

# ARTICLE

JURIDIQUE

SANITAIRE, SOCIAL  
ET MÉDICO-SOCIAL

## GESTION DE L'IMMOBILIER : LES NOUVELLES PRATIQUES

En pleine période de renégociation avec les financeurs **des CPOM<sup>1</sup>** et **EPRD<sup>2</sup>** et d'évolution des systèmes de financement<sup>3</sup>, certains opérateurs profitent de ces mutations profondes pour engager une véritable réflexion immobilière. C'est un des leviers de gestion à la disposition des dirigeants pour assurer la pérennité **des institutions**.



**AUTEUR** Hervé Ellul  
**TITRE** Commissaire aux comptes  
et expert-comptable en secteur non marchand,  
cabinet Acticonseil



**AUTEUR** Jean-Christophe Carrel  
**TITRE** Commissaire aux comptes  
et expert-comptable en secteur non marchand,  
cabinet Acticonseil

**L**a période marquée par des évolutions réglementaires majeures et une mutualisation croissante et à différentes échelles entre les opérateurs encourage ces derniers à revisiter leurs fondamentaux de gestion, l'objectif étant de dégager des marges de manœuvre, si possible récurrentes. Si la maîtrise des coûts passe par celle des frais de personnel et des contrats significatifs avec les fournisseurs (restauration, blanchisserie, etc.), les coûts immobiliers

au sens large sont quant à eux rarement perçus et traités comme un véritable enjeu de gestion. Le phénomène est probablement lié au caractère *a priori* figé de la « matière », voire au fatalisme ou à la méconnaissance des dirigeants quant aux options offertes aux opérateurs sur ces coûts qui représentent 15 % à 25 % des comptes d'exploitation (loyers, dotations aux amortissements et frais financiers sur emprunts, fluides, charges de fonctionnement et de transport induites par la configuration et l'organisation des locaux, etc.).

### IDENTIFICATION DES DIFFÉRENTS COÛTS IMMOBILIERS

Les dépenses techniques liées à l'occupation de locaux en qualité de propriétaire ou de locataire ressortent spontanément comme premier centre de coût. Elles sont suivies de près par les charges d'entretien, de maintenance, de nettoyage, d'assurance, les fluides et les rémunérations servies aux personnels des services techniques. Ces coûts directs, enregistrés dans des postes comptables dédiés, ne sont toutefois pas les seuls. Il existe de nombreux coûts directs ou indirects liés aux locaux auxquels pensent moins les opérateurs,

peut-être parce qu'ils ne sont pas individualisés en comptabilité générale. Ces coûts sont soit « cachés », soit identifiables à partir de la comptabilité analytique<sup>4</sup> et sont le plus souvent induits par la configuration et/ou la capacité des bâtiments. **Il s'agit notamment de frais de transport significatifs des usagers, de frais de surveillance des résidents, de coûts d'absentéisme du personnel** lié à des locaux inadaptés demandant des manipulations physiques des ●●●

1. Contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens ; v. en dernier lieu C. Gabet, M. Khalfaoui, *JA* n° 583/2018, p. 33.  
2. État prévisionnel des recettes et des dépenses.

3. Dossier « Réforme des ESSMS – Opérations en cours », *JA* n° 562/2017, p. 14.  
4. Dossier « Comptabilité analytique – Bilan sur le divan », *JA* n° 540/2016, p. 15.

# ARTICLE

JURIDIQUE

L'ESSENTIEL

■ Face au contexte financier et réglementaire, les gestionnaires d'établissements sanitaires et médico-sociaux doivent définir une véritable stratégie immobilière.

■ Cette stratégie ne saurait se limiter à la question de la pertinence de la conservation de la qualité de propriétaire.

●●● résidents ou encore de coûts de fluides disproportionnés en raison, par exemple, de systèmes d'isolation défectueux. Autrement dit, une démarche de recensement efficace des coûts liés aux locaux implique un inventaire exhaustif des coûts directs et des coûts induits, ces derniers étant à appréhender au regard de ce qu'ils pourraient être en présence de locaux mieux configurés.

Le diagnostic technique puis financier des travaux de renouvellement et/ou de maintien, non générateurs de recettes additionnelles, représente le deuxième volet que les gestionnaires de sites doivent considérer pour maintenir les locaux occupés en « l'état », suivant les normes, d'une part, et la logique d'entretien « en bon père de famille » du patrimoine associatif, d'autre part. Si les normes constituent un impératif réglementaire, la logique patrimoniale ne s'impose pas véritablement aux gestionnaires. La tentation est grande, pour ces derniers, de négliger ces coûts compte tenu de la difficulté à obtenir des financements dédiés. Cette attitude de confort contribue à l'équilibre immédiat de l'exploitation, mais hypothèque l'avenir des résidents autant que celui des futurs dirigeants, menacés par le « mur financier » que représente une remise à niveau qualitative des

locaux, ne serait-ce que basique. Ce mur est tel que les projets de réhabilitation sont irréalisables, laissant les résidents dans des locaux indignes quand il ne s'agit pas de gérer *in fine* une fermeture de site ! En pratique, la connaissance des montants et de l'horizon que le gestionnaire devra investir pour maintenir son outil immobilier en l'état – en qualité de propriétaire ou de locataire – passe souvent par un diagnostic technique réalisé par un expert, architecte ou économiste spécialisé en médico-social, qui entrera en relation avec les équipes de terrain sur le volet de la fonctionnalité des locaux.

Dernière dimension financière de la démarche, l'analyse de la « liquidité » des sites consiste à mesurer la valeur de marché immédiate ou à terme des actifs occupés afin de réaliser des arbitrages de long terme sur la conservation ou non des sites. Cette valeur dépendra sans surprise de la localisation du site et du marché immobilier local, mais également de la modularité des locaux dans l'hypothèse d'une destination autre que médico-sociale. Au-delà de cet arbitrage financier – par exemple, cession puis reconstruction d'un site neuf et adapté –, la stratégie devra également tenir compte de l'évolution probable des politiques publiques et notamment de la tendance lourde entamée depuis quelques années à la désinstitutionnalisation des prises en charge.

## ADOPTION D'UNE STRATÉGIE IMMOBILIÈRE

Partant de ces diagnostics technique et financier intimement liés – coûts de toute nature liés aux sites, nature et montant des investissements de renouvellement à prévoir à court et long terme, valorisation éventuelle des actifs –, l'opérateur pourra élaborer une stratégie argumentée allant du *statu quo* au redéploiement des locaux qu'il occupe. C'est d'ailleurs à ce stade que la question de l'organisation juridique – locataire ou propriétaire en direct ou via une entité immobilière dédiée – doit sereinement se poser. Dans ce cadre, la création d'une société foncière non marchande et filiale de l'association gestionnaire constitue une voie intéressante à plus d'un titre (v. *ci-contre*). Ce modèle répond à une logique immobilière de territoire pertinente, pouvant associer les différentes parties prenantes du projet – financeurs et collectivités d'implantation notamment – et rendre les mutations immobilières possibles sur le plan financier en dépit du contexte actuel. ■



© spuno

■ De multiples dimensions autres que juridiques et financières sont à appréhender à l'aide de nouveaux outils juridiques et modèles économiques.



**STÉPHANE PERRARD**  
DIRECTEUR ACHATS,  
LOGISTIQUE, PATRIMOINE  
ET PERFORMANCE  
DE JURALLIANCE

## “ Une foncière non marchande destinée à sécuriser un parc immobilier social et médico-social en mutation ”

Sept associations se sont alliées en 2015 pour créer Juralliance, une association gestionnaire qui a repris leurs autorisations et patrimoine respectifs. Elle est devenue responsable de la gestion directe ou indirecte de 42 000 mètres carrés de locaux, répartis sur plus de 60 sites, qui accueillent à l'année plus de 1 200 personnes vulnérables (handicap, protection de l'enfance, mineurs non accompagnés, etc.) et 480 salariés.

Juralliance ne pouvait donc pas s'engager dans des projets sans connaître l'état des constructions ni les coûts de fonctionnement associés, sans avoir mesuré à la fois l'adéquation de ces actifs avec le service rendu aux usagers en lien avec l'évolution probable des modes de prise en charge des résidents, l'évolution des coûts à venir de remise en état et les capacités financières disponibles. Nous avons procédé dans un premier temps à un diagnostic technique de l'ensemble des locaux pour en établir un coût réel au mètre carré avec prévision des travaux à réaliser selon différents scénarios. De la même manière, Juralliance ne pouvait pas construire un « schéma directeur immobilier » à 10 ans, 15 ans et plus sans disposer d'un diagnostic financier de ses dépenses de fonctionnement liées à l'immobilier, des ressources financières disponibles et de la valeur de réalisation éventuelle.

Ces deux diagnostics associés à la nécessité de structurer une approche à cinq ans dans le cadre du CPOM nous ont décidés à

créer une organisation porteuse de notre vision prospective et permettant une gestion spécialisée, globale et sécurisée de notre immobilier dédié à notre activité sociale et médico-sociale. Très vite, la forme juridique de foncière, sous forme de société coopérative d'intérêt collectif (SCIC), est apparue comme étant pour nous le meilleur choix. Les biens de trois sociétés civiles immobilières (SCI), propriétaires de certains locaux, et ceux de Juralliance ont été apportés dans SCICalliance afin de ne garder qu'un seul porteur de la gestion immobilière.

Avec plus de 40 000 mètres carrés de locaux accueillant des activités sociales et médico-sociales et un taux de vétusté proche de 70 %, l'association Juralliance s'est ainsi dotée d'un outil performant centré sur la satisfaction du besoin de l'utilisateur, l'accompagnement de la mutation de son environnement et la coopération entre acteurs des territoires.

### Gouvernance renforcée et transparence, gages d'une plus grande confiance

Forme de société adaptée à l'économie sociale et solidaire (ESS), la SCIC est appréciée des collectivités pour sa gouvernance qui garantit une forte transparence de fonctionnement. Elle permet un équilibre des représentations (sociétariat par collèges) entre les membres fondateurs, les salariés, les utilisateurs du service ●●●

# ARTICLE

JURIDIQUE

●●● (les résidents), les autres associations gestionnaires qui souhaiteraient bénéficier du service, les investisseurs (qui peuvent abonder dans les projets) et les collectivités impliquées territorialement.

## Pérennité et développement des activités

SCICalliance permet aux directions d'établissement de se recentrer **totalem**ent sur leurs activités cœur de métier. L'établissement ou le service devient locataire de la foncière sur la base d'un loyer moyen modéré qui ne variera pas sur la durée, à l'instar des coûts actuels. SCICalliance a pour objet d'être le garant de la qualité des usages de l'immobilier dédié à l'accueil de personnes vulnérables et des activités **y afférentes** (habitat, emploi, formation, apprentissage spécialisé, sport/loisirs/culture, accompagnement à la vie autonome, restauration, blanchisserie, etc.). SCICalliance devient l'interlocuteur des bailleurs pour les locaux pris à bail, coordonne l'ensemble de la maintenance, conduit les projets de réhabilitation et construction en mutualisant les ressources pour répondre aux urgences. Agissant de façon globale sur l'ensemble du parc immobilier, SCICalliance optimise ainsi la fonction de façon sécurisée.

## Évolutivité et adaptation de l'offre immobilière aux besoins croissants

SCICalliance propose une expertise dans l'assistance à maîtrise **d'usage** pour penser dès le départ d'un projet son évolution future prévisible. La forte croissance annoncée du nombre de personnes âgées, l'arrivée d'une migration grandissante, le recentrage de l'offre de soins en hôpital sur des actes techniques et le besoin que le **personnel** médico-social accompagne le patient en sortie d'hôpital, l'inclusion des enfants en situation de handicap dans l'éducation nationale, l'inclusion dans les entreprises de personnes en situation de handicap, le développement de la demande en habitat inclusif ou partagé de droit commun sont de nature à exiger une offre d'accueil et d'accompagnement en capacité d'évoluer selon les besoins.

## Des projets immobiliers au service du maillage territorial et d'une réponse coordonnée aux besoins

La SCIC constitue un outil performant pour associer les acteurs impliqués dans le projet immobilier, le transformer en projet de territoire qui aide à la coordination et à la complémentarité des projets. Une municipalité nous a ainsi demandé d'accueillir une ludothèque et soutient l'ouverture d'un restaurant sur une place en cœur de ville qui a besoin d'être redynamisée. Les personnes du foyer de vie de l'institut médico-éducatif (IME) seront amenées à partager cet espace qui sera géré par un établissement ou service d'aide par le travail (ESAT). Le mouvement inclusif en marche, sous l'impulsion d'un projet immobilier, pourra alors se faire de façon interactive entre ce qui relève du droit commun et ce qui relève du droit de la santé ou du droit social et médico-social.

AVEC PLUS DE

# 40 000

mètres carrés de locaux accueillant des activités sociales et médico-sociales et un taux de vétusté proche de 70 %, l'association Juralliance s'est dotée d'un outil performant centré sur la satisfaction du besoin de l'usager, l'accompagnement de la mutation de son environnement et la coopération entre acteurs des territoires : **la foncière non marchande SCICalliance.**

## SCICalliance : un outil de diversification des financements

Les sept associations membres de Juralliance sont plus que jamais des associations territoriales : **libérées** des contraintes **pesant sur** le gestionnaire, **elles ont** vocation à renouer avec l'action militante sur leur territoire et à engager des actions bénévoles au bénéfice des personnes vulnérables.

SCICalliance, face aux difficultés croissantes du financement public des investissements, est un outil permettant aux bénévoles de mobiliser un financement éthique et solidaire sur les projets que porte Juralliance. Chaque investisseur – qui, par ailleurs, bénéficie d'une réduction d'impôt – a le loisir de suivre l'évolution du projet auquel il a contribué.

La foncière SCICalliance est pensée en réponse **aux** exigences de rationalisation des dépenses et d'optimisation des moyens, de dynamisation du décloisonnement de nos pratiques qui doit favoriser l'accompagnement des personnes **tout au long de leur parcours par des prestations « sur mesure », au plus près du droit commun. La logique de « prestations » coordonnées sur un territoire doit ainsi se substituer à la logique de « place », intensifiant la désinstitutionnalisation de nos organisations.** ■