

# INVESTISSEMENTS IMMOBILIERS : UN RISQUE PARTICULIER POUR LES ESMS

Après les frais de personnel, les coûts liés à la possession de locaux constituent le second poste de dépenses dans la structure des coûts des opérateurs ESMS. Ils représentent environ 15 à 25 % des budgets annuels. Ces investissements ne sont toutefois pas sans risque.

**L**a multiplication des dispositifs réglementaires liés aux normes de construction des bâtiments et aux conditions d'accueil du public qui s'imposent aux opérateurs a profondément modifié l'environnement des gestionnaires. La hausse consécutive des coûts des opérations immobilières dans le contexte actuel de baisse des financements publics oblige à tous les niveaux à une professionnalisation de la gestion immobilière et à la mise en place d'une stratégie, aidées en cela par des outils opérationnels nécessaires au pilotage. Les risques liés à cette gestion de l'immobilier sont en pratique nombreux, significatifs et pour certains relativement pernicieux au regard des enjeux financiers et des horizons à long terme de montage des opérations. Si le réveil est brutal pour certains opérateurs, d'autres font preuve d'innovation sociale et/ou financière ayant pour seul objectif la pérennisation immobilière et financière des opérateurs.

## RISQUES LIÉS À LA CONFORMITÉ DES BÂTIMENTS

Les premiers risques auxquels on pense naturellement ont trait au non-respect d'obligations légales (normes en tout genre) ou conventionnelles (contrat avec les assureurs, conditions conclues entre bailleur et preneur, accords avec les autorités locales en matière de sécurité). Bien entendu, ces entorses mettent les opérateurs en situation de risque vis-à-vis de leurs autorités de tutelle s'agissant du maintien des autorisations d'exercer. En cas de sinistre touchant des biens et/ou des personnes, les conséquences d'une non-conformité en matière de risque de mise en responsabilité civile et/ou pénale, tant pour les personnes morales que pour les

personnes physiques concernées, sont bien connues.

Un opérateur peut être exposé, du fait de son immobilier, à d'autres risques avérés ou latents, immédiats ou à moyen terme. Pire, la situation de certains opérateurs peut se révéler critique sans pour autant que les organes de décision en aient eu conscience ou connaissance dans un délai raisonnable permettant d'envisager et de mettre en œuvre les mesures nécessaires. Les prises de décision en matière d'investissements immobiliers, que ceux-ci soient de croissance ou de renouvellement, induisent en effet inéluctablement des engagements financiers sur des horizons de long terme. Cet horizon est bien entendu dicté par la durée de vie attendue de ces actifs et, sans surprise, par la durée des financements externes octroyés (durée des emprunts et, s'agissant des éventuels fonds propres investis, durée de la reconstitution espérée de ces derniers). Dans ces conditions, un

investissement trop coûteux au regard des possibilités des opérateurs risque de pénaliser pendant des années l'opérateur, tandis que les solutions de redressement sont de fait difficiles et longues à mettre en place. Une gestion préventive sur ce sujet sera dès lors nécessaire.

## RISQUES IMMOBILIERS ACCRUS DU FAIT DES SPÉCIFICITÉS DU SECTEUR

Le financement du secteur ESMS se caractérise par une contrainte économique majeure pour les opérateurs privés à but non lucratif, à savoir leur impossibilité mécanique de générer des excédents pérennes et conservés. Exprimé autrement, dans ce secteur, dans le meilleur des cas, on équilibre ses comptes (les dépenses réalisées demeurant dans l'épure des moyens alloués) ou si l'exercice se solde par un excédent, on ne le conserve pas – sauf exception, ce qui revient au même – et, à l'inverse, en ●●●



© xy



© mtzsv

cas de perte, cette dernière termine désormais, dans presque tout les cas, à charge des opérateurs. La raréfaction des fonds publics et la restructuration du secteur engagée il y a une dizaine d'années n'étant bien entendu pas étrangères à cet état de fait qui devrait durer. L'équilibre de la gestion devient désormais vital pour les opérateurs, dont certains, pour faire face, ont déjà bien largement entamé leurs éventuelles réserves et/ou cédé certains actifs pour ceux qui avaient la chance d'en être propriétaires...

La rationalisation croissante dans l'octroi et la justification de l'utilisation des financements publics peut conduire les opérateurs et, notamment ceux qui sont tarifés par des

prix de journée (par opposition à ceux qui relèvent de dotation globale), à des situations délicates. En cas de sous-activité, ces opérateurs verront mécaniquement leurs moyens financiers diminuer, alors que le coût des locaux constitue, comme pour la plupart des acteurs ayant une activité économique, une charge fixe (quel que soit le montage en place : prise à bail, pleine propriété, crédit-bail...). Dans une telle situation, il n'existe pas d'autre choix pour l'opérateur que de réaliser des économies de gestion étant entendu par ailleurs que la plupart de leurs autres coûts, notamment liés au personnel, sont fixes. Les coûts des opérateurs ne peuvent sans délai être ajustés de façon immédiate à la voilure... alors que l'équilibre récurrent de la gestion constitue la survie de l'opérateur.

Par ailleurs, les coûts imposés par les mises aux normes en matière d'accessibilité, par exemple, ne génèrent pas de places ni d'activités et donc de recettes marginales. Dans le contexte de stabilité des financements alloués aux opérateurs, ces derniers doivent donc, lors de l'étude des projets d'investissement, soit raisonner à coût constant, soit, *a minima*, arriver à l'absorption des coûts induits par la normalisation (ils devront en pratique réaliser des économies sur d'autres postes...).

Les engagements financiers et opérationnels de long terme pris à l'occasion des décisions d'investissements immobiliers peuvent également se révéler en contradiction avec l'évolution des politiques publiques en matière de nature de prise en charge des résidents. Ainsi, la tendance actuelle à privilégier des prises en charge en milieu ouvert (à domicile par exemple) plutôt qu'en institution peut, et on le comprend aisément, mettre en difficulté les opérateurs

qui se retrouveront à subir une diminution de leur activité, tandis que la charge des locaux demeurera désespérément fixe dans le temps. Il en résulte ainsi une réflexion à mener, au-delà de la question purement financière, sur l'adaptabilité et la liquidité des locaux des opérateurs.

Les opérateurs qui se retrouvent entre le marteau des normes et l'enclume des financements pourront davantage s'en sortir dès lors que les coûts de réhabilitation seront lissés dans le temps et prendront leur place dans un plan de travaux pluriannuel permettant de vérifier la stabilité sur plusieurs années de la dotation aux amortissements des actifs qui constitue une autre règle d'or de gestion. Ils investissent un montant X qui permet de maintenir ou, à tout le moins, de contenir la hausse de la charge d'amortissement incluse dans les budgets.

Sur ce point, les opérateurs ne doivent pas tomber dans la solution de facilité parfois tendue par les autorités de tutelle, à savoir la décision de retenir des durées d'amortissement desdits actifs réhabilités beaucoup plus longues que leur durée prévisionnelle d'utilisation et/ou leur durée de financement (durée des emprunts contractés et durée visée de reconstitution des fonds propres investis, quand bien même aucune rémunération de ces capitaux n'est demandée par les opérateurs ou accords). Cette solution est simple et séduisante car elle permet d'afficher des comptes de gestion demeurant sur la durée à l'équilibre mais la sous-évaluation de la charge d'amortissement va irrémédiablement poser à moyen terme des problèmes financiers majeurs pour l'opérateur, à savoir la consommation pluriannuelle de sa trésorerie du fait de sa capacité d'autofinancement (CAF) structurellement négative, ou positive mais d'un niveau inférieur à celui

des fonds propres investis (dans ce dernier cas, la trésorerie de l'opérateur ne va, certes, pas fléchir, mais elle ne se reconstituera pas sur la durée du montant des fonds propres investis ce qui ressemble à un investissement à fonds perdus ou presque). Ce dernier cas est pernicieux car un opérateur embarquant avec lui ses partenaires financiers, qui peuvent être sereins à la vue de l'équilibre de gestion affiché sans pour autant se rendre compte que sa situation financière va se dégrader par une consommation inexorable de ses éventuelles réserves de trésorerie, entraîne ces partenaires dans sa chute.

## RISQUES LIÉS AUX ÉVOLUTIONS JURIDIQUES

Un nouveau risque financier et juridique lié à l'immobilier pèse désormais sur certains opérateurs du secteur, à savoir leur qualification de pouvoir adjudicateur qui les place, s'agissant de leurs procédures d'achats, dans le champ d'application de l'ordonnance de 2005<sup>1</sup>. Si l'objectif est clair et louable en matière de professionnalisation lors du choix des entreprises de travaux, en pratique ces procédures allongent le plus souvent les délais de réalisation des opérations, parfois les bloquent (cas par exemple des recours des entreprises non retenues) et dans certains cas, ce qui est pour le moins paradoxal, augmente *in fine* les coûts de l'opération (coût des délais, coût de la procédure par exemple).

Voici un autre exemple en cas de décision de fermeture d'un établissement : les textes<sup>2</sup> prévoient que dans ce contexte, l'opérateur doit rendre une quote-part du montant des éventuelles subventions ou participations privées dédiées et versées à l'occasion de l'investissement initial. En pratique, il s'agit

de la quote-part des subventions non amorties au plan comptable à la date de la fermeture. Ce principe n'est pas toujours tenable car les opérateurs concernés, *a priori* en situation d'urgence face à la fermeture, ne disposent pas toujours, et ce n'est pas une surprise, de la trésorerie nécessaire équivalente. Inutile de préciser que la parution tardive de décrets d'application et les reports calendaires de certains dispositifs accentuent de façon globale la vigilance dont doivent faire preuve les dirigeants des opérateurs.

## ÉLÉMENTS DE RÉPONSE

Les exigences quant à la professionnalisation des opérateurs à tous les niveaux de la gestion nécessitent donc des réflexes de gestion et une anticipation des évolutions immobilières et donc financières à long terme. Les opérateurs du secteur et notamment les plus petits (association mono-établissement) ne sont pas toujours au fait de ces réflexes dans un secteur où, encore une fois, les opérateurs, dans le meilleur des cas, équilibrent leurs comptes, dans les autres, perdent de l'argent.

Les réflexes prérequis qui, au plan immobilier, seront gage de bonne gestion et de prise de décision éclairée sont au nombre de trois :

- la logique de reconstitution des fonds propres investis dans des délais raisonnables et le recours à des calculs d'actualisation lors des prises de décisions ;

- le pilotage, certes, au vue du résultat comptable, mais également au regard de l'évolution de la capacité d'autofinancement de l'opérateur ;

- la mise en place d'un plan de travaux à moyen terme (5 à 10 ans) permettant de formaliser les investissements prévisionnels et les financements nécessaires (fonds propres et/ou prêts) déclinés selon différents scénarios autour d'un scénario central.

Au-delà de la question purement financière, il s'agira également de mener une analyse sur l'adaptabilité et la liquidité des locaux des opérateurs. À ce titre, le recours à des bailleurs, par exemple sociaux, ou encore à des foncières dédiées au secteur non marchand, pour porter les opérations d'investissement devient un modèle courant ; les dirigeants ayant bien compris que la pleine propriété n'est plus toujours la seule solution pérenne en matière immobilière. ■

AUTEUR	Jean-Christophe Carrel
TITRE	Expert-comptable, associé fondateur du cabinet ActiConseil

1. Ord. n° 2005-649 du 6 juin 2005, JO du 7 ; Décr. n° 2005-1742 du 30 déc. 2005, JO du 31.

2. CASF, art. L. 313-19 et R. 314-97.