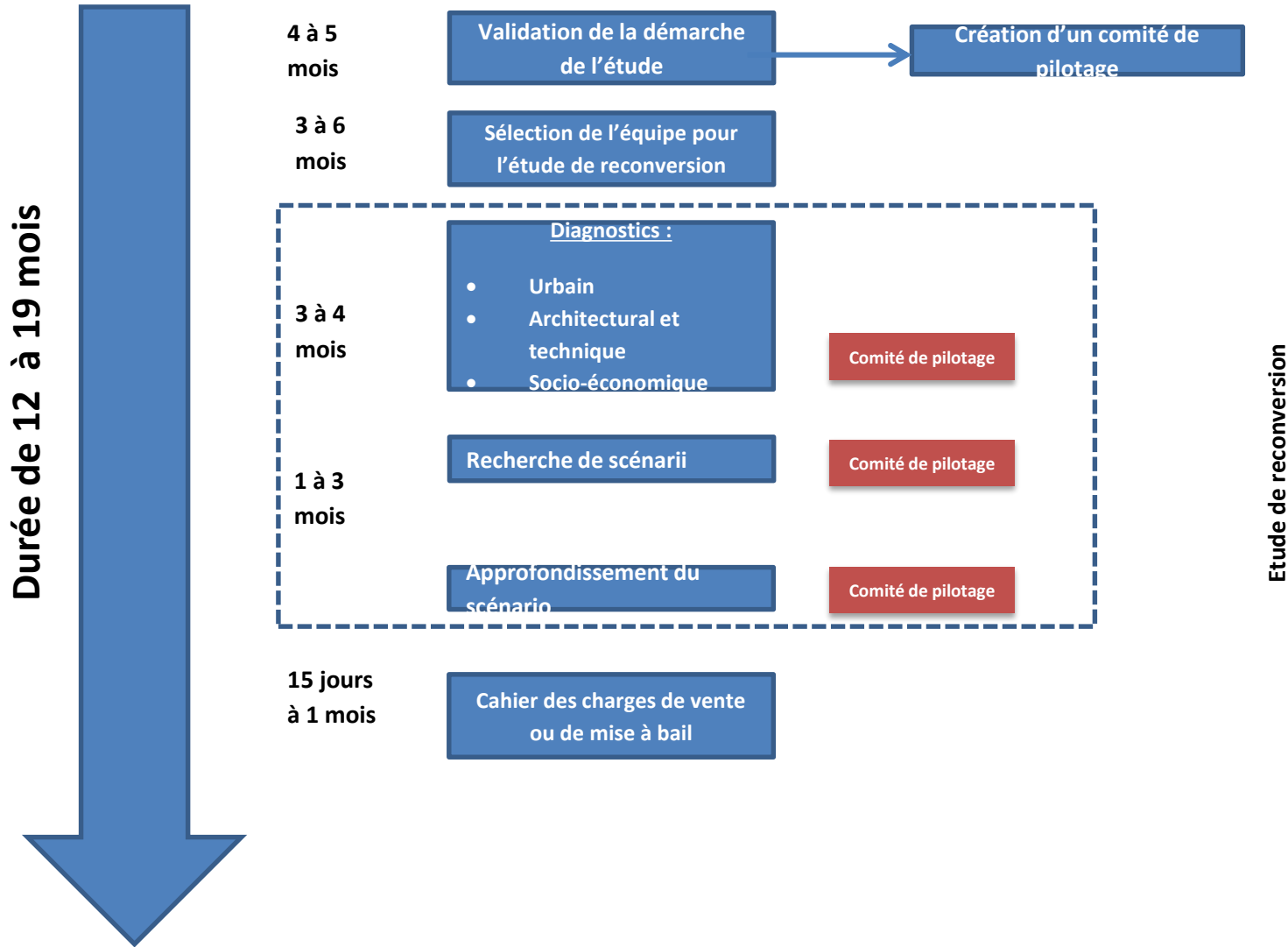
ET L'INTERVENTION DE L'ANAP dans le cadre de l'appel à projet de 2011



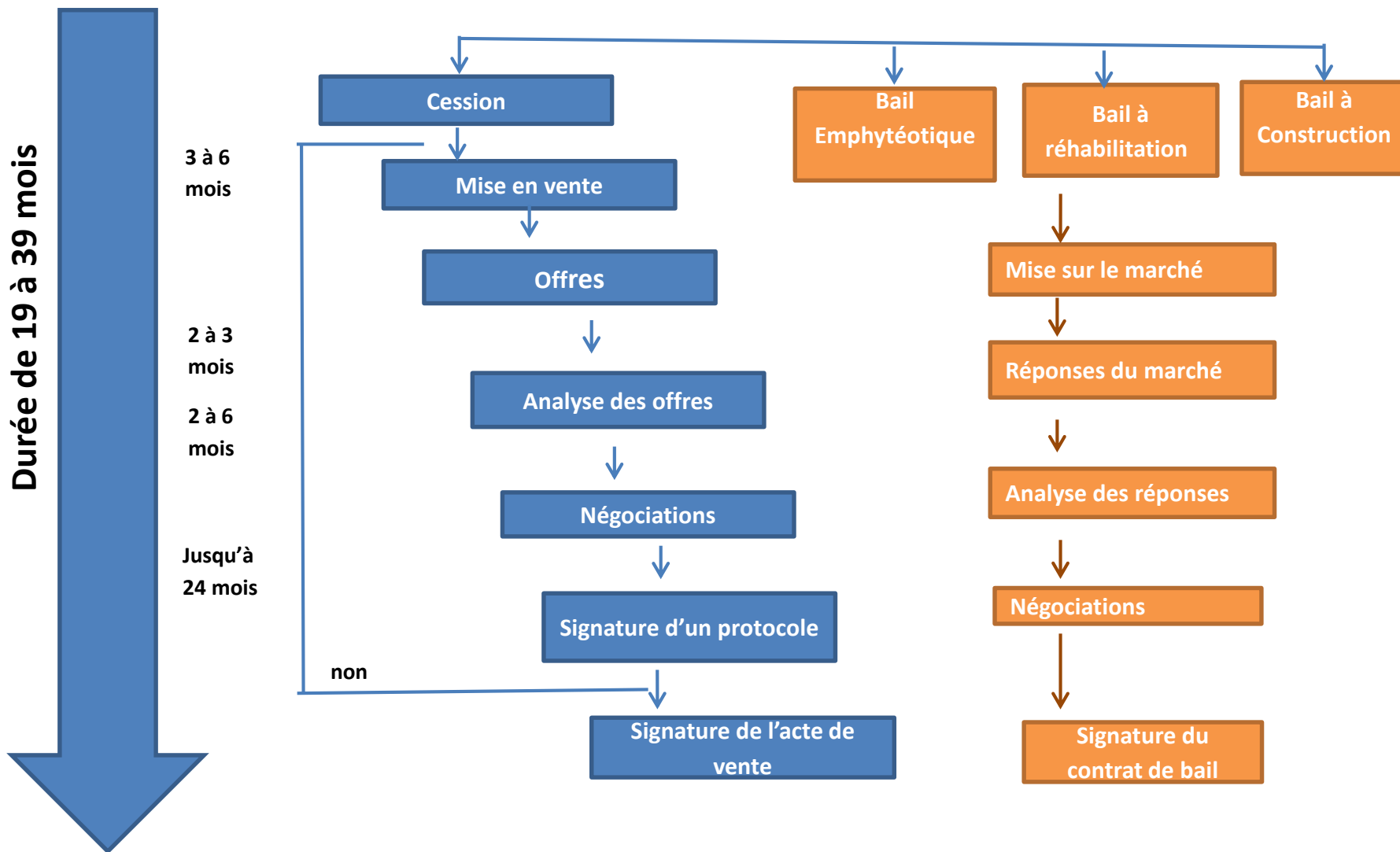
AVOIR UNE STRATEGIE IMMOBILIERE : CONNAITRE SES ACTIFS IMMOBILIERS ou le retour du Schéma Directeur PATRIMONIAL



MENER UNE ETUDE DE RECONVERSION



METTRE EN ŒUVRE LE PROJET DE VALORISATION



SYNTHÈSE DES PRÉCONISATIONS du TOME 2

- *Préconisation n° 1* : **Connaître son patrimoine**
- *Préconisation n° 2* : **Élaborer une stratégie patrimoniale**
- *Préconisation n° 3* : **Affirmer le rôle de la direction de l'établissement dans la conduite de la politique de valorisation**
- *Préconisation n° 4* : **Engager une démarche partenariale avec les acteurs externes**
- *Préconisation n° 5* : **Analyser le site avant d'en proposer une reconversion**
- *Préconisation n° 9* : **Mener une étude de reconversion pour obtenir la meilleure valorisation possible du site**
- *Préconisation n° 7* : **Adapter l'étude en fonction de la complexité du site**
- *Préconisation n° 6* : **Définir différents scénarios pour aboutir à un consensus**
- *Préconisation n° 8* : **Anticiper les délais d'études et les délais administratifs**
- *Préconisation n° 10* : **Bien choisir les acquéreurs cibles en fonction de l'actif à valoriser**
- *Préconisation n° 11* : **Définir la meilleure procédure de vente pour obtenir la meilleure valorisation tout en garantissant la transparence de la procédure**

Un exemple de RECONVERSION : BODELIO – CH SUD BRETAGNE LORIENT (56)



Hôpital créé fin 19^e / début 20^e siècle

PLU à modifier

7,5 ha d'emprise foncière

800 à 850 logements
COS environ = 1

Programmation logements familiaux

Un exemple de RECONVERSION : BODELIO – CH SUD BRETAGNE LORIENT (56)



Légende

- tranche 1
- tranche 1bis
- tranche 2
- tranche 3
- lot promoteur

Un exemple de RECONVERSION : BODELIO – CH SUD BRETAGNE LORIENT (56)

Décision d'accompagnement
+ désignation d'une équipe

ETUDES
TECHNIQUES
SCENARI
D'AMENAGEMENT

NEGOCIATIONS
VILLE / EPF

ACCORD VILLE/EPF

Signature vente EPF
BRETAGNE

DEMOLITONS

VENTE
AMENAGEURS
PROMOTEURS

0

1 an

1,5 ans

2 ans

4 ans

Mi 2011

Mi-2012

Fin 2012

Mi-2013

FIN 2014

Quelques enseignements de l'appel à projets

- **Sortir d'une logique d'opportunité et de « coup par coup » pour tendre vers une démarche de valorisation immobilière planifiée**
- **Tenir compte des cycles longs de l'immobilier**
 - Pour un besoin de financement en année N, initier les démarches de valorisation immobilière en N-3 / N-4
- **S'entourer des compétences nécessaires au(x) type(s) de projet**
- **Fixer les règles du jeu avec les collectivités :**
 - Les associer aux réflexions,
 - Se donner des arguments pour déterminer le « bon prix ».

Quelques enseignements de l'appel à projets

▪ **Éléments communs des reconversions réussies**

- Jeu d'alliances
- Présence d'un pilote politique
- Projet suffisamment identifié

▪ **Petit mémo et contre vérités :**

- La pression foncière est importante, mais le coût des travaux de réhabilitation également.
 - ✓ Tout ne se prête pas facilement à reconversion et
 - ✓ Pour un investisseur, un projet de reconversion doit avant tout être rentable.
- Le nombre de candidats potentiellement intéressés à l'achat est toujours élevé;
- Celui des offreurs beaucoup moins !
- Un bien conservé et non vendu est un bien qui peut se déprécier

Pour aller plus loin



<http://www.anap.fr/>

Pour nous contacter



anabelle.billy@anap.fr

damien.poirot@anap.fr

helene.lehericey@anap.fr

Merci de votre attention !