

ANNEXE 1 C)– BILAN DU PRESTATAIRE DU PREMIER ACCORD-CADRE EN GUADELOUPE/SAINT-MARTIN, MARTINIQUE ET LA REUNION

Le bilan suivant a été adapté pour la publication de l'appel d'offre.

1. RAPPEL DES OBJECTIFS DU RENFORCEMENT DE CAPACITES

1.1. Incarner le PEDOM, faire vivre les contrats de progrès

1.1.1. Une situation alarmante, mise en lumière il y a 10 ans

Le rapport Eau – DOM (PEDOM) publié en juin 2015, qui dressait un constat alarmant de l'état des services d'eau potable et d'assainissement de l'Outre-Mer, fournissait des clefs d'analyse complémentaires de la situation des services d'eau martiniquais, guadeloupéens et réunionnais. Parmi les enjeux spécifiques aux DOM de la Guadeloupe, de la Martinique et de La Réunion, les plus saillants sont :

	Eau potable	Assainissement
Martinique	• Une priorité à l'amélioration des services d'eau potable en réorientant les projets d'investissements vers la réduction des fuites, des prélèvements sauvages et des défauts de facturation et de recouvrement	• Poursuivre la dynamique de développement des services d'assainissement collectif en promouvant les réseaux et les raccordements
	• Une reconstitution des capacités d'autofinancement afin d'assurer une gestion financière pérenne	
	• Un renforcement auprès de la population des efforts d'information, de participation de communication et d'éducation indispensables au succès des services.	
	• Une maîtrise d'ouvrage en récente recomposition	
Guadeloupe	• En dépit de capacité de production suffisante, une incapacité à satisfaire en permanence les besoins en eau de tous les habitants, avec le recours à des « tours d'eau » afin de gérer la pénurie	• La quasi-totalité des systèmes individuels non-conformes et en 2017, 70 % des 27 stations de traitement des eaux usées de plus de 1 500 Equivalents habitants ne respectant pas la réglementation
	• Des performances de réseau bien en deçà des standards nationaux, qui obère la capacité de bon fonctionnement d'un système très interconnecté dans l'archipel (hors CCMG).	
	• Une situation aggravée par de mauvaises capacités de recouvrement des recettes, une consentement à payer en dégradation, plaçant les services dans une trajectoire technique et financière insoutenable (incapacité à financer les besoins d'investissements dans les infrastructures)	
	• Une maîtrise d'ouvrage en récente recomposition	
Réunion	• Un rattrapage structurel en termes de potabilisation de l'eau, avec 34% des volumes d'eau brute qui sont distribués aux abonnés avec un procédé de potabilisation insuffisant en 2018	• Des stations ayant fait l'objet de nombreux investissements et globalement conformes, mais un enjeu de gestion des effluents industriels encore à traiter (conventions spéciales de déversement)

Eau potable		Assainissement
		Une problématique des eaux claires parasites appelant des investissements sur les réseaux collectifs d'assainissement (réhabilitation)
	Des enjeux de rendement, d'autant plus important, que l'eau transportée et distribuée est chère	- La prise en compte et la gestion des abonnés raccordables non raccordés (10% des abonnés sur certains territoires) comme un axe majeur d'amélioration des équilibres financiers. - La présence de nombreuses « mini-stations » (entre 200 et 400) mal connues, en mauvais état et peu entretenues
	L'amélioration de la connaissance patrimoniale par la mise en place et l'alimentation de systèmes d'information géographique.	
	La montée en puissance des équipes en termes de gestion financière et tarifaire : définir une programmation réaliste, optimiser les subventions, suivre la trajectoire financière, anticiper les augmentations tarifaires.	

Face à ces constats, le PEDOM proposait un nouveau cadre d'intervention permettant la responsabilisation de tous les acteurs concernés (autorités organisatrices, bailleurs, services régaliens, etc.) autour de ces enjeux stratégiques et de leur traduction en objectifs opérationnels.

A ce titre, les objectifs spécifiques de **renforcement de capacités** des collectivités d'Outre-Mer apparaissaient comme un élément central du plan Eau DOM. Pour autant, une remise en perspective de la construction de ce plan doit rappeler que cette démarche devait avant tout être appréhendée comme **un processus de conduite de changement**, dont la réussite passe notamment par une parfaite **appropriation de la part des collectivités locales en charge de ces services**.

1.1.2. Les contrats de progrès comme outil d'intervention

Dispositif central du Plan Eau DOM, le « Contrat de Progrès » constitue la pierre angulaire de la démarche. Outils de contractualisation d'un genre nouveau et établis pour une durée de 5 ans en moyenne avec chaque EPCI-FP (en incitant au regroupement les communes encore isolées) ou avec les syndicats qu'ils ont constitués le cas échéant, ces contrats constituent le fil rouge d'une **démarche d'amélioration continue partagée** entre toutes les parties prenantes des services d'eau et d'assainissement sur ces territoires.

S'appuyant sur un diagnostic établi conjointement, fondés sur des indicateurs de résultats concernant les objectifs fondamentaux de ces services (facturation, recouvrement, tarification et mécanisme de solidarité financière, entretien, renouvellement, maintenance), ils ont pour ambition de comporter **des financements nouveaux d'appui au développement et au renforcement des capacités** :

- Il ne s'agirait donc plus d'un simple donnant-donnant où les aides resteraient cantonnées aux investissements et les efforts de gouvernance et les progrès de gestion seraient attendus des seules collectivités.
- C'est au contraire une logique gagnant-gagnant qui a été instaurée :

- A court terme : une part des moyens est en effet ainsi consacrée à aider les collectivités pour répondre aux urgences « vitales » et obtenir les progrès souhaités dans la gestion quotidienne du service, notamment organisationnels ;
- A moyen terme : chaque contrat lierait ainsi l'investissement (généralement subventionné pour l'assainissement ou financés sur crédits à long terme bonifiés pour l'eau potable) et la gestion et l'exploitation trop souvent délaissées.

1.1.3. Le renforcement de capacité et la formation au service des contrats de progrès

Le renforcement de capacité a donc été envisagé comme un des clefs de voute du succès des contrats de progrès, avec une part importante à consacrer aux besoins de formation des collectivités et de leurs agents / élus.

Les plus importants besoins en formation identifiés sont les suivants :

Actions de formation pré-identifiées	
Martinique	• Prévoir des formations sur des thématiques déjà identifiées par les agents comme pour Espace Sud, la reconnaissance pédologique des sols pour les agents du SPANC
	• Poursuivre l'exercice des missions de manière efficace
	• Former les agents à l'utilisation des nouveaux outils
	• Permettre l'adaptation des agents aux changements liés à la réorganisation
Guadeloupe	• Mettre en œuvre des plans de formation adaptés aux besoins de chacun et aux objectifs des services
	• Professionnaliser la gestion administrative, financière et comptable des services
	• Former les agents au montage de dossiers de subventions (FEDER en particulier), ou renforcer les services sur ce point pour les rendre autonomes.
Réunion	• En priorité comptabilité M49 et modélisation financière management, SIG et gestion de logiciel SPANC ;
	• En priorité comptabilité M49 et modélisation financière management, SIG et gestion de logiciel SPANC

1.2. Un accord-cadre de l'AFD pour organiser le renforcement de capacité

C'est dans ce contexte que le COPIL Eau DOM a identifié les besoins suivants :

- 1. Proposer une offre de formation aux autorités organisatrices (élus et services techniques), adaptée aux contextes et enjeux spécifiques de mise en œuvre du plan Eau DOM et des contrats de progrès sur chacun des territoires, et couvrant les thématiques suivantes :
 - a. Contrôle des performances d'exploitation, suivi et contrôle de la délégation de service public ;
 - b. Organisation et management des services ;
 - c. Ingénierie financière ;

- d. Politique tarifaire et gestion clientèle ;
 - e. Gestion patrimoniale ;
 - f. Responsabilité des élus en matière de gouvernance des services d'eau ;
 - g. Communication auprès des usagers (redevabilité, campagnes de communication) ;
- 2. Fournir aux autorités organisatrices une Assistance à la Maîtrise d'Ouvrage :
 - a. Couvrant les thématiques a. à e. listées ci-dessus, et abordées en formation ;
 - b. Permettant un appui pour le suivi et le rapportage des contrats de progrès.

C'est dans ce contexte que l'Agence Française de Développement (AFD) a recruté des experts pour mettre en œuvre des actions de formation et d'assistance à maîtrise d'ouvrage.

Un Accord-Cadre a été structuré afin de confier à plusieurs titulaires la réalisation de ces prestations d'accompagnement opérationnel des maîtrises d'ouvrages, comprenant à la fois des actions de formation et des actions d'assistance à maîtrise d'ouvrage couvrant les thématiques identifiées par le COPIL Eau DOM.

L'objectif de l'accord-cadre, et du prestataire, était donc double :

- **Renforcer les capacités des autorités organisatrices** dans leurs activités de structuration, de suivi et d'organisation des services d'eau potable, d'assainissement collectif, et d'assainissement non collectif.
- Appuyer les collectivités dans le **suivi de la mise en œuvre du contrat de progrès**.

Les sollicitations et les typologies de missions sollicitées permettent de tirer de premiers enseignements sur les usages faits de l'assistance proposée pour :

- Combiner et mutualiser l'ingénierie ;
- Comblent les besoins d'expertise et d'ingénierie ;
- Assurer une montée en compétence des services.

Pour les lots 1 (Martinique), 3 (La Réunion) et 5 (Guadeloupe), l'AFD a recruté le groupement pour mettre en œuvre des actions de formation et d'assistance à maîtrise d'ouvrage pendant 4 années (Juillet 2021 – Juin 2025).

1.3. Une nécessaire évaluation pour projeter les besoins futurs

A l'approche de l'échéance du marché, l'AFD a souhaité disposer d'une évaluation du dispositif organisée autour de :

- Un bilan des formations et actions entreprises dans le cadre du renforcement de capacité et une évaluation de leur degré d'appropriation ;
- Un panorama des thématiques abordées ;
- Une évaluation globale du dispositif à la lueur des enseignements de ces 4 années d'accord-cadre et des recommandations pour poursuivre l'accompagnement des DOM à l'avenir.

2. BILAN DES ACTIONS DU RENFORCEMENT DE CAPACITES

2.1. Bilan financier à fin 2024

L'AFD a répondu à 25 sollicitations entre 2022 et fin 2024.

A début 2025, ce sont près de 50 projets qui ont été adressés par le groupement. Plus d'un tiers de ces projets envisagés ont été abandonnés du fait de la redéfinition des besoins ou de certaines priorités. Les états de consommation montrent d'importantes disparités dans les niveaux d'enveloppe et de consommation en fonction des territoires considérés, la Réunion présentant le volume le plus important de projets achevés.

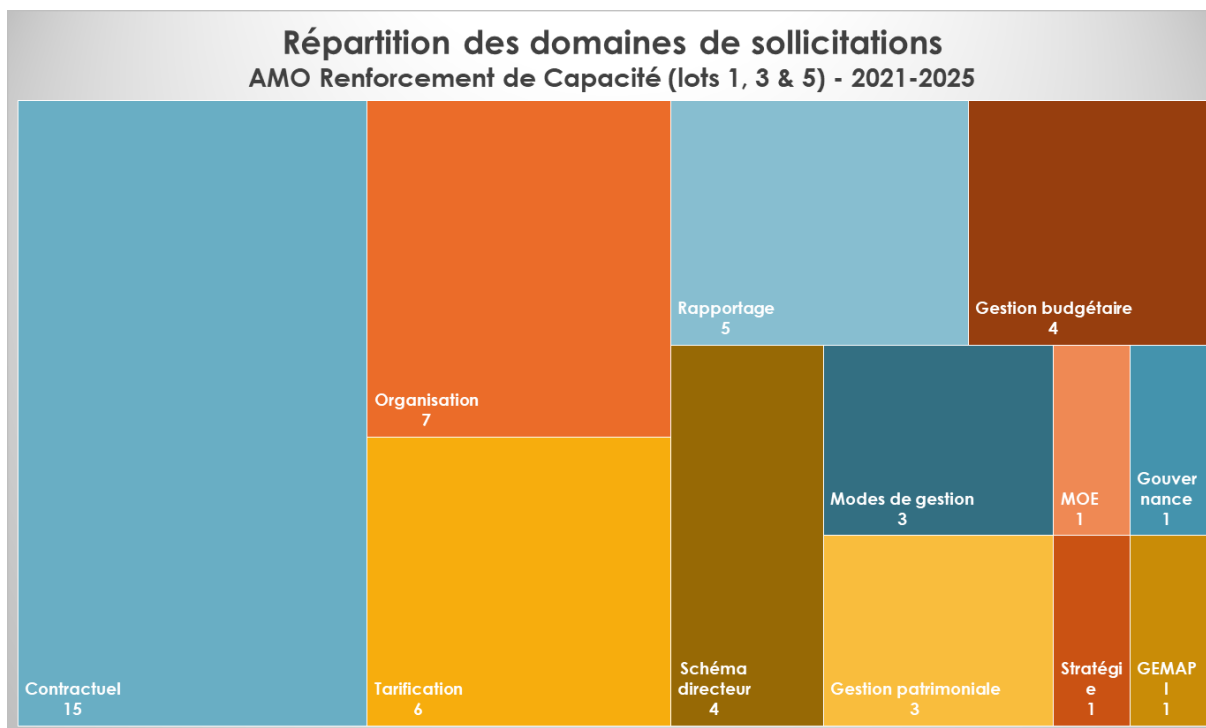
De façon détaillée, le volume des missions en cours rapporté au volume total des missions (en cours + envisagé + finalisé) peut parfois atteindre des proportions importantes. C'est le cas en particulier des 3 EPCI martiniquais, ce qui pourrait être un signe de difficultés de pilotage de ces prestations côté autorité organisatrice. Dans la majorité des cas, les budgets initiaux ont été respectés

2.2. Typologie des thématiques couvertes par le renforcement de capacité

Le marché d'AMO ambitionnait de couvrir une importante palette de thématiques / domaines d'expertises identifiés comme des besoins à satisfaire par les collectivités compétentes.

Un bilan des sollicitations reçues (c'est-à-dire des opportunités instruites, même si elles n'ont *in fine* pas fait l'objet d'une commande ferme) est dressé dans les graphiques ci-après :

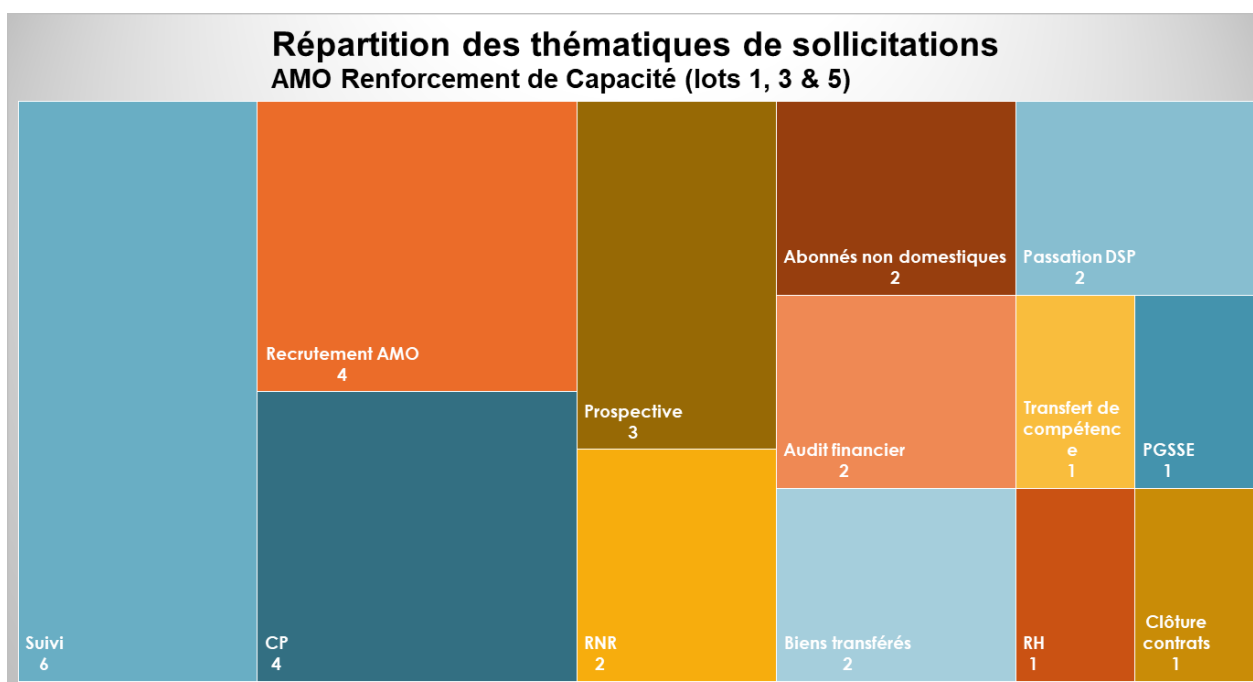
- Par domaine c'est-à-dire par grand champ d'expertise



Les domaines majeurs concernaient principalement les champs de **l'ingénierie contractuelle**, du rapportage (suivi des CP, RPQS), de la tarification et des aspects budgétaires (prospective), ainsi que des aspects relatifs au patrimoine des services (Schémas directeurs, gestion patrimoniale, MOE...).

Les constats précédents sont bien corrélés aux volumes de commande avec plus de la moitié des mandats portant sur les domaines de l'ingénierie contractuelle, de l'organisation et de la tarification.

- Par thématique, c'est-à-dire par expertise plus spécifique :



Que cela soit en nombre de sollicitation ou en volume de commande, les thématiques majeures ont principalement porté sur le suivi des DSP, les assistances au recrutement de prestataires techniques (pour des schémas directeurs, de la MOE), le suivi des contrats de progrès ou encore des thèmes très spécifiques à l'assainissement collectif (raccordables non raccordés, abonnés non domestiques).

De manière comparée aux champs thématiques fléchés dans le cadre du cahier des charges du renforcement de capacités, seules 2 thématiques apparaissent moins traitées :

- **La responsabilité des élus en matière de gouvernance** : si des évènements collectifs ont permis en début de missions d'obtenir une participation des élus, force est de constater que la dynamique s'est essoufflée dans le temps.
- **La communication auprès des usagers** (redevabilité, campagnes de communication) : peu ou pas de sollicitations ont été reçues / traitées sur cet aspect, sans doute du fait des caractéristiques des territoires de la CCMG, de Martinique et de la Réunion, moins sensibles aux problèmes de continuité ou d'accès aux services publics d'eau potable et d'assainissement.

Besoins initiaux CCTP	Nombre de sollicitations par domaine
Contrôle des performances d'exploitation, suivi et contrôle de la délégation de service public	15
Organisation et management des services	7
Ingénierie financière	4
Politique tarifaire et gestion clientèle	6
Gestion patrimoniale	3
Responsabilité des élus en matière de gouvernance des services d'eau	Diffus dans d'autres catégories sans que des interventions dédiées aient réellement été mandatées
Communication auprès des usagers (redevabilité, campagnes de communication)	RAS
Suivi et rapportage des contrats de progrès	5

2.3. Entre apprentissage collectif, montée en compétence et expertises ponctuelles

L'assistance technique a été mobilisée depuis un peu moins de 4 ans de manière différenciée sur chacun des territoires. Les acteurs bénéficiant d'une organisation claire et de compétences importantes, ont sollicité de manière importante le fond pour être accompagnés sur des sujets ponctuels ; quand les territoires où le besoin semblait le plus important ont eu plus de difficultés à cibler leurs besoins, à organiser leurs demandes ou à nommer un point focal coordonnant les prestations d'appui.

2.3.1. Combiner et mutualiser l'ingénierie

Initiées dans le cadre de la préparation des contrats de progrès, les séquences collectives à l'échelle de chaque DOM ont été d'importants points d'ancrage de la démarche :

- **La Réunion :**
 - Entre 2022 et 2024 : Plusieurs formations techniques collectives notamment :
 - Les modalités de contractualisation pour la construction et l'exploitation d'ouvrages ;
 - La montée en compétence sur le suivi des concessions de service public ;
 - La gestion des fuites sur les réseaux d'eau potable ;
 - La planification financières des services d'eau et d'assainissement ;
 - La tarification des services d'eau et d'assainissement ;
 - La réutilisation des eaux usées traitées.
 - Un séminaire à destination des élus de La Réunion (1 matinée) en présence de l'intégralité des élus des EPCI transcrivant l'intérêt de l'ensemble des acteurs pour la thématique ;
 - **140 inscrits** cumulés sur les 7 sessions techniques de formation, 53% d'entre eux ont accepté d'évaluer la qualité de la formation, avec un **très bon taux de satisfaction de 82%**.
- **Martinique :**
 - Entre 2022 et 2024 : Un séminaire annuel technique et politique en **Martinique** permettant d'échanger sur les pratiques, de bénéficier de retours d'acteurs, de diffuser les bonnes pratiques.
 - Les thématiques ont concerné :
 - La relation élus-cadres dans la gestion des services d'eau et d'assainissement ;
 - L'ingénierie de projets ;
 - L'identification des besoins en renforcement de compétences ;
 - Le pilotage de son(ses) opérateur(s) des services d'eau et d'assainissement ;
 - Les raccordables non raccordés au réseau collectif d'assainissement.
 - Aucune évaluation quantitative n'a été conduite sur les différentes sessions, cependant le format a généré une réelle satisfaction des participants avec :
 - Une excellente participation en 2022 avec une présence d'élus et de techniciens ;
 - **Une trentaine de participants à chaque session en 2023 ;**
 - **Une quinzaine de participants** (uniquement des techniciens) en 2024.
 - Interrogée à ce propos, la CACEM a jugé **le format de séminaire particulièrement intéressant**, notamment car il permet de **rencontrer les homologues** du territoire, de détecter des apports quant aux **évolutions nationales** (réglementaires, techniques). Ils ont cependant déploré **une moindre mobilisation des élus**, qui invite selon eux à penser une formule sur mesure pour les intéresser à l'avenir. C'est sur la base de ce constat que le leader du groupement avait proposé en 2024 de basculer dans une logique d'aller vers les élus, en intervenant en commission thématique. Cela n'a pas produit les effets escomptés, les thématiques proposées étant parfois jugées en décalage avec les sujets d'intérêt du territoire (différence entre les thématiques souhaitées par l'Etat / l'Office versus par les EPCI).
- **Guadeloupe :**
 - Aucune formation collective n'a eu lieu

Ce format a été particulièrement apprécié avec l'expression d'un haut niveau de satisfaction des participants, notamment du fait de la dynamique collective générée et des perspectives de coopération

et d'apprentissage conjoint. Ces moments ont également permis à certains acteurs, notamment à La Réunion, de mieux définir leurs besoins et de solliciter des compléments à l'échelles de leur territoire.

A quelques exceptions près (La Réunion notamment), la capacité de mobilisation des élus (ou de leurs cabinets) pendant ces moments collectifs est restée assez faible, elle est caractéristique d'une difficulté chronique à obtenir un engagement politique fort aux côtés des services. Lorsque que l'on interroge les services, les raisons identifiées sont variables : manque de disponibilité, manque de priorisation, perception d'une faible valeur ajoutée des échanges, ...

Cette animation collaborative et collégiale des sujets eau et assainissement à l'échelle de chacun des Outre-Mer est un point à reconduire dans les futurs cadres de renforcement de capacité. Il crée un sentiment commun d'appartenance à une communauté technique (voire politique lorsque les élus parviennent à se mobiliser) de l'eau à l'échelle du DOM.

2.3.2. Comblant les besoins d'expertise et d'ingénierie

A Saint Martin, à Marie-Galante et à La Réunion (et dans une moindre mesure en Martinique), les collectivités ont sollicité le dispositif pour conduire des missions d'expertise et d'ingénierie. Pour des expertises spécifiques non présentes au sein des collectivités ou par manque de temps, le Groupement a été mis à contribution pour réaliser certaines missions ponctuelles, principalement sur les champs de :

- Sur des volets **contractuels** :
 - L'audit notamment financier de contrats ;
 - La rédaction de cahier des charges de DSP ;
 - Le suivi de contrats de DSP ;
- Sur des volets opérationnels de gestion des services :
 - L'accompagnement à la **rédaction de cahiers des charges** pour recruter des prestataires en particulier dans le cadre de futurs schémas directeurs des services publics d'eau ou des eaux pluviales urbaines ;
 - L'assistance au recrutement d'un maître d'œuvre pour des travaux ;
- Sur des volets **d'ingénierie financière** :
 - La tarification des services publics (principes, traitement des raccordables non raccordés...) ;
 - La prospective budgétaire ;
 - La gestion des inventaires patrimoniaux post-transfert de compétences ;
- Sur les **contrats de progrès** en matière de suivi ;
- L'appui à l'**organisation** des services :
 - La rédaction de fiches de poste ;
 - La structuration d'un organigramme pour la direction de l'eau et de l'assainissement.

Même si ces missions avaient été envisagées dans une moindre mesure au lancement du dispositif de renforcement de capacité, elles ont joué un rôle de facilitation et de fluidification pour de nombreux projets. Ces missions d'assistance à maîtrise d'ouvrage ont démontré leur utilité pour des collectivités en souffrance sur le plan des expertises ou du staffing au sein de leurs équipes.

2.3.3. Assurer une montée en compétence des services

2.3.3.1. Deux modalités pour un même objectif

La montée en compétences a pu être déployée selon deux modalités principales :

- **Des parcours individuels en ligne :**
 - Basés sur le catalogue de formation du partenaire du groupement, ces parcours laissaient l'initiative des sujets et du rythme d'apprentissage aux personnes inscrites sur la plateforme. La Réunion a particulièrement utilisé ce dispositif. Le retour des personnes formées est bon, même si le souhait d'un contenu plus détaillé et de haut niveau a été régulièrement exprimé. Cette offre d'e-learning concerne les domaines de la production et distribution d'eau potable, de l'assainissement collectif, du SPANC, de la gestion des eaux pluviales, de la gestion des abonnés ou encore de la sécurité au travail (+ de 100 formations métier et sécurité et 1350 capsules vidéos)
 - A contrario, les parcours tutorés à destination de publics « débutants » ont été appréciés, notamment car ils permettaient d'accéder simplement à certains fondamentaux de la gestion des services tout en s'appuyant sur un formateur expert.
- **Des parcours spécifiques :**
 - Ils ont été proposés en Martinique, à la CCMG et à Saint-Martin ;
 - L'intervention se déroule à l'échelle d'un EPCI pour des publics sélectionnés par la collectivité ;
 - Ils ont concerné les thématiques suivantes :
 - Formation-action sur le contrôle des performances d'exploitation et le suivi des délégations de service public (Martinique) ;
 - Renforcement de capacités dans le cadre de la mise en œuvre du Plan Eau Dom et des contrats de Progrès (CCMG) :
 - Modules Délégation de Service Public,
 - Parcours tutoré Assainissement Non Collectif,
 - Protocoles de fin de contrats de DSP,
 - La compétence GEMAPI,
 - Les schémas directeurs d'eau potable et d'assainissement,
 - Le Rapport Annuel du Délégué et son contrôle.
 - Webinaires pour les directeurs de cabinets sur les modes de gestion (Martinique), prestation qui a finalement été arrêtée (1 webinaire sur 3 réalisé) ;
 - Formations des élus sur le PGSSE (Saint-Martin) ;

2.3.3.2. Une évaluation positive du dispositif de montée en compétence

La plateforme a été utilisée de manière variable entre les lots 1 / 5 et le lot 4.

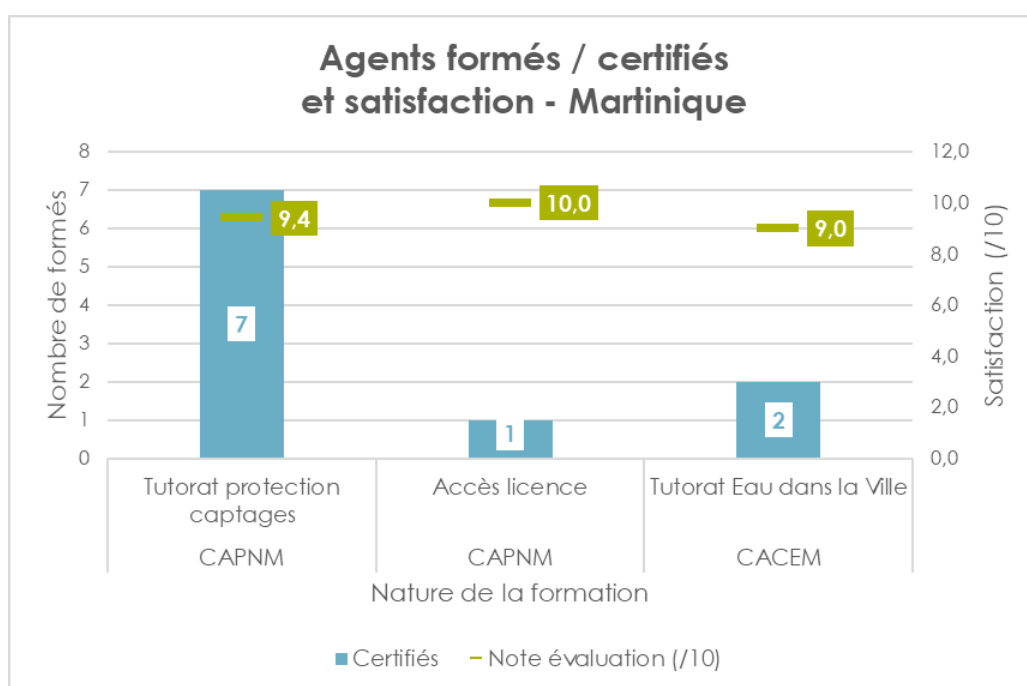
A La Réunion, l'utilisation autonome du catalogue de la plateforme a été globalement appréciée :

- Entre 7 et 8 licences ont été attribuées par utilisateur (1 utilisateur = 1 collectivité), soit environ 40 utilisateurs au total ;

- **Un taux d'utilisation de 65%** a été constaté en moyenne, équivalent à un tiers des agents ayant des droits qui n'a suivi aucune formation ;
- Un utilisateur a en moyenne suivi 32h de formation, pour un total de 21 formations validées, soit environ **4 formations validées par licence** ;
- **Le taux de satisfaction global est évalué à 83%**, ce qui démontre que le format est adapté et satisfaisant pour les utilisateurs ;
- Les recommandations d'amélioration de la plateforme portaient avant sur :
 - Un contenu plus détaillé sur certaines notions (GEMAPI, PAPI, endiguement, schémas de principes...) ;
 - Le besoin de plus illustrer le propos voire de proposer des cas pratiques / des études de cas ;
 - De façon plus épisodique, le besoin de corriger certaines données erronées.

En Martinique, les formations tutorées ont globalement été privilégiées par les agents :

- Sur les thèmes de la protection des captages ou encore la formation « eau dans la ville » ;
- L'apport des experts formateurs a été très apprécié ainsi que la possibilité de revoir le contenu des capsules de façon différée ;
- **Un taux de de satisfaction de 95%** ;
- A l'occasion d'un entretien dédié, la CACEM a détaillé ses éléments d'appréciation :
 - La mise à disposition d'un catalogue sur les métiers de l'eau et de l'assainissement : choix des formations selon les profils d'utilisateur ;
 - L'accès à une plateforme autoapprenante, avec validation par le biais de questionnaires ;
 - Un tutorat sur « les métiers de l'eau dans la ville », avec l'appui d'un spécialiste pour 2 agents/ Le formateur a été très à l'écoute, sachant que les 2 agents étaient relativement novices dans le domaine l'eau.
 - L'ensemble de l'offre a été très appréciée et jugée comme étant adaptée à leurs besoins.



A la CCMG, une formation tutorée sur le SPANC a été dispensée, elle a permis d'accompagner un agent de la collectivité. Il a évalué la formation avec **78% de satisfaction**. Il aurait souhaité avoir accès à plus de formation en ligne, avec plus de cas pratiques à disposition.

Certains parcours de formations sollicités ont eu peu d'impact car jugés trop généralistes ou manquant de pilotage au sein des collectivités (ex : ingénierie de projet). Globalement, les formations en ligne avec tutorat ont été appréciées, au contraire des formations – actions pour lesquelles les retours sont plus mitigés.

3. EVALUATION DU DISPOSITIF ET DES BESOINS FUTURS

3.1. Le cadre contractuel

L'AFD avait dimensionné des budgets équitables pour chacun des territoires.

Certains territoires ont consommé leur enveloppe dans des délais très rapides quand d'autres ont peu sollicité le fonds. Les conditions de mobilisation des appuis identifiés ont été les suivantes :

- Une capacité au sein de la collectivité à identifier les besoins réels et à fixer un calendrier d'intervention ;
- Une capacité à nommer un interlocuteur stable, ayant la disponibilité pour coordonner le travail du consultant et bénéficiant d'une position d'autorité au sein de la structure pour fédérer ses équipes ;
- Des formations ou appuis opérationnels, directement utilisés par les services.

L'expérience (notamment en Martinique) a montré que l'établissement d'une Feuille de Route pluriannuelle, si elle procédait d'une bonne intention, pouvait *in fine* ralentir le processus de lancement des marchés subséquents de chaque EPCI. L'ampleur des sujets à traiter peut générer une forme d'attente voire de désengagement. Un programme de pas à pas semblerait dès lors plus approprié à l'avenir.

3.2. Appréciation de l'efficacité du dispositif

3.2.1. Partage et apprentissage collectif des savoirs

De manière générale, le format « en assemblée » des séminaires a généré de bonnes dynamiques collectives permettant de rassembler le plus souvent des techniciens locaux, le plus souvent spécialistes de l'eau et de l'assainissement. La pérennisation des formations collectives semble indispensable mais pourrait être améliorée en ;

- Animant la dynamique de groupe en réseau au-delà des moments collectifs : l'intérêt d'une **communauté locale**, animée par les collectivités de façon tournante (ou un prestataire) serait à même de favoriser les retours d'expérience croisés, les échanges au fil de l'eau, etc. pour des profils se sentant parfois isolés dans les problématiques qu'ils ont à traiter ;
- Intégrant aux formations des profils d'agents différents des « usual suspects » des services d'eau et d'assainissement locaux. Pour répondre aux enjeux des services d'eau ultramarins, la recherche de **transversalité dans les organisations** est clef au sein des autorités organisatrices, elle justifierait de rechercher des thématiques et des moyens susceptibles d'embarquer des profils financiers / RH / commande publique au sein des séminaires collectifs.
- Favorisant des **formats spécifiques pour les élus** (Exemple de La Réunion) susceptibles de les mobiliser. Pour ce faire, il apparaît nécessaire de penser les formations à 2 niveaux :
 - Un niveau collectif rassemblant les autorités organisatrices locales (effet de communauté) ;

- Un niveau plus local qui mobiliserait les élus au sein de leurs commissions thématiques des collectivités (comme cela avait été un temps envisagé en Martinique) autour de sujets prioritaires pour le territoire (et en transverse avec les équipes support : finances, RH, autres).

Les demandes techniques formulées par les collectivités ont été bien souvent spécifiques, très adaptées à leurs enjeux locaux. Les formations plus généralistes ont été peu mobilisées exceptées sur les sujets tarifaires et contractuels.

Pour les formations à dominante financière (prospective budgétaire par exemple), les participants ont le plus souvent été des techniciens. Cette illustration peut interroger sur le réel effet transformatif dans les organisations publiques. En se focalisant sur l'objet des formations, il existe un risque de **ne pas cibler les personnes idoines** qui porteront en pleine responsabilité ces sujets au sein des autorités organisatrices. Les conditions de participation à ces formations à l'avenir pourraient par conséquent nécessiter de conditionner la participation à la sélection des profils d'agents les plus pertinents.

L'amélioration des appuis pour l'accompagnement à l'appui en ingénierie des territoires ultra-marins nécessitera de préciser en amont le programme de formation / d'appui et les conditions de réalisation.

3.2.2. Besoins d'expertise et d'ingénierie

Selon les lots considérés, une flexibilité plus ou moins importante a été accordée pour permettre la mobilisation de missions d'assistance à maîtrise d'ouvrage. La couverture thématique des accompagnements a concerné des besoins liés au **post-transfert de compétence** et aux **contrats de DSP**.

Ces besoins, très proches des enjeux du quotidien des autorités organisatrices, ont surtout concerné :

- Des expertises précises de type **audit, suivi, clôture de contrats** de DSP : Ces missions collent parfaitement aux ambitions du renforcement de capacité, elles mériteraient sans doute à l'avenir de plus orienter l'intervention autour de l'outillage des autorités organisatrices avec des solutions numériques dédiées pour faciliter leur prise en main et leur autonomisation (notamment dans une optique de meilleure capitalisation et de moindre fragilité en cas de turn-over).
- Des assistances à la **rédaction de dossiers de consultation** des entreprises (et à l'analyse des offres) en vue de :
 - Passer de nouveaux contrats de DSP ;
 - Recruter de nouveaux prestataires pour réaliser des missions plus techniques : Schéma directeur, PGSSE, MOE...

Ces interventions correspondent à des besoins critiques pour les collectivités. En effet, elles permettent d'éviter 2 écueils souvent rencontrés :

- Des délais de consultation allongés, qui entament bien souvent le temps de réflexion de fond sur les cahiers des charges ;
- Une meilleure définition du besoin en amont par un questionnement plus profond des objectifs poursuivis par la collectivité.

Globalement, ces interventions de facilitation auprès des collectivités ont été très appréciées, elles correspondent à de réels besoins auquel l'AMO de l'AFD a permis de répondre de façon pertinente.

3.2.3. La montée en compétences des équipes

Le volet de « formation individuelle » s'est déployé de manière **hétérogène** selon les DOM considérés, de façon très étoffée à La Réunion, de manière plus partielle en Martinique et à la CCMG.

Les résultats des évaluations réalisées montrent **un bon niveau de satisfaction** quant à l'offre déployée, même s'il est parfois difficile d'obtenir des évaluations de qualité et détaillées. La plateforme a été utilisée en autonomie par les agents mais avec un investissement individuel très hétérogène (Quand un même agent a validé 25 formations, certains ne se sont jamais connectés).

De manière générale, le sujet de la formation individuelle et de la montée en compétences questionne la place donnée à ces sujets dans le **projet d'administration** de la Collectivité. Elle interroge la mobilisation des élus et de la direction générale pour porter un discours et des moyens priorisant ce sujet au sein de l'organisation.

Il aura en revanche apporté beaucoup de matière pour répondre à des besoins très techniques pour des suivis de chantier, des besoins de terrain (ANC, protection des ressources...). Si l'offre de formation (tutorée ou non) semble avoir répondu de façon adaptée à un premier niveau de besoins (acculturation, rappel des fondamentaux), les agents ont formulé de manière récurrente un souhait de compléter le contenu des formations en :

- Augmentant le niveau de détail, de précisions des capsules pédagogiques sur certaines thématiques ;
- Disposant d'exemples concrets, de mises en situation ou encore de retours d'expériences.

Les formations tutorées semblent de ce point de vue répondre de façon adaptée à ces deux besoins.

3.3. Pistes d'amélioration

L'efficacité d'intervention du groupement a pu souffrir d'un certain flou dans le pilotage du marché. En effet, l'articulation entre les différents interlocuteurs, notamment entre l'AFD au siège et la DEAL en local, n'a pas toujours été organisée. Dans certaines situations, l'imposition de calendriers ou un positionnement « donneur d'ordre » de la DEAL a pu générer des difficultés dans le cadrage ou le pilotage des missions subséquentes.

Malgré cela, les consultants ont apprécié l'importante autonomie laissée par l'AFD pour formuler les propositions de possibles formations et d'adaptation aux besoins locaux. En dépit des difficultés évoquées, le dispositif contractuel est resté tout à fait pertinent. Pour pallier ces difficultés, une implication plus forte et proactive des interlocuteurs locaux de l'AFD (en dehors des sujets financiers) pourrait être susceptible d'apporter plus de clarté dans la ligne directrice des interventions de l'AMO.

Le dispositif, prévu initialement à destination des collectivités locales autorités organisatrices des services d'eau et d'assainissement, a parfois été étendu à d'autres acteurs (par exemple l'ODE à La Réunion). Si les besoins paraissent réels chez d'autres acteurs que les collectivités (ODE, DEAL...), il conviendrait d'intégrer spécifiquement une possibilité d'intervention pour leur compte à l'avenir.

Pour les collectivités les mieux organisées, il semblerait que les besoins à venir s'orientent plutôt vers :

- De vrais besoins d'expertise de type AMO, pour débloquer des situations figées du fait d'un manque de compétences et / ou de vacances de postes ;
- Concernant les vacances de poste, il pourrait être intéressant d'explorer une solution de mise à disposition d'un expert expérimenté, positionné à demeure au sein de la collectivité sur une durée

de quelques mois (entre 6 et 12 mois par exemple) afin d'éviter que des sujets ne soient pas en suspens pendant des durées trop longues. Cela permettrait d'assurer des intérimis « utiles » et de structurer certaines bonnes pratiques au sein des services de la collectivité, voire de contribuer au recrutement pour le poste vacant.

Le dispositif de renforcement de capacité aura finalement peu traité les enjeux organisationnels et RH alors même qu'ils paraissent clefs / critiques dans les difficultés rencontrées à l'heure actuelle par les acteurs de l'eau. De même, les aspects relatifs à la gestion des abonnés, à la place du citoyen au cœur des services d'eau et d'assainissement ont été relativement absents. Ces thématiques devraient être priorisées dans une potentielle future mission d'assistance.

Dans le cadre du rapport « La gestion de l'eau potable et de l'assainissement en outre-mer » de la Cour des Comptes, publié en mars 2025, il est intéressant de mettre en perspective les besoins identifiés avec les actions déjà entreprises dans le cadre du renforcement de capacité actuel.

Recommandations	Impacts de l'AT actuelle	A intégrer dans une AT à venir
Renforcer les capacités de suivi des autorités organisatrices	Présent de façon significative dans le dispositif actuel	A renforcer en poursuivant la montée en compétences des équipes, en favorisant plus d'implication des services ressources (juridique, RH, finances, contrôle de gestion) des autorités organisatrices et en outillant plus fortement les services en charge des suivis
Prise en compte des usagers (formations, mutualisation d'expérience) et insérer dans chaque CP des dispositions relatives aux besoins des habitants, à leur information et à leur contribution à la gouvernance des projets	Thématique peu ou pas traitée	Sujet de la place du citoyen / abonné / consommateur à davantage intégrer à l'avenir. En faire une pierre angulaire des futurs CP (partir de la définition de leurs besoins).
Organiser un retour d'expérience sur la mise en œuvre des dispositifs d'assistants technique	Hors du scope de l'AMO de renforcement de capacité	Intégrer une réflexion sur un volet de mise à disposition de moyen terme (6 mois à 1 an) d'experts pendant un temps donné au sein des autorités organisatrices les plus fragiles. Par là-même, dépasser la simple mise à disposition ponctuelle d'expertise. Dispositif à également penser pour les services déconcentrés de l'Etat.

Recommandations	Impacts de l'AT actuelle	A intégrer dans une AT à venir
Favoriser et accompagner l'expérimentation, la recherche et le partage d'expériences sur les innovations techniques, ainsi que les solutions fondées sur les dispositifs spécifiquement adaptés aux contextes ultra-marins	Renvoie (au moins en partie) aux séminaires collectifs organisés dans le cadre de l'AMO de renforcement de capacité. Exemple de la journée REUT à La Réunion qui permet de travailler sur une innovation technique.	A maintenir voire à renforcer avec l'animation d'une communauté technique et politique de l'eau à l'échelle de chaque DOM. Réflexion à ouvrir sur une communauté inter-DOM permettant d'élargir la focale ?
Intégrer dans le pilotage du Pedom l'appui aux travaux sur la tarification, la gestion des impayés et le recouvrement des factures	Le volet relatif à la tarification des services a généré un flux significatif d'activité.	Les thématiques plus complexes de recouvrement des factures et gestion des impayés ont été moins adressées : • Pour les services externalisés : considérant qu'il s'agit d'une problématique propre aux délégataires • Pour les services en régie : faute de formalisation des besoins, nécessité d'associer la DDFIP aux travaux