



Reconversion du site du CHU de Pointe-à-Pitre

Préconisations du montage de
l'opération – octobre 2025



sommaire

1. Rappel des enjeux de la mission
2. Etude de contexte
3. Orientations programmatiques
4. Scénarios de montage pour le portage du site
5. Approfondissement du projet du Département
6. Plan d'actions 2025-2026

Rappel du contexte et des enjeux de la mission

Rappel des enjeux

L'EPF de Guadeloupe Terres Caraïbes est sollicité pour assurer le portage et la requalification du site de **l'actuel CHU de Point-à-Pitre**.

L'ampleur de l'opération justifie, en amont de tout engagement d'acquisition, de **réfléchir à des solutions de portage innovantes et de montage de l'opération globale de reconversion**.

En effet, **le site représente une valeur immense** :

- par sa taille (20 hectares)
- et sa localisation (en plein cœur de l'agglomération),

Le site du CHU se situe dans la commune des Abymes, proche :

- d'axes structurants (N4 et D103),
- du centre-ville de Pointe-à-Pitre à l'ouest,
- de la Marina Bas-du-Fort et l'Université des Antilles au sud,
- des zones économiques et de l'aéroport au nord.

Il s'agit potentiellement de l'opportunité foncière la plus importante de toute la Guadeloupe.



Rappel des enjeux



Cependant, il n'est **pas valorisable financièrement** aujourd'hui, considérant :

- Le coût prévisionnel de démolition (25M€) *Minimum*
- Le marché immobilier : les prix, et l'écoulement envisageable pour un tel site.

Le site du CHU représente en effet une superficie de plus de 20 hectares, sur un site en pente et en hauteur par rapport au reste du tissu urbain au sud-est.

Il est positionné **proche de zones d'habitat sensible**.

- *clé de la structure urbaine*
Interface PAB/AB
ROUTE
confort

Accompagnement de l'EPF Terres Caraïbes

Terres Caraïbes ambitionne d'apporter, pour la fin de l'année 2025, une contribution à l'ensemble des acteurs du territoire sur les **modalités de réalisation de l'opération de reconversion du site du CHU**, ne s'arrêtant pas aux seules opérations de requalification foncière.

L'enjeu est à la fois de **clarifier la position des acteurs institutionnels du territoire**, au regard d'orientations programmatiques qui restent à préciser, et de **définir les modalités juridiques et économiques du montage** de cette opération d'envergure régionale.

Pour ce faire, il est convenu de **rencontrer l'ensemble des parties-prenantes potentielles** :

- L'Etat : préfecture et sous-préfecture
- Les collectivités : les Abymes, Pointe-à-Pitre
- Les financeurs : Banque des Territoires, AFD
- Les opérateurs : SEMAG, SEM Patrimoniale, SEMSAMAR

Cette étude de contexte vise à comprendre auprès de chaque acteur institutionnel son **positionnement stratégique**, ainsi que les **modalités pratiques de son implication** politique, financière, juridique et opérationnelle dans ce montage.

L'objectif final de la mission est de **préfigurer ce que pourrait être une solution de montage de l'opération de reconversion du site du CHU de Point-à-Pitre**, au regard des sortants de l'étude de contexte, permettant à Terres Caraïbes, en amont d'une acquisition du site, de s'assurer de la volonté concordante des acteurs de la Guadeloupe de s'engager dans le processus de reconversion de ce site majeur pour l'île.

Livrables

- Comptes-rendus des différents échanges avec les parties prenantes
- Etude de scénarisation de montages envisageables pour la reconversion du site (juridiques, financiers et opérationnels)
- Benchmark de montages innovants sur des cas similaires

Etude de contexte

Etude de positionnement des acteurs



- Se positionne comme collectivité chef de file sur le projet
- Pointe la nécessité de s'assurer de la non-opposition des collectivités
- Se positionne sur le conventionnement avec l'EPFLG en garantie de rachat du foncier en fin de portage
- Porte un projet de rayonnement guadeloupéen, véritable pôle de destination, autour d'équipements publics et privés axés sur les thématiques culturelles, sportives et de loisirs
- Souhaite associer au projet des grands noms du sport guadeloupéen
- Est intéressé pour travailler sur la création d'une foncière pour porter l'opération
- Veut un site entièrement dédié aux mobilités douces
- Va porter des études sur le montage juridique et financier et le calendrier de réalisation de l'opération



Liberté • Égalité • Fraternité

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

Préfecture de la Guadeloupe

(Position à confirmer par le Préfet)

- Propose de réunir en novembre les Présidents de la Région, du Département et de CAP Excellence
- Veille à la tenue du calendrier de déménagement du CHU (T1 2026)
- Souhaite limiter la phase de transition entre la libération du site par le CHU et la cession et la reprise en gestion par l'EPF
- Va travailler en lien avec la DIE sur la valorisation du site

Etude de positionnement des acteurs

(Position à confirmer par les élus)



- **Porte les études de programmation sur la reconversion du site**
 - Etude en cours
 - 2 priorités identifiées : la constitution d'un front urbain tertiaire et l'implantation d'un pôle universitaire
- **Est compétent en aménagement sur les ZAC**
- **Ne souhaite pas être maître d'ouvrage de l'opération d'aménagement**

ABYMES



(Position à confirmer par le Maire qui sera sensibilisé par le DGS)

- **Entend garder un droit de regard sur le devenir de ce site (PLU)**
- S'opposera au maintien sur site de l'EPSM, et au rapatriement des services de Basse Terre
- A exprimé le fait que ce site devrait servir pour le report des zones d'habitat impactées par le risque d'inondation
- Renvoie à un portage de l'opération d'aménagement par CAP Excellence
- **Va rencontrer CAP Excellence pour coordonner leurs visions sur le devenir de ce site et le portage des opérations**

Etude de positionnement des acteurs



Ville de Pointe-à-Pitre

- Souligne le fonctionnement du site essentiellement avec le centre-ville de Point-à-Pitre
- **Souhaite une vocation économique**, type quartier central des affaires, notamment d'accueil de sièges de grandes entreprises. Sujet travaillé dans le cadre d'une task force avec la CDC et Action Logement
- **Souhaite le développement d'une fonction d'accueil des personnes en grande précarité**, en lien avec l'EPSM.

(Position à confirmer lors d'un second RDV avec les DGA)



- **Souhaite inscrire le projet dans le SAR**
- Ne pense pas possible de faire financer le proto-aménagement par le FEDER, a fortiori sur un site Etat
- Est intéressé à réfléchir sur l'opportunité de créer sur le site un équipement majeur de la Région
- **Privilégiera l'appui sur la SEM patrimoniale pour porter le site en phase d'aménagement**
- **Souhaite organiser une concertation bilatérale (Préfet / Pdt) ou trilatérale, avant d'inscrire le devenir du site à l'ODJ d'une CTAP**

Etude de positionnement des acteurs



- Marque son intérêt pour être associé dans la durée à la gouvernance de ce projet
- Questionne sur le bon niveau de portage politique de l'opération
- **Rappelle que conformément à sa doctrine d'investissement son engagement dans l'opération sera conditionné au critère de durabilité du projet**
- **Pourra accompagner le projet dans le cadre de financement budgétaires, de financement sur projet, voire de capitalisation d'opérateurs**
- Insiste sur le fait de constituer un opérateur avec une assise territoriale et financière suffisante au regard de l'ampleur de ce projet, mais aussi sur l'implication des opérateurs privés
- Attend une réflexion sur la programmation qui s'inscrive à une échelle régionale



- **Confirme son intérêt à se positionner en qualité de prêteur auprès de l'EPFLG sur le préfinancement de l'opération de requalification foncière**
- **Propose son soutien financier sur les études du projet via un cofinancement ou la mobilisation de ses moyens d'ingénierie territoriale**
- Marque son intérêt pour être associé à la gouvernance partenariale du projet
- **En capacité d'entrer dans le tour de table financier de la foncière**, le cas échéant dans le cadre d'un pool bancaire (CDC, CEPAC, CA, etc), et / ou en qualité d'investisseur minoritaire sur fonds propres dans les projets immobiliers à vocation économique
- Pointe le risque d'une gouvernance trop complexe si le nombre d'acteurs publics est trop nombreux et le risque d'être contraint par les calendriers des élections (2026, 2027, 2028)

Etude de positionnement des acteurs



- **Réitèrent la volonté des 4 outils de proposer une solution opérationnelle commune**
- **Soulignent la nécessité que chacun soit dans son rôle** : à savoir que les pouvoirs publics fixent les orientations du projet (son cahier des charges) et que les outils opérationnels soient en charge de sa mise en œuvre opérationnelle
- **Attendent une vision de la reconversion de ce site**, intégrant un benchmark de la reconversion de sites hospitaliers
- **Insistent sur la nécessité d'un projet reposant sur un équilibre économique et non sur un programme d'équipements publics qui constituerait une charge en investissement, mais aussi en fonctionnement**
- **Interrogent la possibilité d'un effacement au moins partiel de la charge foncière de 25 M€ à l'issue de l'intervention de Terres Caraïbes**
- **Alertent sur le pouvoir de blocage de la Commune des Abymes et Cap Excellence au regard de leurs compétences respectives en matière d'urbanisme et d'aménagement**
- **Alertent sur le statut juridique de la foncière, les conditions pour un Département pour être actionnaire d'une société privée (cf. Loi NoTRE) étant plus restreintes que pour une Région**
 - > Analyser les solutions : SEMOP, SPL, SEM, subvention, capitalisation
- La SEMSAMAR met en avant l'opportunité de désenclaver 4 hectares qu'elle possède en arrière du site
- **Pour la suite, les 4 outils proposent de se revoir pour formuler ensemble une proposition d'intervention**

Préconisations

- ✓ **Mettre en place une instance de coordination des acteurs autour du projet**

Cf plan d'action p.35

Orientations programmatisques

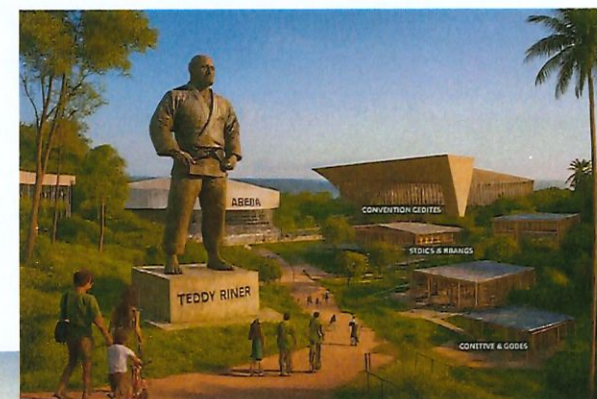
3

Programmation envisagée par le Département

Le Département envisage un **projet emblématique sur l'ensemble du site**, et relève des **industries culturelles, créatives et sportives**, comprenant notamment les briques programmatiques suivantes :



Images générées par IA



Autres programmations envisagées par les acteurs institutionnels

Cap Excellence a partagé le scénario consolidé de sa vision **programmatique** du site, correspondant aux intentions de ses élus :

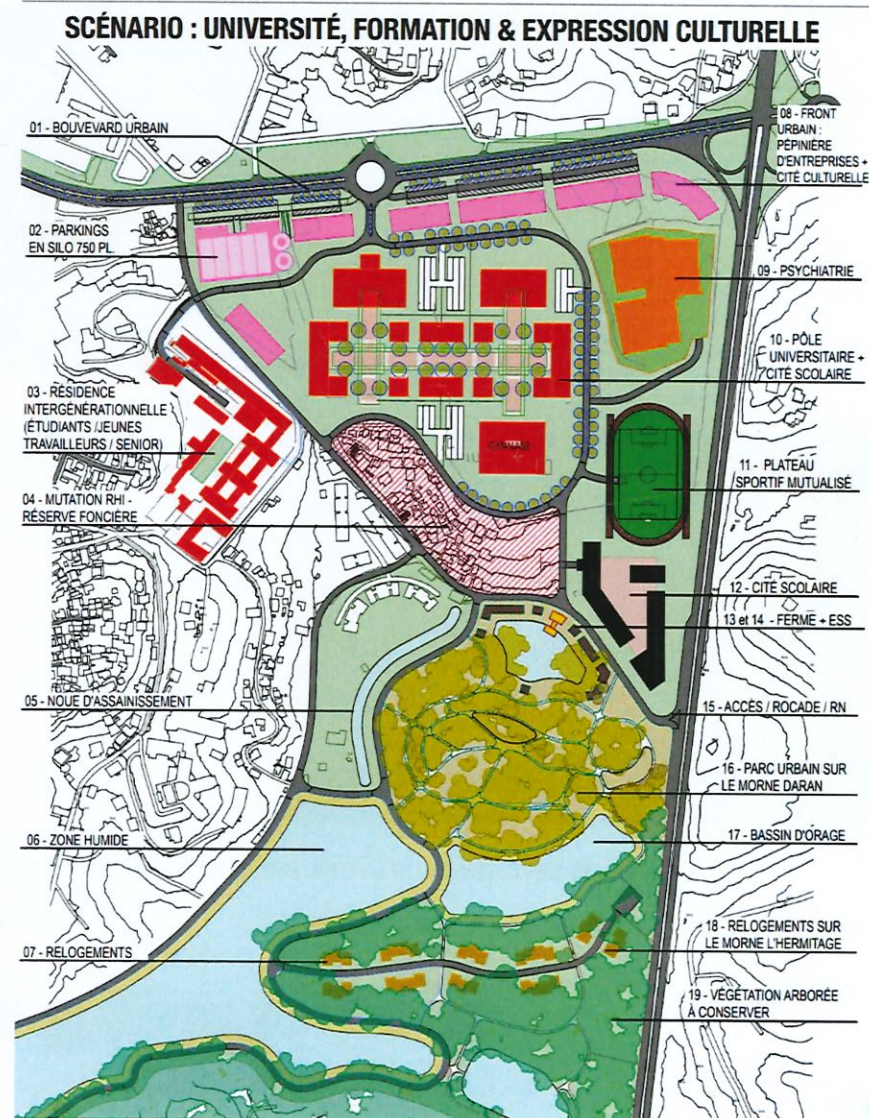
- Front urbain nord de **développement économique** et culturel
- Déménagement du **pôle universitaire** (notamment STAPS)
- **Plateau sportif** mutualisé
- Déménagement de la **cité scolaire Massabielle**,
- Ferme pédagogique et d'insertion,
- Résidence intergénérationnelle sur le site Jean Ricoux

En dehors du site :

- Maintien de l'EPSM au nord-est
- Mutation du secteur d'habitat en RHI
- Parc urbain du Morne Daran, relogements, bassin d'orage et zone humide au sud

La ville de Pointe à Pitre a également partagé des intentions sur le site :

- **Accueil des grands marginaux** à proximité de l'EPSM
- Volonté d'accueillir des **grandes entreprises** sur le site



Préconisations

- ✓ **Opérer rapidement les arbitrages sur les programmations proposées par les autres acteurs institutionnels**

Cf plan d'action p.35

Scénarios de montage envisageables pour le portage de la reconversion du site

4

Scénarios de montage envisageables pour le portage

Pour nourrir cette réflexion, **un benchmark de 6 foncières existantes a été réalisé**, analysant les enseignements à retenir de chaque exemple, en annexe 1.

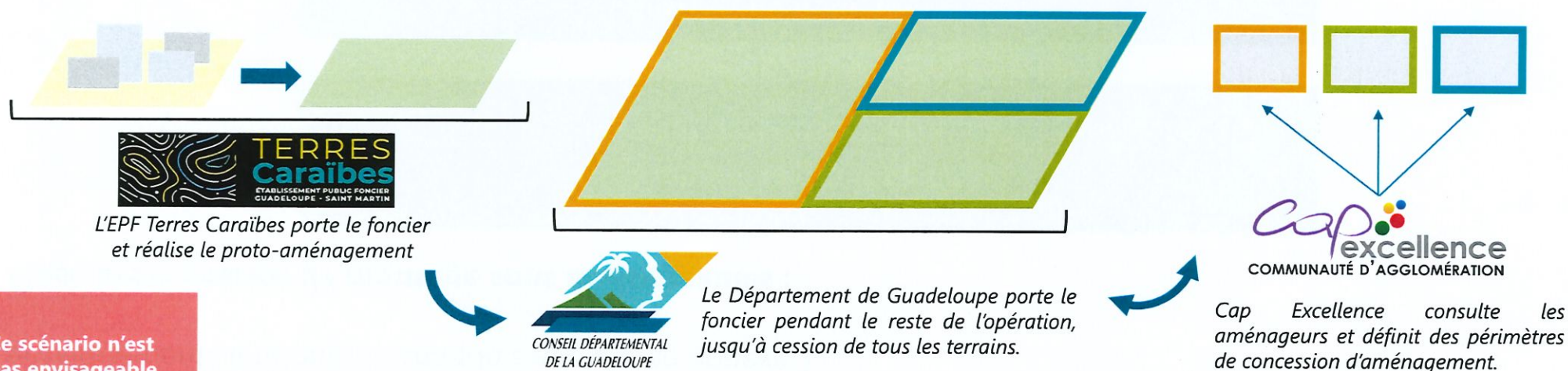
Plusieurs scénarios de montage sont envisageables :

- 1 Scénario de droit commun**
Portage par l'EPF et rétrocession aux entités compétentes
- 2 Constitution d'un nouvel outil**
Constitution d'une foncière,
avec réflexion sur son périmètre et son actionariat
- 3 Capitalisation d'un outil existant**

Scénario de droit commun

Le scénario de droit commun est celui du code général des collectivités locales :

L'EPF Terres Caraïbes porte le foncier (convention de portage entre EPF et collectivités), réalise le proto-aménagement, et restitue le foncier viabilisé au Département. L'EPCI Cap Excellence, par sa compétence aménagement, concède plusieurs opérations d'aménagement à des SEM et aménageurs.



Ce scénario n'est pas envisageable considérant les intentions des différents acteurs



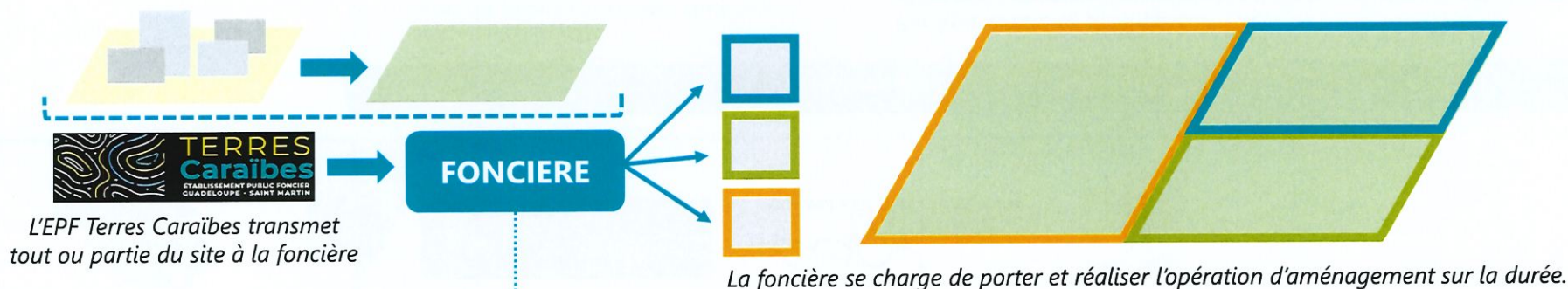
Les autres parties prenantes institutionnelles peuvent contribuer financièrement au projet par des subventions et contributions au déficit : Etat, Région, commune

Le portage du foncier peut être sur le long terme, au travers de transfert de baux emphytéotiques : dans ce cas, le portage du Département se substitue au rôle d'une foncière

Scénario alternatif : constitution d'une foncière

Le scénario alternatif est celui de la constitution d'une entité ad hoc de type foncière :

Cette entité prendrait le relai de l'EPF et/ou du Département pour porter le site, par tranche ou par bloc.
Son actionnariat pourrait être multiple, et permettrait de construire une vision d'ensemble de la valorisation du site sur le long terme, avec un vrai partage du risque financier.



✓ Ce scénario est envisageable considérant les intentions des différents acteurs

Un arbitrage est nécessaire concernant le calendrier d'intervention de la foncière, au choix :

- Une acquisition auprès de Terres Caraïbes avant la réalisation des travaux de remise en état des sols (désamiantage, déconstruction, dépollution, terrassement)
- Une réalisation par Terres Caraïbes du portage et de la remise en état des sols, puis une cession du terrain nu à la foncière

Scénario alternatif : constitution d'une foncière

L'actionariat de la foncière peut ne pas se limiter aux acteurs institutionnels compétents pour l'opération.



Autre scénario alternatif : capitalisation d'un outil existant

Un autre scénario consiste en la capitalisation d'une SEM existante, avec de nouveaux actionnaires, pour lui permettre de réaliser cette opération



?

Ce scénario reste envisageable mais n'est pas retenu à ce stade

Périmètre de compétence de la foncière

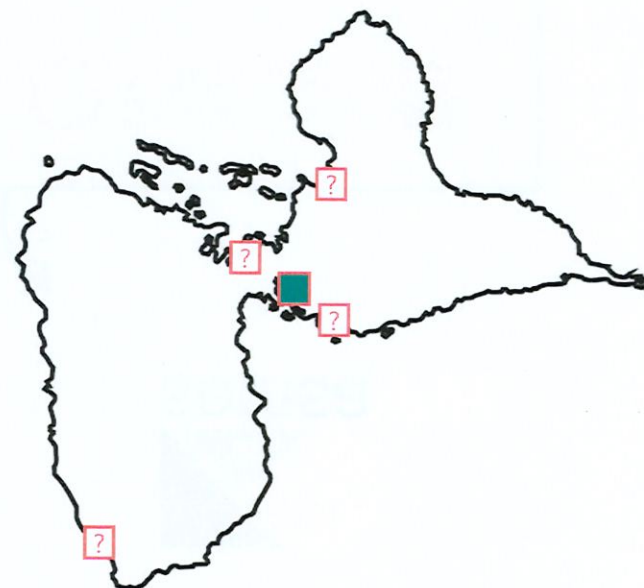
Notre préconisation :

Dans un premier temps :

- ✓ **Une foncière circonscrite au projet du CHU et à son renouvellement** : le montant d'investissement et de capitalisation est d'ores et déjà connu, permettant d'atterrir plus rapidement le tour de table financier.

Ultérieurement (optionnel) :

- **Un périmètre élargi à d'autres fonciers**, notamment les autres friches hospitalières de l'île (exemple : reconversion en résidences seniors).
- *Dans ce cas et au travers de cette foncière plus large, une société de projet spécifique au site du CHU pourrait être créée*



Enjeux financiers

Le blocage principal de la sortie du projet sur ce site réside dans le budget de remise en état du sol initial (25M€).

Son **financement partenarial** pourrait débloquer la valorisation du site au travers d'un portage de long terme.

Le site du CHU dépend encore aujourd'hui du ministère de la Santé, ce qui interroge la **responsabilité de l'Etat** dans le portage futur du site et le déblocage financier de sa réhabilitation :

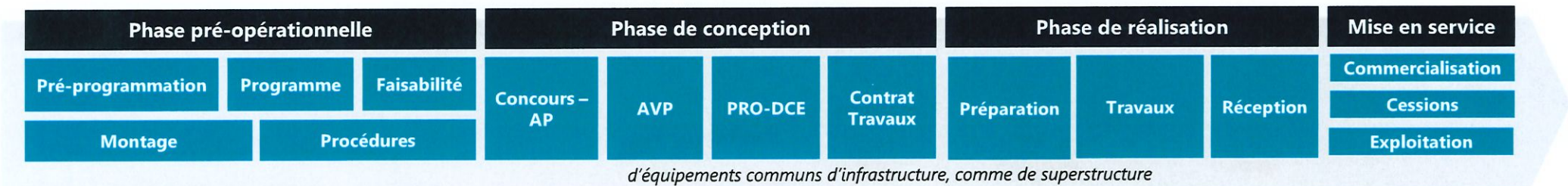
- **Au travers d'un financement exceptionnel de l'Etat**, notamment des canaux de subventions, afin d'absorber le budget de portage remise en état du site ?
 - **Au travers d'une contractualisation partenariale impliquant toutes les parties prenantes**, dans un format type de Projet Partenarial d'Aménagement ?
- Par ailleurs, d'autres financements importants pourraient être mobilisés au stade du projet d'aménagement, notamment les **fonds FEDER** par le biais de l'acteur régional.

Approfondissement du montage de mise en œuvre du projet par le Département

5

Etendue des missions de la foncière

Etapes d'une opération – spectre d'intervention et de mobilisation de la foncière



Préconisation :

Si la foncière acquiert le foncier mis en état par l'EPF,

- ✓ **Elle peut porter le foncier pendant toute la durée du projet, de la phase pré-opérationnelle à la phase de conception**

Mobilisation des moyens opérationnels

Préconisations concernant les moyens opérationnels de la foncière :

Il ne s'agit que d'une **coquille vide**, d'un **fond financier** qui porte un actif



- ✓ Pour réaliser le projet, elle s'adosse à un **plan opérationnel** au travers d'un dispositif de type **GIE de moyens d'opérateurs**



Structure juridique pour la foncière : la SAS

Le premier format juridique de la foncière envisagé pourrait être une **Société par Actions Simplifiées**, société commerciale de droit privé.

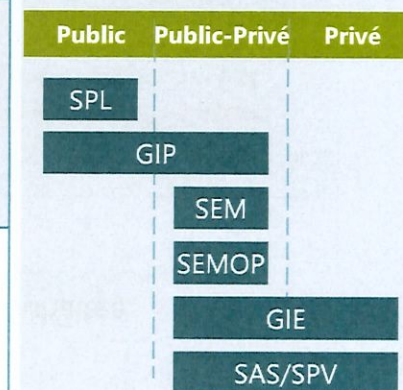
Cependant, plusieurs inconvénients ne permettent pas à cet outil d'être en phase avec la gouvernance de projet souhaitée.

 Avantages	 Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • Outil qui permet d'accueillir une gouvernance partenariale mixte, publique et privée • Outil adapté à la mobilisation de partenaires financiers et faciliter l'emprunt • Champ d'intervention souple 	<ul style="list-style-type: none"> • Les collectivités ne peuvent pas prendre de participation dans une société commerciale, sauf si une exception est prévue : <ul style="list-style-type: none"> • Par une autorisation prise par décret en Conseil d'Etat (L.3231-6 CGCT) ou par une loi. • Les Régions ont l'autorisation de prendre des participations sans passer par décret (décret 2016-807 du 16 juin 2016). • Marge de manœuvre très limitée de la collectivité dans la prise de décision selon son poids dans le capital social et dans la gouvernance • Risque que l'objectif d'intérêt général ne soit pas pleinement garanti

Les autres structures juridiques pour la foncière

	+ Avantages	- Inconvénients
SEM	<ul style="list-style-type: none"> • Outil qui repose sur un principe de maîtrise par la puissance publique (qui détient 51% du capital au minimum) • Outil adapté à la mobilisation de partenaires financiers et faciliter l'emprunt • Champ d'intervention souple 	<ul style="list-style-type: none"> • Marge de manœuvre limitée de la collectivité dans la prise de décision selon son poids dans le capital social et dans la gouvernance • Risque que l'objectif d'intérêt général ne soit pas pleinement garanti • Un capital social minimum nécessaire : doit être capitalisé à la mesure de son activité opérationnelle
SEMOP	<ul style="list-style-type: none"> • Outil de coopération public-privé avec possibilité de prédominance du capital privé • Dissolution de la SEMOP après exécution de la mission ou de l'opération 	
SPL	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de mise en concurrence pour les contrats sous les compétences des collectivités • Contrôle entièrement public, mais plus souple que la régie : comptabilité et marchés publics • Pas de risques liés au retrait des partenaires privés 	<ul style="list-style-type: none"> • Un actionnariat 100% public, au minimum de 2 collectivités locales, pas de partenaire privé. • Limitation du champ d'intervention opérationnel • Périmètre d'action limité
GIE	<ul style="list-style-type: none"> • Régime juridique très souple. Les fondateurs du GIE disposent d'une grande liberté dans son organisation et son fonctionnement. • Mise en commun des moyens et compétence avec la réalisation de prestations « in house » sans mise en concurrence préalable • Pas de capital minimum 	<ul style="list-style-type: none"> • Nécessité d'une coopération entre les membres • Membres du GIE indéfiniment et solidairement responsables de ses dettes
GIP	<ul style="list-style-type: none"> • Principe de maîtrise / coopération avec la puissance publique • Modalités d'organisation souples car définies par convention • Responsabilité des dettes proportionnelle aux apports, conjointe, non solidaire. 	<ul style="list-style-type: none"> • Création complexe de la structure : inertie administrative possible avec intervention de l'Etat • Très fort contrôle de l'activité du GIP par les collectivités membres

L'ensemble des structures juridiques sont détaillées et analysées en annexe 2.



Préconisations

- ✓ A ce stade, **le statut le plus adapté est celui d'une SEM** associant autour du Département les partenaires publics et privés qu'il souhaitera impliquer sur cette opération.
- ✓ Néanmoins, il convient de **lancer une étude plus approfondie** sur la définition du cadre juridique de cette société.

Cf plan d'action p.35

En synthèse

Scénario de montage privilégié :

- **Le Département comme chef de file** du futur projet,
- **La foncière comme ensemblier et structure de portage financier** : elle porte les études jusqu'à la maîtrise d'œuvre, les procédures, les travaux des espaces communs, et a minima la viabilisation des plateformes jusqu'à cession de charges foncières associées aux différents équipements.

Concernant la nature de l'opération :

- Le projet tel que dessiné par le Département n'est **pas une opération d'aménagement** : on ne vise pas à avoir d'équipements d'infrastructures publics, le site ne sera pas traversant, il n'y a **pas d'opération qui relèverait d'une compétence d'urbanisme opérationnel**
- Le projet vise se définit à date comme une **opération immobilière complexe** sur un site qui est du domaine privé d'un acteur public
- Le site comprendra cependant :
 - Des **équipements publics ou communs en superstructure**, dont les objets et natures restent à définir, pouvant intégrer le patrimoine de la collectivité (centre de convention – arena),
 - Des **équipements communs en infrastructure** (voiries internes, abords des équipements, espaces verts et de mobilité douce : site fermé, conservé en propriété du Département).
- Ces équipements qui seraient publics portés par le Département pourraient être réalisés par un opérateur dans le cadre de mandat de travaux

En synthèse

Concernant les équipements privés, on distingue :

- Les **programmes privés qui peuvent rentrer dans l'objet social de la foncière** : exemple du front bâti au nord qui peut notamment porter un parc d'activités tertiaires (ce type de programme peut aussi être repris par d'autres SEM existantes)
- Les **programmes privés qui ne rentrent pas dans l'objet social de la foncière** (exemple de commerces, loisirs marchands, logements, hôtellerie) : hypothèse de cession à des privés

Concernant les procédures d'aménagement :

- A date, il n'y a aucune raison de justifier une ZAC : il n'y a pas d'équipement public, il ne s'agit pas d'une opé d'aménagement
- Des Permis d'Aménager successifs peuvent être envisagés (selon les phases de développement du projet)

Concernant les modes de réalisation :

- Le projet ne relèverait pas d'une concession d'aménagement ni d'un mandat, mais bien d'une **opération en compte propre de la société** (opération de promotion à ses risques et périls)
- Le Département (ou la foncière le cas échéant) peut contracter avec l'EPF : accord de cession et de substitution à l'obligation de rachat.
- **L'opérateur** conduira l'opération **pour son propre compte**. Le Département contrôle cet outil, non pas par un contrat mais par son capital.

En synthèse

Concernant la capitalisation de la foncière – deux options :

- **La capitalisation d'un outil existant dont le Département est à l'actionnariat, notamment la SEMAG** (en compte propre ou via une filiale type SPV pour isoler le risque)
- **La création d'une SEM, dont le Département est majoritaire**, incluant d'autres collectivités et investisseurs, et qui coalise les forces des opérateurs existants.
 - Pour rappel, il s'agirait d'une **coquille vide** : cette structure porte le foncier, les dépenses et recettes de l'opération
 - La SEM n'est **pas dotée de moyens propres** : les moyens techniques sont mobilisés par la coalition des opérateurs existants, au travers d'un **GIE de moyens** ou de **contrats de prestations**.

Concernant la gouvernance du projet :

- Il y a un enjeu à **s'assurer de la neutralité bienveillante des autres acteurs**, notamment pour sécuriser les contraintes réglementaires et financières (Mise en compatibilité du PLU, délivrance de permis, autorisations environnementales, subventions du FEDER, financement bancaire,...)
- Cela peut se formaliser par la structuration d'un **Comité Stratégique** qui regroupe l'ensemble des acteurs
 - A récurrence semestrielle au niveau politique,
 - Plus régulièrement d'un point de vue technique.

De nombreux enjeux juridiques restent à préciser et valider : cette étude préalable diligentée par l'EPF nécessitera de **se poursuivre par une étude de faisabilité juridique et financière** incluant une compétence d'avocat, pour formaliser la rédaction des statuts et contrats afférents.

Plan d'actions 2025-2026

Plan d'actions

- **D'ICI FIN 2025, Installer une gouvernance partenariale sur ce projet**
 - Urgement : coordonner les initiatives politiques autour du projet (Préfet, Région, Commune des Abymes)
 - Au niveau politique, incluant l'Etat, la Région, le Département, Cap Excellence, et les Communes des Abymes et de Point-à-Pitre
 - Au niveau financiers et opérationnels : AFD, BDT, SEMAG, SEM patrimoniale, SEMSAMAR
- **D'ICI FIN 2025, Définir le calendrier de mise en œuvre des opérations de requalification foncière**
 - La CHU sécurise le calendrier de libération et de sécurisation du site
 - L'EPFLG sécurise le calendrier d'engagement du chantier de démolition
 - L'EPFLG conventionne avec une collectivité chef de file et prépare le processus d'acquisition
- **DES 2026, Clarifier en termes de portage**
 - La collectivité chef de file, porteuse des engagements vis-à-vis de l'EPFLG, voire des études pré-opérationnelles
 - La déclaration du projet d'intérêt communautaire, voire d'intérêt régional, voire d'intérêt national
 - Etudes juridiques et financière en vue de la constitution de l'outil de portage de l'opération et son tour de table (actionnaires)
- **DES 2026, Protocoler sur les engagements financiers**
 - De l'EPFLG avec la collectivité chef de file
 - Des partenaires du projet sur la répartition des maîtrises d'ouvrage et le financement des 1^{ères} opérations

Plan d'actions

- **DES 2026, Arrêter les orientations programmatiques**

- Statuer sur les conclusions de l'étude portée par Cap Excellence, et sur les éléments de programme portés par certains acteurs : centre d'accueil des grands marginaux, site de report des quartiers impactés par le risque d'inondation, groupe scolaire Massabielle, STAPS
- Etude du concept de pôle de destination de rayonnement guadeloupéen, cf. Centre de congrès, pôle touristique et hôtelier, pôle de loisirs et de commerces, équipements culturels et sportifs majeur, Pôle universitaire, etc.

- **Lancer de nouvelles études urbaines au niveau pré opérationnel**

- Etudes urbaines (MOE de conception) jusqu'au niveau avant projet : concours international d'urbanisme ?
- Etudes support des dossiers de procédures réglementaires (concertation, procédures d'aménagement, procédures environnementales)
- Chiffrage détaillé des éléments de programme et bilan d'aménagement
- Phasage opérationnel / stratégie d'amorçage
- Voir cahier des charges des opérateurs

- **A MOYEN TERME, Associer les acteurs privés à la définition du potentiel de l'opération**

- A minima par un test opérateurs
- Voir dans le cadre d'une coproduction des la programmation

Plan d'action pour l'EPF : sécuriser la maîtrise foncière

• Modalités foncières

- Préciser le périmètre des biens à acquérir
- Préciser les origines de propriété et les titres de propriété
- Préciser les occupations pérennes ou non à l'issue du transfert de propriété, ainsi que la nature des titres d'occupation et leurs conditions
- Opérer l'individualisation des réseaux pour les activités restantes et la déconnection pour le reste
- Lancer les procédures de désaffectation et de déclassement du domaine public
- Déterminer si ce transfert de propriété se fera par acte notarié ou par acte administratif

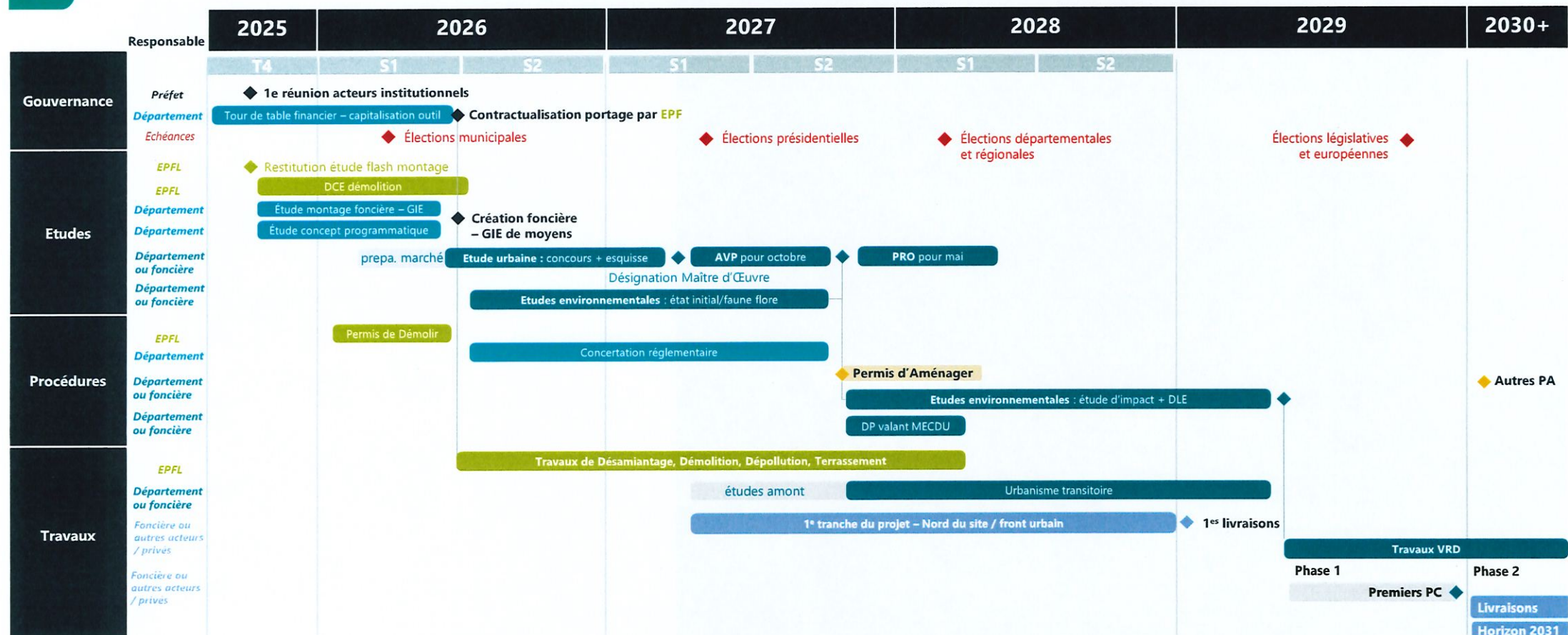
• Conditions financières

- Déterminer la collectivité en mesure de s'engager sur le rachat en fin de portage et rédiger la convention de portage
- Identifier les financements mobilisables pour couvrir tout ou partie du coût d'opération
- Négocier, en lien avec la DIE, la valeur vénale du site
- Préciser les exigences éventuelles du vendeur cf. clause retour à meilleure fortune

• Modalités calendaires

- Faire préciser par le CHU à quelle date les opérations de transfert sera totalement terminées
- Négocier les conditions de sécurisation du site avant et après le transfert de propriété
- Fiabiliser côté Terres Caraïbes le calendrier de la consultation des entreprises pour la phase de démolition/désamiantage
 - Rédaction du DCE de MOE : 2 mois
 - Appel d'offres de MOE : 3 mois
 - Etablissement du DCE travaux : 4 mois
 - Appels d'offres de travaux : 3 mois

Calendrier prévisionnel



Annexes

Annexe 1

Analyse des structures juridiques envisageables

Zoom sur la Société d'économie mixte (SEM)

Régie par les articles L.1521-1 et suivants du CGCT et par le code de commerce

SEM - Société anonyme à capitaux mixtes	
Initiative et pilotage	Créée à l'initiative des collectivités, la SEM est une personne morale de droit privé. Groupement de 2 membres minimum (une personne morale de droit public au moins avec au moins une personne privée)
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> Réalisation des opérations d'aménagement, de construction, pour exploiter des services publics à caractère industriel ou commercial, ou pour toute autre activité d'intérêt général Si l'objet de la SEM concerne plusieurs activités, celles-ci doivent être complémentaires et l'objet social doit concourir à l'exercice d'au moins une compétence de des collectivités actionnaires de la SEM
Caractéristiques	<ul style="list-style-type: none"> Peuvent intervenir pour le compte de leurs actionnaires, pour des tiers, ou pour leur propre compte Répartition du capital : <ul style="list-style-type: none"> Collectivité territoriale ou groupement de collectivités territoriales : plus de la moitié du capital Personnes privées : supérieure ou égale à 15 %. Capital social au moins égal à 225 000 euros « pour les sociétés ayant dans leur objet la construction d'immeubles à usage de bureaux ou de locaux industriels, destinés à la vente ou à la location », Capital social au moins égal à 150 000 euros « pour celles ayant dans leur objet l'aménagement » Soumises aux obligations de mise en concurrence
Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> Assemblée générale et conseil d'administration représentées en proportion du capital de chaque membre Conseil d'administration dirigé par les collectivités qui la composent et son Président est un élu.

Avantages

- Outil qui repose sur un principe de maîtrise par la puissance publique (qui détient 51% du capital au minimum)**
- Outil adapté à la mobilisation de partenaires financiers et faciliter l'emprunt**
- Champ d'intervention souple : adaptée à l'intervention foncière commerciale, tant pour l'aménagement, le renouvellement urbain, le remembrement et la reconfiguration des locaux, que pour leur portage, leur commercialisation, leur gestion et la valorisation de leur cession.**

Inconvénients

- Un capital social minimum nécessaire : doit être capitalisé à la mesure de son activité opérationnelle**

Zoom sur la Société d'économie mixte à opération unique (SEMOP)

Régie par les articles L.1541-1 et suivants du CGCT et par le code de commerce

SEMOP - Société anonyme à capitaux mixtes	
Initiative et pilotage	Groupement d'une collectivité territoriale ou groupement de collectivités territoriales avec au moins un actionnaire opérateur économique sélectionné après une mise en concurrence
Objectifs	Mener une opération unique d'intérêt général : <ul style="list-style-type: none"> ● Réalisation d'une opération de construction, de réhabilitation, de requalification, d'aménagement ou de développement du logement ● Gestion d'un service public (construction des ouvrages ou acquisition des biens nécessaires au service) ● Toute autre opération d'intérêt général relevant de la compétence de la collectivité territoriale ou du groupement de collectivités territoriales
Caractéristiques	<ul style="list-style-type: none"> ● La SEMOP revêt la forme de société anonyme ● Constituée pour une durée limitée le temps de l'exécution du contrat (DSP, marché public, concession, ...) ● Répartition du capital : <ul style="list-style-type: none"> • Collectivité territoriale ou groupement de collectivités territoriales : entre 34 % et 85 % • Ensemble des actionnaires opérateurs économiques : supérieure ou égale à 15 %. La SEMOP n'est pas soumise au Code des marchés publics si le capital privé est majoritaire.
Documents / Contrat	Une seule mise en concurrence initiale qui nécessite un document de préfiguration rédigé par la collectivité de la SEMOP comprenant la part de capital qu'elle souhaite conserver, les règles de gouvernance, et le coût prévisionnel global de l'opération et sa décomposition.
Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> • Le Président du conseil d'administration ou du conseil de surveillance est un représentant de la collectivité territoriale • Le nombre de sièges est attribué en proportion du capital détenu. La Collectivité territoriale détient 34 % au moins des voix dans les organes délibérants.

Avantages

- **Outil de coopération publique-privée avec possibilité de prédominance du capital privé dans la SEMOP : marge de manœuvre plus importante pour la collectivité quant à son investissement dans la structure.**
- **Partage des risques : limiter les risques de commercialisation en associant à l'actionnariat les acquéreurs identifiés**
- **Expertise, innovation et compétences complémentaires du secteur privé**
- **Dissolution de la SEMOP après exécution de la mission ou de l'opération**

Inconvénients

- **Marge de manœuvre limitée de la collectivité dans la prise de décision selon son poids dans le capital social et dans la gouvernance**
- **Un capital social minimum nécessaire : doit être capitalisé à la mesure de son activité opérationnelle**

Source : [Legifrance CGCT](#) & Cerema



Zoom sur les Groupements d'Intérêt Economique (GIE)

Régi par les articles L.251-1 et suivants du Code de Commerce.

GIE	
Initiative et pilotage	Groupement d'au moins 2 membres (personnes physiques ou morales)
Objectifs	<p>Faciliter le développement économique d'entreprises existantes par la mutualisation de ressources matérielles ou humaines :</p> <ul style="list-style-type: none"> Ressources fonctionnelles (administratives, juridiques, financières, ...) et moyens de production (bureaux, cantines, outils informatiques, ...) Action commerciale : coordination d'un groupement d'achats, ... Services et activités de développement des activités économiques des membres : travaux d'études, de recherche... <p>Possibilité d'intervenir dans de la prospection foncière, la promotion et l'aménagement</p>
Caractéristiques	<ul style="list-style-type: none"> Le GIE doit avoir pour objet le prolongement de l'activité économique de ses membres. Le GIE peut être constitué avec ou sans capital. le GIE ne doit pas se substituer à ses membres pour exercer leur activité économique. Chacun des membres doit conserver une totale indépendance dans la conduite de ses affaires Possibilité de transférer le personnel des membres au GIE sous la base du volontariat et d'embaucher des salariés
Documents stratégiques / Contrat	Convention constitutive qui matérialise l'accord entre les membres
Gouvernance	<p>2 organes obligatoires</p> <ul style="list-style-type: none"> Conseil des membres (assemblée ordinaire et/ou extraordinaire) Au moins un administrateur représentant légal du GIE <p>Le GIE dispose d'une large autonomie pour établir ses règles de fonctionnement dans ses statuts ou règlement intérieur (assemblée + administrateur unique ou non, choisi parmi les membres ou non, durée du mandat, mode de nomination)</p>

Avantages

- **Régime juridique très souple.** Les fondateurs du GIE disposent d'une très grande liberté dans son organisation et son fonctionnement.
- **Mise en commun des moyens et compétence avec la réalisation de prestations « in house » pour les membres sans mise en concurrence préalable**
- **Pas de capital minimum**

Inconvénients

- **Nécessité d'une coopération entre les membres**
- **Membres du GIE indéfiniment et solidairement responsables de ses dettes**

Zoom sur les Groupements d'Intérêt Public (GIP)

Le GIP constitue un outil permettant un partenariat soit entre des personnes publiques, soit entre des personnes publiques et privées pour exercer toute activité d'intérêt général à but non lucratif.

GIP	
Initiative et pilotage	Groupement d'au moins une personne morale de droit public (notamment Etat, Collectivités territoriales, établissements publics et même d'autres GIP) avec, si nécessaire, une ou plusieurs personnes morales de droit privé Création par convention soumise à l'approbation par l'Etat
Objectifs	Coopération public-public ou public-privé pour mener une mission d'intérêt général à définir selon la nature de l'activité, le public concerné, les modalités de mise en œuvre
Document stratégique	<ul style="list-style-type: none"> ● Convention constitutive qui précise les objectifs poursuivis par le GIP, les actions à mener, les moyens sur plusieurs années pour les réaliser, l'organisation retenue ainsi que le périmètre d'intervention ● Les missions ne doivent pas, sauf exceptions, se superposer aux compétences des EPCI, syndicats mixtes, pôles métropolitains, agences départementales, institutions ou organismes interdépartementaux et ententes interrégionales sur le même périmètre
Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> • Assemblée générale. Elle est la seule instance délibérante du GIP légalement requise. Possibilité de disposer d'un Conseil d'administration pour assurer l'efficacité opérationnelle du GIP • Un directeur du GIP qui assure, sous l'autorité de l'assemblée générale ou du conseil d'administration, le fonctionnement du groupement • Un agent comptable nommé par un arrêté du ministre chargé du budget • Autres instances obligatoires : comité technique, commission consultative paritaire, comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail

Avantages

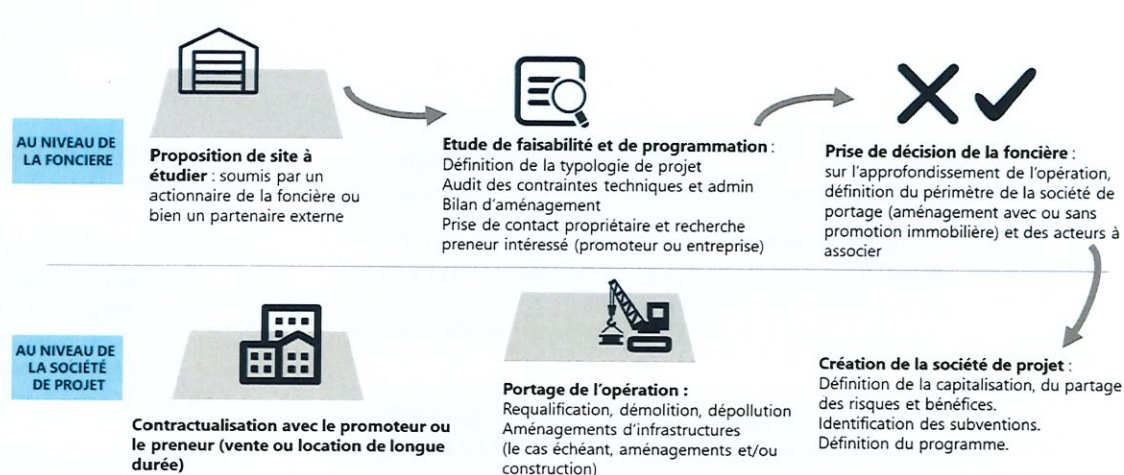
- **Principe de maîtrise / coopération avec la puissance publique**
- **Modalités d'organisation souples** car elles sont définies par convention
- **GIP peut être constitué avec ou sans capital social**
- **Responsabilité des dettes proportionnelle aux apports, conjointe, non solidaire.**

Inconvénients

- **Création complexe de la structure : inertie administrative possible avec intervention de l'Etat**
- **Très fort contrôle de l'activité du GIP par les collectivités membres**

Zoom sur la société de projet (SPV)

SPV	
Initiative et pilotage	<p>Créée par des investisseurs (publics ou privés)</p> <p>Dans le cas d'une intervention d'une collectivité, il est nécessaire de s'assurer qu'elle dispose des compétences statutaires</p> <p>Dans le cadre d'un financement de projet, une société de projet est constituée par les promoteurs privés du projet.</p>
Objectifs	<p>Créée spécifiquement pour le projet pour en sécuriser du risque financier, elle a pour objet exclusif de conclure et d'exécuter le contrat global dont elle est titulaire. Il peut s'agir de missions de :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Acquisition ● Conception-Construction ● Exploitation
Caractéristiques	<ul style="list-style-type: none"> ● la SPV qui assure le rôle de MOA dans l'opération/projet confie généralement : la conception et la construction au concepteur-constructeur, via un contrat de conception-construction, l'exploitation à l'exploitant, au travers d'un contrat d'exploitation ● la SPV peut avoir recours à des AMO (juridiques ou financiers essentiellement) ● Le partage des risques est lié à la capitalisation : chaque acteur choisira ou non de capitaliser la société de projet. Le partage des risques (bénéfices et pertes) sera donc fonction de l'implication de chaque actionnaire dans la société de projet. Il sera possible de faire appel à des dispositifs d'aide en fonction du type de projet souhaité pour améliorer la rentabilité des projets. ● Le partenaire privé effectue lui-même le partage de ses risques, principalement lié à la conception-construction-exploitation, entre ses différents intervenants : société de projet, concepteur-constructeur, exploitant ... ● La collectivité porte souvent les risques liés aux procédures administratives et environnementales



Avantages

- **Diversification de l'actionariat en fonction du projet**
- **Sécurisation du risque financier**
- **Montage adapté aux besoins du projet (Besoin en capitalisation, partage des risques, stratégie de requalification foncière ...)**
- **Structure juridique flexible**

Source : Banque de France, « **Les partenariats public-privé** », 2021 & Syntec Ingénierie, « **Pratique de l'ingénierie dans les contrats globaux d'infrastructure, SPV** », 2014

Formats envisageables des baux emphytéotiques

	Bail emphytéotique L.451-1 et suivants du code rural et de la pêche	Bail emphytéotique administratif L.1311-2 et suivants du CGCT	Bail à construction L.252-1 et suivants du CCH
Constitue un outil de gestion et de valorisation de biens immobiliers. Permet de moduler l'investissement financier en fonds propre de la part notamment de la collectivité			
Bailleur	Personne physique ou morale en capacité d'aliéner qui perçoit une redevance	Collectivité territoriale, ses établissements publics ou groupements qui perçoivent une redevance	Personne physique ou morale en capacité d'aliéner qui perçoit soit un loyer soit une remise d'immeubles ou fractions de ceux-ci, de titres donnant vocation à la propriété ou à la jouissance de tels immeubles.
Droits conférés au preneur	Cessibles, saisissables, hypothécables	Cessibles et hypothécables sous conditions de garantie des emprunts de financement	Cessibles, saisissables, hypothécables
Nature du bien	Biens immobiliers à usage d'habitation, commercial, artisanal, industriel ou rural		Tout type
Destination du bien	Tout type si les changements ne diminuent pas la valeur du fonds (bail issu du domaine privé)	Réalisation d'une opération d'intérêt général relevant de la compétence de la collectivité (domaine public ou privé)	Tout type (domaine privé ou public sous conditions)
Durée du bail	18 à 99 ans (reconductible)		
Nature de l'opération	Amélioration du fonds : <ul style="list-style-type: none"> Réparation, construction, démolition Location auprès d'autres entreprises Entretien 		Mise en valeur du fonds : <ul style="list-style-type: none"> Obligation de construction, de réparation et d'entretien Démolition Location auprès d'autres entreprises

Annexe 2

Benchmark de foncières existantes

Exemples de montages de foncières

Foncière à Béziers En cours de constitution

Création d'une foncière pour des Sites Clés en Main de Genvia à Mazeran et d'Arcelor-Mittal à Laudun L'Ardoise

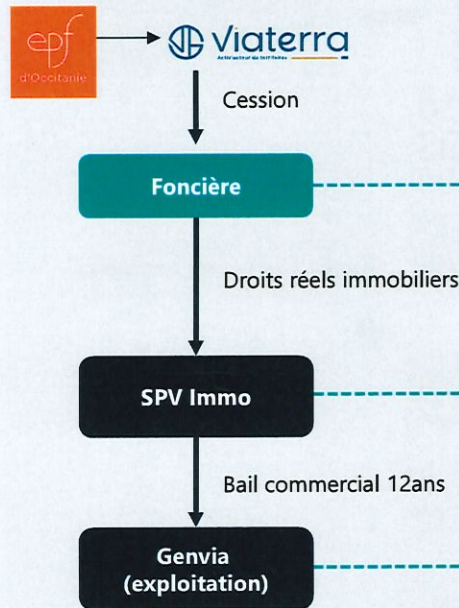


Capitalisation envisagée

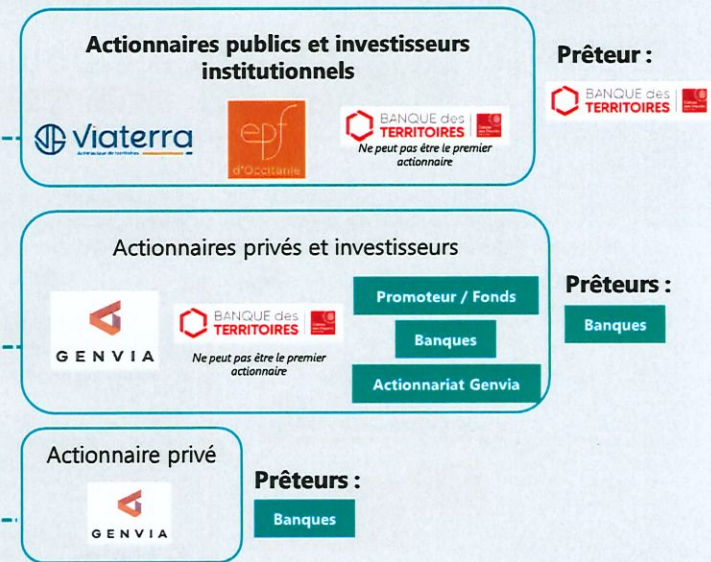
5,3M€ a minima (acquisition du foncier viabilisé en une ou deux phases) pour la foncière : 90€/m²
17,6M€ pour la capitalisation de la SPV Immo (pour 45M€ d'investissement).

Gouvernance

Cession après durée de portage à définir



Actionnariat envisagé sous réserve engagement des acteurs



À retenir : une foncière sur un seul périmètre de projet

- Une foncière dédiée au portage de long terme et au proto-aménagement
- Des acteurs immobiliers et privés impliqués dans une structure de projet dédiée, sous baux emphytéotiques
- Un acteur désigné pour l'exploitation

Exemples de montages de foncières

Foncière Patrimoniale de la Métropole de Lyon

En cours d'évolution

Elargissement du périmètre d'une foncière commerce en foncière économique pour du foncier productif

SEM GRANDLYON
 patrimoniale



Capitalisation actuelle

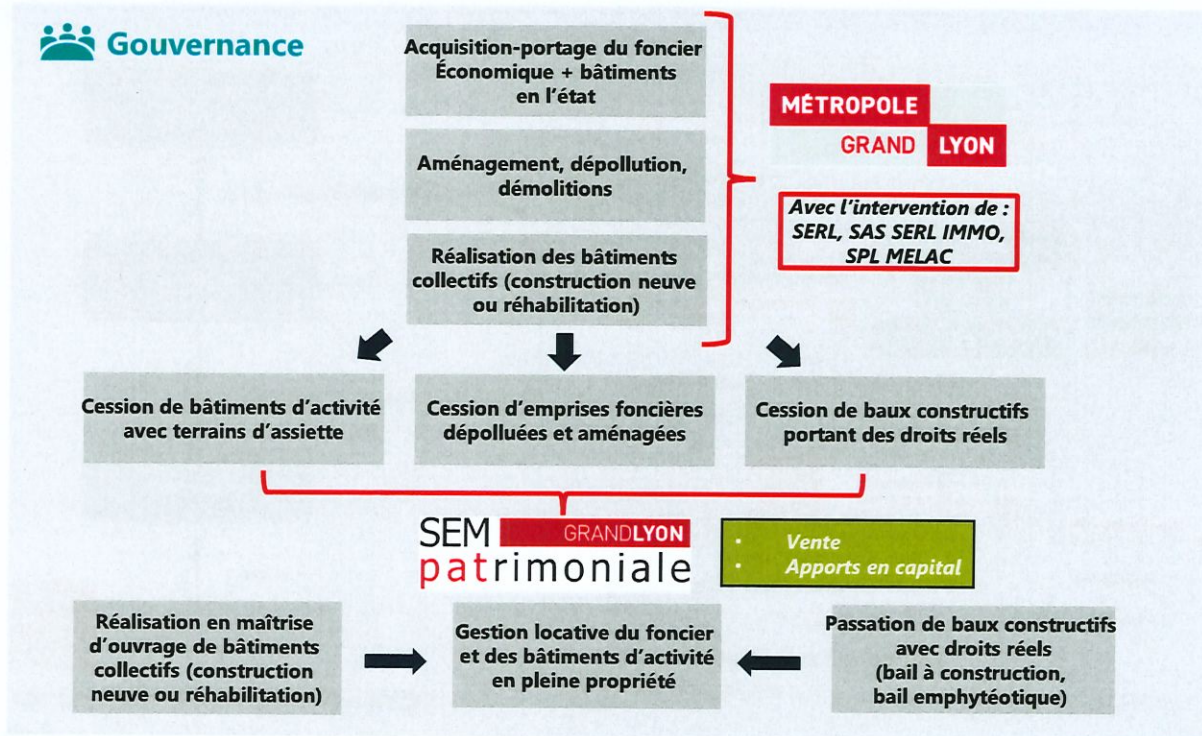
14M€ (acquisition commerces diffus en centre-bourg jusqu'à la fin du mandat, pas de portage de bâtiments productifs).

Actionnariat collège public : 66% (Métropole 56%, autres collectivités 10%)

Actionnariat collège privé : 34% (CDC 20%, SERL 12%, Caisse d'Epargne 2%) > SEM : minimum 15% « privé »

future

Entre 85M€ (acquisition/réalisation de l'immobilier, la Métropole apporte le foncier en nature) et 110M€ (acquisition, aménagement et réalisation du foncier). Fonds propres 30%, dette 70% Prêt immobilier de 20 ans à 4.5%, 50 ans à 3.8% si achat foncier.



A retenir : une foncière au périmètre plus large

- Des opérateurs présents dans la capitalisation, qui sont impliqués en aval du projet
- Une valorisation sur le long terme au travers du transfert de baux emphytéotiques
- Une politique cible d'orientation des fonciers sur une thématique : le développement économique

Exemples de montages de foncières

Foncière EPORA

En cours de constitution

Création d'une foncière de long terme dédiée au foncier économique

EPORA



Capitalisation actuelle

8.6M€ en capital sur les 3 premières années. 21.6€ de plan de financement, dette de 13M€ (60%).
Modèle à 50 ans, avec simulation de produits/charges sur 41 ans. Baux de longue durée, entre 20 et 40 ans.
Hypothèse d'amélioration de valeur économique de 3.5% par an pendant 20 ans, puis 2%.
Moyens d'EPORA, coûts et frais de 17% du CA.

Gouvernance

Un outil technique d'intérêt général prenant la forme d'une SAS avec seulement deux actionnaires :



Les collectivités, présentes dans la gouvernance de l'EPORA, n'ont pas vocation à entrer au capital de la SAS foncière.

Modalités d'intervention de la foncière :

- **Acquisition par la foncière de fonciers exclusivement dérisqués** : acquisition effectuée en priorité auprès de l'EPORA, intervenant en amont de la foncière, pour dé-risquer le foncier, le préparer et le dépolluer, voire les désosser et les mettre à bail.
- **Les acquisitions sont effectuées à la valeur de marché du terrain économique** : La SAS achètera le foncier à l'EPORA à la valeur de marché (éventuellement assorti d'un bail de longue durée).
- **Activité exclusivement centrée sur la gestion patrimoniale** : gestion de biens, acquisitions et arbitrages immobiliers. La SAS ne fera pas d'aménagement ni de construction. Les investissements bâtimentaires seront réalisés par les preneurs des baux de longue durée.

A retenir : une foncière au périmètre plus large

- L'effet levier de la capitalisation : une augmentation exponentielle de la capacité d'investissement associée
- Une diversification du portefeuille de foncier : répartition des risques sur plusieurs marchés

Portefeuille

Fonciers stratégiques générant une rente foncière importante à 30 ou 40 ans

Fonciers s'inscrivant dans une recomposition du site s'étalant sur une durée supérieure à 5 ans

Fonciers traités par l'EPORA nécessitant un temps de portage complémentaire nécessaire à la collectivité pour définir son projet

Fonciers d'activité non stratégiques, générant des revenus locatifs

Exemples de montages de foncières

Foncière de Grand Paris Aménagement

En cours de constitution

Création de Terra Eco, une foncière publique pour le pilotage long terme du foncier économique d'Ile de France

grandparis
aménagement



Forme juridique et capitalisation

Forme juridique envisagée : SAS, filiale de GPA

Capitalisation : GPA majoritaire + Banque des Territoires

Contexte :

- Modèle économique des aménageurs qui interdit d'étaler la recette sur la durée.
- Raréfaction du foncier économique productif en IDF, phénomène de rente foncière qui se constitue

Objectifs :

- Sortir de la logique achat / revente : portage de très long terme (40-70 ans) de fonciers uniquement, qui seront exclusivement commercialisés en Baux à construction
- Garder la capacité à maîtriser le redéveloppement

Périmètre d'intervention :

- Intervention limitée aux ZAC dans un premier temps pour tester le modèle.
- Intervention restreinte aux grands fonciers stratégiques (5-10ha, à proximité de grands équipements)

Fonctionnement :

- Achat en pleine propriété à GPA : Lève de la dette, pas exclusivement avec la BdT
- Portage long terme, indexation annuelle des loyers, rendement cible sur 30 à 50 ans
- Loyers au prix de marché pour du terrain aménagé & viabilisé : pas de décote
- Bail à construction plutôt que bail emphytéotique, car permet de maîtriser la destination (signe sur la base d'un PC).

✓ A retenir : une foncière au périmètre plus large

- Une réflexion différente sur les sorties d'opération d'aménagement avec les opérateurs immobiliers
- Sortir du schéma de la cession simple : revente aux filiales des aménageurs, qui transfèrent des baux emphytéotiques et ont un modèle financier une durée longue

Un autre exemple de taille sur ce format :

SEAL  immo

Exemples de montages de foncières

Foncière de Haute-Savoie

Existante

Date de création : juin 2019

Forme juridique : GIP, agréé OFS



La Foncière
de Haute-Savoie



Capitalisation

Capital social : GIP créé sans capital, pour permettre aux collectivités d'adhérer sans frais à la structure, et simplifier démarche Préfecture.
1 membre = 1 voie

Gouvernance



L'impact budgétaire est minimisé pour les collectivités.

Portage multi-segments : habitat, développement économique, équipements publics... foncier rare et sous tension.

Portefeuille Immobilier de la Foncière : 5M€ d'actifs – actuellement 100% logements (BRS).
Première acquisition économique au printemps 2024 : 4,5M€, 1 bâtiment pour installer 3 entreprises après division.

Fonctionnement : l'EPF assure le fonctionnement du GIP et met à disposition ses ressources gratuitement. A terme, recrutement par la foncière.

- Amortissement sur la durée via portage EPF (remboursement des collectivités par annuité) – portage jusqu'à 25 ans. Quand un équilibre économique est atteint, acquisition par la foncière via emprunt.
- Niveau de loyer fixé en fonction du niveau d'emprunt. Emprunt jusqu'à 30 ans avec son partenaire CE Rhône-Alpes. Bail emphytéotique sur 25 ans en général

A retenir : une foncière au périmètre plus large

- GIP sans capital, le coût d'acquisition du patrimoine de La Foncière 74 est réparti entre les membres intéressés.

Exemples de montages de foncières

Fondation pour les Terrains Industriels de Genève

Existante

Date de création : 1960

Forme juridique : Fondation de droit public suisse



facilitateur d'implantation



Objectifs :

- Valoriser le foncier industriel **par l'acquisition, l'aménagement et le morcellement des terrains industriels**, pour permettre l'implantation d'entreprises.
- Gérer les zones industrielles sur les plans juridique, financier, urbanistique et environnemental.
- Densifier le foncier disponible des ZI en introduisant la mixité des activités et en veillant à la stabilité et à la liquidité du marché immobilier industriel.

Portefeuille Immobilier de la FTI : au 31/12/2022 : 184 bâtiments en propriété et 29 en gestion + 261ha, soit 465 parcelles en propriété et 201 parcelles en gestion

Rentabilité financière : Au 31/12/2022 - Rendement brut du patrimoine : 4,4%. Chiffre d'affaires : 39,9Mio CHF (+4,7% par rapport à 2021).

Gouvernance

- Répondant au **Département de l'économie et de l'emploi**, la FTI est placée sous l'autorité du **Conseil d'état** ainsi que du **Grand Conseil genevois**.

A retenir : une foncière au périmètre plus large, dans un autre système juridique

- Une foncière pensée sur le temps très long, qui valorise ses revenus locatifs depuis plusieurs décennies, et qui finance aujourd'hui 100% de ses investissements.
- Le foncier n'est pas un objet privatisable, il reste public et permet une source de valorisation sur le long terme