

## IMMOBILIER DES SÉNIORS : QUELS DÉFIS POUR DEMAIN ?

**Le vieillissement de la population interpelle tous les acteurs de l'immobilier. Ils vont devoir répondre aux besoins spécifiques de logement des personnes âgées, surtout de celles qui sont confrontées à la dépendance. À côté des solutions existantes, d'autres restent à explorer.**

par Romain Desormeaux<sup>1</sup>

Notre pays va connaître une des plus profondes modifications de structure de population de son histoire. Les prévisions éloquentes de l'Insee tablent, pour 2050, sur un Français sur trois âgé de plus de 60 ans, contre seulement un sur cinq aujourd'hui. Les augmentations seront les suivantes : + 34 % pour les personnes âgées de 65 à 74 ans ; + 125 % pour les 75-84 ans ; + 262 % pour celles ayant au moins 85 ans. Dans vingt ans, le nombre de personnes de plus de 85 ans passera de 1 à 2 millions pour atteindre 5 millions en 2050.

**Risque « dépendance ».** Les générations du baby-boom, nées à la sortie de la guerre, approcheront les 90 ans, et c'est un peu plus du tiers de cette population qui sera certainement dépendant. Ce sujet tient, certes, sa place dans la conscience collective. Mais, même si ces informations sont publiquement connues, notre société n'a certainement pas pris conscience de la portée de ces chiffres et des conséquences qui vont en résulter dans de multiples domaines.

### Les Cahiers Palladio

La Fondation Palladio, sous l'égide de la Fondation de France, a pour objet d'assurer le rayonnement de l'industrie immobilière par le développement de la formation, le soutien à la recherche et l'octroi de bourses.

*Réflexions immobilières* ouvre ses portes à la Fondation Palladio pour favoriser le dialogue avec tous ceux qui contribuent à l'élaboration de la Cité.

De plus, certaines maladies ne décroissent pas et continuent à toucher amplement les Français, comme la maladie d'Alzheimer et les pathologies qui s'y rattachent. C'est aujourd'hui la principale cause de dépendance lourde des personnes âgées dans notre pays et elle nécessite généralement une prise en charge spécifique dans des structures immobilières elles aussi spécifiques.

Au-delà de ce constat démographique, de véritables questions de société, économiques et sociales, politiques et humaines, sont mises en relief, pour lesquelles des réponses pragmatiques devront être élaborées, au risque, dans le cas contraire, de laisser place à un véritable malaise dans notre pays. À titre d'exemple, notre capacité à faire face au vieillissement de la population de notre pays est en train de devenir un élément clé du maintien du fameux « AAA » délivré par l'agence américaine de notation Moody's, que peut encore arborer la France.

**Classes d'âge « séniors ».** Notre société a, depuis plusieurs décennies, stéréotypé les personnes âgées en les considérant moins que par le passé et en les éloignant un peu plus des réalités modernes. Certains sociologues français, comme Serge Guérin, ont d'ailleurs montré que la dénomination « sénior » était intimement liée au regard portée par notre société sur le vieillissement. Même si la définition de sénior fait référence à une personne ayant plus de 50 ans, cette définition, vaste, pose la question de la pertinence de la limite fixée qui est finalement très subjective.

Il est possible d'appréhender cette délimitation eu égard aux mutations généralement observables, aujourd'hui, dans notre société à cet âge de la vie : départ des derniers enfants du foyer familial, naissance des premiers petits-enfants, prise en charge ou décès des parents, percep-

1. Responsable de programmes, Icade Promotion Rouen ; ancien étudiant du Master des Sciences de l'immobilier, université Paris Ouest Nanterre La Défense, promotion 2010 ; finaliste du prix Junior de l'Immobilier 2010 parrainé par la Fondation Palladio, sous l'égide de la Fondation de France.

tion d'héritages, fin des remboursements immobiliers de la résidence principale.

Sous ce terme générique de sénior se révèlent évidemment de profondes distinctions. C'est pour cette raison qu'il peut être opéré des regroupements par classes d'âges : les 50 à 60 ans ; les 60 à 75 ans ; les 75 à 85 ans ; les 85 ans et au-delà. Chaque groupe influe à sa façon sur le marché immobilier du territoire et sur les besoins à prendre en considération dans la réponse immobilière à apporter.

### La mobilité « de plaisir » des jeunes séniors...

Le premier mouvement peut être qualifié comme une mobilité « de plaisir » chez des jeunes retraités (c'est-à-dire jusqu'à environ 75 ans). Ils sont en général moins contraints par leur travail et conçoivent donc la mobilité autrement comme par le système de la double résidence (hiver à la ville, été à la campagne) et souhaitent se rapprocher de leurs enfants et de leurs petits-enfants (quand ils en ont). Il s'agit ici, clairement, des ménages les plus aisés qui accèdent à ce type de mobilité. Cette particularité s'observe également chez les retraités immigrés qui désirent conserver leur habitation en France où sont généralement installés leurs enfants, mais tout en ayant la possibilité de retourner au pays.

**Attrait pour la maison individuelle.** Les retraités alimentent donc réellement le marché de l'immobilier résidentiel, soit par la vente ou par l'achat de biens immobiliers. C'est d'ailleurs un phénomène assez marquant en Île-de-France où plus d'une vente sur cinq est occasionnée par la cession de la résidence principale d'un retraité, lui permettant au passage de profiter d'un marché immobilier résidentiel haussier sur les dernières années. Ceci lui évitant le recours difficile à l'emprunt pour cette catégorie d'âge.

Ces jeunes retraités affectionnent particulièrement les maisons individuelles et quittent bien souvent les grandes villes et agglomérations. Un peu gênant quand on sait que les séniors en sont encore plus friands dans la cible d'âge des résidences services séniors (trois sur quatre d'entre eux vivent en maison individuelle) avec un besoin de « respirer » et donc de s'éloigner des centres urbains difficiles à vivre.

Or les opérateurs immobiliers ont une tendance à concevoir des opérations de résidences services séniors ou logements adaptés au vieillissement, sous forme d'habitats collectifs avec copropriété, certes plus compatibles avec la nécessaire proximité des centralités (commerces,

services, soins), mais offrant des surfaces réduites, sans verdure, et avec un statut de copropriété pouvant s'avérer contraignant.

### ... puis la mobilité « de raison »

La seconde mobilité intervient généralement vers 80-85 ans. On parle alors davantage d'une mobilité « de raison ». Avec l'avancée de l'âge, et parfois le décès du conjoint ou la perte progressive d'autonomie, ces séniors reconnaissent le besoin de se déplacer et, très souvent, de rallier les centres-villes. Les logements récents en cœur de ville, qui offrent une proximité avec tous les commerces, services, transports et équipements publics et de santé, deviennent donc, pour cette catégorie de personnes un peu plus âgées, une nécessité face à l'inadaptabilité des logements périurbains.

**Retour en appartement.** Ils se dirigent donc souvent vers l'habitat collectif en location, et notamment le locatif social qui demeure plus accessible dans les marchés de cœur de ville où les prix au mètre carré sont bien plus élevés qu'en secteur périurbain ou à la campagne. Ce changement de logement est également l'occasion de réduire leur surface d'habitation.

De nombreux logements dits « adaptés » au vieillissement peuvent tout à fait être une solution à apporter à ces séniors grâce à des équipements dans l'habitation qui leur permettent de continuer à vivre sereinement en effectuant leurs gestes quotidiens. À condition toutefois de profiter de la proximité des différents services.

Cette mobilité de raison peut être véritablement contrainte, si elle nécessite le besoin de répondre à un niveau de dépendance ou de handicap ne permettant plus le maintien à domicile. Dans ce cas, seules les structures médicalisées type Ehpad<sup>1</sup> ou spécialisées dans certaines pathologies peuvent répondre à cette question.

### Un contexte économique et immobilier délicat

Dans les métiers de l'immobilier, la question du vieillissement de notre population prend déjà une mesure considérable qui augmentera dans les prochaines décennies. Ainsi, une question se pose assez naturellement, celle des enjeux et des défis que nous devons relever, professionnels de l'immobilier, pour satisfaire les besoins des séniors. Certains acteurs l'ont déjà bien compris, d'autres sont en cours d'identification des problèmes et tentent d'affiner les produits pour ce marché complexe.

1. Ehpad : établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes.

**Construction neuve.** La production de logements neufs dans notre pays plafonne à environ 1 % du parc existant par an. Dans le même temps, l'augmentation totale du nombre de ménages est d'environ 1,5 %. Le vieillissement de notre population a, indéniablement, des conséquences sur l'accroissement du nombre de ménages et mécaniquement sur le besoin en nombre de logements. Les besoins sont particulièrement présents et ne cessent de s'accumuler depuis de nombreuses années. La politique voulue du « construire plus » n'a certainement pas finie d'être nourrie.

La montée des coûts de construction des dernières années (normes handicapés et surenchère permanente sur le volet environnemental) et les exigences de rentabilité dans les secteurs immobiliers à forte pression foncière amènent une incapacité quasi systématique de pouvoir procéder à des opérations de démolition et reconstruction. En effet, la valeur rentable des actifs immobiliers (même vieillissants et en passe d'être totalement obsolètes) de la plupart de nos centres-villes dépasse généralement la valeur des droits à construire que les opérateurs pourraient proposer et qui permettraient ainsi de dynamiser la construction d'immobilier de qualité dans notre pays.

**Adaptation des logements existants.** L'habitat du pays, individuel ou collectif, apparaît dans la quasi-totalité des cas inadapté à des séniors et à de possibles dépendances de ses habitants (escaliers, dénivelés, largeur d'accès, sécurité, utilisation des équipements sanitaires sont incompatibles avec leurs exigences, etc.). Rappelons que les chutes au domicile constituent la première cause de décès par accident de la vie courante, et les trois quarts surviennent chez des personnes de plus de 75 ans. Ce sont presque 10 000 décès par an dus à ce type d'accident. À titre de comparaison, au niveau européen et selon une enquête Share<sup>1</sup>, le taux des logements adaptés aux besoins des personnes âgées et qui ont des handicaps ou des problèmes de santé est supérieur dans les pays nordique de l'Europe, et il est relativement bas dans notre pays ainsi qu'en Allemagne ou encore en Suisse. Dans certains pays, le taux est proche de zéro, comme en Espagne ou en Italie.

Notre parc de logement est majoritairement composé de constructions édifiées entre les années 1950 et 1980. Aujourd'hui, 90 % des personnes âgées de notre pays habitent dans des logements inadaptés. La reconstruction de la ville sur la ville *via* de vastes opérations de rénovation/réhabilitation ou démolition/reconstruction devra rapidement se développer afin de satisfaire les besoins légitimes de cette classe d'âge. C'est aussi la question de

la rareté du foncier qu'il faudra confronter à ce besoin de création de logements dédiés aux séniors.

Aujourd'hui, les bailleurs sociaux, seuls propriétaires de leur immeuble (contrairement aux nombreuses copropriétés privées) ont un rôle important à jouer dans cette mission car ils sont certainement les mieux placés pour entamer dès aujourd'hui ce type d'opération. C'est ici un véritable enjeu pour les acteurs privés du parc ainsi que pour les acteurs du parc social de notre pays. En effet, le secteur locatif social accueille aujourd'hui une quantité non négligeable (environ 25 %) de plus de 60 ans dont un peu moins de la moitié ont plus de 75 ans.

**Tenir compte des coûts.** Cependant, il faut être conscient que les retraités actuels présentent tout de même une grande hétérogénéité aussi bien en termes de revenus, de patrimoine immobilier et financier, de mode de vie, de situation familiale ou encore d'état de santé. De plus, le niveau des retraites est également très hétérogène en fonction du sexe, du régime (indépendant/fonctionnaire, etc.) ou encore de la région.

Avec l'allongement de la durée de vie et l'augmentation du temps de travail mais aussi du temps de retraite, les séniors vont être de plus en plus nombreux et les actifs de moins en moins nombreux. Les Français craignent donc de plus en plus pour leur future retraite. Ainsi, ils commencent à comprendre qu'ils vont devoir personnellement la préparer et donc se constituer des revenus complémentaires pour tenter de maintenir leur niveau de vie tout au long de leur retraite. Cette prise de conscience s'est récemment concrétisée pour une partie représentative des Français par des acquisitions de logements en loi Scellier non seulement défiscalisantes mais aussi gages de complément de revenus à l'heure de la retraite.

Néanmoins, en regardant concrètement vers l'avenir, une véritable difficulté pour les personnes qui ont moins de 40 ans aujourd'hui et plus précisément pour les moins de 30 ans risque d'apparaître. Leur niveau de retraite sera certainement incertain (difficultés d'insertion croissantes, pressions fiscales et économiques, faiblesse des revenus, augmentation des prix de l'immobilier, etc.). Et même si, aujourd'hui, nous avons environ deux actifs pour un retraité dans notre pays, cette proportion va diminuer au fil des années et tombera à un actif et demi pour un retraité en 2020, et surtout en prévision pour 2050 à une proportion d'un pour un. Ceci risque de poser de fortes questions sur la solvabilité des générations qui suivront celles du baby-boom. Les produits immobiliers doivent donc s'y adapter dès aujourd'hui.

1. Share : *Survey on Health Ageing and Retirement in Europe*, enquête sur la santé, le vieillissement et la retraite en Europe. En France, l'Irdes (Institut de recherche et documentation en économie de la santé) et l'Insee en assurent la conduite.

## Des pistes à envisager et à approfondir

Il est nécessaire de réfléchir à des mécanismes permettant de remédier à ces difficultés, tels que différé de paiement, démembrement, subventionnement ou autres dispositifs. De façon plus générale, il est certainement nécessaire de proposer :

- ▶ Un environnement géographique favorable pour les séniors et ce, quel que soit leur âge, en les rapprochant des centralités. Des solutions urbanistiques et architecturales innovantes seront à trouver.
- ▶ À l'échelle de la ville, ou d'un quartier pour les grandes villes, des produits immobiliers évolutifs et complémentaires permettant aux séniors d'adapter leur logement (en fonction de leurs besoins) sans bouleverser leurs repères et ceux de leur famille en les déracinant.
- ▶ Un panel efficace de nouvelles technologies pour lutter contre l'isolement, sécuriser le logement et le séniors.

C'est aussi bien dans le parc privé que dans le parc social de logements que doit se renforcer ce type d'actions. Par ailleurs, les communes devraient dédier des terrains, ou emprises plus larges de type ZAC<sup>1</sup>, pour la réalisation d'opérations destinées aux séniors avec des appels à projets aux opérateurs privés, avec des fonciers à valeur réduite mais avec engagement de prix de vente minoré et engagement de louer en dessous de certains seuils.

## Les résidences services séniors

Ce concept novateur a été conçu pour servir de transition entre le logement classique et la maison de retraite classique. Ces résidences sont destinées à accueillir des personnes âgées qui sont valides, autonomes, qui vivent soit seules ou en couple. Elles conservent grâce à ce concept une grande indépendance et elles bénéficient d'équipement et services collectifs. Les logements peuvent se décliner soit en appartements (souvent de taille réduite du studio au T3), soit en maison de petite taille (incluse à la copropriété naturellement). Ils sont disponibles soit à l'achat, soit à la location. Ils sont fonctionnels, sécurisés et meublés. Des espaces communs tels que des *clubs house*, des salles de remise en forme ou encore des piscines permettent à chaque séniors de bénéficier, s'il le souhaite, d'un lien social avec les autres résidents.

**Forte demande.** Ce concept permet, tout en conservant l'indépendance des résidents, de leur offrir la possibilité de contacts et de rencontres dans les espaces communs de la résidence (cours et jardins, restaurants, etc.). Aujourd'hui, environ 20 % des séniors souhaiteraient habiter dans ce type de résidence. Ce chiffre risque natu-

rellement de croître avec l'amélioration des résidences et du concept dans les prochaines années. Ainsi, dans notre pays, c'est moins de 1 % des séniors qui sont logés dans des résidences services dédiées et assimilées alors que les besoins sont colossaux. La demande est donc fortement présente, les offres insuffisantes et celles avec un rapport qualité/prix intéressant encore moins nombreuses. D'autant plus que la clientèle des séniors est particulièrement exigeante aussi bien en termes d'habitation qu'en termes de consommation ou encore de loisirs.

**Offre insuffisante.** Aujourd'hui, comme hier, les séniors ainsi que leur famille doivent souvent choisir (dès qu'ils en ont l'opportunité) entre des résidences aux qualités médiocres (type foyer-logement) et des résidences hors de prix. Pour répondre à une partie des enjeux, certains promoteurs se sont déjà lancés sur ce marché souvent qualifié d'« Eldorado du 3<sup>e</sup> âge » des résidences services séniors. La principale difficulté rencontrée pour ce type de résidences réside ainsi dans le fait que le maintien à domicile reste très largement la solution optimale pour les personnes concernées.

De plus, la réalisation des résidences services séniors pour les opérateurs peut s'avérer parfois délicate du fait du seuil minimal imposé par les gestionnaires d'environ une centaine de logements (individuels ou collectifs). Ce seuil permet notamment d'amortir une partie des coûts fixes liés à la gestion de la résidence. Des pistes de mutualisation de ces coûts sont néanmoins envisageables entre résidences situées à proximité. La connexité avec un établissement hôtelier peut également faire profiter de réductions de coûts.

**Actions à entreprendre.** Pour véritablement vitaliser le concept et le développer, il serait nécessaire d'entreprendre certaines actions essentielles.

▶ Segmentation des cibles au sein de la classe d'âge : alors qu'aujourd'hui, les professionnels de l'immobilier sont obligés de cibler de façon très large la clientèle (c'est-à-dire entre 65 et 90 ans environ) pour augmenter l'occupation et ainsi la rentabilité de la résidence, il faudra savoir dessiner des résidences avec des segmentations en fonction des classes d'âges pour rendre les besoins plus homogènes qu'aujourd'hui. Ainsi, il est tout à fait possible d'envisager une segmentation en deux ou trois classes d'âges sur le marché. À terme, le niveau des charges serait plus fidèle aux véritables besoins des clients. Par ailleurs, il est certainement plus opportun de procéder à cette segmentation pour favoriser les échanges entre personnes du même âge. C'est aussi en multipliant les implantations et en démocratisant le concept des résidences services, dans toutes les régions de notre pays, qu'il sera envisageable de procéder à cette segmentation.

1. ZAC : zone d'aménagement concerté.

► Mise en place des outils de communication clairs à destination du grand public : le concept est aujourd'hui méconnu ou mal compris, d'une part par les seniors, d'autre part par les investisseurs. Or ce sont eux qui concourent aussi à la réussite des projets. Il faudra donc savoir mettre en place une stratégie de communication visant à expliquer les contours de ce type de résidence ainsi que les modalités qui y sont liées (économiques et financières, fiscales, etc.). Tout comme les opérateurs ont pu le faire avec d'autres partenaires sur des placements aujourd'hui plus démocratisés comme les investissements résidentiels locatifs classiques.

► Formation accrue de l'ensemble de la chaîne d'acteurs liés à ce marché : il s'agit ici de la vaste palette de métiers qui influent (aussi bien en amont qu'en aval) sur la réussite de ce type de résidence. Inévitablement, c'est aussi à ce prix que la réussite du concept pourra pleinement s'opérer.

## Les structures pour personnes dépendantes

Ce type d'établissement fait l'objet d'une convention tripartite de cinq ans avec le département et avec l'État. Cette convention oblige l'établissement, entre autres, à respecter un cahier des charges et à mettre en place une démarche qualité, véritablement essentielle pour ce type de produit immobilier, ce qui permet d'assurer aux personnes âgées non seulement une sécurité élevée, mais aussi toutes les conditions optimales d'hygiène et de confort. Les personnes âgées bénéficient, au sein de ces établissements dès qu'ils sont « conventionnés », d'une structure médicale étoffée (infirmiers, aides-soignants, médecins et spécialistes, etc.).

**Le marché des Ehpad.** Avec le vieillissement massif de notre population, le marché immobilier de l'Ehpad annonce des jours prospères pour les professionnels du secteur. Le manque de places en Ehpad est évalué à plus de 60 000 unités. L'offre globale disponible de la prise en charge est donc historiquement en sous-capacité (surtout pour les personnes les plus dépendantes). Par ailleurs, la qualité intrinsèque de l'immobilier des Ehpad est assez souvent médiocre. Selon un rapport de la Cour des comptes, environ 30 % de lits seraient à rénover pour partie et environ 15 % de lits seraient à rénover totalement (voir encadré).

**La colocation entre seniors.** Cela pourrait être une nécessité économique autant qu'une nécessité humaine. Tout comme pour une colocation classique (qui est souvent le fruit d'une volonté de regroupement et de réduction des frais de logement chez les étudiants), il pourrait être envisageable que plusieurs personnes âgées et isolées puissent partager un seul logement (qui est souvent grand pour elles seules), leur permettant ainsi de conserver leur intimité, leur autonomie et de réduire les frais liés au logement. Cette solution, qui se pratique un peu plus cou-

ramment dans d'autres pays que le nôtre, est tout à fait possible. D'ailleurs, certains professionnels de l'immobilier locatif se sont récemment positionnés sur ce créneau intéressant.

« **L'intergénérationnel** ». Au cœur des logements des seniors, une mixité intergénérationnelle est à développer. À travers le temps, la rupture entre les générations s'est faite de plus en plus présente dans les sociétés occidentales. L'habitat peut être un outil pour retisser les liens entre plusieurs générations. Cela permet également de contourner le risque de sectionnement des différents espaces de la ville en fonction des âges. Les lieux ne doivent pas être connotés « jeunes », « vieux », etc., mais ils doivent offrir une certaine mixité (notamment d'âge). C'est aussi une façon, là encore, de lutter contre l'isolement des personnes âgées qui restent une de leurs principales inquiétudes, comme nous avons pu le voir. Que ce soit à l'échelle de la ville, d'un quartier ou d'un immeuble, le projet intergénérationnel doit se développer.

Dans les grandes villes de notre pays, et surtout à Paris et sa région, les étudiants souffrent d'un manque de ressources important pour pouvoir accéder au logement locatif privé et se retrouvent donc facilement dans des situations économiques très délicates pour faire leurs études. Ainsi, il est tout à fait possible d'envisager de réunir deux générations (étudiants et seniors) sous le même toit. L'étudiant pouvant se loger en contrepartie d'une aide au quotidien pour la personne âgée. Toutefois, même si ce système commence à faire son apparition en France, les deux acteurs de ce mécanisme restent souvent perplexes face à cette solution. Afin de favoriser le système, il conviendra également de sécuriser certains aspects juridiques et fiscaux de cette « cohabitation » et de permettre la rencontre des acteurs intéressés (grâce à Internet ou à des réunions, etc.).

À titre d'exemple, la ville d'Alicante en Espagne a réussi à redonner vie à des quartiers qui étaient dégradés en confiant à des organismes de logements la réalisation d'immeubles à occupation mixte (456 logements avec des personnes de plus de 65 ans autonomes et des jeunes de moins de 35 ans). Les jeunes, de leur côté, signent des contrats pour avoir un loyer amoindri en échange de services pour les seniors de l'immeuble et du quartier. Reste à savoir si les mentalités évolueront réellement même si les outils se veulent adéquats et qu'une vaste campagne de communication participe à redonner une image valorisée de chacune des générations aux yeux de l'autre.

## En conclusion : une mobilisation générale

De multiples solutions immobilières tendront certainement à se démocratiser dans les prochaines années à l'image d'un véritable parcours de vie immobilier. Cette mission passera par un important travail de communication auprès des seniors et de leur entourage sur les

## Ehpad : des actifs immobiliers vieillissants et mal adaptés

Les structures Ehpad dans notre pays sont assez vieillissantes avec une ancienneté de construction moyenne de plus de vingt-deux ans environ. Les équipements indispensables dans ce type d'établissement permettant l'accessibilité des personnes à mobilité réduite sont insuffisamment présents ou dimensionnés (tant en termes de monte-malade que de plans inclinés réglementaires). Le niveau d'équipement des moyens de sécurité et de surveillance est lui aussi insuffisant ou vieillissant (très peu de vidéo-surveillance ou encore de système d'ouverture de portes à distance et autres dispositifs de sécurité). Aussi, même si l'intérêt des personnes âgées pour ce type d'établissement est notable, il ne faut pas oublier que cette vétusté de l'immobilier et des équipements observables sur ce type d'établissement doit peser sur les conditions de travail des soignants car une mauvaise conception nécessitera des efforts plus importants.

Le marché a connu des mutations importantes ces dernières années avec un grand nombre d'opérateurs qui ont procédé à des regroupements et à des rachats d'établissements. Ces concentrations et regroupements permettent d'améliorer les conditions de fonctionnement de l'établissement tant au plan financier qu'à celui de la qualité de la prise en charge des personnes et des soins qui sont prodigués à ces dernières. Cette stratégie, basée sur l'acquisition de nouveaux établissements, répond d'une part au renforcement du cœur de métier, d'autre part à un

positionnement opportuniste sur une activité lucrative.

Ainsi, il est possible d'observer sur le marché des acquisitions conjointes entre acteurs avec l'investisseur qui achète les murs et le gestionnaire qui exploite le fonds de commerce. Chaque groupe veut façonner un modèle médico-économique efficient en « jouant » avec différents moyens ou leviers : acquisition, croissance interne, restructuration, regroupement, etc. La construction de nouveaux établissements reste tout de même la cible principale de croissance des acteurs pour encore de nombreuses années.

De plus en plus d'opérations d'externalisations se dessinent avec notamment des *sales & lease-back* qui permettent au gestionnaire exploitant de céder la propriété immobilière de ses établissements pour en devenir locataire et ainsi se dégager de la trésorerie immédiate notamment. À noter également des acquisitions conjointes entre les foncières et les exploitants, les unes achetant les murs et les autres le fonds de commerce, comme vu précédemment. Mais d'autres acteurs commencent à s'intéresser à ce secteur comme les banques et les assurances. Ils sont d'ailleurs de plus en plus présents au sein du capital de groupes de maisons de retraite, et même avec une tendance à la recherche de développement chez des foncières ou au travers de fondation dédiée.

Toutefois, il ne faut pas oublier que ce type de structure pour séniors

dépendants a et aura toujours des coûts relativement importants, car il est question ici de véritables exigences (aussi bien techniques, humaines que de bien-être) et d'un travail réel (avec des ratios de personnel par résident nécessairement conséquents). Les architectes (en collaboration avec des ergonomes, par exemple) et les maîtres d'ouvrages devront donc imaginer une construction et un aménagement se rapprochant le plus possible du domicile « classique » des séniors qu'ils ont dû quitter pour venir dans l'établissement.

Même si la dépendance des séniors résidant en Ehpad ne permet pas vraiment des déplacements aisés dans des cœurs de villes, et même si, comparé aux résidences services (qui doivent être principalement situées en cœur de ville), il ne faut pas déconnecter les nouvelles constructions d'Ehpad des centres-villes. Les implantations devront bénéficier d'une desserte de qualité (pour les familles et amis).

Les besoins de lits en Ehpad vont considérablement s'accroître dans les prochaines années. Afin de compléter les actions déjà entreprises, il faudra envisager des pistes d'amélioration aussi bien pour permettre la réduction des délais de réalisation qui sont assez lourds, que pour réduire les coûts de revient d'opération et de gestion. Une certaine standardisation de la conception et des méthodes constructives pourrait permettre de diminuer ces coûts.

produits immobiliers qui leur seront destinés afin de les rendre plus compréhensibles du grand public et ainsi de faciliter les investissements nécessaires à la réalisation, rénovation et réhabilitation de résidences ou structures spécialisées.

**Secteur immobilier.** Les acteurs de l'immobilier vont, sans aucun doute, avoir un rôle déterminant à jouer (promoteurs-constructeurs, architectes, bureaux d'études, investisseurs et *asset managers*, gestionnaires, experts immobiliers, *property managers*, commercialisateurs-gestionnaires de patrimoine, entreprises de la construction mais aussi spécialisées dans la rénovation-réhabilitation, etc.) dans l'élaboration des nouveaux produits immobiliers destinés aux seniors ainsi qu'à la bonne gestion de leur cycle de vie.

Ainsi, les spécialisations et les besoins en formation vont être nécessaires pour ces acteurs, car c'est à ce prix que nous pourrons fournir des réponses à la hauteur des attentes des seniors. Ce travail massif d'apprentissage et de reconnaissance a commencé à être mis en place sur les questions de développement durable et de la qualité environnementale. Il pourra facilement en être de même sur ces sujets qui nous touchent tous. Les formations professionnelles spécialisées, dans les métiers de l'immobilier notamment, doivent donc s'intensifier dès maintenant pour être en mesure de relever les défis de demain.

Tout comme pour la rénovation énergétique des bâtiments de notre pays, les engagements juridiques, financiers et humains des utilisateurs ne permettent souvent pas de libérer les sites pour effectuer des travaux de rénovation ou d'amélioration. Ainsi la réalisation de travaux parfois lourds en site occupé devra se généraliser. Il faudra donc

faire avec cette complexité et développer des méthodes de travail respectueuses et maîtrisées.

Les spécialistes du domaine médical et paramédical ainsi que les ingénieurs spécialisés dans les solutions électroniques et domotiques devront également travailler en coordination avec les acteurs cités ci-dessus. Comme il en est pour la qualité énergétique, la sensibilisation et la valorisation des produits immobiliers destinés aux seniors doivent passer par une certification ou labellisation reconnue de tous. Celle-ci, comme pour la performance énergétique, sera un gage de qualité et de confort sénior qui sera forcément recherché lors de la réalisation d'opérations immobilières et à terme une plus-value qui sera bénéfique pour nos seniors.

**Secteur public.** Par ailleurs, les pouvoirs publics vont avoir un rôle tout aussi essentiel à jouer, notamment dans la mise en place des stratégies liées au dynamisme du secteur. Ce sont eux qui pourront initier ce grand chantier car les conditions de vie des personnes âgées restent aussi une préoccupation nationale et morale. Toutefois, il faut être conscient que c'est certainement la personne publique qui aura le plus besoin d'être formée et accompagnée dans cette lourde mission très pluridisciplinaire.

Tout comme le grand chantier actuel du développement durable et énergétique de nos bâtiments, nous devons entamer ce grand chantier de préparation au vieillissement de la population, à l'allongement de la durée de vie et à la dépendance. Nous devons en même temps entamer celui de la rénovation des actifs immobiliers vieillissants de nos grandes villes. De nombreuses opportunités d'opérations immobilières dédiées aux seniors pourront ainsi voir le jour. ■