



LOGIQUE FINANCIERE ET ACTION SOCIALE : mariage forcé ou de raison ?

Mardi 22 septembre 2026
au Palais Beaumont à Pau



Valoriser le patrimoine associatif : leviers et limites

Philippe DIEUDONNE
Expert immobilier

l'anap
l'expertise en partage

agence nationale de
la performance sanitaire
et médico-sociale

L'Anap : l'agence nationale de la performance sanitaire et médico-sociale.

Créée en 2009, l'Anap est rattachée au ministère de la Santé.

Son conseil d'administration est constitué à parité des administrations centrales et des fédérations du secteur.

Une agence publique d'expertise et de conseil par et pour les professionnels, sans rôle de régulation ni de contrôle.

Notre mission : soutenir, outiller et accompagner les établissements sanitaires et médico-sociaux dans l'amélioration de leur performance globale.

Notre organisation

6 pôles d'expertise dédiés aux différents volets de la Performance.



Ressources Humaines



Parcours et prises en charge
sanitaires



Immobilier, logistique, achats et
développement durable



Economie et ingénierie financière



Parcours et prises en charge
médico-sociales



Usages du numérique et de l'IA

Des services transversaux pour donner de l'impact.

Appuis

Offre pédagogique

Partenariats

Evaluation

Usage
des data

En bref, l'Anap c'est...



Des professionnels experts
de leurs sujets

100

experts métiers internes

Un réseau de

800

experts externes

Plus de

2 000

Ressources en ligne



Qui proposent
un accompagnement
complet

Des contenus opérationnels

Des appuis terrain



Pour répondre aux défis,
difficultés et problématiques

Les programmes impulsés
par les pouvoirs publics

Les enjeux actuels

Les défis de demain

...Et améliorer
la performance
globale du
système de santé

Sommaire

1

Pourquoi une démarche de valorisation du patrimoine

2

Les spécificités immobilières des structures médico-sociales

3

Conditions de réussite d'une démarche de valorisation des actifs

4

Les actifs simples et les actifs complexes
Démarche et mise en œuvre

5

Valorisation : les limites

Pourquoi une démarche de valorisation de patrimoine ?



OPTIMISATION DES INFRASTRUCTURES POUR MIEUX SERVIR LES PATIENTS

- Projets d'extension – rénovation nécessitant des financements
- Nécessité de retrouver des marges de manœuvre d'exploitation
- Audit de patrimoine
- Gestion de « bon père de famille »

VALORISATION

- Valeur d'usage : mieux exploiter le m² au service du projet associatif
- Valeur vénale : dégager de la ressource (cession, revenus accessoires, montages)

Le patrimoine immobilier du secteur associatif



ACTIF STRATEGIQUE MAJEUR

- Accueillir et accompagner les personnes
- Permettre aux professionnels d'exercer leur activité
- Constituer un patrimoine économique
- Soutenir la transformation future de la structure

Quelle problématique ???

Faut-il :

- vendre
- conserver et/ou améliorer les bâtiments ?



Comment utiliser le patrimoine existant pour renforcer durablement la capacité de la structure à accomplir son projet médico-social ?

Spécificités immobilières du secteur médico social



- **Diversifié** : bâtiments ou partie de bâtiments, logements, bureaux, site complet, forêts, vignes
- **Emblématique** : centre ville, identifié et identifiable, attachement du personnel et/ou de la population
- **Contraint** : plan d'urbanisme, classés ou inscrits au titre des MH, environnement juridique : domaine public (inaliénables et imprescriptibles sauf procédure de déclassement -domaine privé, **issu de legs**,
- **Atypique** : dimensions, ancienneté, vocation passée

La spécificité des actifs rend complexe la reconversion et la valorisation économique, nécessitant des approches adaptées

Conditions de réussite d'une démarche de valorisation des actifs

Identifier clairement l'intérêt stratégique des actifs immobiliers :

- Servir au mieux le projet soignant ou médico-soignant
- Passer d'une logique d'accumulation à une logique de gestion dynamique avec :
 - Contribution aux revenus
 - Service d'une politique sociale (logements)
 - Constitution de réserves foncières
- Identifier les attentes et les quantifier le plus en amont possible pour une mise en œuvre claire

Mettre en œuvre une démarche partenariale pour les projets complexes

- Acteurs institutionnels (collectivités, administrations)
- Mobilisation d'acteurs privilégiés (cabinets de conseil assistance technique, juridique, financier)

Anticiper le facteur temps

Cibler les objectifs avec des enjeux financiers importants :

- Optimisation et arbitrage conservation/cession
- Identification de reconversions possibles
- Financement et mise en œuvre des projets



Actifs simples et actifs complexes

ACTIFS SIMPLES :

Les actifs simples, dont la valeur de marché est a priori connue, sont des biens relevant généralement du patrimoine privé de l'établissement : logements, bureaux, forêt, terre agricole.

La plupart de ces biens peuvent être mis en vente ou à bail sans démarche particulière.



Assimilable à un bien immobilier de particulier avec des procédures de droit commun

- Analyse des coûts d'exploitation / recettes
- Amélioration de l'actif par des travaux
- Réévaluation des loyers si l'actif est générateur de recettes
- Renégociation des prestations externalisées

Actifs simples et actifs complexes

ACTIFS COMPLEXES :

Les actifs complexes sont souvent des biens relevant du domaine public de l'établissement : immeuble vacant du domaine public (ancien établissement à reconverter), terrain constructible de grande superficie ou appelé à le devenir.

Les actifs « complexes » sont des biens :

- dont la valeur de marché n'est pas connue ou difficilement estimable ;
- et/ou dont la surface à l'échelle locale est importante ;
- et/ou nécessitent des actions de reconversion de grande ampleur.



Nécessite une méthode spécifique et constitue un projet à part entière

Dynamisation des actifs complexes

1. Inventaire

Les informations minimales contenues dans cet inventaire sont :

- la typologie des biens (logements, bureaux, bâtiments hospitaliers désaffectés, etc.) ;
- la surface des biens (surface de plancher ou SDP) ;
- la propriété (titre de propriété, matrice cadastrale, relevé hypothécaire) ;
- le statut juridique des biens (domaine public, issu de dons ou legs, privé) ;
- la valeur vénale des biens, si celle-ci est connue de l'établissement.

2. Diagnostic

- diagnostic urbain
- diagnostic architectural, technique et paysager dont les potentialités d'adaptations au changement climatique
- diagnostic socio-économique (population et tissu économique local)

1+2 = schémas des potentialités et des contraintes

3. Recherche de scénarii et étude de faisabilité

avec la collaboration des partenaires institutionnels et l'appui de partenaires spécialisés

4. Validation d'un scénario selon le(s) projets de soins

5 . Mise en œuvre

Désengagement

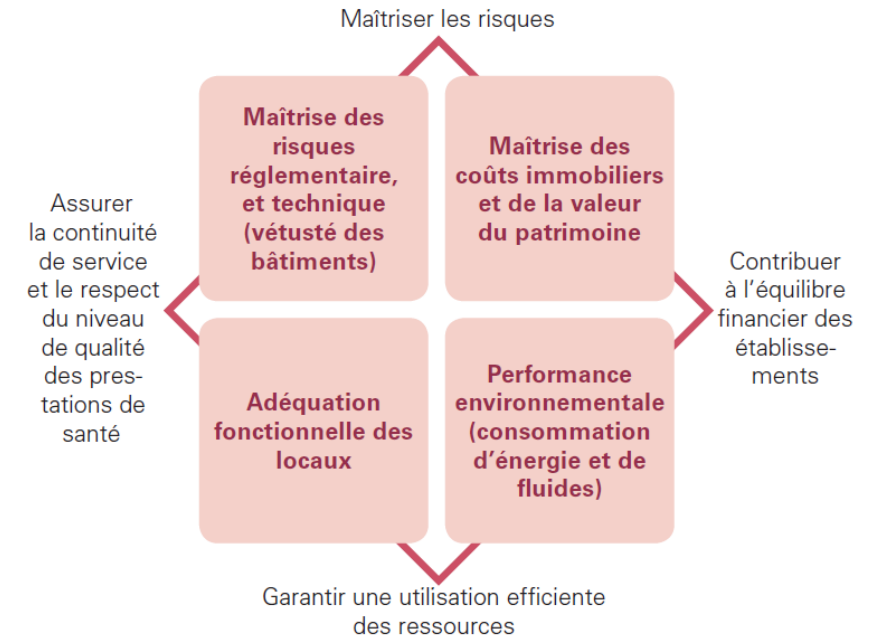
→ Cession simple ou sous conditions (projet pré-défini)

Mise en œuvre

→ Via bail à construction, réhabilitation ou exploitation

Différer

→ Attente du marché, contraintes, ou timing incompatible



Les points de vigilance de la valorisation d'actifs immobiliers

- Connaître ses actifs avant d'arbitrer
- Identifier clairement les enjeux
- Optimiser l'usage
- Arbitrer entre les actifs stratégiques et non stratégiques
- Réaliser des faisabilités en dissociant les actifs simples des actifs complexes
- Mettre en œuvre une démarche participative avec les collectivités
- S'entourer de personnes ressources compétentes
- Anticiper les questions de délais souvent longs
- Analyser les conséquences d'une déconnexion entre les recettes espérées d'une valorisation et les financements de projets :
 - **usuellement les recettes ne sont pas intégrées dans le plan de financement en raison de leur caractère incertain**
- Mettre en œuvre le montage le plus approprié : location – achat – construction

SANS OUBLIER :

- Non – lucrativité
- Complexité des processus (techniques, juridiques et financiers)
- Acceptabilité
- Impacts autorisations vs immobilier

Conclusion

La dynamisation des actifs immobiliers : une démarche stratégique continue pour améliorer / financer les objectifs de l'établissement