

DOSSIER : Comment convertir votre patrimoine immobilier en atout financier

Dossier publié à l'adresse <http://www.lagazettedescommunes.com/439296/franck-valletoux-le-patrimoine-immobilier-nest-pas-une-politique-publique-en-soi-cest-un-moyen/>

INTERVIEW

Franck Valletoux : « Le patrimoine immobilier n'est pas une politique publique en soi, c'est un moyen ! »

| A la Une finances | Actu experts finances | France | Publié le 02/05/2016

"Le patrimoine immobilier et foncier est, comme l'endettement ou la fiscalité, un moyen de mise en œuvre des politiques publiques et donc, comme tout moyen, il peut être optimisé." C'est le constat posé par Franck Valletoux, directeur général du cabinet Stratégies locales, qui, dans un entretien avec le Club finances, invite les collectivités locales à "recentrer leur patrimoine sur leurs compétences obligatoires ou prioritaires", sans pour autant céder aux sirènes du court terme "qui font courir le risque de fermer des portes pour l'avenir".



Peut-on parler d'une réelle prise de conscience des élus locaux vis-à-vis de la nécessité d'optimiser leur patrimoine immobilier et foncier ?

Oui, le sujet s'est indéniablement organisé ces dernières années et les grandes collectivités se sont particulièrement saisies du sujet même si le degré d'avancement reste très variable. Toutes les collectivités sont concernées à proportion de leurs budgets respectifs et c'est peut-être même un enjeu plus important pour des collectivités de petite taille. Depuis les municipales de 2014, les élus chargés du patrimoine sont davantage dotés de délégations fortes qui incluent souvent les finances.

Sur le terrain, je constate que le patrimoine n'est plus cantonné à sa dimension technique. En général, le patrimoine immobilier, qui nécessite un entretien, est mieux connu que les propriétés foncières.

Quelles sont les grandes étapes à respecter pour initier une politique de gestion active du patrimoine ?

La première condition c'est évidemment de bien connaître son patrimoine, de l'identifier et de le fiabiliser. Ensuite, il faut décrire chaque bâtiment, chaque élément du patrimoine : son mode d'occupation, sa performance financière et économique (coûts d'entretien et de fonctionnement), l'efficacité de son usage et son utilité dans l'organisation de la collectivité et vis-à-vis des priorités politiques du mandat. Il faut donc adopter un regard critique selon différents prismes (économique, financier, énergétique, organisationnel, etc.).

Il est important de comprendre qu'une fois ce travail mené, les arbitrages rendus sont souvent très différents de ceux qui étaient envisagés initialement. Par exemple, il vaut mieux céder des bien trop contraignants, mal situés, mal conçus, sous occupés mais qui ont une valeur de marché plutôt que de vendre un bâtiment vide et cessible

rapidement mais qui pourrait apporter des solutions en termes d'organisations et désensibiliser un certain nombre de risques.

La réalisation de ces études peut parfois prendre du temps – entre 6 et 18 mois – alors même que les élus locaux, confrontés à la baisse des dotations, cherchent des recettes à court terme. Comment articuler ces deux logiques ?

Les élus ont bien sûr la tentation de vouloir vendre au plus vite pour transformer des bâtiments en rentrées budgétaires mais ce n'est pas la bonne logique. Le principal problème c'est que l'on risque de ne pas évaluer la totalité du patrimoine, de ne pas en interroger la logique globale et donc de vendre des bâtiments dont on pourrait avoir besoin par la suite, qui pourraient avoir une très grande utilité dans l'organisation des services et le fonctionnement de la collectivité et/ou de ses partenaires. Les ventes à court terme ne sont pas nécessairement mauvaises mais elles font courir le risque de fermer des portes pour l'avenir.

C'est très frappant lorsque nous réalisons des audits pour des collectivités : une fois l'étude réalisée et tous les paramètres pris en compte, les collectivités vendent rarement les immeubles qu'elles pensaient céder initialement. Elles se rendent compte que ce n'est pas forcément le plus rentable à moyen terme.

L'action sur le patrimoine doit donc être pensée et articulée directement avec le politique de la collectivité...

Oui, tout à fait et cela pose donc aussi de vraies questions de gestion vis-à-vis des partenaires naturels des collectivités. Est-ce qu'il est souhaitable que la collectivité continue à loger l'Etat, des associations ou d'autres tiers qui ne relèvent pas des priorités du mandat ? Est-il normal que les collectivités portent une grande partie de l'endettement de l'Etat au travers du patrimoine en logeant, selon les us et coutumes locaux, la gendarmerie, le sous-préfet, la trésorerie, la maison de l'emploi, le bureau de poste, etc. Mis bout à bout cela représente des montants considérables !

Il y a bien sûr un enjeu de concurrence territoriale entre les communes pour attirer telle gendarmerie ou telle agence de Pôle emploi. Mais je crois qu'il faut savoir y résister si nécessaire. On peut aussi s'interroger sur les efforts consentis par des collectivités, en termes de foncier, pour des organismes HLM qui sont parfois en meilleure santé financière.

La logique derrière tout cela est d'opérer un recentrage du patrimoine de la collectivité sur ses compétences obligatoires ou identifiées comme prioritaires dans le cadre du projet politique.

Quel peut-être l'impact de la cession de patrimoine sur l'économie locale ?

Il faut y faire attention. Lorsqu'on est un gros porteur foncier ou immobilier, il ne faut pas tout vendre d'un coup au risque de déstabiliser le marché local.

A l'inverse, certaines collectivités, des villes moyennes notamment, peuvent rencontrer des difficultés pour trouver des acheteurs intéressés. J'ai vu des biens qui étaient à vendre depuis plus de dix ans malgré un marché porteur. Dans ce cas, il faut revoir l'estimation, chiffrer précisément les travaux et raisonner selon la méthode du compte à rebours en partant du bilan économique d'un éventuel acheteur pour déterminer le prix de cession.

Dans tous les cas, mettre un bien en vente ne doit pas se résumer à afficher un panneau et à attendre le chaland. Il faut, en quelque sorte, préconstruire la vente, préparer l'opération en amont et aller démarcher des acheteurs potentiels qui peuvent être des promoteurs immobiliers, des fonds d'investissements financiers, des acteurs économiques divers, etc.

Il y a des biens faciles à vendre – comme un logement par exemple – et d'autres plus compliqués, comme des immeubles de bureaux administratifs. Pour surmonter ces difficultés, je milite pour développer des « opérations à tiroirs » : on conditionne la cession d'un bâtiment attractif à la reprise d'un autre actif moins performant.

Regrouper ces deux opérations peut permettre de séduire le marché tout en débloquant des opérations complexes !

Constatez-vous des réticences persistantes des élus locaux et/ou de leurs équipes à agir sur le patrimoine de leur collectivité ?

Oui, il y a toujours le vieux réflexe de ne pas vendre les « bijoux de famille ». Ils considèrent encore trop souvent que le patrimoine n'est pas un moyen mais une fin. Pourtant, le patrimoine immobilier et foncier n'est pas une politique publique en soi, c'est un moyen au même titre que l'endettement ou la fiscalité. C'est un moyen de mise en œuvre des politiques publiques et donc, comme tout moyen, il peut être optimisé !

Cette prise de conscience de la nécessité de connaître et d'agir sur les biens de la collectivité progresse indéniablement. Les nouvelles équipes élues en 2014 sont arrivées aux manettes en ayant à l'esprit le sujet de l'optimisation du patrimoine, y compris dans les départements, ce qui est assez nouveau.

Quelles sont les difficultés techniques ou juridiques auxquels peuvent être confrontées les collectivités qui souhaitent agir sur leur patrimoine ?

Une fois que l'on a surmonté certaines oppositions idéologiques, je crois qu'il ne reste plus beaucoup de freins. Les choses ont évolué et les collectivités ont aujourd'hui à leur disposition des outils, des acteurs et des montages juridico-financiers dont même le privé ne dispose pas.

Par ailleurs, la conjoncture est plutôt favorable puisque la crise incite les acteurs immobiliers – constructeurs, promoteurs et financeurs – à se montrer davantage à l'écoute et à se lancer dans des opérations immobilières complexes pour débloquer des dossiers et, donc, de l'activité.

Enfin, il faut regarder aussi les possibilités de valoriser le patrimoine de la collectivité sans la dessaisir de la propriété. Cela peut passer, par exemple, par la mobilisation de fonds d'investissements qui sont aujourd'hui à la recherche de signatures publiques solides et de long terme. On le voit, il y a un champ du possible qui est très important !

La gestion du patrimoine constitue-t-elle un enjeu important de la montée en puissance de la construction intercommunale ?

Non, d'expérience, ce n'est pas vraiment le cas. Les intercommunalités sont volontaires pour apporter de l'ingénierie dans ce domaine mais la mutualisation du patrimoine n'est pas encore à l'ordre du jour. Pourtant, il y a des choses sensationnelles à réaliser puisque toute collectivité a une part de son patrimoine vide ou disponible. Par exemple, dans le cadre d'une démarche visant à accueillir et loger des petites entreprises, l'intercommunalité pourrait porter une structure qui répertorie et attribue ces locaux vides. Cela permettrait de soutenir le développement économique et de revitaliser certains quartiers en donnant une nouvelle vie à des bâtiments parfois en déshérence.