



LIVRE BLANC

AU-DELÀ DU CARBONE : SE SAISIR DES ENJEUX SOCIAUX ET DE GOUVERNANCE DANS LA SANTÉ.

QUEL RÔLE POUR LES INVESTISSEURS EN
IMMOBILIER DE SANTÉ ? QUELS CADRES DE
DIALOGUE ET DE COLLABORATION AVEC LES
OPÉRATEURS ?

Table des matières

INTRODUCTION	3
Édito.....	3
Executive Summary.....	4
Contributeurs pour éclairer les propos	5
I. CONTEXTE ET ÉTAT DES LIEUX	6
a) Réglementations, certifications, labels, ... une montée des exigences, mais des cadres encore insuffisamment précis sur les enjeux sociaux et de gouvernance	6
b) L'immobilier de santé : un secteur en croissance aux défis spécifiques	8
c) Une diversité d'acteurs en présence : attentes, besoins et enjeux	10
II. PISTES DE RECOMMANDATIONS	12
Piste n°1 – Se positionner comme acteur moteur de l'ESG et passer à l'acte	12
Piste n°2 - Structurer une collaboration efficace entre investisseurs et opérateurs à chaque étape	14
Piste n°3 - Intégrer les dimensions sociales et de gouvernance comme critère d'investissement dès la phase d'étude préalable	16
Piste n°4 - Evaluer et favoriser l'adaptabilité du bâtiment à l'évolution des usages et du marché ...	19
Piste n°5 - Adapter les indicateurs aux spécificités du secteur et les piloter conjointement avec les opérateurs	21
CONCLUSION	23
Annexe	26

INTRODUCTION

Édito

Pourquoi ce livre blanc ?

Face à la montée des exigences de transparence et à un cadre réglementaire qui se renforce notamment à travers le Green Deal européen (SFDR et CSRD)¹, même après la récente session Omnibus, les investisseurs immobiliers sont encouragés à intégrer les enjeux de soutenabilité et de durabilité dans leurs actifs. Plus particulièrement, les investisseurs en immobilier de santé font face à des enjeux propres au secteur et qui doivent être intégrés au-delà des exigences réglementaires, relevant principalement de la qualité d'usage des bâtiments et du bien-être des occupants. Comprendre le rôle et les besoins de chacun des acteurs de la chaîne de valeur (opérateurs, usagers, soignants, familles, territoires, régulateur public, ...) est essentiel pour mieux répondre aux enjeux spécifiques du secteur de l'immobilier de santé.

Mozaic porte ainsi la conviction qu'il devient fondamental de se pencher sur la prise en compte des dimensions environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) dans l'investissement immobilier en santé pour assurer la conformité leur activité ainsi que la pérennité et la durabilité des actifs. Cela passe par la promotion d'une collaboration entre locataire et propriétaire pour définir le cadre et les orientations de la dimension ESG et dans le but de créer de la valeur durable pour les parties prenantes engagés dans le secteur de la santé.

À l'heure où les exigences de résilience des actifs se renforcent, ce livre blanc propose un cadre pratique pour les investisseurs en immobilier de santé pour intégrer les enjeux ESG et répondre aux attentes croissantes des parties prenantes.

Pourquoi une démarche ouverte et collective pour éclairer le sujet ?

Les enseignements livrés dans ce livre blanc sont issus d'échanges menés avec différents types de parties prenantes, notamment des investisseurs, opérateurs et acteurs institutionnels. L'objectif de cette démarche était ainsi de :

- ❖ **Partager les connaissances** et tirer parti des expériences et des expertises variées pour enrichir les pratiques et les stratégies de durabilité.
- ❖ **Engager l'action en identifiant les défis communs** et coconstruire des pistes de solutions durables.
- ❖ **Comprendre les évolutions** réglementaires et les tendances émergentes en matière d'ESG et particulières au secteur de la santé.
- ❖ **Alimenter la réflexion sur l'usage à long terme de l'immobilier de santé**, qui est souvent un immobilier spécialisé, afin d'éviter qu'il ne perde sa valeur.
- ❖ **Prendre en compte les réglementations sectorielles**, notamment celles relatives à la spécification des locaux, à leur usage et leur cycle de vie.

¹ **CSRD** : performance ESG des entreprises en adoptant une approche de double matérialité, qui évalue à la fois l'impact des enjeux de durabilité sur l'entreprise et l'impact de l'entreprise sur la société et l'environnement.

SFDR : renforce la transparence des investissements financiers en exigeant des gestionnaires d'actifs qu'ils divulguent, sous le prisme de la double matérialité, comment leurs décisions d'investissement influencent les enjeux ESG et réciproquement, comment ces enjeux affectent la performance financière.

Executive Summary

Les travaux menés ont permis de dégager 5 axes de recommandations :

- ❖ **Piste n°1 – Se positionner comme acteur moteur de l’ESG et passer à l’acte :** les investisseurs immobiliers doivent se saisir et considérer sérieusement les sujets d’ESG au-delà des cadres réglementaires existants, pour anticiper ces-derniers, maîtriser les risques réputationnels, créer de la valeur, répondre aux attentes des parties prenantes...
- ❖ **Piste n°2 - Installer le bon cadre de collaboration à chaque étape de la relation investisseurs et opérateurs :** un dialogue transparent entre investisseurs et opérateurs doit exister tout au long de la vie du bâtiment, pour répondre aux besoins de chacun, créant ainsi un cercle vertueux pour toutes les parties impliquées.
- ❖ **Piste n°3 – Intégrer les dimensions sociales et de gouvernance comme critère d’investissement dès la phase d’étude préalable :** un levier stratégique pour valoriser les actifs immobiliers en tenant compte de leur occupant.
- ❖ **Piste n°4 - Évaluer et favoriser l’adaptabilité du bâtiment à l’évolution des usages et du marché :** l’immobilier de santé est un secteur en constante mutation influencé par l’évolution du parcours de soins, les besoins des patients, les contraintes économiques et les nouvelles technologies.
- ❖ **Piste n°5 - Adapter les indicateurs aux spécificités du secteur et les piloter conjointement avec les opérateurs :** les référentiels (labels, certifications, standards...) utilisés classiquement dans le secteur de l’immobilier doivent faire l’objet d’adaptation à la sphère de l’immobilier de santé.

Les parties prenantes doivent être en mesure de manière concertée à établir les modalités de collaboration à toutes les étapes de la relation bailleur – preneur :



Contributeurs pour éclairer les propos



I. CONTEXTE ET ÉTAT DES LIEUX

Face à la montée des exigences de transparence en Europe et en France, cette section a pour objectif de mettre en lumière les réglementations qui encadrent désormais le secteur de l'immobilier de santé. Elle vise également à mettre en perspective le contexte actuel, en rappelant les attentes et les besoins spécifiques des différents acteurs présents au sein de l'écosystème de la santé.

a) Réglementations, certifications, labels, ... une montée des exigences, mais des cadres encore insuffisamment précis sur les enjeux sociaux et de gouvernance

Les sujets d'ESG sont encadrés par des référentiels de reporting et des labels qui continuent d'évoluer pour toutes les entreprises. En immobilier de santé il est crucial de connaître ces réglementations tout en restant à l'écoute des enjeux du secteur.

❖ Réglementations européennes (Omnibus, SFDR, CSRD, Taxonomie européenne, CSDDD) : montée des exigences et tendances à venir

Les régulations européennes, telles que le Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR) et la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), imposent des exigences croissantes aux investisseurs en immobilier de santé. Ces réglementations visent à renforcer la transparence et à encourager des pratiques d'investissement durable en intégrant des indicateurs environnementaux et sociaux. La SFDR, par exemple, oblige les investisseurs à divulguer la durabilité de leurs investissements, tandis que la CSRD étend les obligations de reporting non financier aux grandes entreprises.

Le Règlement SFDR (Sustainable Finance Disclosure Regulation), tout comme la CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), repose sur le concept de double matérialité. Cela consiste à prendre en compte à la fois les risques susceptibles d'impacter la performance financière (matérialité financière) et les impacts des activités sur l'environnement social et naturel (matérialité d'impact). Dans ce cadre, les sociétés financières doivent déclarer un ensemble d'indicateurs appelés *Principal Adverse Impacts* (PAI), ou principales incidences négatives, qui mesurent les effets négatifs des investissements en termes de durabilité. Ces indicateurs PAI doivent être analysés à deux niveaux : celui de la société financière elle-même, mais aussi au niveau de ses produits financiers. Ces derniers pourront être directement alimentés par les données CSRD des entreprises en portefeuille.

En immobilier, la réglementation impose la divulgation de trois indicateurs PAI : deux obligatoires, la part des actifs immobilier inefficients (DPE inférieur ou égal à C) et l'exposition des actifs immobiliers aux combustibles fossiles et un indicateur supplémentaire lié à l'environnement (les émissions de GES, consommations énergétiques, les déchets, la consommation des ressources et la végétalisation). Les données collectées pour se conformer au décret tertiaire (qui fixe en France des objectifs concrets de réduction de la consommation énergétique pour les bâtiments tertiaires), peuvent être utilisées pour renseigner les indicateurs PAI requis par la SFDR.

La Taxonomie européenne vient compléter ces régulations en fournissant un cadre précis pour identifier quelles activités économiques peuvent être considérées comme durables. Pour qu'une activité soit qualifiée de durable, elle doit contribuer à l'atteinte d'un ou plusieurs objectifs environnementaux (comme l'atténuation du changement climatique ou l'utilisation durable des ressources), ne pas porter atteinte à ces mêmes objectifs (principe de "ne pas nuire") et respecter des

garanties minimales sociétales, telles que celles définies par les Nations Unies ou l'OCDE. Pour les investisseurs en immobilier de santé, cela signifie qu'il est essentiel d'évaluer chaque projet immobilier à travers ce prisme de durabilité. Par exemple, un projet pourrait être considéré comme durable s'il améliore significativement la performance énergétique des bâtiments ou réduit leur empreinte carbone.

Si les trois cadres cités sont des obligations de « dire », dans une logique de transparence, La Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD) vient les compléter par une obligation de « faire », dans une logique de résultats, en imposant aux entreprises de prendre des mesures proactives pour identifier, prévenir et atténuer les impacts négatifs de leurs activités sur les droits humains et l'environnement tout au long de leur chaîne de valeur. Pour les investisseurs en immobilier de santé, la CSDDD n'est aujourd'hui pas en place.

Les investisseurs doivent désormais démontrer comment leurs décisions d'investissement impactent non seulement les performances financières mais aussi les enjeux sociaux et environnementaux spécifiques à ce domaine. Dans le secteur de l'immobilier de santé, cela signifie évaluer des critères comme l'impact environnemental des matériaux de construction, le respect des normes sociales dans les chaînes d'approvisionnement, ou encore la manière dont les projets immobiliers affectent les communautés locales et le bien-être des patients et du personnel. Aujourd'hui, les tendances dans le secteur de l'immobilier de santé mettent l'accent sur l'efficacité énergétique et la réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES), tout en intégrant un intérêt croissant pour le bien-être des patients, du personnel soignant et des communautés locales. Les opérateurs et autres parties prenantes clés du secteur sont soumis aux mêmes réglementations, soulignant l'importance d'une coopération étroite pour répondre aux opportunités ESG et s'assurer une conformité durable. Au-delà, la collaboration entre les investisseurs et les opérateurs permet d'optimiser la performance des actifs en améliorant la durabilité des infrastructures et le bien être des occupants.

❖ Label et certifications en immobilier de santé

Les labels et certifications, tel que le label Investissement Socialement Responsable (ISR), jouent un rôle crucial en fournissant un cadre de référence pour les investisseurs cherchant à garantir la durabilité de leurs actifs. Le label ISR est conçu pour identifier les fonds qui intègrent des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans leur stratégie d'investissement. D'autres certifications comme HQE (Haute Qualité Environnementale), BREEAM, ou LEED se concentrent sur la performance énergétique, la gestion des ressources et la réduction des impacts environnementaux (*voir tableau en annexe*).

En synthèse, l'investissement immobilier dans le secteur de la santé nécessite une approche plus proactive des investisseurs que la simple conformité aux cadres réglementaires et de référence. Ces normes, bien que cruciales pour assurer un niveau de sécurité et de qualité, ne suffisent pas à elles seules pour répondre aux enjeux spécifiques de ce secteur. En effet, les besoins des établissements de santé évoluent rapidement, et les investisseurs doivent anticiper ces changements pour garantir la pérennité et la pertinence de leurs actifs. De plus, les enjeux du secteur de la santé sont uniques, notamment en termes de bien être des patients, soignants et familles, ce qui rend les cadres de référence actuels (labels et certifications en immobilier) souvent inadaptés : mettant un fort accent sur les aspects environnementaux, ils sont souvent moins harmonisés sur les dimensions sociales pourtant essentielles dans ce domaine.

Label ISR : « Le secteur immobilier est confronté à un cadre exigeant en matière d'environnement, et dispose de repères solides sur le sujet. Ce cadre est en revanche moins harmonisé sur les sujets sociaux et de gouvernance, susceptibles de varier en fonction des différentes typologies d'actifs immobiliers (bureau, commerce, santé, logistique, etc.). »

b) L'immobilier de santé : un secteur en croissance aux défis spécifiques

Aujourd'hui le secteur de l'immobilier de santé et du médico-social, qui recouvre des centres de santé, des établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (Ehpad), de médecine, chirurgie, obstétrique (MCO), de soins Médicaux et de Réadaptation (SMR)... représente une opportunité d'investissement particulièrement attractive, soutenue par des dynamiques spécifiques.

❖ Un secteur dynamique et en pleine évolution :

Porté par des tendances structurelles majeures, telles que l'augmentation de l'espérance de vie et les changements dans les besoins en soins, l'immobilier de santé se distingue comme une classe d'actifs relativement performante et tendancielle moins affectée par les fluctuations économiques. Les fonds d'investissement immobilier sont devenus une solution de financement essentielle pour répondre aux besoins immobiliers des entreprises et des offreurs de soins régionaux dans le secteur de la santé. En 2022, les transactions dans ce secteur ont dépassé 1,3 milliard d'euros en France. ² La taille du parc immobilier de santé a par exemple augmenté de 69% entre 2018 et 2021. ³

Informations clés de l'immobilier de santé :

L'investissement en immobilier de santé a atteint près de **1,3 Md d'euros** (*Stratégie des acteurs du marché de l'immobilier de santé en 2023-2024*, Xerfi, 2022)

Des **baux longs** majoritairement 12 ans fermes (*Immobilier de santé : + 40% sur le marché français en 2022*, Pierre Papier, 2022)

En France, les EHPAD comptent **7 000 établissements** (publics, privés commerciaux ou privés non lucratifs) accueillant plus de **550 000 résidents** (*Panorama de l'offre en établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD) en France, 2024*)

Les différents types d'objets immobiliers : Hôpitaux, Cliniques soins spécialisés ou ambulatoires, Établissements de soins de longue durée (EHPAD), Maisons de retraite, Résidences services seniors, Centres de rééducation et de soins post-opératoires, Laboratoires médicaux

Cependant, dans un contexte où les marges des opérateurs sont devenues moins prévisibles se pose la question de l'accès aux financements, qui suppose notamment la mise en œuvre des engagements ESG. Le secteur de la santé ne s'est pas encore remis de l'impact de la pandémie de Covid-19, de la perte d'attractivité de ses métiers, et du choc de l'inflation. De plus, il n'existe pas de « réserve de marge » chez les opérateurs pour financer la transition climatique et, plus largement, les engagements ESG. La déconnexion entre l'évolution des tarifs et celle des loyers entraîne une augmentation du taux

² Xerfi, Stratégie des acteurs du marché de l'immobilier de santé en 2023-2024

³ Le label ISR pour les fonds immobiliers, 2023

d'effort des opérateurs au profit des investisseurs, renforçant ainsi les contraintes financières. Ainsi, la responsabilité du financement pèse aujourd'hui davantage sur l'investisseur.

❖ Des enjeux spécifiques qui incitent à une approche ESG globale :

Le secteur de la santé fait face à des enjeux significatifs, tels que l'évolution et l'accessibilité du parcours de soins, l'impact des nouvelles technologies, la gestion de l'eau, des déchets, l'impact des événements climatiques extrêmes, la réduction de l'empreinte carbone et de la consommation énergétique, le bien-être des patients et de leurs familles, ainsi que les conditions de travail des soignants. Pour les investisseurs en immobilier de santé, cela nécessite de prendre en compte ces enjeux dans les stratégies d'investissement afin de favoriser des infrastructures de santé modernes et en adéquation avec besoins spécifiques des opérateurs vis-à-vis des patients, mais également vis-à-vis des soignants (notamment face au défi de fidélisation du personnel).

Informations clés du secteur de la santé :

Avec un taux d'absentéisme de 9,9% le secteur de la santé connaît un enjeu d'absentéisme plus élevé que d'autres secteurs (Enquête Fédération Hospitalière de France, 2022)

Ainsi un établissement privé sur deux fait face à des **difficultés de recrutement** (DARES, 2020)

Le **taux de satisfaction** des patients dans les établissements de santé est de **74,3 / 100**, réponses de patients recueillies lors de la campagne nationale e-Satis +48h MCO 2023, 1 177 établissements participants (HAS, 2024)

Les **moins bons résultats concernent** : l'accueil et la sortie, la chambre (température, calme et tranquillité), et les repas (HAS, Résultats nationaux 2023 e-Satis +48h MCO, 2024)

Exemple du CHIC de Créteil et de son bâtiment orienté Qualité de Vie au Travail :

En septembre 2022, le **Centre Hospitalier Intercommunal de Créteil (CHIC)** a inauguré un bâtiment dédié à la **qualité de vie au travail (QVT)** pour ses employés.

Ce bâtiment offre **plusieurs services** aux 2 800 agents de l'hôpital :

Une crèche ; salle de sport ; des espaces dédiés aux activités de soin et de bien-être ; un accompagnement social ; un soutien psychologique...

L'objectif de ce projet est de favoriser un **meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée** des employés hospitaliers.

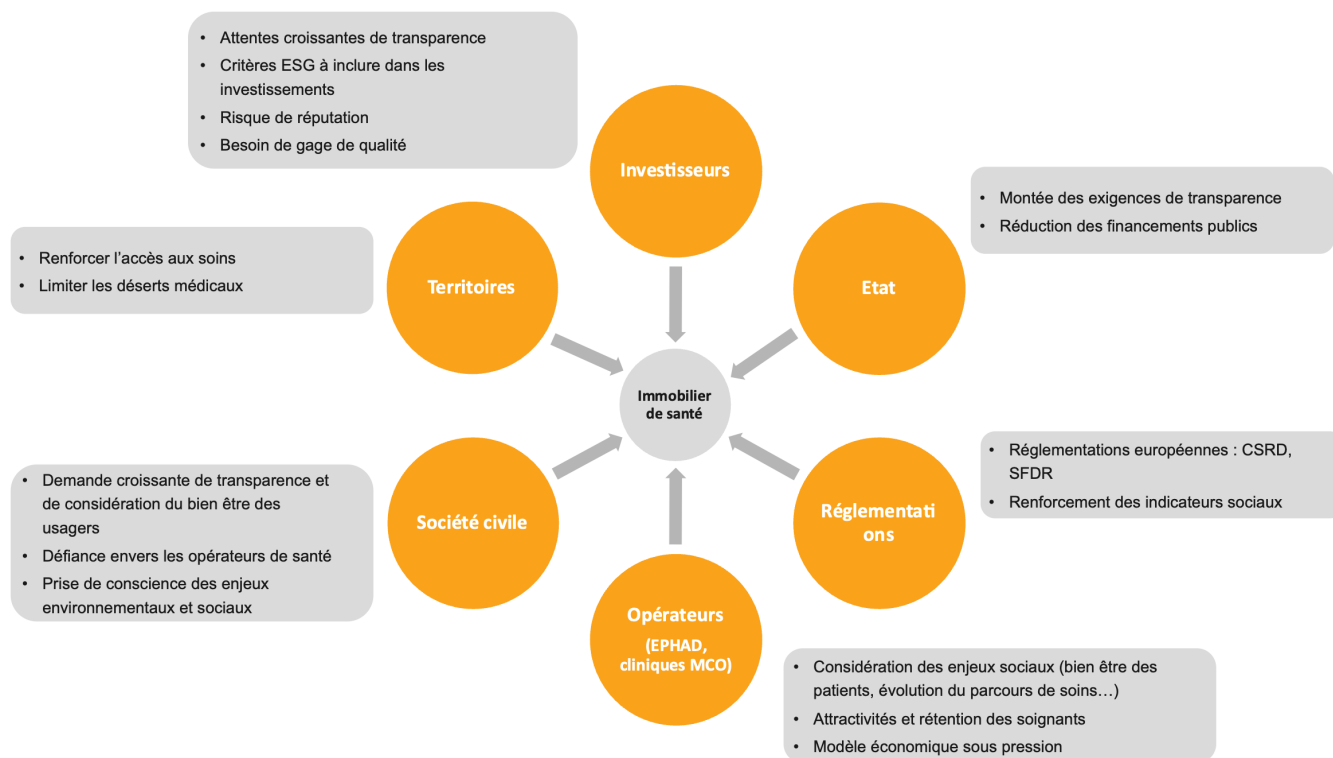
Le CHIC a aussi créé un **département de la Qualité de Vie au Travail**, composé de deux psychologues du travail, un conseiller en prévention des risques professionnels et un référent handicap.

Cette initiative s'inscrit dans une stratégie plus large visant à **attirer et fidéliser le personnel hospitalier**, tout en faisant de l'hôpital un espace plus ouvert sur la ville.

c) Une diversité d'acteurs en présence : attentes, besoins et enjeux

La diversité d'acteurs dans l'immobilier de santé complexifie sa gestion et peut diluer la perception de responsabilité de chacun. Investisseurs, opérateurs, patients, soignants, et régulateurs gravitent dans cet écosystème et ont chacun des attentes spécifiques (*voir schéma*), ce qui rend la coordination importante.

SCHEMA 1 : IMMOBILIER DE SANTE, ATTENTES ET ENJEUX GLOBAUX DES ACTEURS



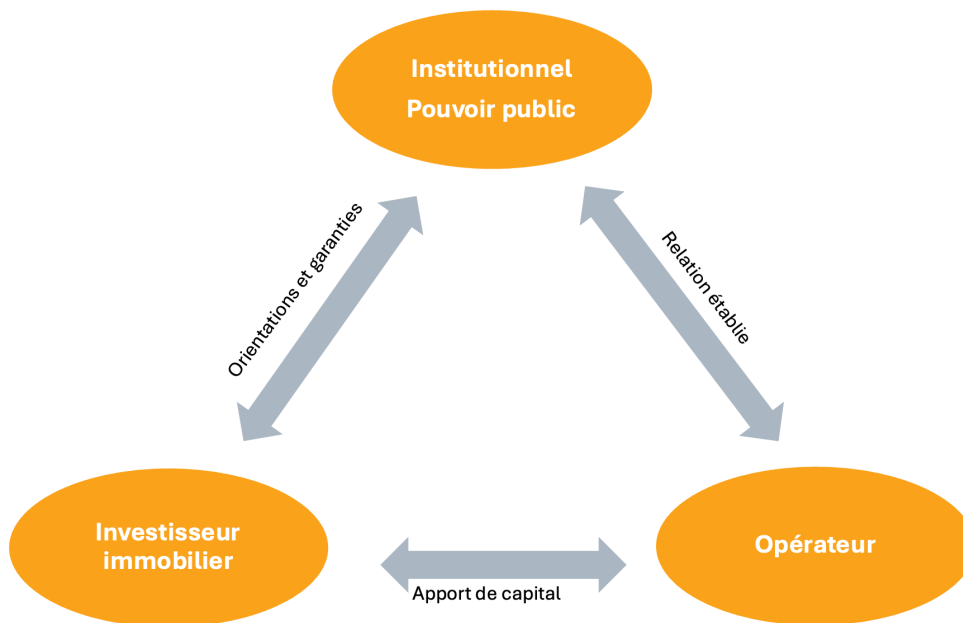
La responsabilité partagée demeure essentielle pour assurer une réponse collective aux enjeux et aux réglementations du secteur. Immobilier et services sont indissociables : une ambition partagée en matière d'ESG et une coopération étroite entre investisseurs et opérateurs peut garantir des infrastructures durables, et assurer le bien-être des patients, soignants. Dans ce contexte, un rapprochement d'intérêt et des modalités de collaboration entre les parties prenantes du secteur sont clés pour permettre d'adresser les besoins du secteur.

Un modèle collaboratif peut être imaginé avec les investisseurs, les acteurs publics (État, collectivités locales) et les opérateurs, pour aligner les intérêts entre ces différentes parties. Cette mise en relation tripartite permet la coordination dans les projets d'infrastructures de santé, en s'appuyant sur les relations entre les acteurs publics et les acteurs privés, investisseurs et opérateurs. Dans ce cadre, les investisseurs immobiliers et les gestionnaires jouent un rôle crucial en apportant de manière coordonnée et selon des clés de répartition négociées, le capital nécessaire pour moderniser ou développer leurs infrastructures.

L'État ou les collectivités locales pourraient intervenir pour garantir que les projets répondent à l'intérêt général et aux besoins de santé public, notamment en matière d'accessibilité et de qualité des soins. Cette garantie publique permettrait de rassurer les investisseurs en réduisant les risques financiers, facilitant ainsi l'accès aux capitaux privés pour des projets à long terme. Ce modèle tripartite, en clarifiant les interactions entre investisseurs et opérateurs, et en offrant une garantie publique sur la viabilité des projets, permet d'instaurer un cadre de confiance renforcé. Cette collaboration contribue

à fluidifier les relations entre toutes les parties et à sécuriser les engagements des investisseurs, tout en assurant que les infrastructures de santé restent en ligne avec les objectifs sociaux et environnementaux.

SCHEMA 2 : MISE EN PLACE D'UN TRIPTYQUE INVESTISSEUR – INSTITUTIONNEL – OPERATEUR



L'immobilier de santé offre des opportunités uniques pour les investisseurs, avec une création de valeur économique garantie, une diversification de portefeuille, et un impact social fort. Cependant, les risques ne sont pas négligeables, entre l'obsolescence technologique des actifs, les enjeux éthiques, et les attentes croissantes des patients et des soignants. Pour assurer la pérennité de leurs actifs dans la durée, les investisseurs doivent adopter une vision à long terme, développer une expertise sectorielle et collaborer étroitement avec les opérateurs et les autorités publiques.

II. PISTES DE RECOMMANDATIONS

Cette section propose des recommandations aux investisseurs pour aborder les questions ESG et établir un dialogue constructif et pérenne avec les parties prenantes. Le fil conducteur de ces recommandations repose sur un cadre de dialogue inclusif, impliquant toutes les parties prenantes, de l'investisseur aux territoires, à chaque étape de l'investissement et de la gestion des actifs. Comprendre et intégrer l'écosystème dans lequel évoluent ces investissements est essentiel pour répondre de manière pertinente aux défis environnementaux et sociaux du secteur de l'immobilier de santé.

Piste n°1 – Se positionner comme acteur moteur de l'ESG et passer à l'acte

Dans un contexte de montée des exigences de transparence, des enjeux de durabilité, et des défis auxquels le secteur de la santé est confronté, la question du périmètre de responsabilité des investisseurs en immobilier de santé se pose. En tant qu'investisseur, jusqu'où aller dans la prise en considération des enjeux ESG des opérateurs de santé ? L'investisseur est-il responsable de ce qui se passe entre les murs de l'opérateur de santé ?

- **Considérer le bon usage des établissements comme une partie intégrante du périmètre de vigilance** : à défaut d'un cadre juridique strict ou de sanctions existantes pour les investisseurs immobilier lors de scandales sanitaires dans leurs établissements ou face à des enjeux de rétention du personnel ou de bien-être des patients, le risque réputationnel est aujourd'hui à prendre en compte. En effet, comme mentionné précédemment les différentes parties prenantes de l'écosystème exercent une pression croissante et ont des attentes accrues envers l'immobilier de santé, exigeant une vigilance renforcée de la part des investisseurs immobilier.
- **Une approche intégrée de la performance financière et extra-financière intégrée** : raisonner en termes de performance globale est essentiel tant pour générer de la valeur que pour protéger les investissements à long terme. En ayant pour domaine d'application la santé, l'investisseur en immobilier ne peut appliquer des logiques de rentabilité à court terme uniquement, par exemple tirée par une recherche d'économies d'échelle qui pousse à construire des grands ensembles, mal pensés en termes d'usage... Au contraire, l'investisseur est amené à considérer la performance sociale et environnementale comme partie intégrante de sa performance.
- **Co-piloter la performance globale** : en conciliant rentabilité et performance ESG, l'investisseur peut faire de cette double approche un axe central de dialogue avec les clients et partenaires, orientant ainsi ses investissements vers un impact positif accru. Par exemple, en instaurant un co-pilotage de la performance ESG avec les opérateurs pour atteindre les objectifs ESG communs, dans une logique d'accompagnement non punitif.
- **Se fixer une trajectoire d'amélioration** : définir des objectifs progressifs pour améliorer la performance ESG de ses actifs, en coopération avec les opérateurs.

SCHEMA : QUEL DEGRE DE RESPONSABILITE POUR LES INVESTISSEURS ?



« Pour que nous puissions proposer des offres cohérentes dans le secteur de la santé (Alenvi alternative à l'Ehpad), il est **crucial que les investisseurs valorisent l'impact**, au-delà de la simple rentabilité économique. Plus l'investissement sera guidé par des critères ESG, plus le levier immobilier pourra être utilisé de manière positive. » – **Guillaume Desnoës, Cofondateur d'Alenvi**

« Il est temps de **repenser les investissements**, non pas seulement en termes d'immobilier, mais **en termes d'usage**, en prenant en compte les besoins des patients et des soignants. Les projets doivent désormais être collaboratifs, éco-responsables, et véritablement adaptés à leur usage. » – **Philippe Denormandie**

« Le secteur de la santé connaît une forte prise de conscience et **une montée en compétences sur les enjeux sociaux et environnementaux**, notamment en ce qui concerne la qualité de vie au travail et la transition écologique. » – **Marc Bourquin**

« La régulation européenne a atteint un stade de **maturité notable, en particulier sur les aspects liés à l'environnement** et aux émissions de CO2. Cette évolution se manifeste par une empreinte significative dans le secteur financier, illustrée par des cadres tels que la taxonomie verte et les recommandations du Task Force on Climate-Related Financial Disclosures TCFD. » – **Muriel Barneoud**

"**Les acteurs du secteur du financement souhaitent être des acteurs engagés dans le secteur de la santé.** Nos clients sont partis prenantes ; c'est être cohérent que d'investir leur capital dans un secteur qui répond à leurs attentes. Pour autant, en tant que professionnels banquiers, il demeure un obstacle à franchir : l'évaluation du risque de défaut, même partiel des parties prenantes (État, Opérateurs de santé...) et de controverse s'agissant de la qualité du service rendu. Pour rassurer, les modèles de gouvernance et économique doivent changer. **La transparence et le partage d'indicateurs clés sont des incontournables** pour amener les banques à se positionner." **Sandra Thebert.**

Une approche pour renforcer la gestion du risque associé aux spécificités du secteur de la santé :

Développer un outil d'aide à la décision concernant l'évaluation profil du locataire et ses capacités à opérer de manière efficiente dans le secteur.

Réaliser une analyse rigoureuse des risques et vérification du respect des attendus réglementaires par le locataire.

Piste n°2 - Structurer une collaboration efficace entre investisseurs et opérateurs à chaque étape

Les dimensions ESG ne peuvent être travaillées par les investisseurs immobilier en silo. Pour assurer des investissements durables et performants, elles doivent être intégrées dans une démarche collaborative avec les parties prenantes, incluant les gestionnaires d'établissements, les soignants, les patients, et les communautés locales. Un dialogue transparent permet d'identifier et répondre aux besoins spécifiques de chaque acteur, qu'il s'agisse de la gestion des ressources et des déchets, ou de l'amélioration des conditions de travail des soignants et du bien-être des patients au sein des bâtiments. Développer une relation étroite avec tous est essentielle pour une gestion efficace et réactive.

- **Impliquer les opérateurs dès la phase d'investissement** pour coconstruire un cadre d'engagement partagé : pour les investisseurs, intégrer les besoins des opérateurs, tant dans la conception des bâtiments que dans leur approche de gestion est une opportunité pour valoriser la relation et les biens. Cette approche granulaire, établissement par établissement, permet de comprendre et de répondre aux spécificités de chacun. Elle peut être formalisée par un cadre juridique (ex : Charte, bail vert, renouvellement du bail, politique d'engagement...)
- **S'appuyer sur des outils de suivi et d'analyse** comme des questionnaires, une grille d'analyse ESG ou le reporting pendant les phases de gestion : ce suivi dans la durée permet de proposer et intégrer les besoins sous la forme de l'élaboration d'un plan de transition conjoint.
- **Se donner les moyens de suivre ce cadre dans la durée et cultiver une posture « d'operating partner » avec les opérateurs** : avoir la capacité d'accompagner l'opérateur dans les trajectoires d'amélioration. L'investisseur peut jouer un rôle pédagogique pour sensibiliser et former l'opérateur aux enjeux d'ESG. Des sessions de formation régulières peuvent renforcer la compréhension et l'engagement des opérateurs sur ces questions cruciales.
- **Installer une gouvernance conjointe avec les parties prenantes : développer des nouveaux organes de décision**, intégrant des parties prenantes clés comme les opérateurs de santé, les soignants, les patients, et même les régulateurs. Cela peut prendre la forme de nouveaux organes de gouvernance, tels que des comités consultatifs. Ces comités permettraient de suivre de près les attentes en matière d'amélioration des infrastructures, de conditions de travail et de bien-être des patients, tout en garantissant que les décisions sont en phase avec les enjeux sanitaires réels. De plus, ce type de gouvernance collaborative favorise l'innovation, en créant un cadre où des solutions communes peuvent émerger face aux défis du secteur.

« **Trouver le bon équilibre** est crucial : si les investisseurs deviennent trop intrusifs, il y a un risque de perception d'ingérence et de manque de légitimité. Il faut instaurer une démarche commune et transparente pour éviter ces perceptions. » – **Michèle Pappalardo**

« Il n'est pas toujours simple pour les investisseurs d'appréhender la réalité du terrain, particulièrement dans des environnements spécialisés comme les établissements de soins. **Impliquer toutes les parties prenantes dès la phase de construction du projet**, et notamment le personnel soignant, permet d'éviter les décalages et de faciliter la mise en place du changement. L'adoption de qualité de la société à mission, rendue possible par la loi Pacte, valorise cette posture d'écoute et de coopération. » - **Valérie Loze**

« Il est important de développer une **éco-responsabilité de terrain** qui implique soignants et patients, notamment dans les EHPADs où un nouveau modèle d'établissement, plus proche des communautés, est nécessaire. Les réglementations et certifications ne suffisent pas ; il faut co-construire avec tous les acteurs et établir un cahier des charges plus ambitieux pour avoir un impact réel sur la vie quotidienne des patients et des professionnels. Cela devient également un enjeu d'attractivité pour les opérateurs. » – **Philippe Denormandie**

« Mettre en place une gouvernance incluant des **échanges avec les opérateurs** permet d'aborder les enjeux environnementaux et sociaux de manière collaborative. Cela favorise un travail conjoint sur la résilience des actifs et renforce leur impact durable. » - **Clémence Verdict**

Mise en place d'un dialogue dès la phase de Due Diligence pour définir le cadre et les objectifs

Une **approche granulaire** avec la visite des établissements

Des **entretiens ciblés** et sur les thématiques centrales du secteur de la santé (métiers, bien être patients...)

Une **grille d'évaluation et des questionnaires ESG** pour chaque établissement

Une adaptation au cadre légal en vigueur dans le pays

Prise en compte des besoins des opérateurs :

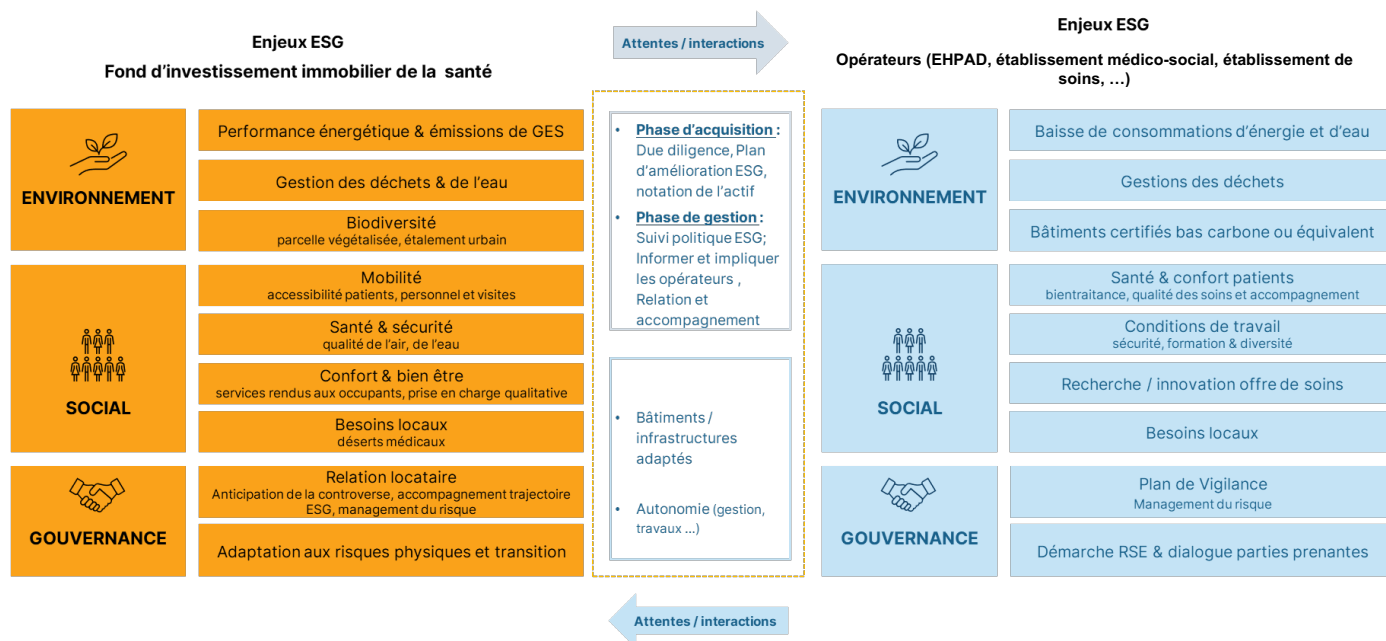
Pour la rétention et le bien-être au travail assurer la disponibilité en équipements et imaginer des lieux de repos.

Piste n°3 - Intégrer les dimensions sociales et de gouvernance comme critère d'investissement dès la phase d'étude préalable

Aujourd'hui, les réglementations et certifications en immobilier de santé sont plus matures sur les enjeux environnementaux. Cependant, cela ne doit pas occulter l'importance de prendre en compte les enjeux sociaux et de gouvernance, peut-être moins facile à « normaliser ». En effet, en complément des enjeux sociaux habituellement suivi dans l'immobilier (mobilité, santé et sécurité, ...), le secteur de la santé a des besoins spécifiques, comme vu précédemment. Les controverses récentes rappellent également la nécessité d'intégrer les volets de gouvernance dans le champ de l'ESG.

- **Identifier finement les enjeux sociaux du secteur :** dans le cadre du dialogue établi avec les parties prenantes clés, il est essentiel de bien identifier les enjeux sociaux spécifiques, en lien avec les besoins des usagers, du personnel de santé, des communautés locales, ... Ces enjeux peuvent varier en fonction du type d'opérateurs, du profil de patient, des caractéristiques du territoire. Par exemple en évaluant les conditions de travail du personnel (audits, clauses sur la qualité de vie dans les contrats de bail...), la qualité des soins et l'expérience patient (enquêtes régulières, initiatives bien-être patient, dispositifs de réévaluation des infrastructures en fonction de l'évolution des besoins et des innovations dans la santé, coordination avec la médecine de ville en tant que partie prenante du continuum de soins).
- **Valoriser l'actif immobilier en intégrant les enjeux sociaux :** en intégrant des initiatives sociales dès la conception ou la gestion des projets. Par exemple, la création d'espaces favorisant le bien-être des usagers et du personnel, ou encore la promotion de partenariats avec des acteurs locaux, contribue non seulement à la satisfaction des parties prenantes, mais aussi à une valorisation durable de l'actif.
- **Suivre de près les enjeux de gouvernance, et construire une gouvernance solide et engagée :** cela implique d'aller au-delà d'un simple ensemble d'indicateurs à suivre et la mise en place d'une gouvernance éthique dans la conduite des affaires. A travers des actions comme la sensibilisation des équipes, des mécanismes de contrôle interne, des chartes d'éthiques robustes et des processus décisionnels transparents.
- **Ouvrir le dialogue avec les autorités publiques,** (par exemple, les Agences Régionales de Santé - ARS) pour échanger sur les besoins des territoires en matière de santé et se coordonner sur les investissements à réaliser. Cela permet de s'assurer que les investissements répondent aux attentes des communautés locales et des régulateurs.

SCHEMA 3 : ENJEUX ESG MATERIELS INVESTISSEURS / OPERATEURS



Les enjeux ESG matériels pour les investisseurs et opérateurs ont certains points d'adéquation comme les services rendus aux occupants et la dimension environnementale. Cependant, il existe encore certains points spécifiques aux opérateurs de prendre en considération par les investisseurs : la sécurité confort des patients et les conditions de travail des soignants.

« Les investisseurs sont plus matures sur les questions environnementales, car elles sont plus directes et concrètes pour eux, comme l'efficacité énergétique des bâtiments. En revanche, ils ont peu de leviers pour vérifier les enjeux sociaux. » - **Manon Salomez**

« Les difficultés de recrutement forcent à se pencher sérieusement sur les enjeux sociaux. » – **Marc Bourquin**

« L'immobilier doit être conçu autour des usages et des besoins des soignants et des patients, plutôt que d'être perçu simplement comme un investissement ou une contrainte. » - **Philippe Denormandie**

« Pour aller au-delà des chiffres, il est impératif de s'assurer que les opérateurs adoptent des gouvernances à mission, véritablement engagées dans un changement durable. » - **Guillaume Desnoës**

« Il est essentiel de renforcer la formation des asset managers et des property managers pour qu'ils intègrent pleinement les enjeux ESG dans la relation avec les locataires. Cela passe également par une meilleure connaissance des besoins spécifiques des locataires, leur manière d'opérer, et par un accompagnement concret, notamment sur l'adaptation des bâtiments ». - **Anne-Claire Barberi**

"Notre banque a intégré la compétence du secteur pour réaliser ses analyses en interne. L'acteur bancaire a un rôle fondamental en questionnant les usages au service de la transformation en **concertation avec les opérateurs**" - **François Lys**

Se saisir des dimensions sociales et de gouvernance dans la relation avec l'opérateur

Intégration de la valeur du S dans les indicateurs de gestion des actifs, selon les attendus et les spécificités réglementaires du secteur

Accompagnement dans l'évitement du risque de controverse pour proposer une différenciation et un avantage aux parties prenantes partenaires

Accompagner l'opérateur pour limiter les contraintes du suivi ESG et du reporting pour son investisseur

Matrice de maturité pour le suivi de la réalisation des objectifs sociaux

Analyse des écarts observés avec le réglementaire

Suivi des engagements des parties : locataires et investisseurs ; modélisation des partages de coûts ou répartitions du ROI

Piste n°4 - Evaluer et favoriser l'adaptabilité du bâtiment à l'évolution des usages et du marché

L'immobilier de santé est un secteur en constante mutation influencé par l'évolution du parcours de soins, les besoins des patients, et les nouvelles technologies. Pour se projeter dans les usages futurs et favoriser l'adaptation de l'immobilier de santé, les investisseurs peuvent activer plusieurs leviers :

- **Etudier les tendances du secteur, comprendre les usages et les besoins futurs.** En intégrant ces critères dès la phase de préinvestissement, notamment lors de la due diligence, de la valorisation des actifs et des négociations de bail, les investisseurs peuvent mieux anticiper les attentes du marché et adapter leurs stratégies. Cela permet non seulement d'optimiser la rentabilité des investissements, mais également de s'assurer que les infrastructures répondent efficacement aux évolutions des besoins des utilisateurs.
- **Recueillir régulièrement la perception des opérateurs et des usagers** dans la phase de gestion pour orienter les décisions stratégiques en faveur de l'adaptation des infrastructures aux réalités et tendances. Utiliser des enquêtes de satisfaction, des groupes de discussion, et des analyses de retour d'expérience pour collecter des données pertinentes sur les besoins et attentes.
- **Raisonnement sur le long temps dans les stratégies d'investissements :** Adopter une perspective à long terme dans les stratégies d'investissement ouvre de nouvelles opportunités. Cela permet de se concentrer sur des investissements durables qui répondent aux besoins futurs, d'intégrer des plans de rénovation réguliers pour maintenir la compétitivité des infrastructures, et d'anticiper les évolutions des parcours de soins, évolutions démographiques...
- **Intégrer la flexibilité dans la conception et la rénovation des bâtiments** en tenant compte de la modularité des espaces permet d'adapter les infrastructures aux changements de la demande et aux besoins variés des utilisateurs.
- **Innover dans la conception pour favoriser le bien-être, le lien social,** les investisseurs ont un rôle clé à jouer dans l'innovation des bâtiments de santé. Ils peuvent transformer ces espaces en modèles d'innovation en imaginant, par exemple, des EHPAD à taille humaine, intégrés harmonieusement dans les quartiers pour renforcer le lien social (exemple : Le projet de "village Ehpad" à Saint-Amand-les-Eaux, Les Jardins d'Hermine à Rennes, résidences Alzheimer comme le village landais Alzheimer...). En anticipant les besoins futurs du secteur, ils améliorent la qualité de vie des résidents tout en contribuant à la durabilité de leurs actifs.

« Il est essentiel de transformer radicalement les EHPAD pour en faire de véritables domiciles, des lieux de vie accueillants. Cela nécessite non seulement de nouvelles conceptions architecturales, mais aussi des investissements innovants. Les investisseurs doivent **se projeter dans les besoins futurs des usagers** pour créer des espaces qui répondent vraiment à leur quotidien. » – **Marc Bourquin**

« Il est indispensable d'adapter les bâtiments aux évolutions démographiques, aux attentes des patients, et aux transformations du parcours de soins, tout en intégrant les nouvelles technologies. La vraie difficulté réside dans la construction **d'infrastructures flexibles et adaptables aux futurs besoins.** » - **Philippe Denormandie**

« Les investisseurs ont un rôle crucial à jouer dans l'innovation en créant des espaces qui allient praticité et ouverture à la communauté. En développant des sites ouverts et inclusifs, ils contribuent à une société plus humaine et solidaire, reflet d'une véritable civilisation. » – **Muriel Barnéoud**

« Il nous paraît évident qu'il faille **défendre et rémunérer le secteur, l'amélioration des prestations passe par la considération des charges** de l'immobilier (énergie, flux...) mais aussi les ressources humaines » - **François Lys**

"Le modèle des groupements hospitaliers de territoire ou le rapprochement avec les acteurs libéraux (CPTS) ont prouvé leur efficacité : il serait bienvenu de **permettre l'accès à leur gouvernance aux acteurs investisseurs et/ou opérateurs de tous horizons pour permettre les synergies.** Nous constatons ici une inertie, un décalage entre les ambitions et la mise en œuvre. " - **Laurent Cotier**

Conception adaptative des bâtiments

Analyse des filières et modélisation des plans d'adaptation des bâtiments au profil des résidents/patients

Participation aux décisions au moment des préprojets pour intégrer les enjeux des parties prenantes dont la communauté locale

Piste n°5 - Adapter les indicateurs aux spécificités du secteur et les piloter conjointement avec les opérateurs

Les référentiels ESG (labels, certifications, ...) utilisés classiquement dans le secteur de l'immobilier ne sont pas pleinement adaptés à la sphère de l'immobilier de santé, qui recouvre des enjeux très spécifiques. Si les nouvelles réglementation (SFDR, CSRD, Taxonomie, CSDDD), accroissent le niveau de transparence exigé sur certains indicateurs sociaux, elles n'adressent que partiellement des indicateurs sociaux spécifiquement en lien avec la santé. Pour assurer un suivi efficace de ces indicateurs sociaux l'investisseur immobilier peut :

- **S'appuyer au maximum sur des indicateurs existants**, pour ne pas trop alourdir le travail de reporting à réaliser par les opérateurs. Par exemple, s'appuyer sur les systèmes de recueil de retours du terrain en fixant des objectifs d'envoi automatique du questionnaire aux patient, le traitement des retours et l'affichage des résultats en transparence.
- **Identifier des indicateurs complémentaires pertinents et intentionnels** : collaborer avec les opérateurs pour identifier des indicateurs (quantitatif et qualitatif) qui reflètent les réalités du terrain et les objectifs d'impact. Ces indicateurs doivent être à la fois pertinents (en mesurant des aspects critiques de la qualité des soins, du bien-être des patients et du personnel) et intentionnels (logique d'impact recherché et ciblant des améliorations spécifiques plutôt que de simples constats rétrospectifs).
- **Assurer un suivi des indicateurs dans la durée** et accompagner les opérateurs dans l'élaboration et la mise en œuvre de plans d'action alignés avec les trajectoires de progrès fixées. Cela inclut des audits réguliers, des revues de performance et des ajustements stratégiques basés sur les données collectées.
- **Piloter le suivi à la maille des établissements, des types de soins**, pour avoir une lecture fine des performances ESG.
- **Diffuser les résultats en toute transparence** : en coordination avec les opérateurs, publier régulièrement les résultats des indicateurs ESG. Communiquer ces résultats de manière transparente aux usagers, au personnel de santé, et au grand public renforce la confiance et démontre l'engagement envers des pratiques durables et responsables.
- **Engager les parties prenantes, via les opérateurs, dans l'évaluation et l'amélioration des indicateurs** : impliquer activement les parties prenantes, y compris le personnel de santé, les patients et leurs familles, dans l'évaluation et l'amélioration continue des indicateurs. Leur retour d'expérience est essentiel pour affiner les indicateurs et s'assurer qu'ils capturent les aspects les plus pertinents de la qualité des soins et du bien-être.

« Il est envisageable de créer des indicateurs spécifiques et adaptés à chaque type d'établissement de santé et de soin. Ces indicateurs sur-mesure permettraient de mieux évaluer la performance et les besoins uniques de chaque structure. » - **Michèle Pappalardo**

« Il est crucial de définir un ensemble restreint mais pertinent de KPIs en étroite collaboration avec les acteurs sur le terrain. Ces indicateurs doivent inclure des mesures sur la prise en compte des parties prenantes pour garantir une évaluation complète et pertinente des projets. » - **Valérie Loze**

« Les indicateurs d'efficacité d'usage et d'impact sont souvent négligés au profit des seuls indicateurs financiers. Pourtant, des indicateurs comme ceux qui mesurent le temps gagné pour les soignants sont essentiels pour **évaluer l'impact réel des investissements sur le terrain**. » - **P. Denormandie**

« Les indicateurs ne doivent pas simplement être imposés aux opérateurs sans réflexion. Il est essentiel de renforcer le dialogue pour mieux appréhender la réalité des opérateurs et leur donner du sens. Un indicateur en soi ne garantit pas la vertu, c'est la compréhension du contexte qui en fait un outil précieux. » - **Manon Salomez**

« Imaginer une collaboration avec les locataires dans la construction des grilles d'indicateurs pourrait permettre de compléter les approches génériques par une meilleure compréhension de leurs contextes spécifiques et d'accroître la pertinence des données collectées. » - **Anne-Claire Barberi**

"Notre **analyse des projets intègre des indicateurs sur les charges immobilières et les charges de personnel** et la capacité du projet à suivre le cycle de vie de l'immeuble avec un raisonnement en sous ensemble." - **François Lys**

"**L'évolution réglementaire entraîne la création de nouveaux critères avec des indicateurs associés**. Il devient d'ailleurs **impossible de dissocier la Propco de l'Opco** ce qui induit une participation dans les réalités de la gestion des opérations, à travers nos fonds propres ou ceux de nos partenaires." - **Sandra Thebert**

Optimisation des Indicateurs et Gestion des Risques

Faciliter l'**alignement des indicateurs existants** avec les besoins des opérateurs. Mettre en place une **méthode de suivi des indicateurs sociétaux** pertinents eu égard au profil du propriétaire.

Identification des risques et mise en œuvre de plans d'adaptation et de mitigation sous forme de recommandations.

CONCLUSION

Les progrès du secteur de la santé en matière d'impact environnemental, social et de gouvernance ne se feront pas sans **l'engagement des investisseurs**. La capacité à mobiliser des capitaux, à orienter les stratégies de développement et à exiger des normes élevées de performance ESG est essentielle pour transformer les pratiques.

Compte-tenu des spécificités et des enjeux uniques du secteur de la santé, il incombe aux investisseurs en immobilier de santé de **renforcer leur connaissance de l'écosystème et d'approfondir leur compréhension des besoins et des défis des opérateurs**. Un **dialogue ouvert et continu** avec les opérateurs de santé est crucial pour co-construire des solutions adaptées et efficaces. Les investisseurs doivent également définir clairement leur intentionnalité en termes d'impact, en intégrant des objectifs ESG ambitieux et mesurables dans leurs stratégies d'investissement.

Pour les investisseurs en immobilier, s'emparer de ces questions n'est pas seulement une responsabilité éthique, mais **un enjeu de pérennité**. En intégrant pleinement les critères ESG dans leur stratégie, ils assurent la durabilité de leurs actifs et contribuent à la transformation positive de l'immobilier de santé.

Le chemin vers un secteur de la santé plus durable et responsable passe inévitablement par une action concertée et déterminée des investisseurs.

"Les investisseurs qui se penchent sur ces enjeux aujourd'hui feront la différence demain. En collaborant avec les preneurs pour trier leurs actifs, ils pourront se distinguer en adoptant une approche qui valorise l'usage et l'impact social, au-delà des simples considérations de rendement financier." – Muriel Barneoud

Pour toute question ...

MoZaiC Asset Management

Paris | Munich | Rome | Madrid

Paris Headquarters –
Mozaic AM

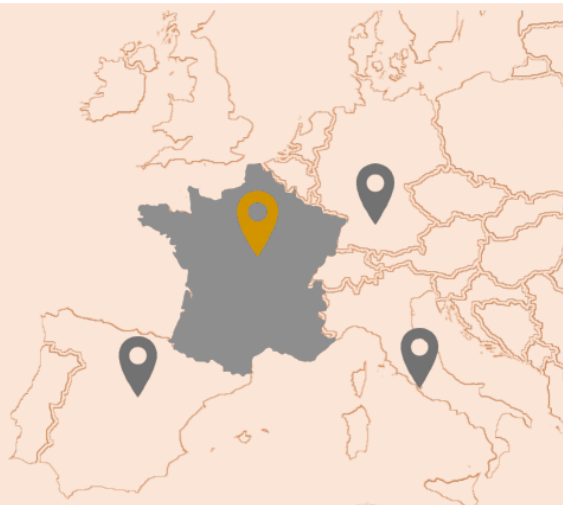
22 rue du Pont Neuf
Paris 75001, France
T : + 33 6 99 20 37 81

Frédéric Dib, CEO Founder

fdib@mozaic-am.com

Stefane Hedont, Head of ESG

s.hedont@mozaic-am.com



Réalisé avec l'appui de :

KÉAylíos Nuova Vista KÉA

Et la participation de :



Annexe

TABLEAU : PRINCIPALES REGLEMENTATIONS ET CERTIFICATIONS

CSRD	Directive européenne qui impose aux entreprises de publier des rapports détaillés sur leurs performances en matière de durabilité, en intégrant des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) et à travers une analyse de double matérialité, afin de renforcer la transparence et la responsabilité des entreprises.		Janvier 2025 (exercice 2024) : Premier reporting pour les entreprises comptant plus de 500 salariés et comptabilisant plus de 40 millions d'euros de chiffres d'affaires et/ou 20 millions d'euros de bilan. Janvier 2026 (exercice 2025) : 250 salariés, 40 millions d'euros de chiffre d'affaires et/ou 20 millions d'euros de bilan. Janvier 2027 (exercice 2026) : plus de 50 salariés, 8 millions d'euros de chiffres d'affaires et/ou 4 millions d'euros de bilan.
SFDR	Le règlement SFDR, spécifique aux acteurs de la finance, s'appuie sur le concept de double matérialité pour renforcer la transparence du reporting concernant les produits financiers. Alors que les acteurs financiers investissant dans des valeurs mobilières reportent sur 18 indicateurs PAI, les acteurs financiers investissant dans l'immobilier ne doivent reporter que sur trois indicateurs, dont deux obligatoires sur des questions environnementales. <i>* révision à venir de la classification des fonds.</i>		Mars 2021 : Entrée en vigueur de la SFDR. Juin 2023 : Obligation pour les acteurs financiers de publier les déclarations sur les principaux impacts négatifs (PAI - Principal Adverse Impacts) sur la durabilité. Janvier 2024 : Exigences de reporting plus strictes pour les produits classés en tant qu'Article 8 et Article 9.
Taxonomie	Vise à permettre aux entreprises et aux acteurs financiers de comprendre à quel point leurs activités sont respectueuses de l'environnement. Classification des activités pour plus de transparence vis-à-vis des investisseurs		Juillet 2020 : Entrée en vigueur. Janvier 2022 : Première application pour les deux premiers objectifs environnementaux Atténuation du changement climatique ; Adaptation au changement climatique. Janvier 2023 : Extension de la Taxonomie, 4 autres objectifs environnementaux.
RE2020	Réglementation énergétique et environnementale de l'ensemble de la construction neuve, favoriser la sobriété énergétique et les objectifs de décarbonation du secteur de la construction.		Janvier 2022 : Entrée en vigueur. Juillet 2022 : Application pour les bâtiments de bureaux et d'enseignement neufs. Janvier 2023 : Extension aux bâtiments tertiaires spécifiques (hôtels, commerces, hôpitaux, etc.) et autres constructions nouvelles.
BREEAM	Une méthode volontaire et certifiante d'évaluation de la durabilité des bâtiments et infrastructures qui est de plus en plus exigée au Royaume-Uni et dans l'UE.		Entrée en vigueur en 1990
GRESB	Organisme privé à but lucratif de labellisation environnementale. Il est spécifiquement dédié au secteur des actifs immobiliers. L'objectif du GRESB est d'encourager l'amélioration continue des performances ESG dans le secteur immobilier et infrastructurel, en offrant un cadre		Entrée en vigueur en 2009

	structuré pour suivre les progrès et comparer les résultats au sein de l'industrie.		
LEED	Un cadre développé par le US Green Building Council qui fournit une certification mondialement reconnue pour les meilleures pratiques en matière de bâtiments durables.		Entrée en vigueur en 1998
Label ISR	Le label ISR impose un reporting annuel sur des enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance avec des indicateurs de suivi et de résultat.		Ouvert aux fonds immobiliers depuis 2020, permet d'objectiver les stratégies ESG.
Décret Tertiaire – Déclaration OPERAT	Issu de la loi ÉLAN, il impose une réduction progressive des consommations énergétiques des bâtiments à usage tertiaire. Les propriétaires et exploitants doivent déclarer leurs données de consommation énergétique annuelles sur la plateforme OPERAT, gérée par l'ADEME, et s'engager à respecter des objectifs de réduction de 40 % (2030), 50 % (2040) et 60 % (2050).		Entrée en vigueur en 2019
Loi LOM (Loi d'orientation des mobilités)	Visa à moderniser et rendre les mobilités plus propres, accessibles et efficaces. Elle promeut le développement des mobilités douces, des véhicules électriques, et l'aménagement des infrastructures, tout en incitant les entreprises à élaborer des plans de mobilité pour réduire l'empreinte carbone des déplacements professionnels.		Entrée en vigueur en 2019
Loi APER (Accélération de la Production des Énergies Renouvelables)	Simplifie et accélère les démarches pour développer les énergies renouvelables en France. Elle encourage l'installation de projets solaires et éoliens, notamment sur les bâtiments et infrastructures		Entrée en vigueur en 2023
Décret BACS (building automation and control systems)	Impose l'installation de systèmes d'automatisation et de contrôle dans les bâtiments tertiaires de grande taille		Entrée en vigueur en 2021
Certification ISO 9001:2015	Norme internationale qui établit des exigences pour les systèmes de management de la qualité.		Entrée en vigueur en 2015 de la nouvelle édition
Certification HAS (Haute Autorité de Santé)	Evalue la qualité des établissements de santé en France, en se basant sur des critères liés à la sécurité des soins, l'organisation, et la satisfaction des patients. Elle vise à garantir des pratiques médicales conformes aux meilleures normes et à promouvoir une amélioration continue des services de santé.		Entrée en vigueur de la nouvelle certification en 2021