

ZOOM SUR...

Impact d'un investissement sur le prix de journée en EHPAD

FICHE N°1 : DU PROJET D'ETABLISSEMENT AU PROJET IMMOBILIER

Champ d'application

- Etablissements publics
- Etablissements privés
- Etablissements privés non lucratifs

Contexte

Un projet immobilier transcrit les solutions architecturales qui découlent du projet d'établissement. La démarche d'établissement du projet immobilier s'inscrit dans le cadre du code de l'action sociale et des familles, de la loi n° 2003-2 du 2 janvier 2002 le modifiant et les recommandations de l'ANESM :

- L'accompagnement des personnes atteintes d'une maladie d'Alzheimer ou apparentée en établissement médico-social (Février 2009).
- Elaboration, rédaction, et animation du projet d'établissement ou de service (Décembre 2009).
- La qualité de vie en établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD) - Volet 2 Le cadre de vie et la vie quotidienne (Mars 2010).

Enjeux

L'élaboration du projet immobilier à partir du projet d'établissement permet :

- de favoriser l'obtention d'un projet en harmonie avec les missions et les valeurs éthiques de l'établissement ;
- d'apporter une réponse de qualité aux besoins et attentes des résidents accueillis ;
- de définir les besoins du futur projet en concordance avec les orientations de l'établissement.



ZOOM SUR...

Impact d'un investissement sur le prix de journée en EHPAD

Préface

Près de 6 850 établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD) accueillent aujourd'hui en France 580 000 résidents.

La qualité de vie des personnes âgées qui vivent en EHPAD dépend en premier lieu de l'accompagnement professionnel dont elles bénéficient mais aussi du cadre de vie qui leur est proposé.

Les gestionnaires, qu'ils soient de statut public, associatif ou commercial, sont très mobilisés et concernés par l'amélioration continue de ce cadre de vie. Cela passe autant par des opérations de rénovation totale ou partielle que par l'aménagement des locaux techniques ou destinés aux fonctions de restauration ou d'entretien du linge.

Le secteur connaît de profondes réformes, relatives à la tarification et la contractualisation et s'engage dans la voie de la responsabilité sociale des établissements afin de développer la participation des résidents ou d'adopter les bonnes pratiques autour du développement durable. Fruit d'une concertation avec des représentants d'organisations professionnelles, le présent guide proposé par l'ANAP sur les questions immobilières apporte un appui tout à fait bienvenu.

Conduire un projet immobilier suppose en effet de conjuguer et réunir des compétences techniques, des expertises financières et un plan de financement.

Aussi les différentes fiches qui composent ce guide proposent-elles des points d'attention et des conseils méthodologiques à l'intention des directeurs d'établissements des organismes gestionnaires et des maîtres d'ouvrage.

La Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie, membre du Conseil d'administration de l'ANAP et contributrice de ces travaux, se félicite de la publication de ce guide. Dans son propre programme de travail, la Caisse est engagée avec les agences régionales de santé pour une meilleure connaissance du patrimoine immobilier des établissements et services médico-sociaux (ESMS).

Avec le Plan d'Aide à l'Investissement (PAI) doté en 2016 de 100 millions d'euros par la loi d'adaptation de la société au vieillissement, la CNSA continuera à soutenir les opérations de rénovation et de construction d'EHPAD, valorisées régulièrement par le Prix CNSA Lieux de vie collectifs et autonomie.

Xavier Dupont

Directeur des établissements et services médico-sociaux
Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie

Enjeux

MODERNISER ET ADAPTER LE PATRIMOINE IMMOBILIER DES EHPAD

Les EHPAD ont besoin de s'adapter et de se moderniser afin de répondre aux évolutions majeures que connaît le secteur des personnes âgées : accueil de personnes plus dépendantes, spécialisation de l'offre, spécialisation des unités de vie, stratégie de filière, évolution des normes et des réglementations, etc.



Le parc immobilier des EHPAD public et privé non lucratif est vieillissant : 2/3 des EHPAD publics ont un patrimoine immobilier supérieur à 25 ans.

Le parc immobilier des EHPAD public et privé non lucratif est vieillissant : 2/3 des EHPAD publics ont un patrimoine immobilier supérieur à 25 ans.

Fortes de ce constat, les Directions de ces établissements doivent alors engager leur structure dans des programmes immobiliers de grande ampleur. Ces investissements concernent des travaux de réhabilitation lourde, d'extension ou encore de reconstruction totale. Ces opérations immobilières sont peu fréquentes dans la vie d'une direction d'EHPAD.

Ces projets, par leur impact important sur la structure de coûts des établissements ainsi que par leur nombre actuel et à venir, peuvent avoir des conséquences durables sur le financement global du secteur des personnes âgées.

Aussi, il convient de penser ces opérations bien en amont des travaux afin qu'elles soient supportables pour l'établissement, l'usager et sa famille et qu'elles ne le mettent pas durablement en difficulté.

Un projet immobilier est souvent le lieu d'une réflexion globale sur le projet d'établissement que l'on souhaite définir en lien avec les projets personnalisés des résidents ; Le projet immobilier doit donc faciliter la mise en œuvre de ces engagements en faveur de la qualité des prestations proposées. Par ailleurs, ces réflexions ne peuvent être qu'économiques, elles doivent prendre en compte une réglementation de plus en plus complexe, notamment sur l'accessibilité, la sécurité des résidents, les mises aux normes ou bien encore les dépenses d'énergies.

En fonction des choix retenus, les conséquences sur les espaces dédiés au sein de l'établissement, ou les modalités de recours à une prestation externe peuvent être importantes et durables dans le temps.

Ces réflexions doivent également s'inscrire dans ce que sera l'EHPAD de demain, son ouverture sur la ville, son intégration aux parcours de soins, ainsi que sur les exigences des résidents et des familles pour les années à venir.



ZOOM SUR...

Impact d'un investissement sur le prix de journée en EHPAD



Ces projets sont donc multidimensionnels et ont des incidences fortes sur la vie et la santé financière de ces structures.

Ces projets sont donc multidimensionnels et ont des incidences fortes sur la vie et la santé financière de ces structures.

Cependant, ces impacts économiques sont souvent difficilement appréciés, que cela soit ceux liés à l'opération stricto sensu mais aussi ceux liés aux coûts de fonctionnement de la future structure. Ainsi, ces opérations immobilières, qui ont pour ambition et vocation la pérennité et l'attractivité de l'établissement, peuvent engendrer une réelle fragilité financière. L'attention des Directions sera alors focalisée sur la couverture de ces surcoûts et figera, pour longtemps, la capacité d'investissement ou d'innovation de ces établissements.

Les modalités de financement des opérations immobilières sont nombreuses et de sources multiples, leurs impacts et leur soutenabilité doivent faire l'objet d'une étude technique poussée. Les scénarii utilisés pour ces études doivent également être réalistes, notamment pour ce qui concerne les taux d'occupation et la montée en charge de l'activité après les travaux.

Il est important de toujours garder en tête que le mécanisme de la tarification ternaire reporte les surcoûts liés à un projet immobilier sur le prix de journée, donc vers les résidents et leurs familles, ou le Conseil départemental pour les personnes bénéficiaires de l'aide sociale.

Un projet immobilier doit tenir compte de ces nombreux paramètres, et répondre à une triple logique :

- **Quel projet d'établissement je souhaite proposer aux résidents de mon établissement (en lien avec leur projet personnalisé)?**
- **Quelle est ma capacité d'absorption des coûts liés à mon investissement?**
- **Quel prix de journée sera soutenable pour la population visée?**

QUELLE EST LA SURFACE OPTIMALE DE LA FUTURE STRUCTURE?

Chaque mètre carré surnuméraire engendrera des coûts supplémentaires pendant toute la durée de vie de l'établissement. Ainsi, chaque mètre carré doit être justifié par le projet d'établissement proposé et par le fonctionnement qui en découle. Les surfaces, ainsi économisées seront, également, des

coûts économisés pour les résidents, les familles et les collectivités.

Une recherche de la surface efficace, utile et pertinente doit donc sous-tendre l'intégralité de la démarche et être inscrite en filigrane dans toutes les réflexions.

De quoi parle-t-on ?

L'IMPACT DU FINANCEMENT DES TRAVAUX SUR LE TARIF D'HÉBERGEMENT

La majorité des directeurs d'établissement ayant réalisé des travaux au cours des 5 dernières années déclare avoir augmenté son prix de journée. Cette hausse répercutée est beaucoup plus importante dans le secteur public, dont les structures sont à 75 % propriétaires de leur immobilier. Pour autant, l'impact sur le tarif hébergement est davantage lié à la nature des travaux (ancienneté du patrimoine existant, construction, réhabilitation) qu'au statut de l'établissement.

Une reconstruction totale avec la création de nouveaux bâtiments engendre fréquemment une hausse du tarif d'hébergement supérieure à de simples travaux de réhabilitation, dont les impacts sur le tarif peuvent être plus modérés.

Les éléments pouvant également influencer sur la variation du prix de journée sont le mode de financement, l'évolution du coût de la construction et le prix de journée appliqué dans la structure avant les travaux.

Externaliser la gestion immobilière d'un EHPAD : quelles conséquences ?

- La dette n'est pas supportée par la structure, l'occupation des lieux se fait par le versement d'un loyer déterminé a priori, ce qui permet une visibilité sur toute la durée de l'opération.
- Ce loyer n'est dû qu'à partir de l'entrée dans les locaux. La structure ne supporte donc pas les éventuels aléas ou dépassements de délais du chantier.
- Les coûts d'étude sont pris en charge par le promoteur ou le bailleur.

SE POSER LES BONNES QUESTIONS

Quel est mon projet d'établissement ?

Dois-je rénover ou construire ?

Dois-je conserver mes murs ?

Quels sont les modes de financement et subventions disponibles ?

Quel sera l'impact de ces travaux sur mon prix de journée ?

Dois-je conserver ma capacité en places ou l'augmenter ?

Mon projet correspond-il aux évolutions organisationnelles et de prise en charge pressenties dans les EHPAD ?

Propriétaire de ses murs quelles conséquences ?

Globalement être propriétaire améliore la valorisation des actifs du bilan comptable mais cela permet également :

- De pouvoir être maître chez soi des éventuels travaux et de pouvoir en maîtriser les coûts.
- De pouvoir utiliser la PGE (Provision grosse réparation) selon son propre rythme et selon les besoins constatés.



Quelle méthode ?

3 PHASES POUR MAÎTRISER L'IMPACT D'UN PROJET IMMOBILIER SUR LE PRIX DE JOURNÉE

1

Définir un projet immobilier répondant au projet d'établissement

L'élaboration du projet immobilier à partir du projet d'établissement permet :

- De favoriser l'obtention d'un projet en harmonie avec les missions et les valeurs éthiques de l'établissement.

- D'apporter une réponse de qualité aux besoins et attentes des résidents accueillis et à leur famille.

- De définir les besoins du futur projet en concordance avec les orientations de l'établissement.

2

Choisir le financement le plus adapté à la situation de la structure

Le financement d'une opération immobilière ne peut se faire que de deux manières (en dehors de l'autofinancement) : emprunter ou avoir recours à un tiers qui financera pour lui l'opération.

Pour réaliser son choix, le porteur du projet doit envisager les conséquences de l'opération sur le plan économique et financier :

- À court-terme, il convient de vérifier la capacité pour l'établissement à supporter les effets induits par les modes de financement envisagés (taux d'endettement, niveau d'autofinancement...).

- Sur le long terme, en anticipant les capacités de remboursement d'emprunts ou du paiement des loyers ou redevances mais également en vérifiant les possibilités futures d'investissement de la structure.

D'autre part, les charges liées à un projet immobilier se répercutent majoritairement sur le reste à charge des résidents de l'établissement. La hausse du prix de journée induite par le projet doit donc rester supportable pour les occupants actuels mais aussi futurs de l'établissement.

3

Anticiper les variations sur la structure de coûts

Un investissement immobilier aura deux types d'impact sur la structure de coûts :

- Un impact lié au financement et aux amortissements générés suite à l'opération à savoir : les loyers, les dotations aux amortissements ainsi que les frais financiers. Ils représentent souvent des montants importants et viennent considérablement modifier la structure de coûts. L'établissement doit veiller à ce que les flux financiers générés par l'activité soient à même de les absorber et permettre ainsi de conserver une structure bilancielle saine.

- Un impact lié à l'exploitation et à l'entretien du bâtiment.

Rarement évalués lors de la simulation d'un projet immobilier, des coûts supplémentaires sont également à prendre en compte : la taille ou la disposition du bâtiment peut nécessiter du personnel supplémentaire, l'utilisation de la nouvelle structure peut engendrer d'importants surcoûts énergétiques (cas de la climatisation par exemple) ou bien encore des matériels plus techniques qui nécessitent un programme d'entretien et de maintenance plus coûteux.

Comment?

GUIDES ET OUTILS

► **Un outil permettant de mesurer l'impact d'un investissement immobilier** sur le prix de journée en EHPAD. Cet outil permet de réaliser simultanément plusieurs scenarii, en offrant la possibilité de faire varier de nombreux facteurs comme le dimensionnement capacitaire du projet, le mode de financement, le type de portage ainsi que la structure des charges d'exploitation qui résulterait des opérations immobilières testées. Cet outil est accompagné de son guide d'utilisation.

L'aspect novateur de cet outil réside dans son mode de calcul différentiel. Le prix de journée est un élément majeur dans la gestion d'un EHPAD, les directions en connaissent parfaitement la composition et ce qu'il couvre comme charges. Il nous a semblé intéressant d'élaborer la démarche du calcul d'impact, par différence entre la structure de coût actuelle et celle qui sera générée à la suite des travaux. Cette démarche prend, bien entendu, en compte les modifications de capacité, de taux d'occupation ainsi que les éventuelles subventions.

► **Un jeu de fiches didactiques permettant aux décideurs de se poser les bonnes questions** et de les alerter sur certains points sensibles à surveiller lors d'une opération immobilière.

Ces fiches sont toutes rédigées selon la même architecture : champ d'application, contexte, enjeux, description, points d'attention, liens éventuels avec d'autres fiches, pour aller plus loin.



Les thèmes traités sont les suivants :

- **Fiche n°1** : Du projet d'établissement au projet immobilier.
- **Fiche n°2** : Le CPOM.
- **Fiche n°3** : L'efficacité du projet architectural.
- **Fiche n°4** : Les points d'attention lors d'une opération de réhabilitation.
- **Fiche n°5** : L'externalisation de la cuisine et de la blanchisserie.
- **Fiche n°6** : Le bilan du coût de l'opération.
- **Fiche n°7** : Les outils et guides à disposition.
- **Fiche n°8** : Les modes de dévolution.
- **Fiche n°9** : La loi SRU.
- **Fiche n°10** : Les modes de financement et leurs impacts sur le compte de résultat.
- **Fiche n°11** : Les subventions et aides possibles.
- **Fiche n°12** : La TVA sur un projet immobilier en EHPAD.
- **Fiche n°13** : Le PPI.



L'outil de simulation est disponible au téléchargement sur le site internet de l'ANAP :
www.anap.fr



Les fiches sont disponibles au téléchargement sur le site internet de l'ANAP :
www.anap.fr



PEFC™ 10-31-1510 / Certifié PEFC / pefc-france.org

Conception et réalisation : Efil - www.efil.fr / **Édition** : juin 2016 / **Crédit photos** : ANAP / **Imprimé par** : Corlet imprimeur sur du papier PEFC

Mentions légales

Financement : les contenus publiés par l'ANAP sont le résultat du travail de ses salariés et de sociétés de conseil dont les prestations sont exécutées dans le cadre de marchés publics et financées par le budget de l'ANAP. **Conflits d'intérêts** : les contenus et conclusions de l'ANAP sont indépendants de toute relation commerciale. L'ANAP n'approuve ni ne recommande aucun produit, procédé ou service commercial particulier. **Usage** : l'ANAP garantit la validité des informations à la date de leur publication. Les contenus sujets à évolution particulière sont susceptibles d'être actualisés. **Propriété intellectuelle** : les contenus sont la propriété intellectuelle de l'ANAP. Toute utilisation à caractère commercial est formellement interdite. Toute utilisation ou reproduction même partielle doit mentionner impérativement : « Zoom sur - Impact d'un investissement sur le prix de journée en EHPAD © ANAP 2016 » et respecter l'intégrité du contenu.

Les programmes immobiliers de grande ampleur sont des opérations peu fréquentes dans la vie d'une direction d'EHPAD. Elles peuvent avoir des conséquences durables sur le financement global du secteur des personnes âgées.

Le projet « Impact des investissements immobiliers sur le prix de journée en EHPAD », propose des fiches thématiques permettant aux directions d'EHPAD de mieux appréhender les opérations immobilières.



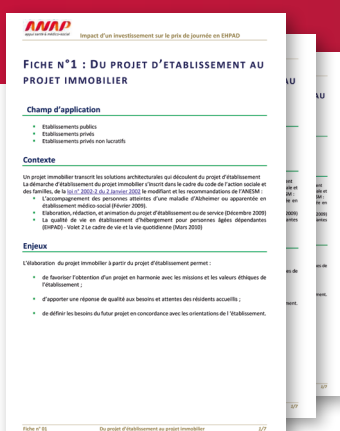
Anabelle Billy
anabelle.billy@anap.fr

Pierre-Olivier Lasserre
pierre-olivier.lasserre@anap.fr

Philippe Crépin
philippe.crepin@anap.fr

La collection « zoom sur... » propose la synthèse de publications ANAP et met en avant leurs enjeux et objectifs.

Les fiches associées à ce guide sont disponibles en téléchargement sur le site : www.anap.fr



ZOOM SUR...

Impact d'un investissement sur le prix de journée en EHPAD