

# PROGRAMME PLURIANNUEL D'INTERVENTION

**2024**  
**2028**





# SOMMAIRE

|  |    |
|--|----|
| <b>Introduction</b>  | 4  |
| <b>Après dix ans d'existence, TERRES CARAÏBES a atteint le stade de sa pleine maturité</b>                                   | 6  |
| • Des objectifs dépassés sur la période du deuxième PPI 2019-2023  | 6  |
| • Une trajectoire financière maîtrisée malgré des besoins exceptionnels, auxquels l'établissement a su faire face            | 9  |
| • Des évolutions marquantes qui signent la place prise par TERRES CARAÏBES dans le système d'action                          | 10 |
| • Un bilan positif dressé par les membres et les partenaires de TERRES CARAÏBES et des attentes qui obligent l'établissement | 11 |
| <b>Des enjeux qui ne se démentent pas et un avenir à dessiner : une responsabilité pour TERRES CARAÏBES</b>                  | 13 |
| • Entre atouts extraordinaires et réalités alarmantes, la Guadeloupe fait face à des défis qui s'intensifient                | 13 |
| • Face à ces réalités, l'action foncière doit contribuer à dessiner un avenir désirable et responsable                       | 14 |
| <b>Le troisième PPI : un cadre d'action pour accompagner et accélérer les transformations territoriales</b>                  | 15 |
| • Les axes stratégiques d'intervention   | 17 |
| • Les conditions de mise en œuvre des orientations stratégiques  | 35 |



# INTRODUCTION

En 2013, dans le sillage du nouveau Schéma d'Aménagement Régional, les collectivités de Guadeloupe s'entendaient pour faire de l'action foncière une clé de voûte de leurs politiques d'aménagement et créer un outil opérationnel mutualisé chargé d'accompagner les acteurs locaux dans l'opérationnalisation de leurs projets. L'EPF de Guadeloupe était né. Après dix années et deux Programmes pluriannuels d'intervention (2013-2018 et 2019-2023), l'EPF a gagné sa place auprès de ses membres comme de ses partenaires.

La première décennie a été celle de la structuration et de la montée en puissance de l'établissement. Elle a permis une acculturation collective à l'intérêt et aux exigences de l'action publique foncière et a contribué à imposer le foncier comme socle et support incontesté d'un ensemble très divers de politiques publiques : le logement au premier chef, mais aussi le développement économique, l'environnement au sens large, les équipements et services collectifs, ... Les collectivités locales de toutes strates et envergures, les bailleurs sociaux, les aménageurs s'appuient désormais sur TERRES CARAÏBES de manière naturelle et reconnaissent la valeur de l'expertise qu'il leur apporte.

La deuxième décennie qui s'engage est aussi une nouvelle ère qui doit permettre à TERRES CARAÏBES de maintenir et consolider encore l'excellence opérationnelle qu'il a atteinte. Si l'activité ne va pas changer dans les dix années

à venir, le contexte va continuer à évoluer, aux plans économique et social, législatif et réglementaire, climatique et environnemental. Pour faire face à ces évolutions et continuer d'œuvrer positivement au développement et à l'aménagement de la Guadeloupe, TERRES CARAÏBES se doit d'anticiper les événements, d'être alerte et agile, créatif et innovant. Parvenu aujourd'hui à un plateau d'activité, il doit pérenniser le niveau de performance qu'il a atteint et se prémunir contre le risque de fléchissement de la qualité de ses interventions.

Ce troisième PPI est ainsi un focus sur la première partie de la deuxième ère. Il exprime les objectifs de la prochaine période quinquennale et la façon de les atteindre mais son sens s'inscrit dans une ambition de plus long terme, qui s'appuie sur les réalisations accomplies et prend acte, pour s'en nourrir, des changements à l'œuvre : continuer à servir et valoriser le territoire, accompagner les collectivités pour relever les nombreux défis qui s'imposent à l'action publique territoriale, conforter la position de TERRES CARAÏBES au cœur de la chaîne de l'aménagement, avoir un impact réel sur la trajectoire de la Guadeloupe et sur la vie des Guadeloupéens.

Pour cela, TERRES CARAÏBES entend rester fidèle à ce qui l'anime depuis l'origine : proposer à ses membres et à ses partenaires une offre de services et une expertise de haut niveau, incarnée par une équipe professionnelle engagée. C'est ce qu'exprime ce PPI 2024-2028.

*Bonne lecture !*







Patrick SELLIN  
**PRÉSIDENT**



Corine VINGATARAMIN  
**DIRECTRICE  
GÉNÉRALE**



## **APRÈS DIX ANS D'EXISTENCE, TERRES CARAÏBES GUADELOUPE/ SAINT-MARTIN A ATTEINT LE STADE DE SA PLEINE MATURITÉ**

La création de l'EPF de Guadeloupe en 2013 manifestait **la volonté des élus de se doter des moyens d'action foncière nécessaires à la maîtrise du développement et de l'aménagement du territoire**. Les deux programmes pluriannuels d'intervention qui se sont succédés jusqu'ici ont organisé la montée en puissance de l'établissement dans sa fonction d'appui stratégique et opérationnel à la mise en œuvre des politiques publiques territoriales d'aménagement. Aujourd'hui parvenu au stade de la maturité, TERRES CARAÏBES ambitionne de maintenir et conforter sa position d'acteur de référence de l'aménagement en Guadeloupe, au plus près des attentes et des besoins des acteurs locaux.

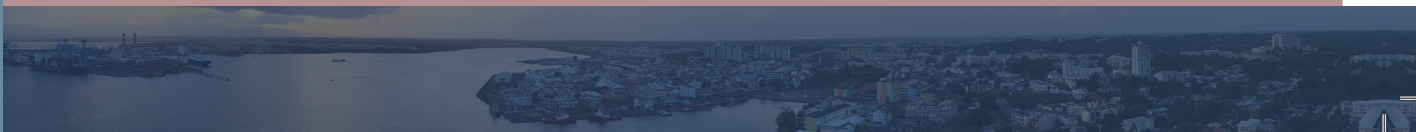
### **DES OBJECTIFS DÉPASSÉS SUR LA PÉRIODE DU DEUXIÈME PPI 2019 - 2023**

Le deuxième PPI fixait une feuille de route claire pour l'EPF : poursuivre et intensifier les actions engagées auprès des territoires dans la période précédente pour les aider à répondre aux enjeux auxquels ils sont confrontés.

Cette ambition se traduisait dans un positionnement affirmé comme opérateur de recyclage foncier intervenant sur toute la chaîne de l'action foncière et orientant ses interventions dans le sens d'une valeur toujours plus forte en termes de développement durable.

Elle s'incarnait dans des priorités stratégiques clairement énoncées et hiérarchisées :

1. Permettre aux guadeloupéens d'**accéder à un logement digne et renforcer l'armature urbaine** ;
2. Permettre la **réalisation de projets d'intérêt régional** ;
3. Favoriser le **redéploiement de l'offre économique, sa diversification et sa répartition** sur l'ensemble du territoire ;
4. **Soutenir les communes et les EPCI** dans la structuration et l'amélioration de leur offre d'équipements et de services ;
5. Œuvrer à la **protection et à la valorisation de l'environnement et au développement** de la résilience face aux risques.





Au plan quantitatif, l'ambition fixée par les élus a été atteinte. Le volume d'acquisitions attendu, fixé entre 32 et 52 millions d'euros, a été largement atteint. Avec près de 55 millions d'euros d'acquisitions réalisées, soit 11 millions d'euros par an en moyenne, la période 2019-2023 marque une montée en puissance très significative par rapport à la période 2013-2018, qui avait vu l'EPF réaliser 3,1 millions d'euros d'acquisitions par an en moyenne.

La priorité absolue donnée à l'accompagnement de la production de logements et au renforcement de l'armature urbaine s'est traduite dans un volume d'acquisitions encore plus important que prévu, de même que le soutien à l'équipement des communes, tandis que les interventions en faveur de la refonte de l'offre économique, des projets d'intérêt régional et de la protection de l'environnement ont été moins importantes qu'envisagées.

| AXE STRATÉGIQUE  | CIBLE      | RÉALISÉ |
|--|------------|---------|
| Permettre aux guadeloupéens d'accéder à un logement digne et renforcer l'armature urbaine                            | 10 - 15 M€ | 25 M€   |
| Permettre la réalisation de projets d'intérêt régional   | 8 - 12 M€  | 8 M€    |
| Favoriser le redéploiement de l'offre économique, sa diversification et sa répartition sur l'ensemble du territoire  | 10 - 15 M€ | 8 M€    |
| Soutenir les communes et les EPCI dans la structuration et l'amélioration de leur offre d'équipement et de services  | 2 - 5 M€   | 8 M€    |
| Oeuvre à la protection et à la valorisation de l'environnement et au développement de la résilience face aux risques | 2 - 5 M€   | 2 M€    |

PROGRAMME PLURIANNUEL D'INTERVENTION  
.....

La territorialisation de l'action reflète l'intensité des besoins, tant dans le champ des acquisitions foncières que dans celui de l'accompagnement en ingénierie. Si les montants d'acquisitions ont été concentrés aux deux tiers sur l'agglomération centrale, toutes les communes ont bénéficié de l'appui de TERRES CARAÏBES au cours de la période passée. En outre, **la mobilisation de TERRES CARAÏBES à l'amont de la chaîne est venue rééquilibrer des disparités de besoins naturelles** au regard de la structure du territoire.

L'accompagnement des collectivités – hors ingénierie d'acquisition – a ainsi mobilisé TERRES CARAÏBES à hauteur de 1,2 millions d'euros sur une centaine de missions dont 60 en accompagnement à l'élaboration de projets, principalement en direction des collectivités les moins demandeuses d'acquisitions.

|                         | NOMBRE DE MISSIONS RÉALISÉES HORS ACQUISITIONS | PART DES MISSIONS RÉALISÉES HORS ACQUISITIONS | MONTANTS ACQUISITION | PART DES MONTANTS D'ACQUISITIONS |
|-------------------------|--|---|----------------------|----------------------------------|
| CA CAP EXCELLENCE       | 12   | 12,8 %  | 36,5 M€              | 66,7 %                           |
| CA GRAND SUD CARAÏBES   | 32   | 34,0 %  | 6,1 M€               | 11,2 %                           |
| CA DU NORD BASSE-TERRE  | 24   | 25,5 %  | 6,5 M€               | 11,9 %                           |
| CA LA RIVIÉRA DU LEVANT | 10   | 10,6 %  | 3,3 M€               | 6,1 %                            |
| CA NORD GRANDE TERRE    | 11   | 11,7 %  | 2,1 M€               | 3,9 %                            |
| CC DE MARIE-GALANTE     | 5  | 5,3 %   | 0,15 M€              | 0,3 %                            |



La mise en regard des différentes natures d'interventions montre que **TERRES CARAÏBES agit tout à la fois dans une logique de meilleure réponse aux besoins exprimés et de solidarité territoriale** et qu'il s'impose de plus en plus, au-delà de son cœur de métier, comme un important pourvoyeur d'ingénierie sur des typologies de missions variées : accompagnement à l'élaboration de projets, travaux, gestion transitoire des fonciers et bâtis, régularisation foncière.

### **UNE TRAJECTOIRE FINANCIÈRE MAÎTRISÉE MALGRÉ DES BESOINS EXCEPTIONNELS, AUXQUELS TERRES CARAÏBES A SU FAIRE FACE**

La trajectoire financière observée pour la période 2019-2023 montre que le modèle économique de TERRES CARAÏBES est en passe d'atteindre sa pleine maturité. Avec 7 millions d'euros de TSE collectée annuellement, un recours à l'emprunt modéré de 5,4 millions d'euros par an en moyenne, TERRES CARAÏBES a pu, en particulier :

- **Stocker des montants importants d'actifs pour le compte des collectivités** : plus de 36 millions d'euros sur la période,
- **Construire son siège social en compte propre** : 2,8 millions d'euros d'actif immobilisé,
- **Augmenter ses liquidités** : 13 millions d'euros en 2022, équivalant à une année d'acquisitions foncières,
- **Dégager des ressources pour accompagner les collectivités** : 1,2 millions d'euros sur la période.

Il a pu s'appuyer également sur les 0,7 millions d'euros annuels dégagés par le fonds SRU, dont l'Etat a choisi de le rendre destinataire, pour intensifier son action en faveur de la production de logements sociaux.

| MONTANT<br>DE TSE | PART<br>DE LA TSE |
|-------------------|-------------------|
| 1,9 M€            | 25,40 %           |
| 1,5 M€            | 20,40 %           |
| 1,5 M€            | 20,10 %           |
| 1,2 M€            | 16,80 %           |
| 1,1 M€            | 14,60 %           |
| 0,2 M€            | 2,80 %            |

**TERRES CARAÏBES est aujourd'hui à la tête d'un stock foncier (acquisitions moins remboursements) d'environ 50 millions d'euros**, selon une croissance régulière depuis sa création. Bien que la durée moyenne de portage tende à s'allonger du fait de la difficulté croissante à opérationnaliser les projets, la période qui s'achève a vu les recettes liées au remboursement des acquisitions commencer à s'élever, en lien avec la répartition égale entre les remboursements annualisés et les remboursements à terme.

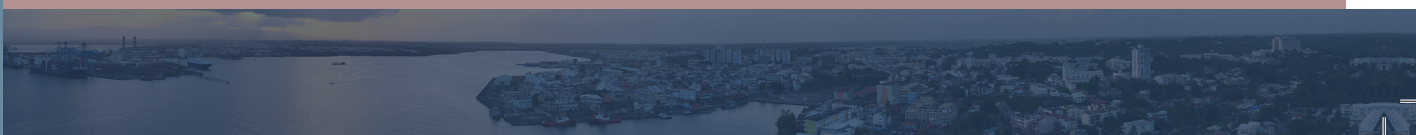
L'établissement conserve ainsi une santé financière très satisfaisante et des marges de manœuvre très significatives, qui lui ont permis de faire face en 2021 et 2022 à des dépenses exceptionnelles engendrées par des sollicitations importantes et inattendues et qui lui permettent de préparer sereinement l'avenir.

### ***DES ÉVOLUTIONS MARQUANTES QUI SIGNENT LA PLACE PRISE PAR TERRES CARAÏBES DANS LE SYSTÈME D'ACTION***

Au cours de la période 2019-2023, l'établissement a poursuivi son affirmation comme un acteur central du système d'action territorial, en étendant et en diversifiant ses interventions et en opérant les choix structurels qui rendent ce positionnement possible :

- **La finalisation de la couverture territoriale** de la Guadeloupe avec l'adhésion en 2022 de la commune du Gosier ;
- Le choix unanime des administrateurs, dès 2019, de porter la Taxe Spéciale d'Équipement (TSE) au plafond réglementaire de 20 € par habitant ;
- **L'obtention en 2021 de l'agrément** de l'établissement en tant qu'Office foncier Solidaire ;
- La décision en 2021 de **créer une filiale dédiée à la régularisation foncière (filiale Hamac)** ;
- L'engagement en 2023 de **discussions relatives à l'adhésion de la Collectivité de Saint-Martin** et à l'extension du périmètre de l'EPF en conséquence ;
- Le changement de dénomination de l'EPF de Guadeloupe, devenu fin 2023, **TERRES CARAÏBES**.

Dans le même temps, la structure a étoffé son équipe opérationnelle pour faire face à l'augmentation et la diversification de l'activité et à ses responsabilités vis-à-vis du territoire et de ses acteurs. Passé en 5 ans de 11 à 17 collaboratrices et collaborateurs, TERRES CARAÏBES est désormais doté de l'essentiel des compétences qui lui permettent d'assumer son positionnement sur l'ensemble de la chaîne d'action foncière, de conforter son expertise et d'explorer de nouveaux domaines d'activités, tout en demeurant une organisation à taille humaine.





## ***UN BILAN POSITIF DRESSÉ PAR LES MEMBRES ET LES PARTENAIRES DE TERRES CARAÏBES ET DES ATTENTES QUI OBLIGENT L'ÉTABLISSEMENT***

**A l'issue des 5 années de mise en œuvre du deuxième PPI, et plus encore des 10 ans d'existence** de L'EPF, ses membres et ses partenaires dressent un bilan positif de son intervention au service de l'aménagement de la Guadeloupe, des projets des acteurs de l'aménagement et de la construction et des habitants. Aussi ils se projettent favorablement dans la nouvelle période qui s'ouvre.

### **L'action opérationnelle de TERRES CARAÏBES jugée efficace**

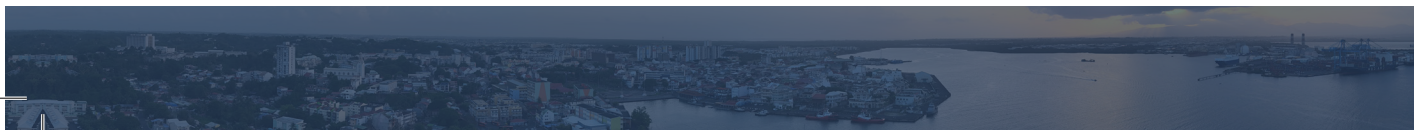
TERRES CARAÏBES est perçu comme un partenaire « naturel » des acteurs de l'aménagement et de la construction dans son cœur de métier, avec qui 10 années de travail en commun ont permis de nouer une relation de proximité et de confiance désormais solidement acquise. L'efficacité et la fiabilité de TERRES CARAÏBES dans ses interventions opérationnelles est saluée, et son expertise dans son cœur de métier est largement reconnue.

### **Les capacités d'ingénierie de TERRES CARAÏBES perçues comme essentielles**

L'ingénierie apportée par TERRES CARAÏBES hors acquisitions foncières est considérée comme une activité à forte valeur ajoutée et nécessaire dans la chaîne de valeur de l'aménagement, en particulier s'agissant de l'accompagnement des collectivités les moins bien dotées mais aussi auprès des opérateurs du logement.

L'appui apporté par TERRES CARAÏBES à l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies foncières à différentes échelles – jusqu'ici matérialisées dans les programmes d'intervention foncière (PIF) – est perçue comme un chaînon nécessaire entre les documents de planification (SAR, SCoT, PLU/PLUi) et la mise en œuvre opérationnelle de l'aménagement du territoire.

Se projetant d'ores et déjà dans l'avenir, les acteurs jugent toutefois que TERRES CARAÏBES peut et doit encore progresser dans différents domaines, qui engagent tout autant les collectivités elles-mêmes que l'établissement, dans une optique de progrès collectif.



### **La constitution et la communication d'une offre de services couvrant des champs très étendus**

Les acteurs attendent particulièrement TERRES CARAÏBES dans un rôle d'expert foncier sur des sujets complexes, dans un appui opérationnel en matière de régularisation foncière, dans un accompagnement hors du cœur de métier, qu'il s'agisse d'établir des faisabilités urbaines sur des quartiers ciblés, de rechercher des investisseurs sur les projets ou encore d'identifier et mettre en œuvre des modalités de gestion transitoire des biens acquis. Cette attente va de pair avec l'attente d'une communication renforcée de TERRES CARAÏBES sur toute l'étendue de ses expertises et d'une meilleure valorisation de la forte plus-value environnementale des projets portés par l'établissement.

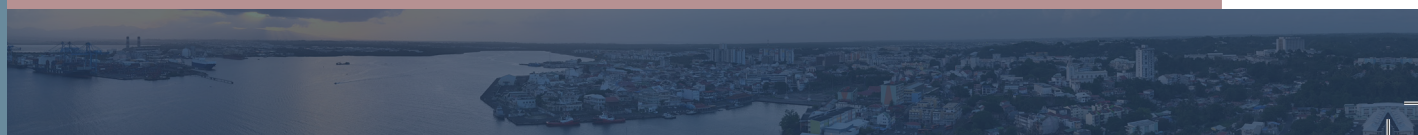
### **Quelques points d'amélioration de la performance opérationnelle**

Plus particulièrement, les collectivités souhaitent pouvoir bénéficier de dispositifs de pilotage des projets plus stables et dans lesquels ils se sentent plus fortement associés aux décisions, d'une plus grande transparence dans la fixation et la justification des prix d'acquisition, ou encore mobilisant plus fortement le couple EPCI-Commune, que les projets soient portés à l'échelon communal ou intercommunal.

### **Une demande de suivi et de rendu-compte renforcés de l'action de l'établissement**

Les membres comme les partenaires attendent de pouvoir apprécier régulièrement l'impact de l'action de TERRES CARAÏBES et d'être en mesure d'évaluer le risque porté par la structure, en particulier au regard des évolutions de la conjoncture économique et de la capacité effective des collectivités à racheter les fonciers acquis au terme du portage.

**Ces attentes sont au cœur des axes d'amélioration que TERRES CARAÏBES entend porter dans les années à venir.**





## DES ENJEUX QUI NE SE DÉMENTENT PAS ET UN AVENIR À DESSINER :

### UNE RESPONSABILITÉ POUR TERRES CARAÏBES

*Entre atouts extraordinaires et réalités alarmantes, la  
Guadeloupe fait face à des défis qui s'intensifient*

Par son histoire, son climat, sa géographie, la qualité de ses paysages, l'abondance de ses ressources en eau ou encore la vitalité de sa population, la Guadeloupe est un territoire aux atouts exceptionnels. Sa réalité socio-économique est cependant alarmante par bien des aspects et **les défis qui sont devant elle s'intensifient et nécessitent d'anticiper l'adaptation des politiques publiques et l'action foncière en conséquence.**

#### Des défis sociaux :

La décroissance et le vieillissement continus de la population, dont la perspective semble confirmée par la prospective de l'INSEE à l'horizon 2070 ;  
La crise du logement, entre persistance du logement indigne, déficit d'offre dans certains segments du marché du logement, vacance structurelle et diminution constante des crédits pour le financement du logement ;

#### Des défis économiques :

Une attractivité économique qui demeure incertaine et une offre d'accueil des entreprises pour partie obsolète, sur fond de dégradation générale du contexte économique ;  
Une agglomération centrale encore trop prégnante dans le fonctionnement du territoire régional et un territoire qui reste à structurer et à équilibrer ;

#### Des défis dans l'accès aux ressources fondamentales :

Le problème crucial de l'alimentation en eau et de l'assainissement ;  
L'autonomie alimentaire et la qualité de l'agriculture en question ;

#### Des défis environnementaux :

La survenue de plus en plus fréquente d'événements climatiques extrêmes, sur fond d'exposition constante à tous les risques naturels (volcanique, cyclonique, sismique, inondations, élévation du niveau de l'océan).



## PROGRAMME PLURIANNUEL D'INTERVENTION

.....

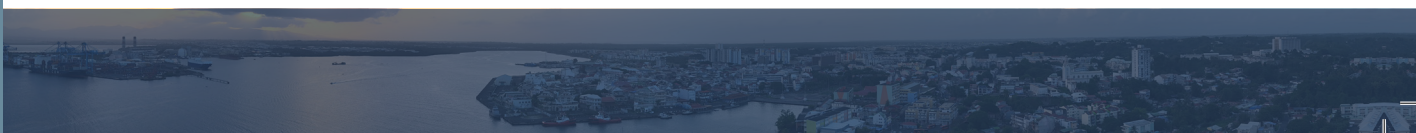
Face à ces enjeux, les acteurs de l'aménagement du territoire sont souvent démunis face à l'ampleur des transformations à opérer, notamment du fait des limites budgétaires et de la faiblesse structurelle de l'ingénierie territoriale. Par ailleurs, l'appareil de production du logement est en difficulté, avec un allongement des délais de sortie des opérations et une difficulté croissante à équilibrer les bilans sous l'effet de l'explosion des coûts de construction, le mitage du territoire se poursuit malgré l'injonction nationale à limiter la consommation des espaces naturels et agricoles pour les besoins de l'urbanisation, le renouvellement des espaces d'accueil économique est encore insuffisamment engagé.

### ***Face à ces réalités, l'action foncière doit contribuer à dessiner un avenir désirable et responsable***

Présente depuis la création de l'EPF en 2013, la philosophie du foncier comme bien commun tend à s'affirmer toujours plus dans les interventions de l'établissement. Elle s'incarne dans ce qui figure désormais au fronton du siège de TERRES CARAÏBES – « **Nous ne possédons pas la terre de nos ancêtres, nous l'empruntons à nos enfants** » – et dans sa communication courante – « **Valoriser la terre, ménager l'avenir** ». Cette ligne de conduite vient en écho à la loi Climat et Résilience qui structure désormais l'action publique et qui fixe aux territoires l'impératif de cheminer rapidement vers la neutralité foncière.

En dix ans d'existence, TERRES CARAÏBES a contribué à imposer l'action foncière comme un sujet central de la production des politiques publiques d'aménagement et une condition indiscutée de la transformation du territoire. Des transformations profondes sont ainsi déjà à l'œuvre pour concilier responsabilité publique face aux enjeux et dessin d'un futur désirable pour le territoire. Il s'agit de les soutenir et de les intensifier, que ce soit pour réduire encore la consommation foncière, traduire en acte la prise de conscience collective des défis climatiques et environnementaux, poursuivre la résorption du logement indigne et informel, améliorer l'offre d'accueil économique ou favoriser l'émergence d'une agriculture plus qualitative.

Conscient de sa responsabilité mais aussi du fait qu'il ne peut agir qu'en écosystème avec l'ensemble de ses partenaires (*collectivités locales, services de l'Etat, opérateurs de l'aménagement et de logement*), TERRES CARAÏBES entend conforter son positionnement comme partenaire central des politiques d'aménagement, en anticipation des orientations du nouveau Schéma d'Aménagement Régional, dix ans après celui qui a présidé à la création de l'EPF.



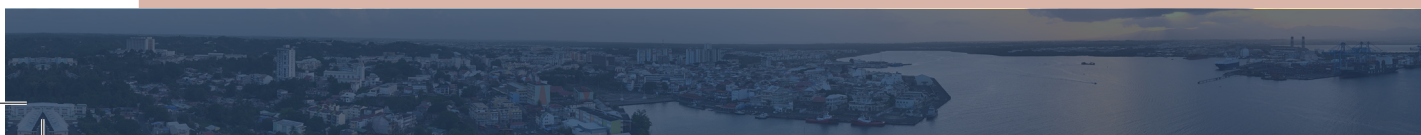
## LE TROISIÈME PPI : UN CADRE D'ACTION POUR ACCOMPAGNER ET ACCÉLÉRER LES TRANSFORMATIONS TERRITORIALES

Les priorités stratégiques retenues en 2019 demeurent toutes valides mais doivent être amendées au regard des évolutions à l'œuvre et des enseignements tirés de la mise en œuvre du deuxième PPI. En particulier, **TERRES CARAÏBES place désormais explicitement la question de la résilience du territoire et de son adaptation au changement climatique au cœur de ses priorités stratégiques**, à la même hauteur que celle de l'accès de tous les ménages de Guadeloupe à un logement digne et adapté à leurs besoins, tout en conservant aux autres champs thématiques un niveau de priorité élevé.

### TERRES CARAÏBES entend ainsi :

- Prendre acte plus nettement encore des évolutions fortes et rapides de l'environnement et de la complexité croissante de la fabrique et de la transformation du territoire ;
- Se projeter avec ses membres dans une action foncière et d'aménagement toujours mieux maîtrisée, adaptée aux enjeux de transition écologique et porteuse d'une forte valeur ajoutée pour le territoire ;
- Garantir aux collectivités le maintien d'un service de haut niveau en matière d'action foncière.

Cette double ambition – traduire en actes le changement de paradigme de l'aménagement du territoire et assumer toujours plus fortement la responsabilité sociale, économique et environnementale qui lui incombe – se traduit dans cinq axes stratégiques d'intervention et cinq conditions de mise en œuvre.





## PROGRAMME PLURIANNUEL D'INTERVENTION

.....

### UNE STRATÉGIE D'OBJECTIF

5 axes stratégiques hiérarchisés et pondérés en fonction des défis à relever et des attentes des membres

**Ambition et principe d'intervention transverse.**

Œuvrer en faveur d'une moindre consommation des ressources et d'un développement soutenable du territoire

#### AXE 1

Intensifier l'intervention en faveur de la création d'une offre de logements accessibles à tous et de la résorption de l'habitat indigne et dégradé.

#### AXE 2

Accroître la résilience du territoire face aux risques naturels

#### AXE 3

Poursuivre la mise à niveau de l'offre d'accueil économique

#### AXE 4

Contribuer à la structuration du territoire à toutes les échelles

#### AXE 5

Valoriser les paysages et les espaces de nature, protéger les terres agricoles



### UNE STRATÉGIE DE MOYENS

5 conditions de mise en œuvre pour garantir le bon déploiement des orientations stratégiques

#### CONDITION 1

Une offre de services étendue en accompagnement des acteurs locaux

#### CONDITION 2

Des moyens financiers et opérationnels à la hauteur des défis

#### CONDITION 3

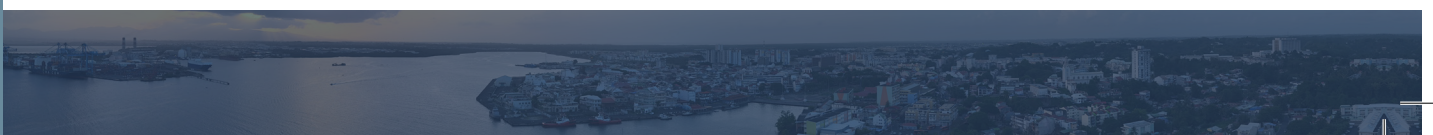
Un modèle économique et une trajectoire financière sous contrôle

#### CONDITION 4

Une organisation opérationnelle structurée pour un pilotage optimal de l'activité

#### CONDITION 5

Un pilotage de l'activité renforcé



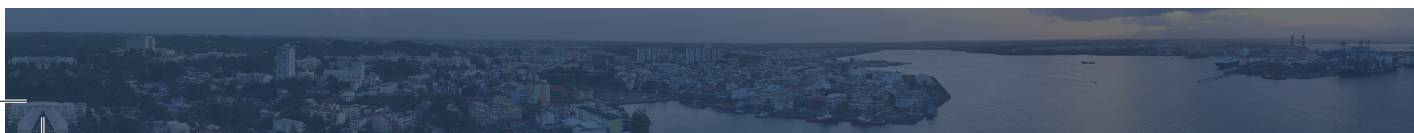
## ***Les axes stratégiques d'intervention***

Une ambition et des principes d'intervention transverses : œuvrer en faveur d'une moindre consommation des ressources, d'un développement soutenable du territoire et du meilleur impact socio-économique des interventions de TERRES CARAÏBES

—————→ *Des objectifs d'impact renforcé de l'action de l'EPF en faveur de la sobriété foncière, de la transition écologique*

**TERRES CARAÏBES entend :**

- **Intervenir exclusivement en renouvellement des tissus existants**, en appuyant aussi bien des projets relevant du renouvellement urbain (interventions sans modification substantielle de la structure du tissu) que de la restructuration urbaine (interventions de grande ampleur impliquant une transformation de la structure urbaine).
- **Développer la propriété foncière publique de longue durée**, autant qu'il est possible et pertinent, dans une perspective de limitation de la rente foncière au profit d'acteurs autres que publics et de maîtrise dans le temps long de la destination et de l'occupation du sol.
- **Accroître l'exigence environnementale dans les cahiers des charges des opérateurs** dans le cadre des opérations pour lesquelles il porte le foncier, et appliquer à ses propres actions opérationnelles (travaux, démolition, proto-aménagement, recyclage des matériaux, ...) des standards environnementaux élevés.
- **Poursuivre sa stratégie d'occupation transitoire des fonciers acquis**, lorsque cela est pertinent et porteur d'une plus-value sociale.





## Focus « 200 lots pour l'habitat et Zig Zac »

**Les interventions de TERRES CARAÏBES en faveur de la sobriété foncière**

**Depuis sa création en 2013, TERRES CARAÏBES a concentré ses interventions dans les centres anciens ou en périphérie immédiate.**

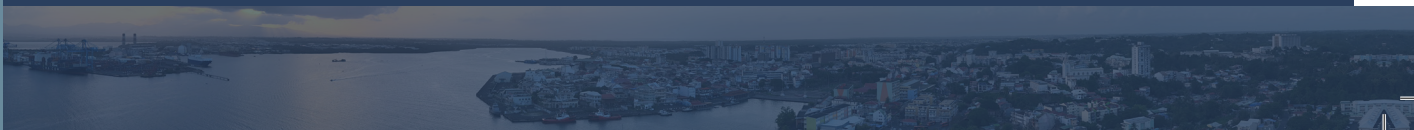
La mise en œuvre de la Zéro Artificialisation Nette suite à la promulgation de la loi Climat et Résilience du 21 août 2022, la nécessité de diversifier le produit « logement » afin de mieux s'adapter aux différents souhaits et revenus des familles, l'absence de foncier disponible pour l'implantation de nouvelles activités économiques ont conduit l'établissement à s'interroger sur l'optimisation du potentiel foncier situé en dehors des centres anciens dans les secteurs urbanisés et équipés.

Il avait été fait le constat, de manière intuitive, de l'existence de nombreuses parcelles vides dans les lotissements à usage d'habitat et d'activités ce qui était susceptible de représenter un potentiel foncier non négligeable. Afin de le quantifier et de déterminer les possibilités d'intervention de l'établissement un bureau d'études a été mandaté en 2023.

Les enquêtes de terrain et le recensement entrepris a permis de conforter cette idée d'un potentiel foncier inexploité dans les lotissements résidentiels et à usage d'activités économiques dont l'urbanisation faisait fi des préoccupations actuelles en termes d'utilisation économe du foncier et celles dans lesquelles l'absence d'assainissement collectif avait conduit à la création de grandes parcelles, comprises en général entre 800 et 1 000 m².

Ce recensement a donné naissance à deux projets : « 200 lots pour l'habitat » et « Zig Zac », qui visent tous deux la reconquête systématique de parcelles vacantes, le premier à destination de projets d'habitat, le second de lots à usage économique.

S'agissant du projet « 200 lots pour l'habitat », les enquêtes de terrains ont permis de dénombrer 103 lotissements dans 21 communes de la Guadeloupe représentant 542 parcelles à reconquérir, soit 83,5 hectares.





## **Axe 1. Intensifier l'intervention en faveur de la création d'une offre de logements accessibles à tous et de la résorption de l'habitat indigne et dégradé**

→ Des objectifs d'intensification de l'action et d'intervention sur des typologies de projets toujours plus variées et complexes

### **La résorption de l'habitat privé dégradé : habitat individuel, copropriétés en zone dense**

**TERRES CARAÏBES entend :**

- **Poursuivre un objectif de sobriété foncière**, de sobriété carbone, et de remise en circulation de logements en zone dense : acquisitions en vue de production neuve et d'acquisition-amélioration sur toute la gamme de produits, accompagnement des projets de renouvellement urbain ou de restructuration urbaine lourde portés par les collectivités (quartiers, immeubles en copropriété).
- **Rechercher des montages opérationnels** permettant de pallier les difficultés financières et techniques observées chez les opérateurs et de réduire les délais de sortie des opérations.
- **Réduire le poids du foncier** dans le modèle économique des opérations de logement, par le développement du Bail Réel Solidaire ou par la minoration foncière.

### **L'intervention en recyclage de fonciers nus ou bâtis dans l'enveloppe urbaine**

**TERRES CARAÏBES entend :**

- **Intensifier son intervention en centres-villes et centres-bourgs**, dans une logique combinée de production de logements et de consolidation de l'armature urbaine.
- **Poursuivre et accroître ses interventions foncières permettant la production de logements neufs et/ou la réhabilitation** de logements existants vides ou occupés, en prenant acte de la concentration d'une grande partie de la capacité de production de logements dans le parc vacant (35 000 à l'échelle de la Guadeloupe).
- **Prendre position sur des missions de faisabilité urbaine** pour faciliter le recyclage de quartiers ciblés.



## Focus « Projet Rezonans »

**Une alternative expérimentale visant à reconstituer une offre de logements destinés aux ménages à reloger dans les quartiers en renouvellement Urbain (NPNRU)**

Encadré par l'Agence Régionale du Renouvellement Urbain (ANRU), le NPNRU ambitionne de modifier les quartiers en profondeur en favorisant la mixité sociale, la diversification des logements et des bâtiments, le désenclavement et le développement économique. C'est ainsi plus de 1 200 ménages qui devront être relogés d'ici 2028 dans le cadre d'opérations de résorption d'habitat informel et insalubre sur le territoire des communes de Pointe-à-Pitre et des Abymes.

En 2022 la Communauté d'agglomération de Cap Excellence a sollicité TERRES CARAÏBES afin de maîtriser le foncier nécessaire à la mise en œuvre du projet de renouvellement urbain du quartier de Vieux-Bourg aux Abymes. Ce quartier historique coupé par l'artère du boulevard Patrick Saint-Eloi est également l'une des entrées de ville de Pointe-à-Pitre. Un périmètre d'insalubrité a été établi par l'Agence Régionale de Santé (ARS) en raison de la présence de nombreux

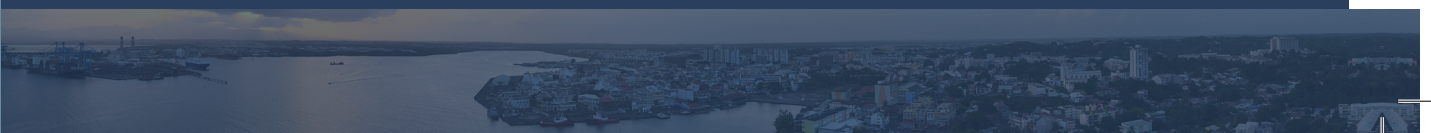
édifices en état d'insalubrité irrémédiable. Par conséquent, une stratégie de maîtrise foncière a été établie par TERRES CARAÏBES combinant les acquisitions par voie amiable mais également par le biais de déclarations d'utilité publique en loi Vivien et simplifiée.

Une soixantaine de ménages a été recensée dans l'enquête socio-bâti réalisée par la maîtrise d'œuvre urbaine et sociale missionnée par Cap Excellence et pilotée par la SEMAG.

Afin de les reloger, les bailleurs ont été sollicités. Cependant, force est de constater que les disponibilités dans le parc social ne suffiront pas à répondre au besoin urgent.

TERRES CARAÏBES a donc lancé un programme proposant une démarche expérimentale visant à reconquérir des appartements vacants situés dans le parc privé sous l'égide du projet Rezonans.

Ces logements datant des années 1970 sont en général en bon état et ne nécessitent



que peu de travaux. Ils constituent surtout un potentiel de logements maîtrisables rapidement.

Dès 2023, TERRES CARAÏBES a contacté son réseau de partenaires afin d'acquérir 5 premiers logements, T3, T2 et T4 destinés à accueillir de façon provisoire ou définitive les ménages de Vieux-Bourg. Une convention entre TERRES CARAÏBES et la Société Immobilière de La Guadeloupe (SIG) viendra encadrer la gestion de ces appartements afin de pérenniser cette initiative unique.



## L'exploration de nouveaux sujets critiques

### TERRES CARAÏBES entend :

- Examiner les conditions d'interventions opérationnelles sur les quartiers non-viabilisés, les quartiers pavillonnaires d'habitat dégradé et les copropriétés dégradées.
- Intervenir dans l'émergence et la mise en œuvre opérationnelle des projets de recyclage de quartiers très dégradés, par l'accompagnement en amont et l'intervention foncière dans le cadre de cycles Aménagement-Acquisition-Amélioration.
- Accroître son offre de services en accompagnement des projets de restructuration de quartiers, en particulier en matière de régularisation foncière et d'orientation des ménages vers les aides à l'amélioration de l'habitat, et par la combinaison de ses capacités d'intervention portées par l'OFS et la filiale Hamac.



## **L'investigation et la mobilisation systématiques et volontaristes d'opportunités foncières**

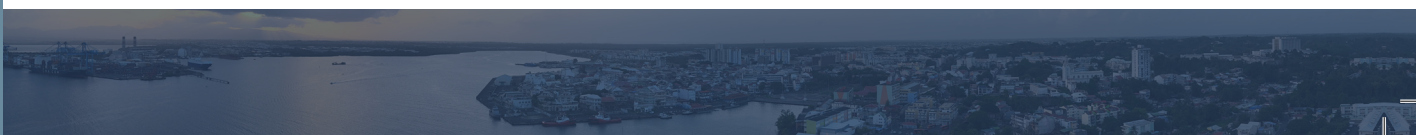
### **TERRES CARAÏBES entend :**

- Mobiliser, dans une perspective opérationnelle, les résultats de l'étude « 200 lots pour l'habitat » visant à un recensement des fonciers stratégiques d'intervention.
- Procéder à l'investigation et au recensement de l'immobilier de logement vacant, dans une perspective de recyclage en partenariat avec les opérateurs du logement de Guadeloupe.

## **Le développement de types d'habitat et d'hébergements à destination des publics fragiles**

### **TERRES CARAÏBES entend :**

- Appuyer le développement de l'offre d'hébergement, par le développement des partenariats pertinents et l'apport de ses compétences foncières dans l'étude de montages opérationnels avec les collectivités et opérateurs compétents.



## Focus « Office Foncier Solidaire »

**La création d'une offre de logements abordables et le démarrage opérationnel de l'activité d'OFS**

L'habitat et l'accession à la propriété des ménages modestes constituent l'une des priorités stratégiques de TERRES CARAÏBES, qui a consacré à cette ambition une part significative de ses ressources sur la période 2019-2023. Dans cet objectif, l'établissement entend répondre au mieux à la demande des ménages pour lesquels les loyers du logement locatif social sont encore trop élevés.

Depuis l'octroi de l'agrément de l'EPF en qualité d'Organisme Foncier Solidaire (OFS), obtenu le 3 mai 2021, l'équipe œuvre pour engager le montage d'opérations pilotes qui permettront de capitaliser sur les travaux déjà réalisés depuis 3 ans et de préciser ceux qui restent à réaliser pour optimiser le montage de projets en Bail Réel Solidaire (BRS) et en permettre la montée en puissance.

TERRES CARAÏBES a d'ores et déjà engagé trois projets d'habitat en BRS (Bail Réel Solidaire), représentant une quarantaine de logements, qui s'inscrivent dans une démarche à la fois qualitative et écologique et pour lesquels les acquisitions foncières

sont déjà réalisées : le programme « Bleu Indigo » à Vieux-Habitants (8 logements), le programme « Éloquence » à Saint-François (8 logements également) et le programme « Les Victorieuses » aux Abymes (22 logements).

Ce dispositif revêt une forte dimension sociale et concourra à l'objectif d'améliorer la qualité de vie des ménages de Guadeloupe, à créer une offre de logements durablement abordables et à compléter la gamme des logements accessibles pour les différentes catégories de ménages.

### **Une des premières opérations en BRS : l'opération « Les Victorieuses »**

Ce programme prévoit la construction de 22 logements en Bail Réel Solidaire dans la commune des Abymes, sur un terrain de 4 240 m<sup>2</sup> au cœur des activités commerciales et de services, à proximité des établissements scolaires et des principaux axes routiers.

**Projet «Les Victorieuses» aux Abymes**



**Projet d'implantation de 23 logements semi-individuels**



## **Axe 2. Accroître la résilience du territoire face aux risques naturels**

→ *Un objectif d'intensification et d'accélération de l'action foncière en faveur de la lutte contre les effets du dérèglement climatique, dans une logique combinée de compensation, de préservation, de renaturation, de restauration et/ou de gestion*

### **La mise en sécurité des populations**

#### **TERRES CARAÏBES entend :**

- Contribuer à la lutte contre le risque d'inondation dans le cadre de dispositifs réglementaires (PAPI) ou par des interventions ou des acquisitions ciblées.
- Contribuer à la relocalisation des ménages dans les zones de menace grave sur les vies humaines, en pleine articulation avec la mission de l'Agence des 50 Pas Géométriques.
- Accompagner les communes dans leurs projets de relocalisation des activités humaines face à l'élévation du niveau de l'océan.

### **La contribution au retour à une gestion maîtrisée de l'eau**

#### **TERRES CARAÏBES entend :**

- Accompagner le plan de remise en état des réseaux d'adduction d'eau et d'assainissement porté par le Syndicat mixte de gestion de l'eau et de l'assainissement de la Guadeloupe (SMGEAG), en procédant à des acquisitions ou des régularisations foncières stratégiques pour la bonne gestion du réseau.

# Focus « Projet Urgence - Régénérescence - Emergence »

Les actions de TERRES CARAÏBES face aux nouveaux enjeux environnementaux

**Le décret n°2022-750 du 29/04/2022**, fixe la liste des communes de France concernées par le phénomène d'érosion côtière.

Les territoires insulaires ultramarins sont particulièrement exposés au recul du trait de côte qui vient accroître un peu plus leur vulnérabilité en se rajoutant à la longue liste des risques naturels auxquels ils doivent faire face.

Afin d'accompagner les communes qui doivent parfois trouver dans des temps record des solutions pour lutter contre les conséquences du dérèglement climatique, TERRES CARAÏBES a imaginé 3 projets qui s'inscrivent dans des temporalités et des échelles différentes ce qui permet d'adapter les interventions de l'établissement au rythme et à l'envergure souhaités par les acteurs publics.

## 1. PROJET URGENCE

Le premier projet dénommé Urgence s'inscrit comme son nom l'indique dans une temporalité très courte et sur des périmètres restreints se limitant essentiellement aux Zones de Menace Grave pour les vies Humaines ou ZMGVH situées dans les secteurs littoraux ou aux abords des cours d'eau. Le rôle de l'établissement s'organise en 4 étapes :

- **Une première étape qui vise à identifier avec La Direction de l'Environnement et de l'Aménagement (DEAL) et les communes les familles prioritaires** en termes de relogement, celles qui sont situées dans des secteurs concernés par un danger immédiat ;
- **Une seconde qui consiste à identifier en périphérie des secteurs menacés,**

des logements individuels ou collectifs susceptibles de permettre la réinstallation des familles et des activités dans des conditions de sécurité optimale ;

- **Une troisième phase qui prévoit l'acquisition et le portage des biens immobiliers identifiés** pendant toute la durée des travaux de rénovation, réalisés par un bailleur social préalablement désigné par la commune
- **Une quatrième phase qui boucle la procédure avec la revente** au bailleur social du bien acquis et entièrement rénové en vue de l'installation des familles.

## 2. PROJET EMERGENCE

Le deuxième projet appelé Emergence s'établit dans une temporalité plus longue et sur un territoire étendu parfois à l'ensemble du littoral. Emergence c'est surtout une prise de conscience progressive des communes dans la préparation de leur territoire au recul du trait de côte, en intégrant notamment dans leurs documents d'urbanisme locaux, des secteurs de repli pour les familles, des activités et des biens situés en secteurs exposés à un risque latent.

Dans le cadre du projet Emergence, outre l'acquisition et le portage des biens nécessaires au relogement, TERRES CARAÏBES propose aux communes un accompagnement visant à la libération progressive des ZERC (Zones Exposées au Recul du trait de Côte) en mettant en œuvre le BRAEC (Bail Réel d'Adaptation à l'Érosion Cotière) crée par Ordonnance n°2022-489 du 6 avril 2022 suite à la promulgation de la loi Climat et Résilience du 22 août 2022.

## 3. PROJET RÉGÉNÉRESCENCE

Le troisième projet Régénérescence qui est le corollaire des projets Urgence et Emergence, témoigne aussi de l'engagement de l'établissement en faveur de la biodiversité. Il trouve son application dans la mise œuvre d'opérations de désartificialisation et de renaturation dans les ZMGVH et les ZERC après libération des lieux. S'il s'inscrit dans une temporalité plus longue que les projets précédents, il nécessite néanmoins que soit menée en amont et au plus tôt un travail de concertation avec les acteurs institutionnels sur la propriété et la gestion ultérieure (surveillance, ouverture au public...) des espaces renaturés.

Le projet Régénérescence ne se limite pas aux seuls secteurs littoraux mais à l'ensemble du territoire il permet également d'accompagner les communes dans la mise en œuvre de la Zéro Artificialisation Nette (ZAN) en mettant en place notamment des mesures de compensation foncière lors de l'ouverture parfois inévitable de certaines zones à l'urbanisation.





## Focus « Le projet du SMGEAG »

### L'accompagnement à la résolution de la crise de l'eau et de l'assainissement

Depuis plusieurs décennies, la Guadeloupe est plongée dans une grave crise de l'eau potable et de l'assainissement.

Le législateur a créé par la Loi du 29 avril 2021, le Syndicat Mixte de Gestion de l'Eau et de l'Assainissement de la Guadeloupe (SMGEAG) avec pour objectifs d'apporter des réponses concrètes pour un rétablissement de la situation.

Le SMGEAG engage avec l'appui de la gouvernance à 4 (Préfet, Président du Département, Président de la Région et Président du SMGEAG) la mise en œuvre d'un programme pluriannuel d'investissement (PPI) ambitieux, visant à améliorer la situation à court terme.

Ce PPI se décline en un plan d'actions dans laquelle la recherche de nouvelles ressources en eau souterraine, action innovante par le changement de paradigme qu'elle apporte, doit contribuer fortement à l'atteinte des objectifs ciblés.



### Dans ce cadre, le SMGEAG a identifié un certain nombre d'actions prioritaires à mener qui vise à :

1. Développer de nouvelles ressources en eaux souterraines
2. Réguler des captages d'eau potable
3. Réguler des ouvrages exploités par le SMGEAG
4. Obtenir les autorisations nécessaires pour la réalisation des travaux prévus dans le Programme Pluriannuel d'Investissement
5. Remplacer les équipements du feeder de Belle Eau Cadeau

Pour mener à bien cette réflexion, le SMGEAG a sollicité les services de TERRES CARAÏBES, qui réalise déjà des interventions substantielles, en particulier en matière de régularisation foncière.

### **Axe 3. Poursuivre la mise à niveau de l'offre d'accueil économique**

→ Des objectifs d'optimisation des espaces économiques existants, dans une optique de rééquilibrage territorial et d'accompagnement du parcours des entreprises

#### **L'acquisition de grands fonciers à destination économique**

##### **TERRES CARAÏBES entend :**

- Engager opérationnellement la restructuration ou l'optimisation de zones d'activités économiques vieillissantes (13 fonciers identifiés par la CARL dont 4 fonciers prioritaires)
- Contribuer au développement d'activités économiques à fort impact pour le territoire : implantation ou restructuration d'équipements hôteliers (CANGT, CARL), installation de structures d'éco-tourisme et d'agriculture à haute valeur ajoutée tels que le cacao et l'agroforesterie (CAGSC), initiatives locales à finalité de rayonnement économique territorial.
- Accompagnement de la stratégie régionale de rééquilibrage économique entre les territoires

#### **L'acquisition de bâtiments à vocation économique**

##### **TERRES CARAÏBES entend :**

- Acquérir, en vue de leur réhabilitation, des actifs fonciers et immobiliers à destination touristique ou porteur d'un objectif de mise en valeur du patrimoine de Guadeloupe.

#### **L'investigation systématique d'opportunités foncières**

##### **TERRES CARAÏBES entend :**

- Mobiliser, dans une perspective opérationnelle, les résultats de l'étude « Zig Zac » visant le recensement des sites stratégiques pour l'optimisation foncière des zones d'activités existantes.

## **Axe 4. Contribuer à la structuration du territoire à toutes les échelles**

→ *Des objectifs de recyclage de grands fonciers à fort potentiel de rayonnement, d'intensification urbaine dans les centralités et d'accompagnement à la structuration du territoire*

### **La reconversion de friches emblématiques**

#### **TERRES CARAÏBES entend :**

- Poursuivre l'examen des conditions de recyclage de friches hospitalières, en vue de concourir à leur opérationnalisation – plus particulièrement le CHU de Pointe-à-Pitre, la Clinique Saint-Nicolas à Pointe-à-Pitre et la clinique Tirolien à Basse-Terre.
- Se rendre disponible pour réaliser les investigations et acquisitions nécessaires au recyclage d'autres friches restant encore à recenser.

### **Focus « Projet de reconversion du CHU »**

- Le projet de reconversion du Centre Hospitalier Universitaire (CHU) de Point-à-Pitre





Dans le cadre du déménagement du CHU en 2024, une stratégie de reconversion a dû être mise en place.

En juin 2022, la mission d'accompagnement de TERRES CARAÏBES pour le projet de reconversion du site de Chauvel a fait l'objet d'un premier avenant afin de renforcer les études diagnostiques déjà réalisées. Elles visaient à établir un état des lieux exhaustif de l'état du bâti afin d'envisager les stratégies d'exploitation futures avec en ligne de mire un arbitrage à poser sur la réhabilitation ou la démolition des bâtiments.

Aussi, deux missions complémentaires ont été mandatées par TERRES CARAÏBES:

Une étude menée par le bureau ARFI pour établir le scénario de démolition ainsi que son chiffrage pour le site de Chauvel

Un diagnostic architectural et patrimonial du site de RICOU ainsi que l'élaboration des scénarii de réhabilitation et démolition ainsi que leurs chiffrages.

Les premiers rendus ont pu être présentés en décembre 2023 à l'ARS et au directoire du CHU faisant ressortir l'équivalence des coûts pour les 2 scénarii sur le site de Chauvel, avec un impact écologique négatif pour la démolition mais une contrainte forte d'implantation pour une exploitation future avec le maintien des bâtiments existants dans le cadre d'une réhabilitation.

En ce qui concerne RICOU, le diagnostic du bâti a été présenté, l'ensemble des rendus livrés en janvier 2023.

L'objectif pour le CHU de pouvoir revendre ce foncier dans le cadre d'un projet d'investissement nécessite donc d'identifier un opérateur autour de la stratégie foncière la plus optimale financièrement et techniquement pour le développement d'un projet d'aménagement.

Il a donc été proposé que l'accompagnement de TERRES CARAÏBES se poursuive sur cette phase d'identification d'opérateurs/investisseurs et nécessite la prolongation de la convention par voie d'un deuxième avenant signé en janvier 2023.

Les consultations lancées en 2023 en vue d'un potentiel repreneur se sont révélées infructueuses.

Le déménagement du CHU étant prévu pour le mois de novembre 2024, l'établissement reste attentif à la suite réservée au projet de reconversion par les acteurs publics. Il est fort probable qu'une intervention de TERRES CARAÏBES soit sollicitée, il reste à en définir la nature. Quoi qu'il en soit, l'hypothèse d'un rachat complet du site et de la réalisation de proto-aménagement (déconstruction, démolition, désamiantage) ne devra pas être exclue sur la période 2024-2028.



## Focus « Projet Sérénité »

La reconversion de la clinique  
Tirolien à Basse-Terre



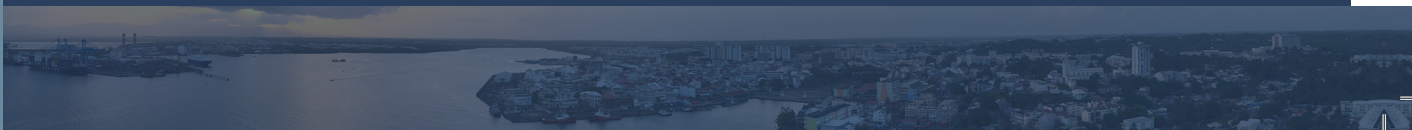
Site emblématique situé au Champ d'Arbaud à Basse-Terre, la clinique Tirolien est un site désaffecté et vacant depuis de nombreuses années. Cet immeuble composé de 7 niveaux constitue une copropriété comportant 4 lots à usage d'habitation et 12 lots à usage professionnel.

L'état du bâtiment se dégradant d'année en année, une réflexion sur son devenir a été engagée par TERRES CARAÏBES. Les études présentées à la Ville de Basse-Terre le 1er mars 2023 concluent à la nécessité de démolir le bien, sa réhabilitation étant financièrement et techniquement lourde et complexe.

La friche hospitalière est entourée de bâtiments dont l'acquisition est

indispensable afin d'assurer une intervention de déconstruction optimisée et par conséquent un coût de démolition maîtrisé. Pour vérifier la faisabilité de l'opération, TERRES CARAÏBES a mandaté une équipe de maîtrise d'œuvre urbaine qui a préconisé la réalisation d'un programme multifonctionnel et multigénérationnel comptant 46 logements répartis dans 5 bâtiments.

Cette proposition constitue une base solide contenue dans un cahier des charges sur la base duquel un appel à candidature a été lancé par TERRES CARAÏBES en février 2024 afin de retenir un opérateur auquel sera rétrocédée l'emprise foncière au terme de la période de portage.



## **L'accompagnement de la réalisation d'infrastructures de déplacements à haute valeur environnementale**

### **TERRES CARAÏBES entend :**

- Accompagner la réalisation du projet de transport en commun en site propre (TCSP) de Cap Excellence par la réalisation d'acquisitions foncières pour l'installation des dépôts et ateliers de maintenance du matériel roulant, pour le compte du Syndicat mixte des transports.
- Se rendre disponible pour procéder à des acquisitions relatives au développement urbain autour de cet axe, dans une logique d'articulation urbanisme-transports.
- Accompagner les collectivités dans le développement des infrastructures cyclables et l'amélioration du réseau routier existant, en réalisant les acquisitions foncières utiles.

## **L'accompagnement des communes et EPCI pour la création d'équipements publics et le maintien ou le retour des commerces de proximité, en particulier dans les centralités**

### **TERRES CARAÏBES entend :**

- Réaliser ponctuellement les acquisitions foncières nécessaires à compléter l'offre d'équipements et de services de proximité des communes, en particulier dans les centres-villes et centres-bourgs.
- Poursuivre la réalisation de projets mixtes services-logements ou commerces-logements dans les centres-villes et centres-bourgs.



## **Axe 5. Protéger et valoriser les paysages, les espaces de nature et les terres agricoles**

→ *Des objectifs de maximisation des bénéfices environnementaux et économiques des espaces non urbanisés*

### **La protection de fonciers naturels à forte valeur ajoutée environnementale**

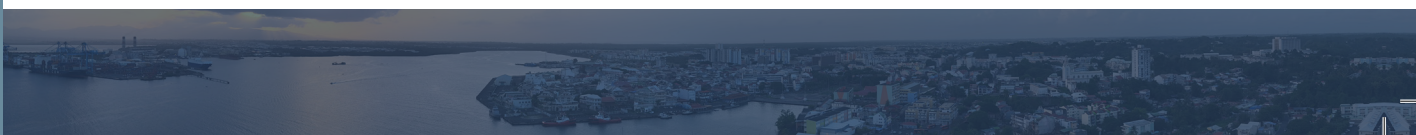
#### **TERRES CARAÏBES entend :**

- Poursuivre le programme Vert Foncier en centre-ancien : renaturation pour réduction des ilots de chaleur, constitution de réserves foncières pour les générations futures.
- Développer le programme Régénérescence en zone rurale, visant la désartificialisation et l'enlèvement de réseaux inutiles.
- Explorer les solutions de gestion foncière envisageables avec le milieu associatif, de type Association Guadeloupéenne pour l'Insertion Professionnelle et Sociale des Adultes Handicapés (AGIPSAH).

### **La protection et la valorisation du foncier agricole**

#### **TERRES CARAÏBES entend :**

- Concourir à la protection des terres agricoles dans les communes où les documents d'urbanismes ne le font pas encore.
- Examiner les conditions d'un partenariat fructueux avec la Société d'Aménagement et d'Établissement Rural (SAFER), en particulier dans la perspective d'une meilleure valorisation et protection des terres et exploitations agricoles.
- Investiguer la pertinence de la dissociation du foncier et du bâti pour apporter des solutions abordables d'accès à la terre pour la jeune génération d'agriculteurs.



### **Condition 1. Une offre de services étendue en accompagnement des acteurs locaux**

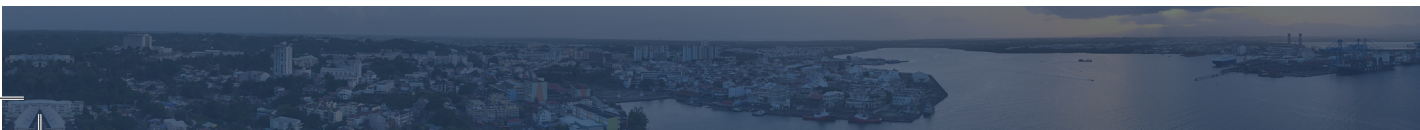
TERRES CARAÏBES poursuit une activité entièrement tendue vers l'acquisition et le recyclage du foncier au service de la réalisation des projets de ses membres.

**Ses interventions couvrent tous les besoins de la chaîne de l'action foncière :**

- Rendre possible : veille et identification, acquisition, portage,
- Recycler : travaux de mise en état et de proto-aménagement,
- Gérer : assurer l'occupation ou la non-occupation en phase transitoire,
- Faciliter : appui à la conception, appui financier.

En accompagnement de l'intervention dans son cœur de métier, TERRES CARAÏBES entend se positionner plus fortement encore comme un « laboratoire d'innovation » de la fabrique du territoire. Ce principe d'action vise à appréhender la diversité des sujets de politiques publiques selon un principe « identification-exploration-duplication-généralisation ».

Ce positionnement est déjà éprouvé sur des sujets clés (régularisation foncière, reconquête des dents creuses, occupation transitoire des fonciers en stock, ...) et doit être étendu à des sujets d'avenir : remodelage des Zones d'Activités Économiques (ZAE), production de logement abordable en Bail Réel Solidaire (BRS), relocalisation des personnes et des biens situés en zones de risque, création de nouveaux procédés constructifs avec des matériaux durables, création d'une structure unique de gestion des Terres Guadeloupéennes, ...



## Focus « Filiale HAMAC »

### La création d'une filiale de régularisation foncière

Au début des années 1980, pour faciliter l'accession à la propriété de familles Guadeloupéennes disposant de faibles ressources, les communes de Guadeloupe ont mis à leur disposition du foncier communal sur lequel ont été édifiés, des logements en accession sociale type LES (logement évolutif social).

La phase d'accession n'a jamais pu être finalisée, et ce ; en raison de difficultés diverses liées aux aspects techniques, administratifs, financiers et sociaux de ces opérations de régularisation.

Aussi, TERRES CARAÏBES s'est engagé auprès des collectivités en apportant son expertise en matière de régularisation foncière des occupants sans titre.

Se positionnant en tant qu'interface entre le vendeur et l'acquéreur, TERRES CARAÏBES intervient dès la constitution du dossier vente jusqu'à la publication de l'acte de vente au service de la publicité foncière.

Mais derrière un acte, qui en apparence

ne semble relever que de l'administratif ; se cache une réalité dissonante : celle de l'insalubrité et de la vétusté des logements à régulariser.

C'est à partir de ce postulat qu'est née l'idée de création d'une filiale HAMAC (Habitat, Amélioration, Acquisition), outil d'ingénierie foncière qui vise à mettre en place des opérations groupées amélioration/acquisition, afin de permettre l'accession à la propriété et l'amélioration de l'habitat pour ces familles les plus modestes.

Aujourd'hui, il est d'évidence que régularisation foncière et amélioration du cadre de vie des futurs propriétaires ne peuvent être dissociées.

« HAMAC » est donc un outil prenant en compte, à la fois la dimension humaine du projet d'acquisition, et les préoccupations des ménages qui depuis de nombreuses années ont la volonté de devenir propriétaire de leur bien.

En outre, force est de constater que la régularisation foncière revêt un caractère



- technique, mais aussi social, car accédant au statut de propriétaire, les familles peuvent
- conséquemment prétendre aux aides relatives à l'amélioration de l'habitat ; et vivre ainsi
- dans un logement décent.
- 
- Enfin, nonobstant les réussites significatives et l'accroissement des demandes, il faut
- souligner que les principales difficultés rencontrées par TERRES CARAÏBES dans la
- réalisation des actes administratifs au profit des occupants résultent tant dans la capacité à
- payer le prix et les frais d'acquisition, que dans la transmission des attestations de paiement
- par les services financiers. TERRES CARAÏBES envisage ainsi de solliciter les communes
- pour apporter une contribution de 1 euro par habitant et par an pour financer l'activité de
- la filiale.

### TERRES CARAÏBES entend :

- **Renforcer ses partenariats** déjà très actifs avec les acteurs de la chaîne de l'aménagement du territoire : bailleurs sociaux, aménageurs, services de l'Etat, collectivités de tous échelons, bureaux d'études, notaires, entreprises, habitants, ...
- **Continuer d'accompagner la montée en compétence** des collectivités dans la connaissance, l'identification et la mise en œuvre des dispositifs et procédures de maîtrise foncière (préemption, mesures de police administrative, ...).
- **Mettre en œuvre le protocole** qui sera conclu prochainement avec l'Etat et les bailleurs sociaux visant à favoriser les interventions en faveur du logement social dans les centres anciens.
- **Réduire les durées de portage foncier** pour les opérations de logements
- **Actualiser sa politique de minoration foncière** pour faciliter la sortie des projets de logement et étudier les conditions de son extension au logement libre dans les communes dotées de plus de 60% de logements sociaux.
- **Renforcer son ingénierie en amont des négociations foncières**, pour mieux analyser les contraintes et sécuriser les acquisitions.
- **Mettre en place une offre d'accompagnement des EPCI** pour la conception de stratégies foncières intercommunales, en articulation avec l'élaboration des Schémas de Cohérence Territoriale (SCOT), des Plans Locaux d'Urbanisme Intercommunal (PLUi) et des Plans Locaux de l'Habitat (PLH).
- **Proposer à toutes les communes une offre d'accompagnement** à l'inventaire de leur patrimoine foncier et immobilier, sur le modèle de l'initiative Patricom en cours de déploiement auprès de la commune de Pointe-à-Pitre.
- **Développer les partenariats** avec le monde de la recherche.
- **Poser, partager et instruire avec les acteurs un questionnement approfondi** quant à la performance globale de la chaîne de valeur de l'aménagement en Guadeloupe et aux conditions de son amélioration.





## Focus « Projet Patricom »

### L'accompagnement des communes dans l'inventaire et la revalorisation de leur patrimoine

La Ville de Pointe à Pitre, propriétaire d'un patrimoine particulièrement important, a sollicité TERRES CARAÏBES en 2021 en vue du recensement, de la recherche de titre et de la valorisation de son patrimoine. A travers cette requête formulée à l'établissement, l'objectif de la ville était de tirer un profit financier de l'aliénation d'une partie de ce patrimoine et de trouver de nouvelles sources de recettes pour le financement des projets à venir.

Cette demande a été l'occasion pour l'établissement de dresser le constat d'un manque de lisibilité des communes sur leur propre patrimoine et surtout l'absence de titres propriété qui rend toute intervention impossible.

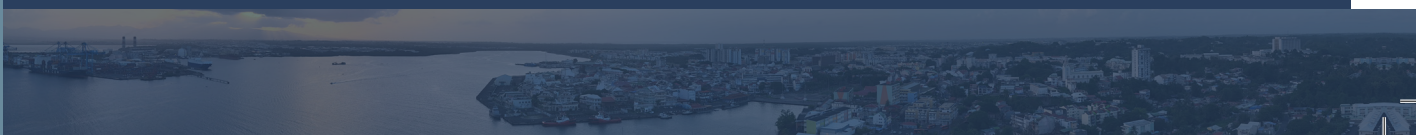
Fort de ce constat et au regard de la Taxe Spéciale d'Équipement (TSE) perçue chaque année, il est apparu justifié pour l'établissement de mettre son expertise foncière à la disposition de ses mandants

pour leurs propres besoins. Cette décision a donné naissance au projet PATRICOM qui consistera, sur la période 2024-2028, à réaliser pour chaque commune et chaque EPCI un inventaire de son patrimoine et de la nature de son occupation.

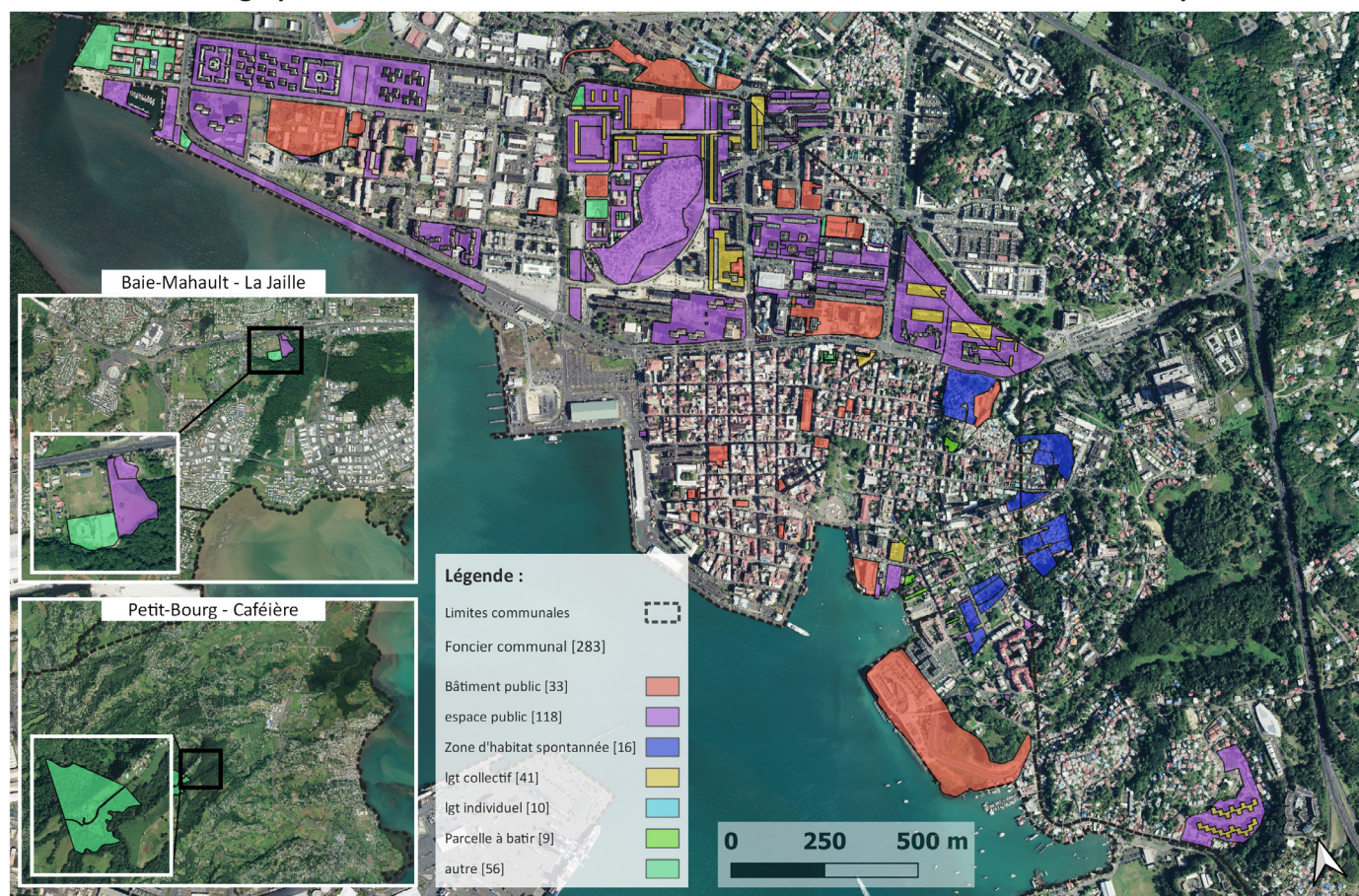
Cette mission se traduit par la recherche des titres de propriété, l'établissement de certificats de concordance par un géomètre le cas échéant et une enquête de terrain afin de connaître l'état de ce patrimoine ainsi que la nature de son occupation.

Concrètement le projet PATRICOM se matérialise par la production d'un classeur comportant une fiche descriptive par bien ainsi que le titre de propriété afférent.

Sur volet « revalorisation », le rôle de l'établissement reste pour l'heure celui de « conseil sur les pistes de reconversion potentielles ».



Cartographie des biens communaux de la ville de Pointe-à-Pitre - EPF de Guadeloupe



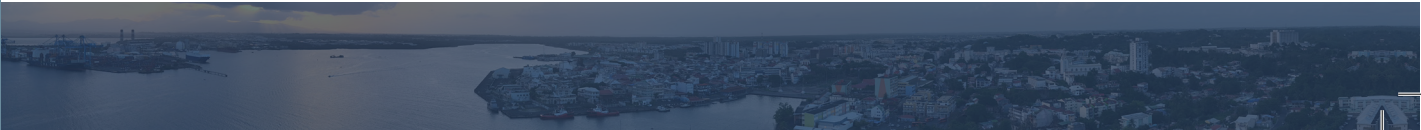
EPF de Guadeloupe, Mars 2021 - Source : Matrice cadastrale (VisuDGFiP) 2021 / Orthophoto IGN 2017



**Condition 2. Des moyens financiers et opérationnels**  
**à la hauteur des défis**

TERRES CARAÏBES alloue ses moyens financiers proportionnellement aux objectifs fixés dans les cinq axes stratégiques et aux estimations volumétriques associées.

|  |  | <div>%</div> <div>.....</div> | Montant d'acquisition<br>estimé sur la période<br>2024 - 2028<br>(Hors travaux) |
|--|--|-------------------------------|---|
| AXE 1  | Intensifier l'intervention en faveur de la création d'une offre de logement accessibles à tous et de la résorption de l'habitat indigne et dégradé | 50%                           | 30 M€ - 38 M€   |
| AXE 2  | Accroître la résilience du territoire face aux risques naturels  | 15%                           | 8 M€ - 12 M€  |
| AXE 3  | Poursuivre la mise à niveau de l'offre d'accueil économique  | 10%                           | 6 M€ - 8 M€   |
| AXE 4  | Contribuer à la structuration du territoire à toutes les échelles  | 20%                           | 12 M€ - 16 M€   |
| AXE 5  | Valoriser les paysages et les espaces de nature, protéger les terres agricoles   | 5%                            | 2 M€ - 4 M€   |
| Total des acquisitions sur la période 2024-2028            |  | 100 %                         | 58 M€ - 78 M€   |
| Moyenne annuelle des acquisitions sur la période 2024-2028 |  |                               | 11,5 M€ - 15,5 M€   |



## TERRES CARAÏBES

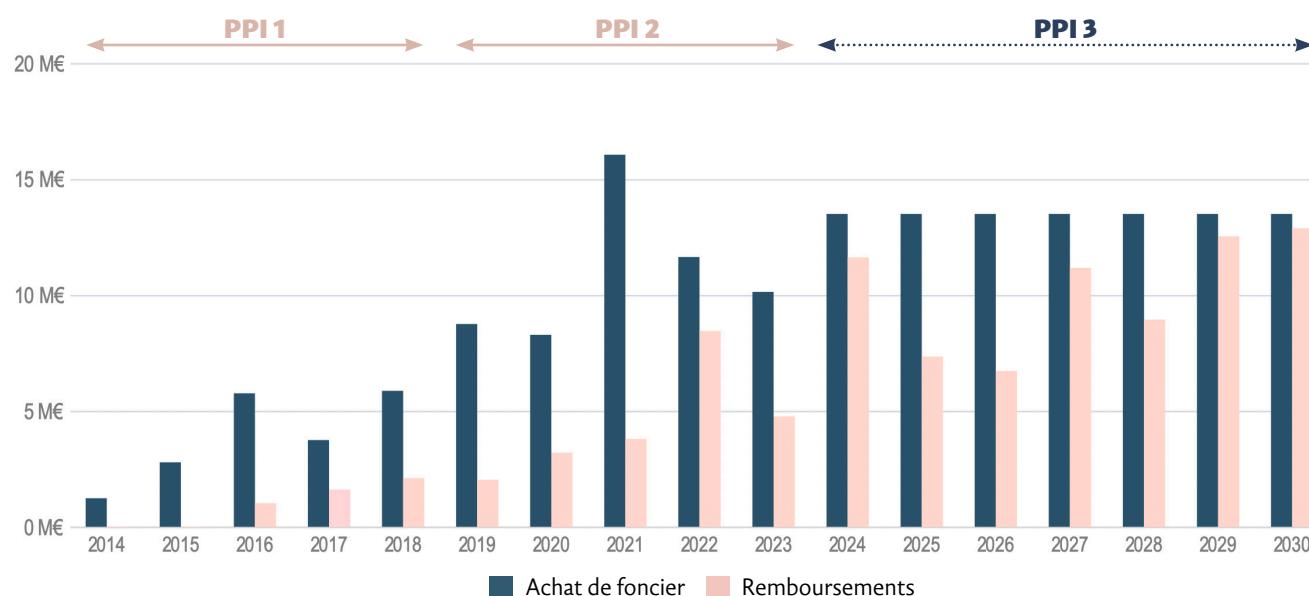
• • • • •

La fourchette de montant d'acquisition donnée pour chaque axe ne préjuge toutefois pas du nombre d'acquisitions correspondant et de la mobilisation opérationnelle qu'elles nécessitent. La complexité croissante de l'action foncière due à l'orientation vers le renouvellement urbain exclusif suppose en effet de déployer une ingénierie de plus en plus importante sur chaque acquisition.

Le montant d'acquisition projeté pour la période 2024-2028 est sensiblement plus élevé que le montant réalisé sur la période 2019-2023 (55 millions d'euros) et s'inscrit dans la croissance continue de l'activité opérationnelle de TERRES CARAÏBES depuis sa création.

Graphique n°1

### ACQUISITIONS – RÉTROCESSIONS / RÉALISATIONS - PROJECTIONS SUR LA PÉRIODE 2014-2030



SOURCES : Service comptabilité de TERRES CARAÏBES

Dans le même temps, les remboursements des collectivités s'intensifient et le modèle opérationnel et économique de TERRES CARAÏBES devrait ainsi arriver à maturité à l'issue de la période, installant la structure sur un plateau d'activité conforme au niveau des ressources financières qu'il est capable de dégager. Le stock foncier (acquisitions moins remboursements), qui a subi une forte augmentation durant la période 2019-2023 devrait augmenter moins fortement, sous l'effet de l'augmentation des remboursements, pour se stabiliser à environ 70 millions d'euros en fin de période.

TERRES CARAÏBES adapte la structure de son modèle économique et opérationnel pour tenir compte de l'évolution des besoins et de la nature de son activité dans les différents domaines. Il s'établit comme suit pour la période 2024-2028 :



## PROGRAMME PLURIANNUEL D'INTERVENTION

.....

### Enveloppes de dépenses :

- Minoration foncière : 100% du montant de la taxe SRU (L.302-7 du CCH) affecté à l'habitat, soit 4,5 M € sur la durée du PPI.
- Travaux et proto-aménagement : 3 M€ par an en moyenne (contre 1,2 M € en 2022 et 1,6 M€ en 2023), soit 15 millions d'euros sur la durée du PPI pour s'adapter aux enjeux du recyclage urbain.
- Etudes et accompagnement : 2,3 M€ par an (contre 1,15 M€ en 2023 et 0,8 M€ en 2022), incluant 0,8 M€ déjà fléchés sur le projet de Vieux Bourg, pour s'adapter à la complexification des opérations et mieux accompagner les porteurs de projets dans les phases amont.

### Enveloppes de recettes :

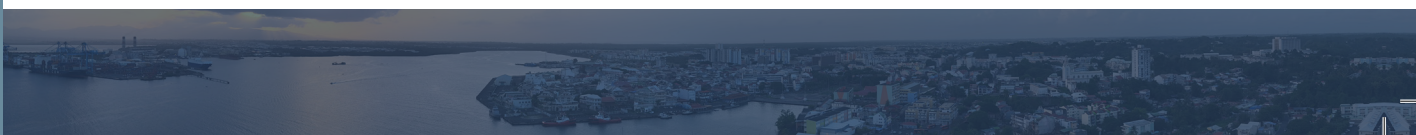
- Frais de portage : généralisation à 1% (contre 1 à 3% en fonction des cas actuellement).
- Produit de la Taxe spéciale d'équipement (TSE) : 7,8 M € par an, en légère décroissance de 0,5% par an sur la durée du PPI.
- Produit du fonds SRU délégué par l'Etat à l'EPF : 0,9 M € par an.
- Contribution HAMAC : 1 € par habitant soit 190 000 € en 2024 pour une demi-année et 380 000 € par an dès 2025.

### **Condition 3. Un modèle économique et une trajectoire financière sous contrôle**

Après dix années d'activité, le modèle économique de TERRES CARAÏBES arrive à pleine maturité et présente une structure dynamique et parfaitement saine.

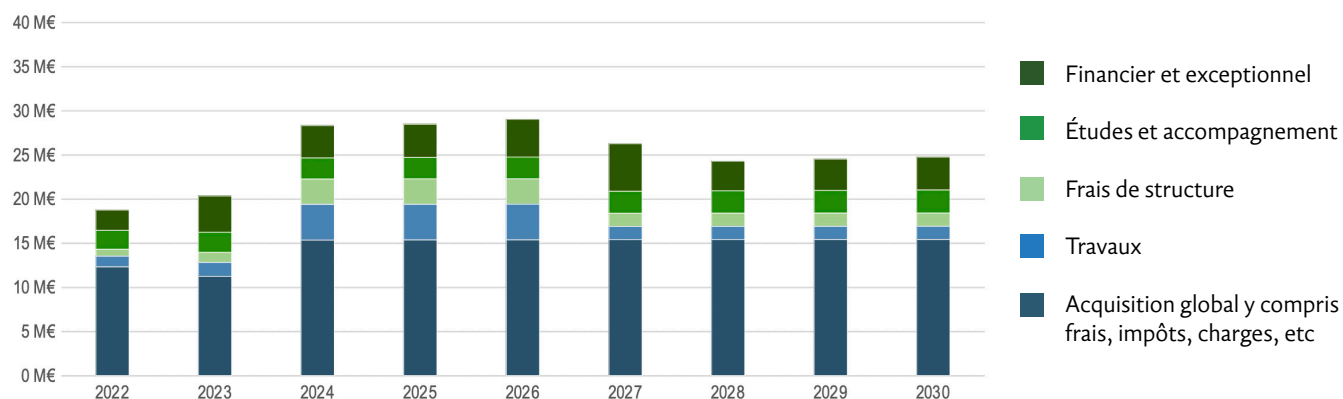
### Structure des décaissements :

- Les montants d'acquisition sont en hausse par rapport aux années précédentes, pour atteindre un plateau à 15 M€, frais annexes inclus.
- Les montants de travaux et d'études sont en hausse, notamment sur la première partie de PPI, notamment pour tenir compte des fortes sommes engagées dans le projet de restructuration urbaine de Vieux-Bourg.
- Les frais de structure se stabilisent à 2,4 M€ par an dont 1,6 M€ de frais de personnel, compte tenu de la stabilisation des effectifs opérationnels.



Graphique n°2

### STRUCTURE DES DÉCAISSEMENTS POUR LA PÉRIODE 2022-2030



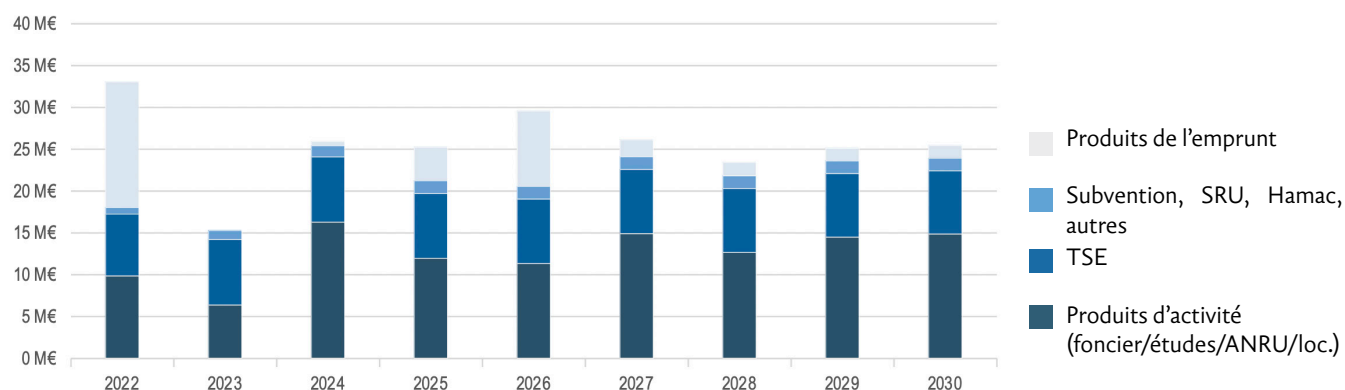
SOURCES : Service comptabilité de TERRES CARAÏBES

### Structure des encaissements :

- Les produits de l'activité (remboursements des collectivités, rémunération sur projets, études et ingénierie, loyers, ...) montent en puissance sur la période 2024-2028 et permettent, conjugués à des montants d'emprunts variables, d'absorber la hausse des dépenses.
- Les produits de la fiscalité sont en décroissance très légère sur la période pour tenir compte de l'évolution de la population à la baisse.

Graphique n°3

### STRUCTURE DES ENCAISSEMENTS POUR LA PÉRIODE 2022-2030



SOURCES : Service comptabilité de TERRES CARAÏBES

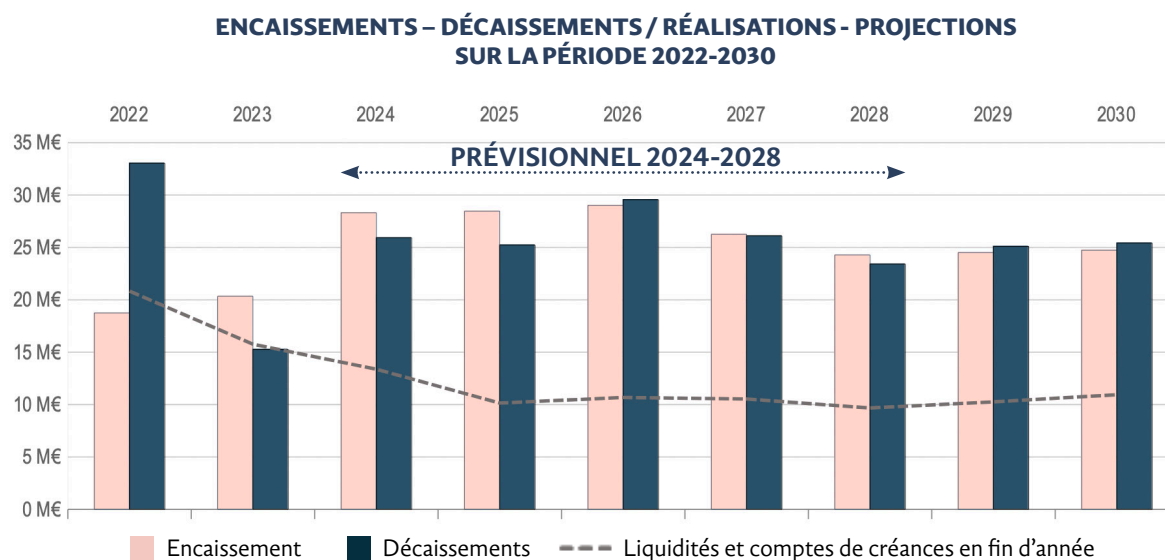
## PROGRAMME PLURIANNUEL D'INTERVENTION

.....

L'établissement présente ainsi une trajectoire financière durablement soutenable, avec un niveau de liquidités et comptes de créances stabilisé aux alentours de 10 millions d'euros en deuxième partie de PPI. Ce montant correspond à environ 3 trimestres d'acquisitions foncières, ce qui place TERRES CARAÏBES dans une moyenne élevée comparativement à d'autres EPF.

Le recours à la dette reste modéré, avec un montant de 17,1 millions d'euros d'emprunt prévu sur la durée du PPI. L'encours est stable par rapport aux années précédentes et le ratio dette bancaire sur stock foncier financier s'établit à 47% au plus haut, ce qui place TERRES CARAÏBES très en-deçà de la moyenne nationale des EPF locaux (65 %). Cette situation laisse à l'établissement des marges de manœuvre importantes, avec une capacité à financer par l'emprunt des pics d'activité non prévus, comme il l'a fait en 2022 et 2023.

Graphique n°4



SOURCES : Service comptabilité de TERRES CARAÏBES

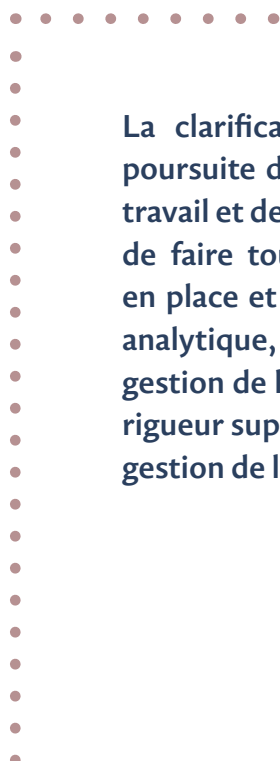
L'établissement dispose donc de marges de manœuvre financières significatives et peut s'autoriser un recours plus important à l'emprunt en cas de hausse imprévue de l'activité, comme il l'a fait au cours de la période quinquennale précédente.

Dans la continuité des périodes précédentes, TERRES CARAÏBES renforce encore sa philosophie consistant à utiliser au maximum ses moyens financiers pour les restituer au territoire, notamment en affectant l'intégralité de l'enveloppe issue de la taxe SRU à la minoration foncière pour le logement et en réduisant à 1% le montant des frais de portage pour l'ensemble des acquisitions.

### **Condition 4. Une organisation opérationnelle structurée pour un pilotage optimal de l'activité**

La poursuite de la montée en puissance de l'activité et les fortes attentes manifestées par ses donneurs d'ordres et ses partenaires imposent à TERRES CARAÏBES de poursuivre son mouvement, déjà largement engagé, de structuration et de professionnalisation de son expertise dans tous les domaines de son activité opérationnelle et de consolidation de sa capacité de pilotage.

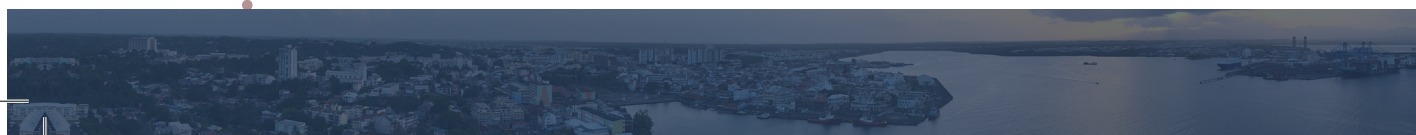
Dès 2024, l'établissement se structure en deux pôles « Opérations » et « Soutien à l'activité opérationnelle ». TERRES CARAÏBES se donne ainsi les moyens de gagner en lisibilité et en efficacité opérationnelle, en particulier en renforçant son management intermédiaire, en favorisant les échanges entre les collaborateurs en assurant leur montée en compétence en continu dans le cadre de l'activité opérationnelle et en s'appuyant sur la capitalisation des projets réalisés.



La clarification de l'organisation va de pair avec la poursuite de l'amélioration constante des méthodes de travail et des process internes et externes, dans l'optique de faire toujours mieux à moyens constants. La mise en place et la consolidation en cours de la comptabilité analytique, ainsi que la mise en place d'un progiciel de gestion de l'activité, doivent permettre d'introduire une rigueur supplémentaire dans le pilotage de l'activité et la gestion de l'établissement.

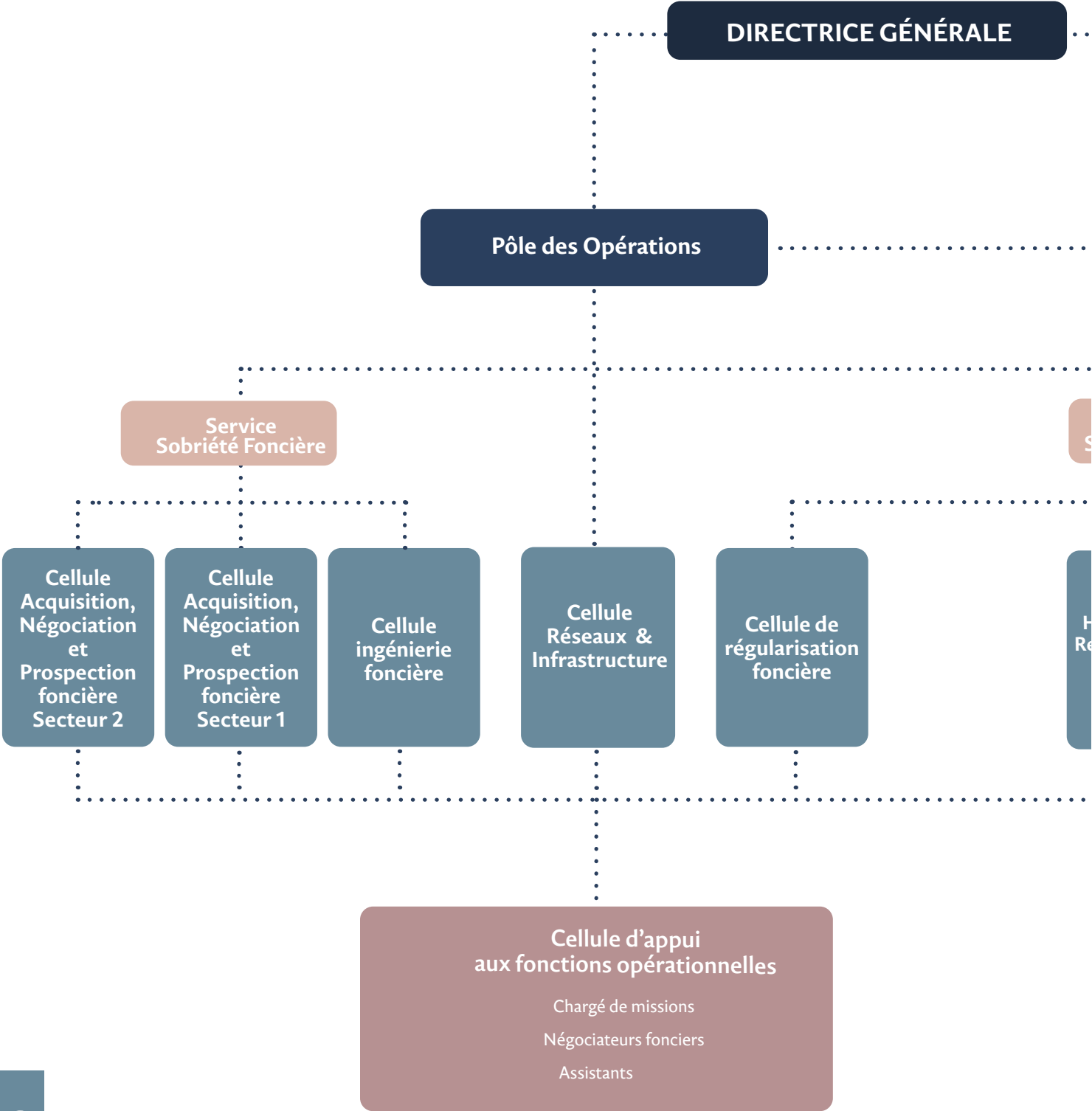


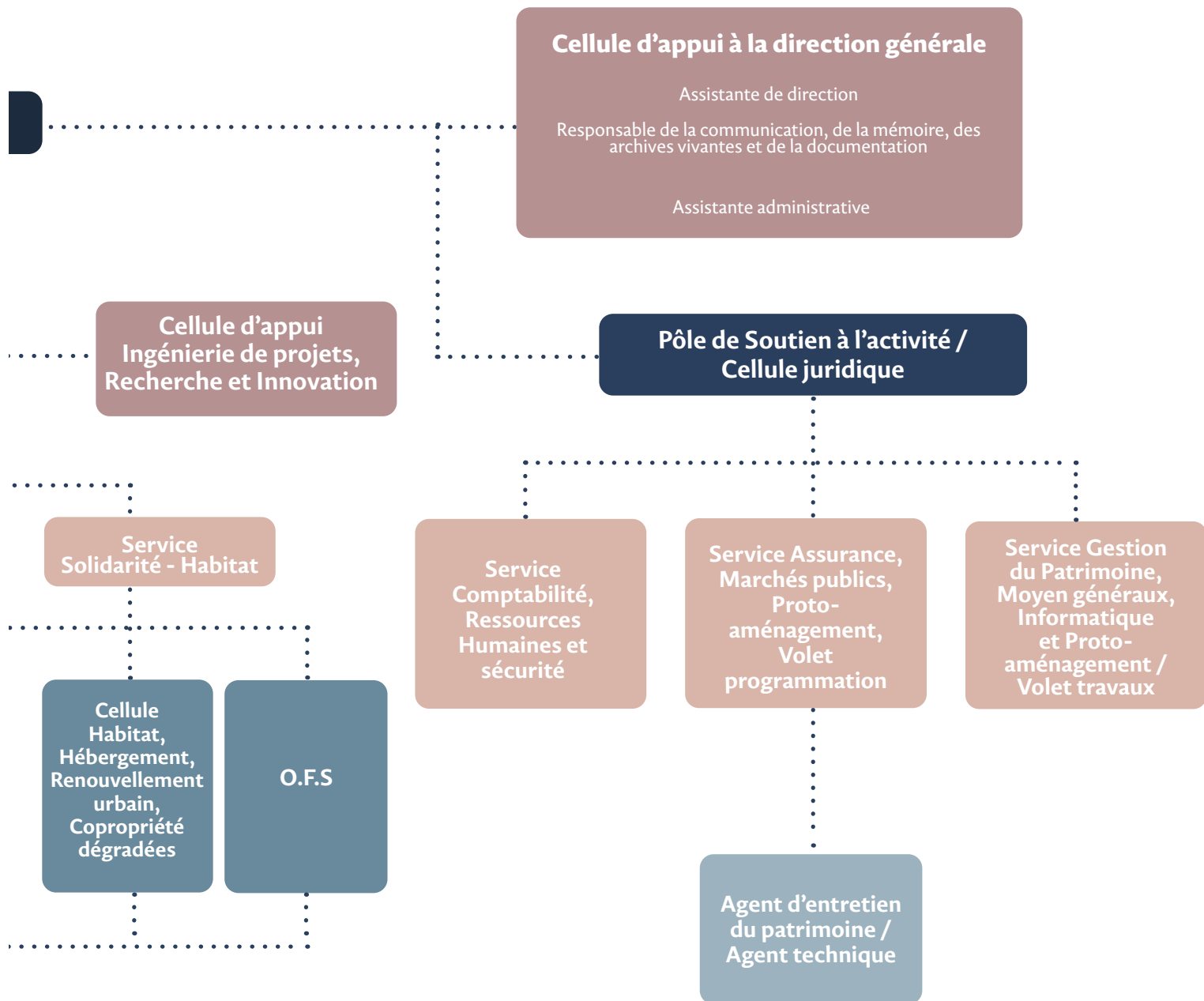
Voir organigramme ci-après





ORGANIGRAMME





### **Condition 5. Un pilotage de l'établissement renforcé**

TERRES CARAÏBES se donne les moyens de progresser dans le pilotage de sa stratégie opérationnelle et dans sa maîtrise des risques, à travers :

Des indicateurs de suivi de la mise en œuvre du PPI proprement dit, choisis pour permettre de rendre compte périodiquement de la conformité de la trajectoire :

- aux montants d'intervention prévus pour chaque axe stratégique,
- aux remboursements prévisionnels des acquisitions,
- aux enveloppes de dépenses et de recettes prévues (travaux et proto-aménagement, études et accompagnement, minoration foncière, ...).

Des indicateurs de suivi de la performance, qui doivent permettre de rendre compte périodiquement de la bonne maîtrise des principaux paramètres opérationnels et financiers :

- durées de portage moyennes par domaine d'activité,
- encours de dette et ratio d'endettement,
- frais de personnel et de structure,
- temps passé par acquisition,
- ...

Le suivi continu de ces indicateurs doit permettre d'ajuster autant la stratégie opérationnelle que la stratégie financière au cours de la période quinquennale.

TERRES CARAÏBES envisage également de structurer progressivement un ensemble de données d'observation foncière, en particulier dans l'optique de suivre et d'analyser les tendances des marchés fonciers et d'être en mesure d'adapter sa stratégie opérationnelle (ciblage des opportunités, négociation) aux évolutions constatées.

TERRES CARAÏBES se donne également pour objectif de rendre compte annuellement à la gouvernance de la mise en œuvre des orientations du PPI, de sorte à permettre la tenue d'un débat éclairé entre les administrateurs et à permettre d'envisager périodiquement les ajustements nécessaires.

Le PPI 2024-2028 a été construit en associant, dans le cadre des différentes séquences de travail :

- Les administrateur.rice.s de TERRES CARAÏBES,
- Les élu.e.s et services des collectivités locales de Guadeloupe,
- Les partenaires de TERRES CARAÏBES : services de l'État, opérateurs de l'aménagement, du logement et de services urbains, organismes bancaires, ...
- Les salarié.e.s de TERRES CARAÏBES.

L'engagement de tous.tes aux différentes étapes de la démarche d'élaboration a permis des échanges riches et fructueux, qui ont contribué à faire du PPI la traduction fidèle des perspectives pour le territoire, des attentes des parties prenantes et de l'ambition de TERRES CARAÏBES en conséquence.

TERRES CARAÏBES tient également à remercier l'équipe de MENSIA Conseil – David NAZARENKO, directeur associé, et Daniel DOBRICEAN, consultant – qui ont accompagné la démarche de bout en bout.

**DIRECTRICE DE PUBLICATION**

Corine VINGATARAMIN

**CONCEPTION ET MISE EN PAGE**





