

Deloitte.

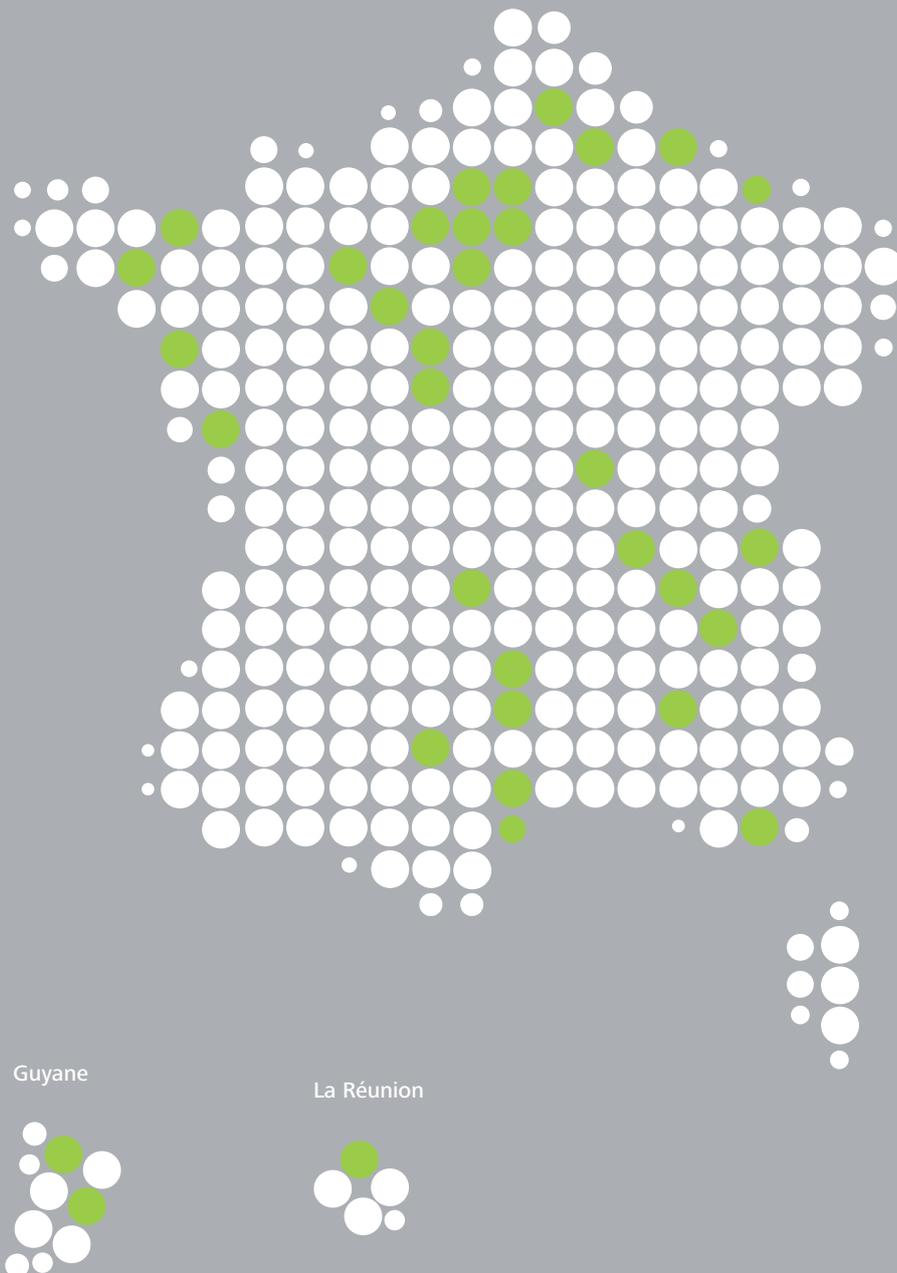


Baromètre 2016 de la gestion immobilière des intercommunalités

Mars 2016



Répartition géographique des intercommunalités participantes sur le territoire français



Convaincu de l'importance de l'immobilier comme outil stratégique et levier d'optimisation pour les collectivités, Deloitte a mis en place depuis 2015 un baromètre de la gestion immobilière du secteur public local.

Après s'être concentré en 2015 sur la gestion des communes, Deloitte s'est associé pour 2016 à l'Assemblée des Communautés de France (AdCF) et à l'Association des Directeurs généraux des Communautés de France (ADGCF) pour élargir la réflexion aux intercommunalités, en passe de devenir de véritables piliers du secteur public local. A l'instar des autres collectivités territoriales, les intercommunalités entretiennent leur patrimoine et procèdent à des opérations d'acquisition, de construction et de cession pour assurer leur développement et leur attractivité, et pour mener à bien leurs missions de service public.

Dans le cadre de la mise en œuvre de la loi « nouvelle organisation territoriale de la République » (NOTRe) du 7 août 2015, des communautés élargies et dotées de compétences supplémentaires voient le jour. Cette évolution, associée à un contexte de finances publiques locales limitées, accentue la nécessité pour les intercommunalités de connaître leur patrimoine et d'en optimiser la gestion.

En effet, si le transfert de propriété d'une commune à une communauté n'est possible que pour les zones d'activité économique (ZAE) et les zones d'aménagement concertées (ZAC), toute compétence transférée implique néanmoins la mise à disposition à titre gratuit des actifs nécessaires à l'exercice de la compétence. La communauté assume alors les pouvoirs de gestion sur les actifs concernés, tandis que la commune conserve le droit d'aliéner. L'évolution vers des intercommunalités aux compétences accrues entraîne donc un élargissement du parc géré par ces établissements.

Par ailleurs, les intercommunalités font aujourd'hui face à l'enjeu de la gestion immobilière à l'échelle du bloc communal : les transferts de compétences successifs et les mécanismes de mutualisation à l'œuvre sont autant d'opportunités pour elles de mettre en place une fonction immobilière professionnalisée au service de l'ensemble de leur territoire.

L'enquête réalisée auprès des communautés de plus de 45 000 habitants révèle une dynamique autour du patrimoine intercommunal, au sein de ces structures encore récentes et régulièrement soumises à des évolutions de leur périmètre et de leurs attributions. Les intercommunalités prévoient en effet de plus en plus d'évaluer leur patrimoine, de structurer leur fonction immobilière, de se doter de documents cadres et d'outils informatiques adaptés ou encore d'implémenter de nouvelles règles en matière de développement durable.

N.B. : cette enquête a vocation à mettre en exergue des pratiques, sur la base des réponses obtenues (les 34 intercommunalités ayant répondu représentent 5 millions d'habitants, soit 13% du panel cible, et sont à 85% des communautés d'agglomération). Elle ne saurait ainsi être exhaustive.

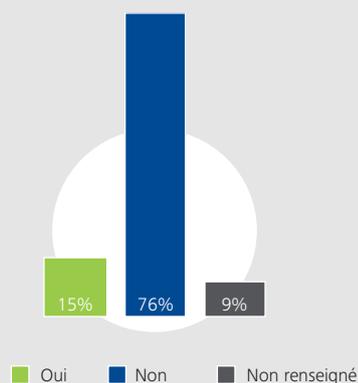
1. Un patrimoine mieux connu et plus « vert »

Une projection d'environ 36 millions de m² détenus par les intercommunalités de plus de 45 000 habitants¹

Avez-vous réduit le parc immobilier global des « Etablissements Public de Coopération Intercommunale (EPCI) et communes membres » suite à des transferts de compétences des communes ou à des mutualisations ?



Des réductions du parc immobilier dans ce cadre sont-elles prévues ?



Une montée en puissance des intercommunalités propriétaires, au cœur des territoires français

Les intercommunalités sont nées au cours des dernières décennies du regroupement de communes d'un même territoire. Leur parc immobilier est aujourd'hui composé d'actifs acquis ou construits en propre et d'actifs transférés par leurs communes. L'enquête permet d'estimer le patrimoine à 36 millions de m² pour l'ensemble des intercommunalités de plus de 45 000 habitants.

L'ampleur de ce patrimoine, s'élevant en moyenne à 170 000 m² par collectivité, est variable d'une structure à une autre, en fonction de ses caractéristiques (taille, nombre d'habitants, compétences...), mais également de l'importance du patrimoine mis à disposition de la communauté par ses communes membres. Ce patrimoine est par ailleurs très hétérogène puisqu'il regroupe des bâtiments hébergeant différents services publics, des locaux d'activité ou encore des bureaux occupés par les services intercommunaux.

« La Communauté urbaine est propriétaire de peu d'immobilier, contrairement à la ville centre. »
(Communauté urbaine d'environ 60 000 habitants)

Selon les résultats de l'enquête, ce parc ne sera pas amené à subir des réductions au cours des prochaines années.

En effet, 85% des communautés considèrent que l'immobilier public n'a pas été réduit sur leur territoire à l'issue des transferts de compétences de leurs communes membres. Cette tendance devrait se poursuivre puisque ce pourcentage reste élevé quand les collectivités sont interrogées sur les perspectives de réduction de patrimoine à venir.

Le parc du bloc communal devrait se maintenir à moyen terme. Toutefois il est possible d'anticiper une augmentation de la part du patrimoine des communautés au sein de ce parc, en raison des transferts de compétences. Cette hypothèse est renforcée par la nécessité d'un passage du bien en pleine propriété de l'intercommunalité, lorsqu'un actif doit être renouvelé suite à sa destruction ou à son obsolescence.

¹ Méthode de calcul : 20 intercommunalités ont précisé la surface du patrimoine qu'elles détiennent, s'élevant à un total de 3,4 millions de m². Ces communautés représentent environ 3,5 millions d'habitants. Par projection proportionnellement au nombre d'habitants, on obtient une superficie globale de 36 millions de m².

« Dans un contexte d'évolution de nos compétences, notre patrimoine a tendance à s'accroître plutôt qu'à se réduire. La ville centre conserve l'essentiel de son patrimoine immobilier, mais la plupart des nouveaux projets de construction et d'acquisition sont désormais lancés par l'intercommunalité. »

(Métropole de plus de 400 000 habitants)

Face à un paysage intercommunal en pleine recomposition, l'optimisation du parc et les économies liées pourraient s'inscrire à terme dans les stratégies intercommunales. La baisse des dotations de l'Etat et l'instauration de schémas de mutualisation des services sont des moteurs supplémentaires en vue de la réduction du parc au niveau du bloc communal. Il est à prévoir un contexte plus favorable à l'émergence de cette réflexion une fois les nouvelles structures stabilisées.

« D'autres thèmes sont jugés plus prioritaires que l'immobilier dans le contexte actuel. »

(Communauté d'agglomération d'environ 120 000 habitants)

« A ce stade, la seule démarche engagée en vue d'optimiser la gestion immobilière est une démarche d'amélioration des achats, par le biais de groupements de commande sur certains corps d'état. »

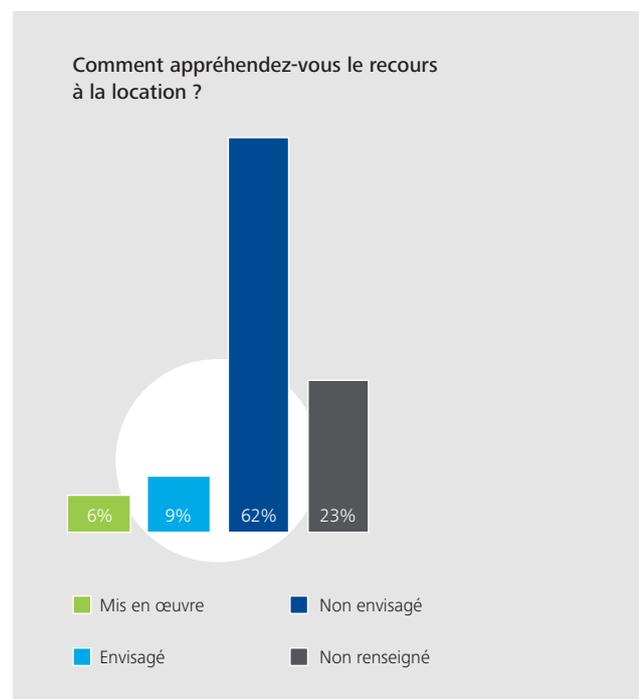
(Communauté d'agglomération d'environ 70 000 habitants)

Le rendez-vous est pour maintenant, et malgré leurs nombreux enjeux, les communautés ne doivent pas le manquer.

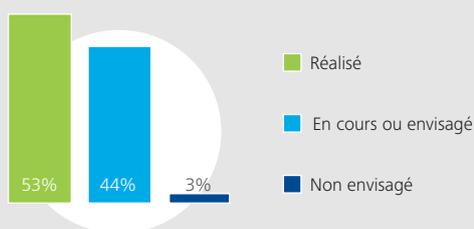
Par ailleurs, les collectivités affirment leur attachement à la propriété. Elles sont en effet seulement 6% à avoir un recours à la location et 9% à envisager de l'accroître.

Cette tendance, contraire aux pratiques en développement dans le secteur privé, s'observe également au sein des communes, qui étaient 4% dans notre baromètre 2015 à prévoir de recourir à la location de manière croissante.

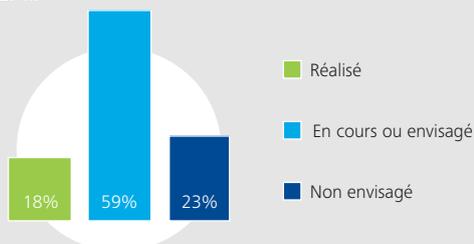
Au regard de l'ampleur de leur patrimoine, comment les intercommunalités entendent-elles le gérer ?



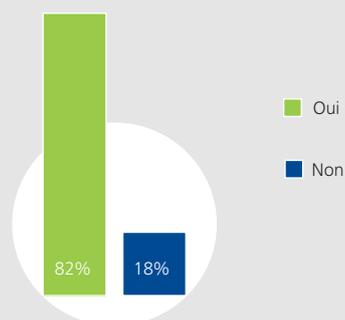
Inventaire du patrimoine immobilier et foncier de l'EPCI



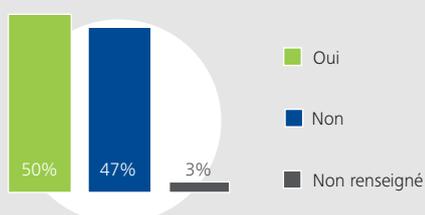
Evaluation du patrimoine immobilier et foncier de l'EPCI



Pour l'immobilier existant, avez-vous entrepris des démarches d'amélioration de la qualité des bâtiments et de leur performance énergétique ?



Pour vos nouvelles acquisitions et constructions, avez-vous établi des critères en matière de qualité des bâtiments et de performance énergétique (ex. : obtention d'un label) ?



De l'inventaire à l'évaluation, une étape à franchir

Une bonne connaissance de son patrimoine est le fondement de toute gestion immobilière efficiente.

Les intercommunalités en ont conscience : elles sont d'ores et déjà plus de la moitié à avoir réalisé un inventaire de leur patrimoine foncier et immobilier. En outre, parmi celles qui n'ont pas encore entrepris cette démarche à court terme, une grande majorité l'envisagent.

L'évaluation du patrimoine en est quant à elle encore à ses prémices puisqu'elle ne concerne que 18% des collectivités. Les perspectives sont toutefois encourageantes : 59% des intercommunalités envisagent de procéder à une évaluation de leur immobilier.

N.B. : afin de déterminer la valeur nette comptable ou la valeur vénale de leurs actifs, les collectivités recourent généralement à une expertise externe.

Des collectivités volontaristes en matière de développement durable

Les efforts menés par les collectivités sur leur parc immobilier portent également sur le volet environnemental dans la mesure où 82% des intercommunalités ont entrepris des démarches d'amélioration de la qualité des bâtiments et de leur performance énergétique.

Ce chiffre montre une similitude avec les pratiques observées dans le privé. En effet, 83%² des acteurs de l'immobilier français réalisent des audits énergétiques et techniques pour identifier des possibilités d'amélioration de leurs actifs en termes d'efficacité énergétique. Ces acteurs s'engagent par ailleurs de plus en plus dans des démarches de certification et sont aujourd'hui 37% à avoir recours à la certification pour leurs projets de construction/rénovation, principalement en HQE NF, même si les certifications BREEAM et LEED progressent de plus en plus. Les certifications commencent à être utilisées par le secteur public mais sont réservées aux projets d'une certaine ampleur compte tenu des coûts qu'elles génèrent.

Le volontarisme des intercommunalités en matière de développement durable s'observe dans une moindre mesure pour les nouvelles acquisitions. La moitié des intercommunalités ont toutefois établi des critères en matière de qualité des bâtiments et de performance énergétique, contre seulement 32% des communes dans notre baromètre 2015.

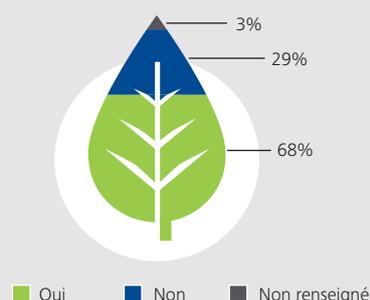
Différents textes et documents cadres structurent ces démarches environnementales dans lesquelles les collectivités s'engagent. Elles sont ainsi plus de deux tiers à avoir conçu un plan climat air énergie territorial (PCAET).

Le PCAET comporte notamment des actions en matière d'amélioration de l'efficacité énergétique. Selon les textes, les communautés de plus de 50 000 habitants devaient avoir élaboré un PCAET au 1^{er} janvier 2015, échéance allant jusqu'au 31 décembre 2016 pour les intercommunalités de 20 000 à 50 000 habitants. Etant donné le contexte actuel, des communautés engagées dans un processus de fusion indiquent attendre la création de la nouvelle intercommunalité pour mettre en place ce plan. En outre, le PCAET peut être élaboré par la structure en charge du schéma de cohérence territoriale (SCoT), si toutes les intercommunalités du territoire du SCoT lui ont transféré la compétence.

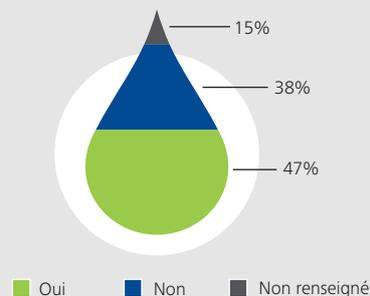
Près de la moitié des intercommunalités anticipent par ailleurs la mise en œuvre de nouvelles mesures dans le cadre de l'application de la loi relative à la transition énergétique du 17 août 2015. Concernant l'immobilier public, cette loi vise notamment à réduire les consommations d'énergie. Elle porte également des ambitions pour les nouvelles constructions : « Toutes les nouvelles constructions sous maîtrise d'ouvrage de l'Etat, de ses établissements publics ou des collectivités territoriales font preuve d'exemplarité énergétique et environnementale et sont, chaque fois que possible, à énergie positive et à haute performance environnementale. » (Article 8.II.)

« Conscients des enjeux en matière de maîtrise de l'énergie, nous avons mis en place une Direction de l'énergie avec la création d'un service commun de l'énergie. »
(Communauté d'agglomération d'environ 300 000 habitants)

Avez-vous élaboré un PCAET ?

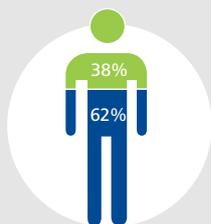


Avez-vous d'ores et déjà entrepris des démarches pour prendre en compte les dispositions de la loi relative à la transition énergétique du 17 août 2015 ?



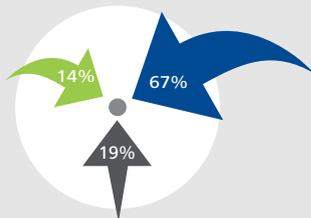
2. Structuration de la gestion immobilière : un processus bien engagé mais encore récent

Existe-t-il une entité unique (direction, service) responsable de la gestion immobilière pour l'ensemble de la collectivité ?



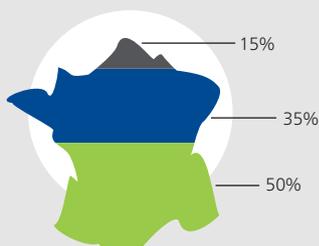
■ Oui ■ Non

Si non, une centralisation de la gestion est-elle envisagée ?



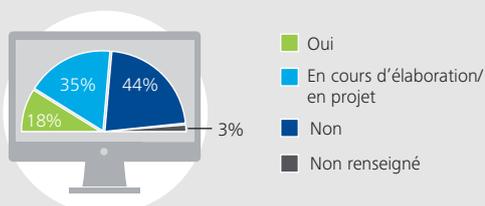
■ Oui ■ Non ■ Non renseigné

La mise en application de loi NOTRe peut-elle être une occasion de structurer davantage la fonction immobilière intercommunale ?



■ Oui ■ Non ■ Non renseigné

Disposez-vous d'un système d'information adapté à la gestion immobilière ?



■ Oui
■ En cours d'élaboration/ en projet
■ Non
■ Non renseigné

Une centralisation de la gestion encore limitée

Seulement 38% des intercommunalités disposent d'une entité unique pour leur gestion immobilière (Service immobilier et foncier, Direction du patrimoine ...). Parmi celles qui n'en sont pas dotées, peu l'envisagent.

Ces chiffres sont révélateurs d'une fonction immobilière dispersée en raison des nombreuses compétences concernées. Il est par conséquent difficile pour les collectivités de quantifier de façon précise le nombre d'agents impliqués, dans un contexte où l'organigramme est souvent construit en fonction des compétences.

Le même constat d'une fonction immobilière peu centralisée avait été établi pour les communes à l'occasion de notre baromètre 2015 : ces tendances du secteur public local contrastent avec la mise en place de directions immobilières dans un nombre croissant d'entreprises. Ces dernières souhaitent disposer d'un pilotage affirmé de la fonction immobilière afin de bénéficier d'une vision globale et de coordonner la mise en œuvre d'une stratégie.

Une véritable volonté de structurer la gestion

Les intercommunalités étant des entités relativement récentes, leur organisation n'est pas encore arrivée à maturité. Leur montée en puissance devrait aller de pair avec une structuration accrue de la fonction immobilière.

Si la centralisation ne semble pas être à l'ordre du jour pour une majorité d'intercommunalités, elles sont toutefois la moitié à envisager de structurer la gestion immobilière à l'occasion de la mise en place de la loi NOTRe.

Certains leviers de cette structuration apparaissent de plus en plus au sein des intercommunalités, notamment au service d'une professionnalisation de la fonction et d'une meilleure connaissance du parc par l'ensemble des acteurs concernés.

Seulement 18% des intercommunalités indiquent disposer d'un système d'information adapté à la gestion immobilière, contre près de la moitié des communes de notre baromètre 2015.

Cet outil est toutefois perçu comme un vecteur d'efficacité puisque la moitié des intercommunalités devraient en être dotées dans les prochaines années.

Le schéma directeur immobilier, autre levier potentiel pour structurer la fonction, n'est à ce stade une réalité que dans 6% des intercommunalités. La volonté d'un nombre croissant de collectivités d'élaborer un tel document est en cohérence avec l'objectif d'une connaissance affinée de leur parc puisque l'évaluation constitue généralement la première étape du schéma. Celui-ci peut par la suite fournir une véritable feuille de route pour l'ensemble des acteurs concernés en répertoriant les décisions majeures en termes d'immobilier pour les années à venir (acquisitions, cessions, rénovations structurantes...).

A l'instar du processus d'amélioration de la gestion immobilière engagé ces dernières années par l'administration centrale et certains établissements publics, certaines intercommunalités se dotent également d'un plan stratégique du patrimoine (PSP).

Des mutualisations encore timides entre communes et intercommunalités

Seulement 18% des intercommunalités ont mutualisé la gestion immobilière avec leurs communes membres. Les collectivités concernées mutualisent principalement au sein des services de la communauté.

« La gestion du patrimoine immobilier a été sélectionnée pour faire partie de la première phase d'un processus de mutualisation globale entre les communes. »
(Communauté d'agglomération d'environ 80 000 habitants)

« La mutualisation de la gestion immobilière au sein des services de la ville centre s'inscrit dans une perspective globale de mutualisation de différents services (office du tourisme, achats, entretien, etc.). Elle s'explique par le fait que la ville centre représente plus des deux tiers de la population et dispose d'un savoir-faire en la matière supérieur aux autres collectivités du territoire. La ville centre orchestre un accompagnement des communes membres dans la gestion de leur immobilier. »
(Communauté d'agglomération d'environ 80 000 habitants)

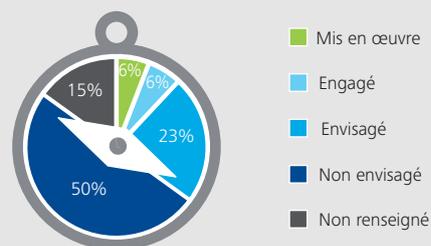
Le faible pourcentage d'intercommunalités qui envisagent de mutualiser laisse présager de peu d'évolutions dans ce domaine à court terme. La montée en puissance des intercommunalités et l'élaboration des prochaines générations de schémas de mutualisation des services pourront être l'occasion d'aller plus loin dans ces démarches, au service d'une plus grande professionnalisation de la fonction.

Par ailleurs, parmi les intercommunalités qui ne procèdent pas à des mutualisations en matière immobilière, très peu indiquent assister leurs communes membres sur leurs enjeux immobiliers, que ce soit par le biais de l'accompagnement de leurs projets communaux ou de la coordination des actions immobilières du territoire.

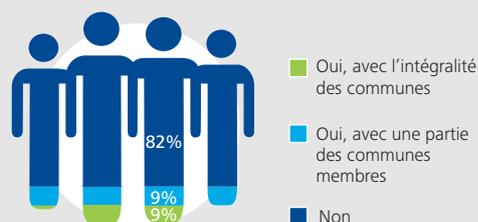
« Notre intercommunalité étant récente, elle est encore au stade de la réflexion pour ce qui concerne les mutualisations et la réorganisation des services. »
(Métropole de plus de 400 000 habitants)

Le bloc communal réussira-t-il à capitaliser davantage sur les expertises présentes sur son territoire ?

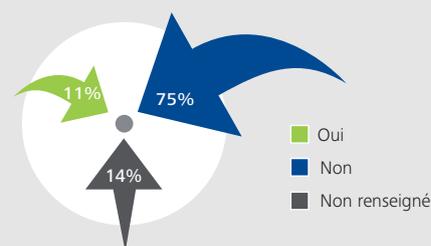
Avez-vous mis en place un schéma directeur immobilier ?



Avez-vous mutualisé la gestion immobilière ?

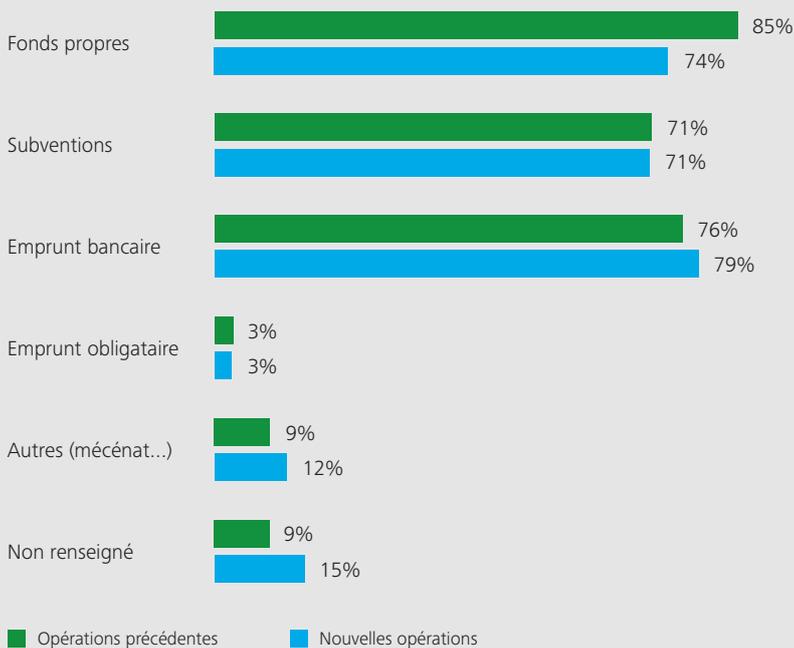


Si non, une mutualisation de la gestion immobilière est-elle envisagée ?



3. Nouveaux modes de financement et partenariats : une diffusion encore limitée

Modes de financement utilisés



Peu d'évolutions dans les sources de financement

Pour financer leurs investissements immobiliers, les intercommunalités envisagent pour la plupart de continuer à articuler le recours aux fonds propres avec les subventions et l'emprunt bancaire. Concernant ce dernier, il joue un rôle clef dans le contexte actuel de pression sur les ressources propres. La faiblesse des taux d'emprunt a favorisé le maintien de ce mode de financement.

Les collectivités françaises ont de façon croissante la possibilité de recourir à des modes de financement non bancaires, ce qu'elles font de plus en plus. En 2014, les emprunts bancaires ont représenté 53% de leurs nouveaux financements (8,2 milliards d'euros)³.

Deux tiers concernaient de nouveaux crédits, le reste étant composé de restructurations ou d'aménagements. Trois groupes bancaires, Banque Postale, BPCE et Crédit Agricole, assurent les trois quarts de la production. Ces parts de marché élevées s'expliquent par l'existence de lignes métiers spécialisées au sein de ces groupes et par leur maillage du territoire.

Les financements alternatifs aux banques, qui répondent donc à près de la moitié des nouveaux besoins des collectivités, sont, pour le moment, principalement l'apanage des grandes collectivités (régions, départements, communes de plus de 100 000 habitants)⁴. Les emprunts obligataires, parfois moins onéreux que les crédits bancaires, ont couvert en 2014 près de 14% des besoins de financement des collectivités. On peut distinguer plus spécifiquement trois institutions accompagnant les collectivités dans ces mises en place de financements alternatifs :

- la Banque européenne d'investissement (BEI) intervenant sur le financement de projets de moins de 25 millions d'euros par des collectivités ;
- la Caisse des Dépôts, via son fonds épargne, agissant dans le financement des projets de long terme ;
- enfin, l'Agence France Locale, établissement de crédit spécialisé, réalisant également des émissions obligataires pour répondre aux besoins des collectivités qui y adhèrent.

A noter que le financement participatif (crowdfunding), mode de financement alternatif plus récent, reste une option peu adaptée aux collectivités, notamment du fait du faible montant unitaire des dossiers sur le marché français. Aucune des intercommunalités consultées dans le baromètre n'y a recours.

³ Agefi, mai 2015

⁴ Finance Active, Observatoire annuel, 2015

L'émergence de nouveaux partenariats avec la sphère privée

Pour leurs nouvelles opérations, les montages utilisés restent également assez « classiques ». Seulement 9% des intercommunalités mettent en œuvre ou engagent des montages associant des partenaires privés (autorisation d'occupation temporaire (AOT), bail emphytéotique administratif (BEA)...). Toutefois, 41% l'envisagent pour leurs futures opérations.

Par ailleurs, concernant la gestion de leur immobilier, certaines intercommunalités évoluent vers une externalisation partielle à travers le développement de l'externalisation de l'entretien mais elles sont encore peu nombreuses, au même titre que les communes, à envisager une externalisation globale.

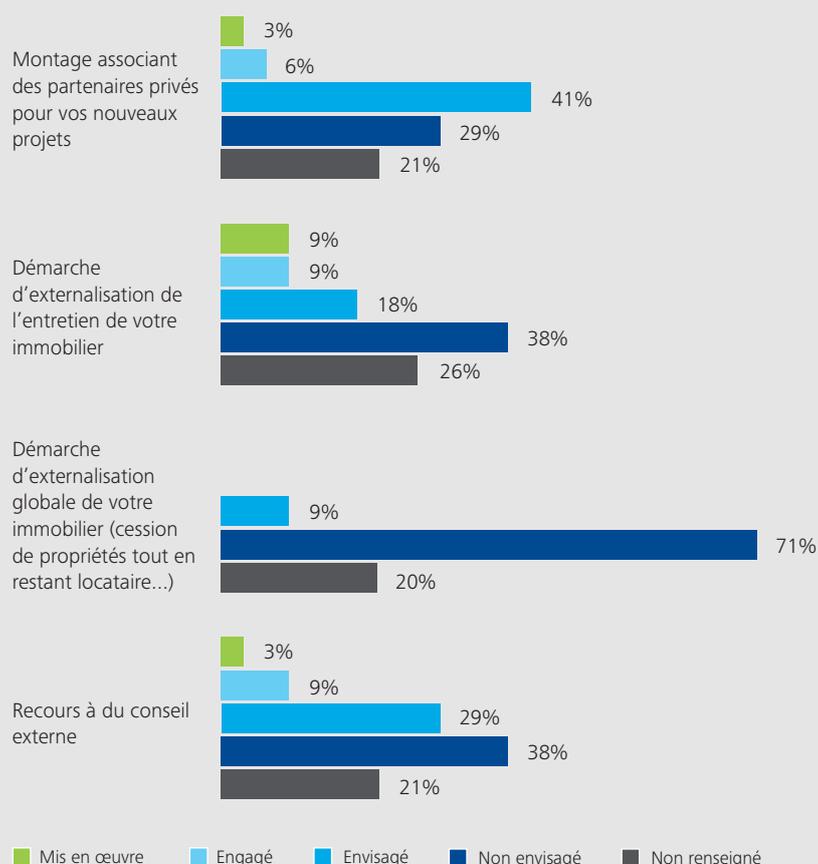
« Nous avons entrepris une démarche d'externalisation immobilière globale pour nos pépinières et notre hôtel d'entreprises. »

(Communauté d'agglomération d'environ 80 000 habitants)

D'une manière plus générale, les communautés sont moins de la moitié à avoir recours ou à envisager des expertises ponctuelles ou de l'accompagnement stratégique à plus long terme : assistance à l'investissement ou à la cession, à l'élaboration de plans stratégiques du patrimoine, de schémas directeurs immobiliers ou de documents cadres en matière environnementale, à la mise en œuvre de projets urbains, à la reconversion de sites, à la recherche de montages financiers pour de nouvelles opérations, à la renégociation de baux...

La réflexion sur l'éventuel recours accru à des partenariats avec la sphère privée peut s'inscrire pour certaines collectivités dans la démarche d'élaboration d'un schéma directeur immobilier.

Nouveaux partenariats



Conclusion

Quelques tendances sont à retenir de ce baromètre 2016, dont la plupart devraient se confirmer au cours des prochaines années.

- Dans un contexte réglementaire propice à l'élargissement de leur patrimoine, les intercommunalités engagent encore timidement mais sûrement un processus de structuration de leur gestion immobilière et se dotent progressivement des outils idoines.
- Plusieurs briques se mettent en place pour construire un véritable pilotage de la fonction au sein de ces collectivités territoriales relativement récentes. Dans les communautés les plus structurées, l'inventaire et l'évaluation du patrimoine s'articulent avec le déploiement d'un système d'information adapté, à même de centraliser les informations et de suivre à terme la mise en œuvre. La notion de stratégie immobilière commence également à s'imposer et s'appuie sur des documents clefs tels que le schéma directeur immobilier ou le plan stratégique du patrimoine.
- A l'échelle du bloc communal, la mutualisation et la réduction du parc global du territoire sont encore des sujets sur lesquels les intercommunalités interviennent peu. Les bouleversements et enjeux organisationnels liés aux fusions d'intercommunalités expliquent pour partie leur mise en sommeil.

Un rendez-vous à ne pas manquer !

Le patrimoine public constitue un formidable gisement de création de valeur mais reste pour l'heure encore peu exploité. Si certaines intercommunalités ont franchi le pas, la marge de progression demeure importante. Peu à peu, les communautés vont se saisir de ce sujet notamment au regard des évolutions législatives et de la diminution des ressources financières.

Le parc foncier et immobilier ne doit plus être appréhendé comme un simple poste de dépense mais comme un véritable levier de développement :

- **Une adaptation du parc**

Afin d'être en phase avec leurs stratégies, leurs nouvelles compétences et leurs missions de service public, les intercommunalités vont avoir des choix structurants à opérer. Une réflexion sur l'utilisation actuelle du parc et son évolution doit leur permettre de disposer à terme de locaux adaptés à leur nouveau fonctionnement, d'être plus opérationnelles et de fournir un environnement de qualité aussi bien pour le personnel que pour la population. Par ailleurs, il s'agit d'une opportunité pour elles de dégager des pistes d'optimisation et donc de réduction des coûts.

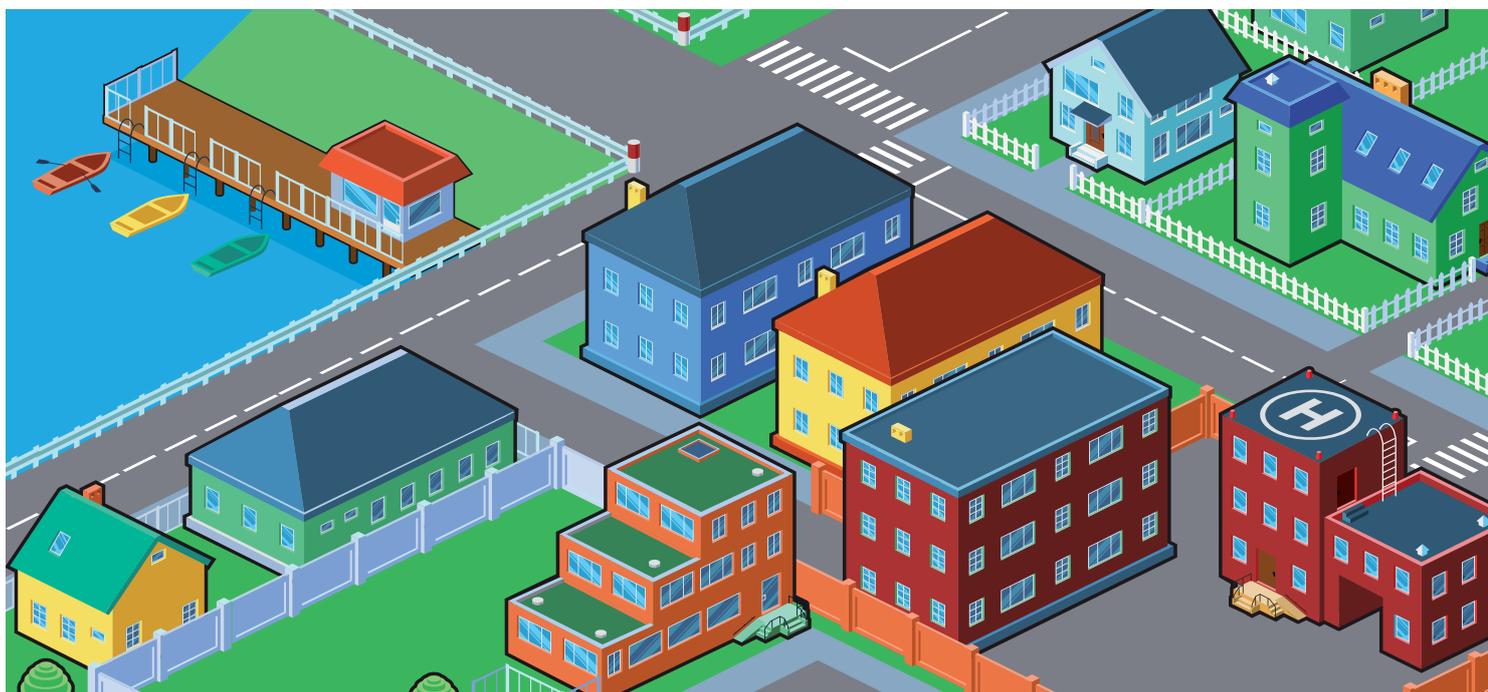
- **Une valorisation de l'existant**

Dans le cadre de la mise en œuvre de démarches de mutualisation et de regroupements des services, la question du devenir de certains bâtiments va se poser. Cette problématique représente également une opportunité puisqu'elle va permettre de donner une seconde vie à une partie du parc et de répondre à certains besoins locaux (bureaux, pépinières d'entreprises, logements sociaux, locaux d'activités...). Cela nécessite en amont un travail rigoureux de diagnostic de l'existant et d'analyse de son potentiel de redéploiement mais également de connaissance du marché et des besoins.

- **Une ressource financière**

Ce patrimoine représente désormais une « richesse » et cet état de fait s'accroît d'autant plus que la pression foncière et immobilière ne cesse de croître dans certains milieux urbains. Malheureusement, la plupart des collectivités n'ont pas à ce jour (comme le révèle ce baromètre) de vision claire sur la valeur de leur propre patrimoine, à même d'éclairer les décideurs dans leurs opérations (cessions, locations...).

Les collectivités commencent peu à peu à adopter des pratiques très usitées dans la sphère privée. Ces dernières années de nombreuses entreprises ont mis en œuvre des actions stratégiques en matière immobilière notamment en se séparant d'une partie ou de l'intégralité de leur patrimoine afin de dégager des ressources et de se concentrer sur leur cœur de métier mais surtout dans un souci de disposer de biens neufs, « sur mesure », très souvent labellisés et offrant un cadre de travail de meilleure qualité. Cette évolution des pratiques est d'autant plus pertinente dans le marché actuel où les utilisateurs ont un réel pouvoir de négociation.



Contacts

Deloitte



Brice Chasles

Associé - Real Estate Advisory

Tél. : 01 55 61 41 35
bchasles@deloitte.fr



Christian Gillet

Principal - Real Estate Advisory

Chartered Surveyor
Tél. : 01 40 88 29 44
cgillet@deloitte.fr



Pierre Mescheriakoff

Directeur - Real Estate Advisory

Immobilier Public
Tél. : 01 40 88 28 87
pmescheriakoff@deloitte.fr

Acteur incontournable de l'audit et du conseil, Deloitte France a développé une forte expertise sectorielle en immobilier avec plus de 100 professionnels dédiés, regroupés au sein de la ligne de service Immobilier. Cette dernière intervient sur l'ensemble de la « chaîne de valeur immobilière » : stratégie territoriale, conseil aux investisseurs et utilisateurs, développement durable, support à la transaction, évaluation et valorisation immobilière, et assistance à maîtrise d'ouvrage. Cette démarche s'adosse sur les grands métiers du réseau Deloitte dont les professionnels interviennent également dans l'immobilier : l'audit, l'analyse financière, le conseil fiscal et juridique ainsi que l'externalisation des fonctions comptables.

Les équipes Immobilier de Deloitte accompagnent les collectivités territoriales dans leur gestion immobilière : nouveaux investissements, programmation urbaine, reconversions de sites, cessions...

Assemblée des Communautés de France

Claire Delpech

Responsable finances et fiscalité

Tél. : 01 55 04 89 00
c.delpech@adcf.asso.fr

Association des Directeurs Généraux des Communautés de France

Katia Paulin

Responsable communication

Tél. : 01 55 04 88 19
katia.paulin@adgcf.fr

Remerciements :

Deloitte, l'AdCF et l'ADGCF remercient les intercommunalités, élus et services ayant participé à cette édition 2016 du Baromètre de la gestion immobilière des intercommunalités.



**Deloitte soutient la candidature
de la France à l'organisation de
l'Exposition Universelle de 2025**

Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société de droit anglais (« private company limited by guarantee »), et à son réseau de cabinets membres constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes. Pour en savoir plus sur la structure légale de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses cabinets membres, consulter www.deloitte.com/about. En France, Deloitte SAS est le cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.

Deloitte fournit des services professionnels dans les domaines de l'audit, de la fiscalité, du consulting et du financial advisory à ses clients des secteurs public et privé, quel que soit leur domaine d'activité. Fort d'un réseau de firmes membres dans plus de 150 pays, Deloitte allie des compétences de niveau international à un service de grande qualité afin d'aider ses clients à répondre à leurs enjeux les plus complexes. Nos 225 000 professionnels sont animés par un même objectif, faire de Deloitte la référence en matière d'excellence de service.

En France, Deloitte mobilise un ensemble de compétences diversifiées pour répondre aux enjeux de ses clients, de toutes tailles et de tous secteurs – des grandes entreprises multinationales aux microentreprises locales, en passant par les entreprises moyennes. Fort de l'expertise de ses 9 400 collaborateurs et associés, Deloitte en France est un acteur de référence en audit & risk services, consulting, financial advisory, juridique & fiscal et expertise comptable, dans le cadre d'une offre pluridisciplinaire et de principes d'action en phase avec les exigences de notre environnement.

Deloitte
185, avenue Charles-de-Gaulle - 92524 Neuilly-sur-Seine Cedex

© Mars 2016 Deloitte Finance - Tous droits réservés - Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited
Studio graphique Neuilly

Edité par un imprimeur certifié Imprim'Vert