

# « Les opérations tendent à se complexifier »

Expert-comptable et commissaire aux comptes du cabinet Acticonseil, **Jean-Christophe Carrel** accompagne des gestionnaires du secteur médico-social dans les montages juridiques et financiers de leurs projets immobiliers. Selon lui, leur stratégie doit s'orienter autour de projets modulables.

**En quoi la gestion immobilière est-elle devenue un enjeu particulier pour les organismes gestionnaires de lieux d'hébergement ?**

**Jean-Christophe Carrel.** Du fait de la vulnérabilité des publics accompagnés et des contraintes liées aux diverses réglementations en vigueur, les opérateurs du secteur médico-social sont spécialement concernés par la nécessité d'optimiser la gestion de leur patrimoine. D'autant plus lorsqu'ils sont à la tête de structures d'hébergement, car les investissements requis pour leur construction ou réhabilitation constituent des engagements de long terme. En outre, ceux rendus indispensables par des impératifs techniques et réglementaires génèrent rarement des recettes d'activité additionnelles. Sauf en cas de hausse de la capacité autorisée, ce qui n'est plus la tendance aujourd'hui.

**Qu'observez-vous en matière de montage d'opérations immobilières, notamment lors de construction ?**

**J.-C. C.** On constate une tendance à la complexification des montages. Dans le contexte actuel, les gestionnaires sont parfois conduits à mettre en place de nouveaux modèles de développement impliquant d'autres acteurs et dont les aspects juridiques et financiers sont très techniques. Afin de réduire les coûts de revient des projets, il devient courant de les voir s'inscrire dans des actions plus globales. C'est par exemple le cas lorsque, sur un même site, la construction d'un établissement d'hébergement pour personne âgées dépendantes (Ehpad) s'accompagne du lancement d'une activité connexe : service à la personne, foyer logement ou résidence services.



© Acticonseil

Une opération de promotion immobilière sur le site peut parfois être réalisée conjointement. Le gestionnaire peut alors devenir un aménageur, en partenariat avec les financeurs.

**Quels sont aujourd'hui les montages les plus courants ?**

**J.-C. C.** Il n'existe pas de statistiques sur cette question. Mais sur l'échantillon d'une centaine d'opérateurs du secteur que constitue notre clientèle (représentant environ 900 établissements ou services médico-sociaux), la moitié d'entre eux sont propriétaires et investissent directement. Dans 30 % des cas environ, le patrimoine est porté par une entité proche de l'organisme gestionnaire, par exemple une fondation ou une société civile immobilière (SCI). D'autres optent pour des formes innovantes permettant des effets de levier, comme les sociétés foncières coopératives à statut d'intérêt général, ou des concessions d'aménagement conclues avec des bailleurs sociaux.

**Existe-t-il certaines dispositions juridiques plus recommandées ou pertinentes ?**

**J.-C. C.** Aucune n'est plus appropriée qu'une autre dans l'absolu. Les critères de choix sont multiples et vont bien au-delà des aspects financiers et juridiques habituels : les montages doivent également intégrer des éléments plus subjectifs ayant trait notamment à l'adaptabilité des locaux d'hébergement, à la surface financière de la structure ou encore aux évolutions envisagées des politiques publiques. Voire, dans certains cas, à la pérennité des gouvernances et à la disparition des fondateurs. D'ailleurs, de ce fait, un schéma juridique adapté à une époque donnée peut s'avérer moins pertinent quelques années plus tard.

**Certaines autorités de tarification expriment encore des réticences par rapport à des opérations qui leur paraissent complexes. Comment les rassurer ?**

**J.-C. C.** Leur crainte principale est de financer des infrastructures qui, en raison du statut juridique retenu, seraient susceptibles de leur « échapper », voire d'enrichir les propriétaires des actifs immobiliers grâce aux financements publics alloués au gestionnaire. Pour les mettre en confiance, il faut souvent faire preuve de pédagogie. Il est également recommandé de leur proposer la mise en place de garde-fous. Par exemple, insérer dans la convention d'occupation des lieux, conclue entre l'occupant et l'entité propriétaire, des clauses spécifiques portant sur la prise en charge des travaux d'entretien des sites et sur le devenir du bien en cas de difficultés financières du gestionnaire remettant en cause l'activité de l'établissement.