




dixit • net

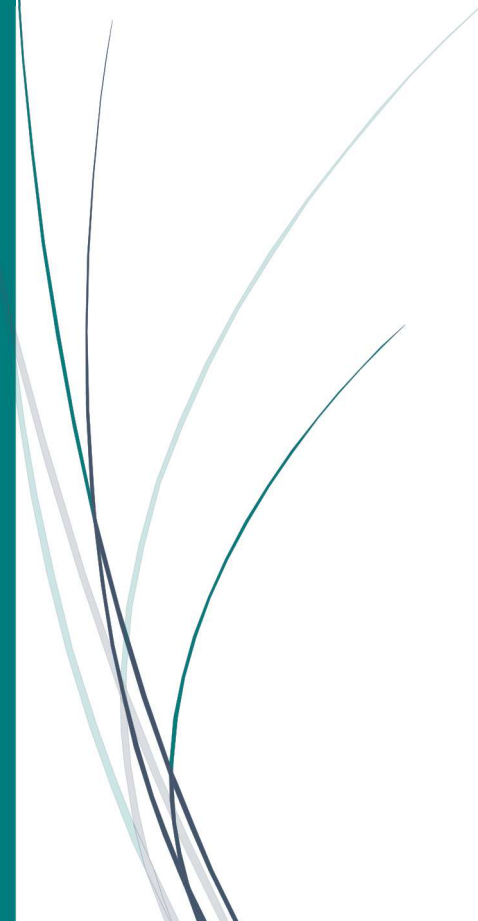


Cinq années d'accompagnement à la
cession d'actifs immobiliers
d'établissements de santé de la
Région Pays de la Loire.

Note externe.

*A destination des établissements et services sanitaires et médico-sociaux
ainsi qu'aux Agences Régionales de santé.*

*Co-rédigé par Marlène Dubois (MAPES) et dixit.net (Sylvain Grisot et
Frédérique Triballeau)*



Ce document marque un temps de réflexion après cinq années d'accompagnement d'établissements de santé de la région Pays de la Loire dans la cession d'actifs immobiliers. Alors que les besoins remontés du terrain semblent marquer une pause liée à un nouveau cycle d'investissements encore trop récent pour générer des processus de valorisation, il nous a semblé utile de faire un bilan d'étape du dispositif et d'envisager certaines évolutions.

Table des matières

1 CINQ ANS D'ACCOMPAGNEMENT DES ETABLISSEMENTS DE SANTE DANS LEURS CESSIONS IMMOBILIERES	2
1.1 OBJECTIFS INITIAUX ET DEMARCHE	2
1.2 DISPOSITIF MIS EN ŒUVRE	2
1.2.1 L'ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUALISE.	3
1.2.2 L'ACCOMPAGNEMENT COLLECTIF	6
1.3 BILAN OPERATIONNEL	6
1.3.1 ETABLISSEMENTS ACCOMPAGNES	6
1.3.2 REPARTITION GEOGRAPHIQUE	7
1.3.3 CONTEXTES DE MARCHE	8
1.3.4 TYPOLOGIES DE PROJETS	8
1.3.5 TEMPORALITE DES MISSIONS DE CESSION	10
2 ANTICIPER LA CESSION D'UN ACTIF IMMOBILIER	11
2.1 SENSIBILISER LA DEMARCHE AU CYCLE D'INVESTISSEMENT	11
2.2 QUALIFIER LES PROJETS EN AMONT	13
2.3 UN DISPOSITIF D'ACCOMPAGNEMENT PENSE POUR LA CESSION ET NON LA VALORISATION D'UN ACTIF IMMOBILIER.	14
3 ANNEXES	15
3.1 PRESENTATION MAPES	15
3.2 PRESENTATION DIXIT.NET	15

1 Cinq ans d'accompagnement des établissements de santé dans leurs cessions immobilières

1.1 Objectifs initiaux et démarche

Les premières réflexions autour du dispositif ont été engagées en 2015. La période était marquée par une série de cessions de grands tènements fonciers et d'ensembles immobiliers emblématiques, pour l'essentiel par des CH ou CHU, bénéficiant fréquemment d'un soutien de l'ANAP sous différentes formes.

Ces opérations ont permis de faire émerger une méthode et des compétences qui avaient pour finalité de préciser les emprises cessibles et leurs enjeux, scénariser les potentiels et engager la valorisation des actifs en dialogue avec les collectivités. Ces processus, nécessairement longs et relativement lourds à mener, étaient cependant hors de portée d'établissements de santé de plus petite taille ne disposant pas de l'ingénierie nécessaire, et disproportionnés dans bien des cas.

C'est pour cela qu'a été imaginé un dispositif d'accompagnement à la cession, plus léger, sous forme d'études ciblées menées sous le pilotage de la MAPES (ex MARTAA) par des prestataires extérieurs dans des délais courts et des budgets contraints. Dans un premier temps, quatre missions ont été réalisées dans le cadre d'un dispositif expérimental, pérennisé par la suite et s'articulant autour du pilotage de projet par la MAPES, d'un appel à projet à destination des établissements, et d'un accord-cadre permettant de mobiliser les compétences extérieures nécessaires à la réalisation des missions.

1.2 Dispositif mis en œuvre

Le patrimoine immobilier des établissements de santé est caractérisé par une grande diversité en termes de biens et d'occupation. Ce patrimoine, le plus souvent atypique et régi par un environnement contraint, présente dans certains cas des inadéquations aux besoins stratégiques et une part non affectée aux soins générant des coûts non directement nécessaires au cœur de métier des établissements de santé.

La logique traditionnelle d'accumulation et de préservation patrimoniale qui a longtemps prédominé laisse progressivement la place à des stratégies patrimoniales intégrant des cessions d'actifs immobiliers. La cession patrimoniale apparaît aujourd'hui comme un levier essentiel dans la maîtrise des coûts et la recherche de financement pour de nouveaux projets. Les établissements de santé sont néanmoins souvent dépourvus des compétences spécifiques nécessaires pour piloter les études en vue d'identifier les potentialités et mettre en évidence la ou les stratégie(s) possible(s) de cession.

Le dispositif voit le jour fin 2017 sous l'impulsion de l'ARS Pays de la Loire qui reçoit de nombreuses sollicitations de la part des établissements de santé pour un accompagnement à des projets de cessions d'actifs immobiliers. Cette mission est alors confiée à la MAPES.

Deux dispositifs sont mis en place :

1.2.1 L'accompagnement individualisé.

Dans le cadre de ses missions, la MAPES a la possibilité de s'appuyer auprès de prestataires spécialisés pour compléter son expertise. Ainsi il a été fait le choix de rédiger un premier accord cadre de trois ans (2018-2020) attribué à dixit.net. En 2021 La MAPES et l'ARS souhaitent que le dispositif pluriannuel d'accompagnement individualisé au projet de cession à destination des établissements de santé de la région Pays de la Loire mis en place dès 2018 et qui a porté ses fruits perdure. L'accord cadre a donc été renouvelé jusqu'en octobre 2024.

Le dispositif a vocation à accompagner les cessions dites « complexes » pour des projets non standards ; que la cession soit partielle ou complète. On peut déterminer un actif complexe lorsque la valeur de marché est difficilement estimable, lorsque la surface à l'échelle locale est importante, ou lorsque l'actif nécessite des actions de reconversion de grande ampleur.

Sont éligibles au dispositif, l'ensemble des établissements sanitaires et médico-sociaux (publics ou privés) de la Région Pays de la Loire. Toutefois sont privilégiées les structures ne disposant pas de compétence interne spécifique en terme d'immobilier et d'urbanisme, dont les projets sont matures et en adéquation avec les autorités de tarification et de contrôle. D'autres critères sont également évalués : la connaissance des actifs (titres de propriété), l'impact de la cession dans le cadre d'un projet d'investissement, le calendrier prévisionnel, l'impact financier. Les établissements qui souhaitent s'engager dans la démarche ont alors la possibilité de répondre à l'appel à candidature annuel.

Un point d'attention particulier a été apporté en terme de méthodologie, elle se veut prioritairement adaptable et personnalisable en fonction des problématiques rencontrées. Il s'agit de s'assurer de la cohérence du projet de cession au regard des orientations stratégiques de l'établissement de santé. La démarche se décline en 3 étapes :

Diagnostic

Identifier les potentialités de reconversion d'actifs immobiliers dans l'objectif d'une cession. L'idée est d'apporter un éclairage objectif et synthétique des caractéristiques, atouts, contraintes, risques et opportunités des actif immobiliers visés par le projet de cession.

- Amorcer le dialogue avec l'établissement et la démarche projet. Il s'agit de disposer de l'ensemble des éléments de connaissance permettant d'élaborer par la suite des scénarios de cession. C'est donc un regard transdisciplinaire porté à différentes échelles sur le site et son contexte.
- Disposer d'un socle de connaissance permettant d'imaginer le devenir du site : analyse de marché et d'opportunités du territoire ; atouts et contraintes du site ; capacités de réemploi des bâtiments
- Créer un document de diagnostic communicable

Planification stratégique

Identifier les stratégies possibles de reconversion dans le cadre d'une cession.

Le principe est d'identifier les stratégies au regard des potentiels de réemploi, des opportunités et intentions exprimées et de les partager avec les acteurs tiers clés à la cession.

- Tester différents scénarios de reconversion.

Plusieurs scénarios sont développés en parallèle, en cherchant à tester les limites de transformation du site à céder sur tous ses aspects : programme, projet et processus opérationnel. L'objectif n'est pas de définir dès cette étape des scénarios totalement réalistes, mais de tester le champ des possibles de façon à identifier un scénario de synthèse tirant le parti du meilleur de chacun des scénarios. Chacun comporte donc une programmation et sa spatialisation, ainsi qu'une analyse opérationnelle (planning, outils réglementaire, acteurs mobilisés...)

- Initier l'Évaluation économique

Une évaluation financière succincte permet de comparer le potentiel de valorisation de chaque scénario. À ce stade amont, l'objectif n'est pas de définir la valorisation réelle du site à céder, mais de comparer les impacts économiques potentiels des différentes options pour pouvoir procéder à des arbitrages en connaissance de cause. Selon la nature du projet, cette évaluation repose sur un compte à rebours promoteur ou un bilan aménageur, intégrant notamment l'évaluation des coûts de déconstruction / aménagement / construction mais aussi hors travaux, ainsi qu'une évaluation des recettes potentielles par la méthode de comparaison (transactions comparables) ou de capitalisation (taux de rendement cible).

- Évaluer les scénarios et définir un ou des projet(s) préférentiel(s)

Chaque scénario fait l'objet d'une analyse multicritère, permettant d'identifier les atouts et défauts de chacun (analyse SWOT par exemple). Ce document synthétique a vocation à servir de support aux échanges avec l'établissement, mais aussi à nourrir les débats avec les autres parties prenantes.

Amorçage

Amorcer le processus opérationnel.

Il convient d'instaurer toutes les conditions favorables à l'amorçage d'une mise en œuvre opérationnelle. L'établissement détient désormais tous les outils, clés pour l'amorçage à la cession.

- Mise au point du projet de cession

La stratégie précise alors :

- Les éléments clefs de l'état des lieux et les arbitrages réalisés
- Le projet de reconversion intégrant le programme visé et sa spatialisation
- Eventuellement une évaluation du prix de cession potentiel
- Le processus opérationnel de mise en œuvre : actions et procédures à engager, les acteurs impliqués, planning... En fonction des enjeux du projet, il est évalué l'intérêt d'adopter de nouveaux montages immobiliers : AAP, AMI, PUP, démembrement, vefa inversée...

- Amorçage du processus opérationnel

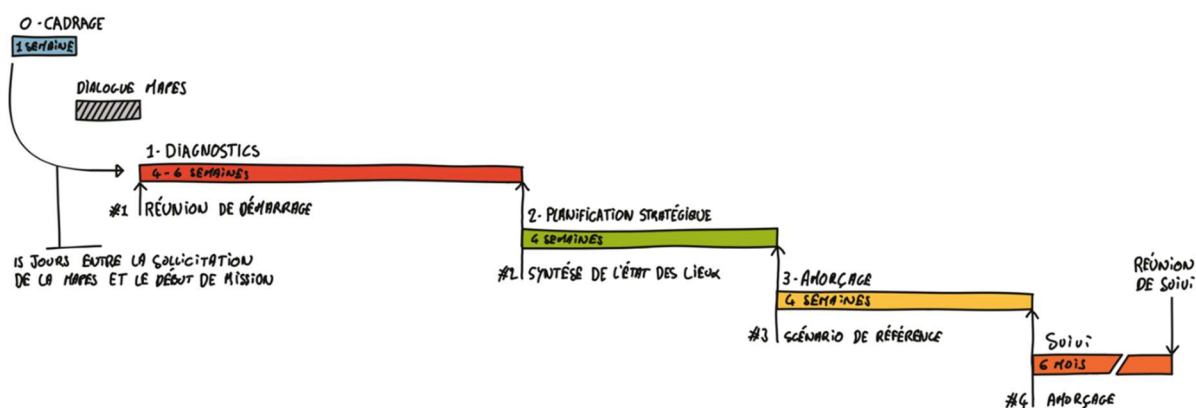
Il s'agit de s'assurer que chacun des acteurs dispose d'une vision claire de son rôle et que le processus opérationnel dispose d'un cadre de pilotage clair et d'un planning cohérent. Ainsi, les prochaines actions sont clairement identifiées et attribuées.

- Bilan à 6 mois et plus

L'objectif est d'initier une dynamique en identifiant un jalon proche dans la démarche de projet, mais aussi d'apporter un temps de conseil à l'établissement qui peut rencontrer des difficultés de mise en œuvre. En dialogue avec la MAPES la nécessité d'un suivi des démarches de l'établissement est évaluée : pas d'enjeux particuliers, nouveau point à 6 mois et plus, besoin d'une assistance maîtrise d'ouvrage...

Les objectifs à atteindre peuvent être très nombreux et sont surtout stratégiques. Trouver un acheteur n'est pas chose aisée certes, mais céder une friche l'est encore moins. Au terme de l'accompagnement l'établissement de santé dispose donc d'une boîte à outils complète pour la cession en phase finale. A cela s'ajoute que chacun des acteurs dispose alors d'une vision claire et précise de son rôle.

Chaque cession est spécifique, atypique, la fin n'est jamais connue d'avance et l'issue toujours différente.



Retenons que la méthodologie a évolué au fil du temps et des retours d'expérience. Ainsi depuis 2021, la méthodologie est complétée pour certains cas spécifiques par une assistance en continu auprès d'établissement au sein de comités de pilotages externes à l'établissement et/ou organisés par des tiers.

Le pilotage de la mission est donc réalisé par la MAPES qui s'appuie sur l'expertise de dixit.net. Aucune participation financière n'est demandée aux établissements de santé sur cette phase d'accompagnement, qui est intégralement financée par l'ARS Pays de La Loire.

1.2.2 L'accompagnement collectif

Ce dernier est plus ponctuel et s'est vu limité du fait du contexte sanitaire lié au COVID-19. Il s'agit de sensibiliser et de promouvoir de manière continue la démarche de dynamisation des actifs immobiliers via l'organisation de journées régionales (Organisées en 2016, 2017 et 2023), de partage de retours d'expérience...

1.3 Bilan opérationnel

1.3.1 Etablissements accompagnés

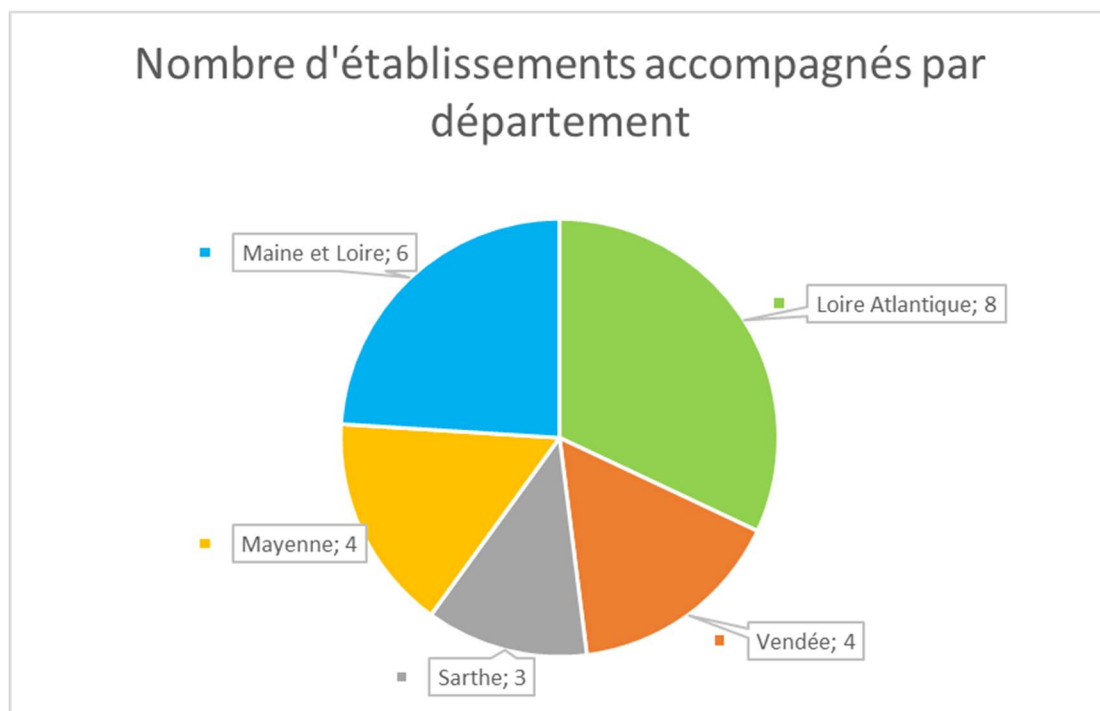
Entre 2018 et 2023, lors des deux accords-cadres et de la phase expérimentale, 25 établissements ont été accompagnés par la MAPES et l'équipe dixit.net dans les cinq départements des Pays de la Loire :

- EHPAD Les Mathurins - Site La Pibole, La Barre de Monts (85)
- EHPAD Village Fleuri - Juvigné (53)
- UGECAM - Site Le Chillon Loroux Beconnais (49)
- Hôpital Baugeois Vallée - Sites Mazé, Beaugeois en Vallée (49)
- Hôpital Baugeois Vallée - Sites La Ménitry, Beaugeois en Vallée (49)
- CH Laval - Sites de Jeanne Jugan, Laval (53)
- CHU Angers - Site de St Barthélémy, Angers (49)
- CH Guérande - Site du Croisic (44)
- Hôpital Fontenay le Comte - Site de Rabelais, Fontenay le Comte (85)
- ADIMC 72 - MAT Jardin d'Alexandre, Villeneuve en Perseigne (72)
- CH Erdre et Loire – EHPAD de Varades, Résidence Le Dauphin, Loireauxence (44)

- CH CNP - Ancienne clinique Sainte Marie, Châteaubriant (44)
- AFM – MAS Yolaine de Kepper, Saint Georges sur Loire (49)
- CH NORD MAYENNE - Mayenne (53)
- CH St Nazaire - Site de Gavy, Saint Nazaire (44)
- CH COTE DE LUMIERE - Les Sables d’Olonne (85)
- UGECAM - Site Le Bois Rignoux, La Paquelais (44)
- HI Guérande - Guérande (44)
- CHU ANGERS - Pôle St Nicolas, Angers (49)
- EHPAD ISAC DE ROHAN - Blain (44)
- EHPAD L’Aversale - Le Pas (53)
- GHT 85
- EHPAD Les Chanterelles - Marolles les Braults (72)
- APAJH 53 72 - Saint Calais (72)
- CHS - Blain (44)

1.3.2 Répartition géographique

La majorité des établissements accompagnés sont situés en Loire-Atlantique (8 établissements) et dans le Maine-et-Loire (6 établissements)

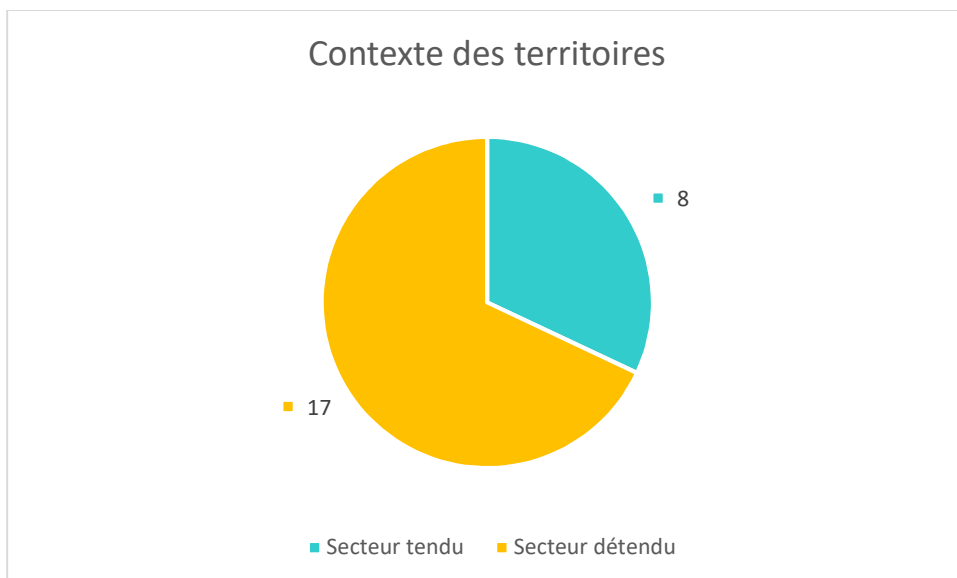


1.3.3 Contextes de marché

Nous considérons deux contextes de marché immobilier. Le premier, qualifié de “tendu”, désigne les territoires où le marché immobilier est dynamique, car le territoire est attractif et la population croît. Les contextes tendus sont davantage présents dans les métropoles ou les villes du littoral, comme Saint-Nazaire, Angers ou Guérande. Des projets urbains sont en cours et les acteurs de la fabrique de la ville sont fortement présents sur le territoire.

Le deuxième, qualifié de “détendu”, désigne des territoires où le marché immobilier est incertain et atone, car les territoires perdent des habitants, et/ou ont un vieillissement de la population important, et/ou sont éloignés des pôles d’activités et d’emploi. Ces territoires sont davantage situés en campagne ou dans des villes éloignées des grands axes, comme à Saint-Calais, Marolles-les-Braults, ou Châteaubriant. Peu d’acteurs sont présents sur le territoire, il y a donc besoin de monter un projet de cession en s’appuyant davantage sur la collectivité, les bailleurs sociaux ou autres institutions publiques, comme le département.

Plus des deux tiers des établissements sont situés dans des territoires dit détendus, où le marché immobilier est peu dynamique et la présence d’aménageurs et de promoteurs plus incertaine.



1.3.4 Typologies de projets

Les typologies de projets sont variables selon les établissements et leur contexte territorial. Les options de sorties sont aussi liées au projet initiant la cession (déménagement total ou partiel, séparation d’un bâtiment spécifique, bâtiment en périphérie du site principal, bâtiment en friche...). Les cessions sont aussi le témoignage de vagues de transformation successive des différents types d’établissements de santé.

EHPAD obsolètes (Déménagement et/ou fermeture) :

- EHPAD Les Mathurins - Site La Pibole, La Barre de Monts (85)
- EHPAD Village Fleuri - Juvigné (53)
- CH Baugeois Vallée - Sites Mazé, Beaugeois en Vallée (49)
- CH Baugeois Vallée - Sites La Ménittré, Beaugeois en Vallée (49)
- CH Erdre et Loire – EHPAD de Varades, Résidence Le Dauphin, Loireauxence (44)
- EHPAD ISAC DE ROHAN - Blain (44) (partiellement)
- EHPAD Les Chanterelles - Marolles les Braults (72)
- EHPAD L'Aversale - Le Pas (53) (partiellement)
- CH Laval - Sites de Jeanne Jugan (EHPAD), Laval (53)

Sites isolés (secteur détendu ou isolés par rapport aux pôles d'activités ou isolés du site principal de l'établissement) :

- UGECAM - Site Le Chillon Loroux Beconnais (49)
- CHU Angers - Site de St Barthélémy, Angers (49)
- ADIMC 72 - MAT Jardin d'Alexandre, Villeneuve en Perseigne (72)
- AFM – MAS Yolaine de Kepper, Saint Georges sur Loire (49)
- CH St Nazaire - Site de Gavy, Saint Nazaire (44)
- UGECAM - Site Le Bois Rignoux, La Paquelais (44)
- APAJH 53 72 - Saint Calais (72)

Reconfigurations et réaménagements de site :

- CH Fontenay le Comte - Site de Rabelais, Fontenay le Comte (85)
- CH Guérande - Site du Croisic (44)
- CH NORD MAYENNE - Mayenne (53)
- CH COTE DE LUMIERE - Les Sables d'Olonne (85)
- CHU ANGERS - Pôle St Nicolas, Angers (49)
- CHS Blain (44)

Cas spécifiques :

- GHT 85 (85) : accompagnement stratégique global sur la gestion foncière
- CH CNP - Ancienne clinique Sainte Marie, Châteaubriant (44) : friche
- HI Guérande - Guérande (44) : cession foncière

1.3.5 Temporalité des missions de cession

Les projets de cession prennent du temps. L'accompagnement des établissements est souvent axé vers la mise en dialogue avec les acteurs du territoire (collectivités, société civile, aménageurs, bailleurs sociaux, promoteurs, autres acteurs de la santé...) afin de bâtir un projet qui fasse sens pour le territoire. Le dialogue et le montage de projet avec toutes ces parties prenantes demandent du temps pour mettre les acteurs en mouvement et structurer la démarche.

Les projets peuvent parfois nécessiter des adaptations du PLU(i) ou des négociations avec la collectivité, ce qui peut ralentir le projet. Cela a pu être observé lors des missions avec le CH Guérande, à Guérande et au Croisic.

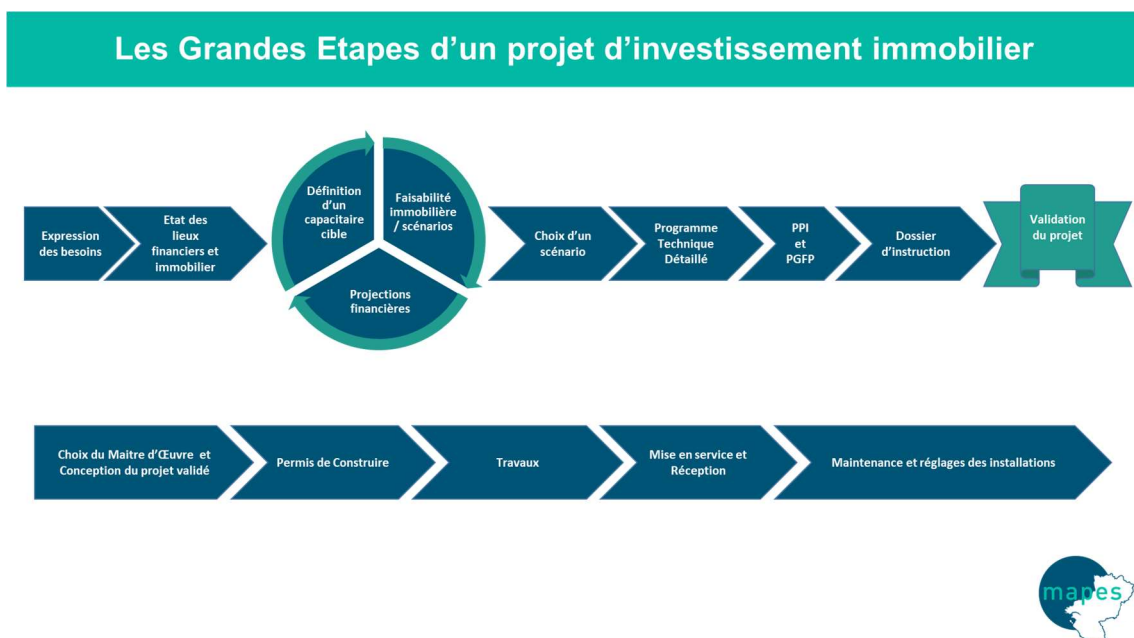
Enfin, des projets d'investissements et/ou de déménagement ne sont pas toujours pleinement actés quand l'établissement fait la demande d'accompagnement à la MAPES. Ces interventions ont donc lieu plusieurs années avant la cession du bien. C'est le cas, par exemple, pour l'AFM-MAS Yolaine de Kepper à Saint-Georges-sur-Loire ou pour l'EHPAD de Varades à Loireauxence.

C'est pourquoi il est important d'intervenir en amont et dans une bonne dynamique, avec des missions nécessairement courtes, afin de mettre les acteurs en ordre de marche.

2 Anticiper la cession d'un actif immobilier

Le dispositif d'accompagnement est utile à plusieurs égards. Tout d'abord, il permet de donner de la visibilité à l'enjeu de la cession, trop souvent relégué au second plan par rapport à un projet d'investissement en neuf, alors qu'il devrait être pensé de pair, voire en amont du projet en neuf : que faire de ce qu'on a déjà ? En quoi cela peut venir accompagner, ou pas, le nouveau projet ? En quoi la cession s'intègre-t-elle à une démarche de stratégie immobilière plus globale ? Ce sont tous ces questionnements qui sont traités dans cette deuxième partie.

2.1 Sensibiliser la démarche au cycle d'investissement



Très souvent lorsqu'un établissement démarre un projet d'investissement le sujet de la cession est oublié voire même écarté car on ne sait comment le traiter. Cette focalisation est légitime, néanmoins la question de la cession doit être pleinement intégrée au nouveau projet d'investissement.

En effet, il est nécessaire d'inclure cette facette au projet d'investissement en ouvrant les alternatives qui ne nécessitent pas de désengagements. Il convient donc d'envisager la réhabilitation ou la reconstruction sur site même si cela peut paraître contraignant (opérations tiroirs plus longues par exemple). Il est également nécessaire d'anticiper plusieurs éléments tels que la stratégie de sortie, les coûts de détention et le risque de friche. Dans le contexte actuel de consommation des ressources nous devons d'être vigilants en ne renouvelant pas un cycle d'obsolescence court et penser "construire évolutif".

En définitive, les enjeux de sobriété carbone, d'utilisation des matériaux, de consommation des sols poussent vers la prolongation de la vie des structures existantes.

A quel moment envisager la cession dans un cycle d'investissement ?

- Lors de l'état des lieux immobilier :

Il conviendra d'analyser le potentiel immobilier du site existant (bâtiments existants et terrain), d'analyser la législation en vigueur sur le territoire (PLU, PPRI...) et par conséquent identifier la possibilité d'une réhabilitation/extension sur le site actuel.

- Lors du choix du scénario : construction sur un nouveau site ou réhabilitation + extension sur site existant.

Dans la majorité des cas le premier scénario est celui qui semble d'emblée le plus intéressant financièrement. Néanmoins les coûts à la cession sont quasi systématiquement écartés. En secteur détendu, la cession aura un coût de détention (maintenance, frais de gardiennage, mise en sécurité), foncier (taxe foncière), de déconstruction. Ces derniers devraient être pris en compte lors du choix des scénarios et dans bien des cas l'équation financière serait alors très probablement inversée. Il conviendra de penser à la sortie en amont et ainsi éviter la friche mais il sera également essentiel d'éviter l'obsolescence accélérée du neuf et en conséquence penser dès à présent aux capacités d'évolution du site.

→ Sortir de la logique systématique de construction neuve et interroger la localisation en fonction des enjeux de mobilité et d'artificialisation des sols.

- Lors du montage du Plan Pluriannuel d'Investissement (visé par le CD) et du Plan Global de Financement Pluriannuel (visé par l'ARS) :

Il est primordial d'insérer dans les documents soumis à la validation des autorités l'ensemble des coûts liés à la cession. En secteur détendu il s'agirait d'intégrer la cession à l'euro symbolique et l'estimation des coûts de déconstruction par exemple.

En secteur tendu, il conviendrait d'intégrer un produit de cession immobilière (775) uniquement dans le cadre de l'existence d'une promesse d'achat (vigilance sur la date d'encaissement et les conditions suspensives). Dans le cas contraire, il est préconisé de ne rien inscrire et de ne surtout pas retranscrire des estimations (domaines, notaire, agent immobilier) sans acheteur réel en face.

→ Suivi MAPES des projets d'investissement ?

- 24 Mois en amont du déménagement si le choix du scénario du nouveau site a été privilégié pour mobiliser les parties prenantes et s'assurer d'une solution de sortie, d'un acheteur final

Depuis juin 2021 la MAPES a développé son offre de services "Immobilier" et accompagne dans le contexte du Ségur à l'investissement les établissements de santé dans le cadre de leur projet immobilier (soutenu par les ATC). Ainsi les différents accompagnements menés ont pu mettre en exergue l'importance de traiter le sujet de la cession et même de l'automatiser tout au long des différentes étapes du projet

d'investissement et d'en profiter pour capitaliser et impliquer encore davantage les acteurs clés du territoire.

→ Dispositif d'accompagnement à la cession proprement dit.

L'objectif est donc de sortir de réflexes de délaissement systématiques de sites obsolètes, pour intégrer des réflexions plus poussées intégrant l'ensemble des conséquences de la décision d'investissement. Commencer à intégrer les coûts et les risques liés au délaissement d'un site, c'est amorcer une réflexion plus globale sur les impacts et termes de matériaux, mobilités et carbone des décisions d'investissement.

2.2 Qualifier les projets en amont

Les projets proposés par les établissements sont sélectionnés sur dossier par la MAPES. Mais malgré le dossier de candidature, dans certains cas les visites sur site ont permis de constater que l'accompagnement proposé par la MAPES n'était pas adéquat et ne répondrait pas aux besoins des établissements. Trois établissements n'ont pas été mentionnés ni étudiés dans le présent rapport, car la mission de cession pilotée par la MAPES n'a pas pu se poursuivre. Certains établissements avaient besoin d'abord d'une démarche plus globale de type Schéma Directeur Immobilier. Parfois, l'intervention proposée par la MAPES était trop précoce par rapport aux réflexions en cours de l'établissement, et le projet d'investissement n'était pas suffisamment mature pour que l'accompagnement soit adapté. La gouvernance du projet pouvait également faire défaut, ne permettant pas un accompagnement serein.

Ces anomalies ne remettent pas en cause le processus de sélection, mais confirment le besoin d'aller sur le terrain et d'échanger directement avec l'établissement pour bien qualifier les besoins et les attentes.

La réflexion sur la cession de site doit être engagée au bon moment. A la fois pas trop tard, en amont d'un nouveau projet (déménagement, restructuration...), car l'objectif est de disposer d'un nouvel occupant du site ou d'un nouveau propriétaire à la libération du bien, afin d'éviter la vacance et la friche. Il faut donc s'y atteler au moins 18-24 mois en amont du déménagement en fonction de la complexité du sujet. Pour autant, il n'est pas utile d'engager l'accompagnement trop tôt, car il est difficile d'engager un dialogue constructif avec une collectivité ou un potentiel repreneur si le projet de libération du site n'est pas pleinement acté.

Il est important que les établissements puissent solliciter la MAPES pour avis sur leur proposition de projet et d'échanger sur site en amont de la mission afin de vérifier si c'est le moment opportun pour l'établissement de se lancer dans la démarche. Préciser la méthode de l'accompagnement sur site et en face à face permet souvent de clarifier le projet. Enfin, la MAPES ne doit pas être sollicitée que lors d'un déménagement de site, mais aussi pour que l'établissement puisse faire un point plus global sur son patrimoine, sur ses usages pour trouver des potentiels de valorisation ou pour tout simplement réduire les coûts d'exploitation.

2.3 Un dispositif d'accompagnement pensé pour la cession et non la valorisation d'un actif immobilier.

De plus, de nombreux établissements n'ont pas assez d'ingénierie pour s'attaquer à ces questionnements et les mener de front avec leurs autres missions. Cet accompagnement est un moyen de les soulager et d'avancer avec eux. Cet accompagnement peut d'ailleurs être léger, ne nécessitant pas la mobilisation de prestataires, et peut parfois se résumer à une clarification des enjeux et des besoins, en posant des orientations comprises et partagées.

Le terme "valorisation" peut être ambigu pour les établissements. Une réelle valorisation financière des biens immobiliers est parfois possible pour des sites situés dans des secteurs tendus, mais c'est beaucoup plus rare dans les secteurs détendus, qui représentent d'ailleurs la majorité des demandes d'accompagnement. Pourtant, les établissements attendent parfois une valorisation de leurs biens, une recette financière, sans prendre en compte les coûts de désinvestissement et le risque de friche.

L'accompagnement à la cession n'est donc pas souvent synonyme de valorisation. La destination du/des sites de l'établissement peut aussi être plus large qu'une simple sortie du patrimoine de l'établissement. Selon sa stratégie immobilière, il peut être plus intéressant de conserver ses bâtiments et de les mettre en location, en bail emphytéotique, ou autre. C'est donc bien la notion de cession qui doit être mise en avant dès le démarrage des accompagnements. Il faut aussi préciser davantage les différentes possibilités de destination pour les sites étudiés.

Nous l'avons constaté, le processus de cession prend du temps, ce qui permet rarement de voir les effets de la mission d'accompagnement sur le court terme. Un suivi des établissements s'impose donc sur plusieurs mois, voire années, afin de savoir comment ils ont réussi à mener leurs projets à leur terme, s'ils ont suivi les recommandations ou si d'autres opportunités se sont présentées... Il serait donc pertinent d'établir des critères de suivis ciblés ou des jalons avec les établissements lors d'étapes clés, en définissant au préalable des contacts directs avec ces établissements, à réaliser tous les six mois jusqu'à la fin de leur projet.

3 Annexes

3.1 Présentation MAPES

La MAPES (Mission d'Appui à la Performance des Etablissements et Services sanitaires et médico-sociaux) accompagne et outille les établissements sanitaires et médico-sociaux de la région Pays de la Loire dans l'amélioration de leur performance, pour un fonctionnement plus durable, plus efficient et plus attractif, au service de leurs missions.

La MAPES est juridiquement rattachée au CHU de Nantes. L'action de la MAPES est supervisée par un Comité de Pilotage composé de l'ensemble des fédérations, qui remonte les besoins du terrain des établissements, et mise en œuvre sous l'autorité de son Directeur. La MAPES est financée par l'ARS et par des partenaires sur certaines de ses missions. La MAPES agit à la demande de l'ARS, des fédérations, ou sur sollicitation directe des établissements. Elle agit en toute indépendance pour apporter un appui technique adapté aux établissements.

Dans ce cadre la MAPES intervient notamment dans 4 grands domaines : Transformation de l'offre et des organisations, Finances et de pilotage, Immobilier, Transformation écologique et énergétique

L'action de la MAPES prend différentes formes : accompagnements individuels ou collectifs, évènements thématiques, mise à disposition de ressources opérationnelles...

3.2 Présentation [dixit.net](#)

[dixit.net](#) est une agence de conseil et de recherche urbaine. Nous imaginons des solutions concrètes pour re-faire la ville sur elle-même. Résolument engagés pour un urbanisme circulaire, nous sommes impliqués dans des projets de transformation du tissu urbain existant. Nous accompagnons aussi les acteurs de la ville dans l'élaboration de leurs stratégies de transition et développons en permanence des projets d'innovation ouverte.

Au-delà de nos missions de conseil, [dixit.net](#) est aussi un espace de réflexion sur les enjeux de l'urbanisme circulaire. Sentir les signaux faibles, croiser les disciplines et interroger les pratiques fait partie intégrante de notre approche.

L'agence a été créée en 2015 par Sylvain Grisot. C'est une structure légère qui s'appuie sur une pratique résolument transdisciplinaire et son écosystème de partenaires pour proposer des démarches de conseil engagées.