CAHIER DES CHARGES TECHNIQUES – TERMES DE REFERENCE PRESTATIONS INTELLECTUELLES

Agence Française de Développement
5, rue Roland Barthes
75598 Paris Cedex 12 - RCS PARIS B 775 665 599
Téléphone : + 33 (0)1 53 44 31 31

Concernant la prestation

« Structuration administrative et financière et renforcement de la capacité d'intervention du Syndicat Intercommunal pour la mise en valeur des Plages et des Sites touristiques de Guadeloupe (SIPS) »

PROJET

SOMMAIRE

ARTICLE 1. Présentation du Service Prescripteur 3
ARTICLE 2. Objet du marché 3
ARTICLE 3. Contexte et objectifs de la mission 4
ARTICLE 4. Prestation attendue 5
ARTICLE 5. Livrables attendus 6
ARTICLE 6. Modalité d'exécution 7
6.1 Méthodologie attendue 7
6.2 Exigence particulière de réalisation / Conditions d'exécution 7
6.3 Planning d'exécution 8
ARTICLE 7. Compétences attendues du Prestataire 9
ARTICLE 8. Moyens mis à disposition du Prestataire 9

PROJET

ARTICLE 1. Présentation du Service Prescripteur

Etablissement public au cœur du dispositif français de coopération, l'Agence Française de Développement (AFD) agit depuis près de quatre-vingt ans pour lutter contre la pauvreté et favoriser le développement dans les pays du Sud. Elle soutient également le dynamisme économique et social des Outre-mer.

Au moyen de subventions, de prêts, de fonds de garantie ou de contrats de désendettement et de développement, elle finance des projets, des programmes et des études et accompagne ses partenaires dans le renforcement de leurs capacités.

L'AFD finance et accompagne des projets et programmes de développement qui soutiennent une croissance économique plus durable et partagée, améliorent les conditions de vie des plus pauvres, contribuent à la préservation de la planète et aident à stabiliser les pays fragiles ou en sortie de crise.

Les équipes de l'AFD, basées à Paris, Marseille et dans son réseau de quatre-vingt-cinq agences et représentations dans les pays en développement et dans les Outre-mer français, lui permettent d'offrir à ses partenaires des financements, des instruments d'analyse et de couverture du risque et une ingénierie de formation et de renforcement des capacités.

Sa filiale Proparco soutient les investissements privés. L'intégration au 1er janvier 2022 de l'établissement public Expertise France permet également de renforcer l'offre du Groupe en matière d'ingénierie et de mise en œuvre de projets.

Le service prescripteur du présent marché, l'agence de l'AFD à Pointe-à-Pitre, compétente en Guadeloupe et à Saint-Martin, appartient à la Direction Exécutive des Géographies. L'étude sera suivie lien étroit avec la division GOV, basée au siège de l'AFD à Paris.

ARTICLE 2. Objet du marché

Le présent marché a pour objet une mission d'appui technique visant à accompagner la restructuration future du SIPS, appelé à évoluer en Syndicat Mixte Fermé (SMF) au cours du second semestre 2026. Cette mission vise à consolider les modalités d'intervention de la structure afin de garantir un accompagnement efficient des communes dans la prévention, la gestion et le traitement des problématiques littorales, en particulier celles induites par les échouements de sargasses.

Il est attendu du prestataire qui sera retenu pour cet accompagnement (i) la réalisation d'un diagnostic organisationnel et fonctionnel, permettant (ii) de définir un modèle cible de gouvernance et d'organisation, (iii)de structurer une offre d'appui aux communes (processus, outils et documents types) et (iv) d'établir une feuille de route opérationnelle priorisée, afin de renforcer durablement les capacités d'intervention du SIPS et d'améliorer la coordination, la réactivité et la sécurisation des actions d'accompagnement des communes en matière de gestion des espaces littoraux.
La forme juridique retenue pour le futur syndicat, le syndicat mixte fermé, est arrêtée. Elle ne constitue pas un objet d'étude de la présente mission.
La mission ne comporte pas de volet technique. Le SIPS et les services de l'État disposent de l'expérience opérationnelle de la collecte, des plans de gestion et des dispositifs de barrages. L'appui attendu porte sur les dimensions juridique, administrative, organisationnelle et financière.

Cet appui technique a pour finalité de :

a) accompagner la restructuration et la consolidation du SIPS, notamment dans ses dimensions juridiques, financière, organisationnelles, de gouvernance et de formalisation des processus internes ;

b) Définir et formaliser une offre d'accompagnement claire, opérationnelle et reproductible à destination des communes et de leurs groupements, couvrant l'ensemble des problématiques de gestion du littoral relevant de leurs compétences, notamment en matière de qualité des eaux de baignade, de gestion environnementale, de prévention des risques et de traitement des échouements de sargasses, en intégrant à la fois les missions de diagnostic, d'ingénierie et d'appui à la mise en œuvre des actions correctives qui en découlent ;

PROJET

c) doter le SIPS et les communes d'outils méthodologiques et opérationnels (référentiels, documents types, logigrammes, indicateurs de suivi) visant à renforcer l'efficacité des interventions et à sécuriser les procédures mises en œuvre.
d) sécuriser durablement les recettes du futur syndicat et accompagner la rédaction des amendements ou articles de loi nécessaires (loi de finances), en articulant étroitement le volet juridique et le volet financier.

ARTICLE 3. **Contexte et objectifs de la mission**

Depuis le début des années 2010, **les territoires de la Caraïbe, et notamment la Guadeloupe**, sont confrontés à des **échouements massifs et récurrents d'algues sargasses sur leurs littoraux**. Initialement ponctuels, ces échouements sont devenus quasi annuels et constituent désormais une problématique structurelle pour les collectivités et les populations concernées.

En effet, la décomposition des sargasses sur le rivage génère des émissions de gaz, notamment du sulfure d'hydrogène (H_2S) et de l'ammoniac. Ces émanations sont à l'origine de nuisances olfactives importantes et peuvent entraîner divers **effets sanitaires** chez les populations exposées.

Les échouements de sargasses peuvent également **perturber la biodiversité littorale** en dégradant certains habitats côtiers et en altérant localement la qualité du milieu marin lors de leur décomposition.

Les échouements de sargasses présentent également **des impacts économiques significatifs**. Les plages envahies d'algues deviennent difficilement accessibles, ce qui affecte la fréquentation touristique et l'image des territoires concernés. Les activités de pêche, de plaisance et certaines activités nautiques peuvent également être perturbées. À ces impacts s'ajoutent **les coûts importants liés aux opérations de collecte, de transport et de gestion des algues échouées**.

La gestion opérationnelle de ce phénomène repose principalement sur les communes littorales, qui assurent les opérations de ramassage des algues sur les plages et leur acheminement vers des sites de stockage ou de traitement.

En Guadeloupe, environ 14 des 32 communes sont régulièrement exposées à ces échouements, principalement sur la façade atlantique et certaines zones de la côte caraïbe. Au total, près de 83 kilomètres de littoral, soit environ 12 % du linéaire côtier, sont concernés par ce phénomène. Plus de 100 sites ont été identifiés comme présentant un enjeu sanitaire, dont une majorité à risque élevé pour la population.

Dans ce contexte, la gestion des échouements de sargasses constitue un enjeu durable pour les territoires guadeloupéens. Elle implique une coordination étroite entre l'État, les collectivités locales et les acteurs économiques afin de limiter les impacts sanitaires, environnementaux et économiques de ce phénomène désormais récurrent. Dans un rapport publié en juin 2025, la Chambre Régionale des Comptes alerte sur des lacunes juridiques, financières et organisationnelles dans la gestion des algues sargasses. En effet, les coûts liés aux sargasses ont été évalués à 4,96 millions d'euros pour les collectivités concernées dont 2,27 millions pour le conseil départemental. 28 ETP sont affectés à la gestion des sargasses par les communes. Les prestations s'exercent soit en régie, soit via des marchés publics (accords cadre travaux), soit de manière mixte.

Le SIPS est un syndicat intercommunal à vocation unique (SIVU) regroupant plusieurs communes de Guadeloupe afin de conduire des actions communes liées à la gestion et à la valorisation du littoral et des sites touristiques. L'EPCI a été créée en mars 1968. Il est administré par un comité syndical composé de représentants des communes membres. Il compte 25 communes membres dont les communes de la Riviera du Levant, de Marie Galante ou encore Deshaies, Sainte-Rose, Pointe-à-Pitre.

Le comité syndical est présidé par M. Jules OTTO (actuel Maire de Vieux-Habitants et Président du SIPS). Son budget est financé par les contributions des communes et dispose d'une petite structure administrative (deux agents).

Le Syndicat Intercommunal pour la mise en valeur des Plages et des Sites touristiques de Guadeloupe (SIPS) intervient au service des communes membres sur des problématiques littorales à forts enjeux sanitaires, environnementaux et touristiques. Les échouements récurrents de sargasses constituent un phénomène durable, dont l'intensité et la variabilité imposent une réponse structurée, coordonnée et réactive.

PROJET

Les communes demeurent en première ligne pour l'organisation opérationnelle (surveillance, collecte, logistique, information, gestion des sites), tandis que les dispositifs publics de soutien (financements, ingénierie, coordination inter-acteurs) exigent une capacité de pilotage, d'anticipation et de sécurisation administrative spécifique. Dans ce contexte, le SIPS souhaite renforcer sa structuration afin d'apporter un accompagnement optimal aux communes, en complémentarité avec les services de l'État et les partenaires institutionnels.

ARTICLE 4. **Prestation attendue**

La mission confiée dans le cadre du présent marché vise à accompagner le SIPS dans sa structuration à la fois organisationnelle, financière et opérationnelle. A l'issue de **la phase d'état des lieux**, le prestataire, qui devra disposer d'une expertise solide en gestion des collectivités locales, devra **formuler les préconisations** organisationnelles, opérationnelles, financières et juridiques utiles à la structuration et à l'optimisation du fonctionnement du SIPS notamment dans le champ de la gestion des algues sargasses. Puis, **un plan de déploiement des mesures adaptatives** devra être convenu et planifié avec l'encadrement de l'EPCI après que le conseil d'administration ait retenu le scénario cible.

La mission se déroulera sur une durée approximative de 8 à 24 mois. Les prestations attendues sont les études suivantes :

Phase 1 : Structuration, organisation et gestion du SIPS : Diagnostic fonctionnel, organisationnel et financier assorti de recommandations. L'objectif de cette première phase est de poser un diagnostic détaillé sur l'ensemble des aspects relatifs à son bon fonctionnement au regard des compétences dévolues. Il s'agit d'accompagner la structure dans la définition d'un modèle cible de gouvernance et d'organisation en vue de développer une offre d'appui spécifique à l'échouage d'algues sargasses à ses membres tout en renforçant l'offre existante.
Le prestataire s'appuiera sur les études de structuration déjà réalisées (2024-2025) et les actualisera, plutôt que de repartir d'un état des lieux vierge. Il actualisera notamment les simulations de coûts au regard des éléments nouveaux (marchés de barrages notifiés, acquisition de navires).
Il distinguera explicitement, dans son rapport, les éléments produits et stabilisés lors de la démarche de préfiguration, qui ne sont pas rediscutés, des axes d'amélioration sur lesquels il formule des propositions.
Le prestataire proposera un modèle d'organisation cible comprenant le dimensionnement des effectifs, l'organigramme, les profils et les niveaux de compétence des agents, ainsi que la progressivité de la montée en charge. Ce dimensionnement sera mis en relation avec les prestations offertes aux communes, avec le calendrier de reprise des missions et avec le modèle économique du syndicat.
La phase 1 comprend un volet de prospective financière pluriannuelle, distinct de l'actualisation des simulations de coûts.
Le prestataire prendra en charge la sécurisation juridique de l'élargissement des compétences : rédaction des projets de statuts modifiés, des projets de délibération et des notes de synthèse associées, dans le respect de la procédure de majorité qualifiée (transmission aux communes, délai de trois mois pour se prononcer), ainsi que la présentation aux organes délibérants et l'appui aux conseils municipaux.
Il accompagnera la définition d'un schéma de financement pérenne pouvant être un mix de ressources et la rédaction des amendements ou articles de loi correspondants, en vue de leur inscription en loi de finances.
L'appui au portage des évolutions législatives comprend l'identification des modifications nécessaires, la chronologie et les étapes de la démarche, la répartition des rôles entre les acteurs et l'aide à la formulation des éléments à porter par le syndicat et ses élus.

Phase 2 : La structuration d'une offre d'appui aux communes. Cette deuxième phase permettra d'accompagner le SIPS dans la définition de son intervention auprès des communes membres à travers le déploiement de services spécifiques, adaptées aux spécificités des communes et dans le respect du cadre réglementaire. La réalisation par l'EPCI de prestations de services au bénéfice de communes devra s'envisager dans un objectif de mutualisation des moyens humains, matériels et financiers.
Ces prestations pourront s'organiser par des conventions de mutualisation ou de gestion établies commune par commune, permettant aux communes assurant tout ou partie du ramassage en régie de poursuivre leur intervention, et par la préparation des actes nécessaires à un éventuel transfert de personnel.
Le prestataire proposera une planification progressive de la reprise des missions, par commune et par mission, articulée avec le calendrier de recrutement et de formation des équipes techniques et administratives, de manière à ne pas excéder la capacité d'absorption du syndicat.

PROJET

Phase 3 : L'établissement d'une feuille de route opérationnelle priorisée et concertée (processus, outils et documents types). L'objectif de cette phase est de planifier la mise en œuvre des offres d'appui du SIPS aux communes tenant compte des acteurs impliqués, de leurs rôles respectifs et de leurs moyens.
La feuille de route intègre les missions historiques du syndicat, en particulier les marchés en cours au titre de la valorisation des plages et des sites, qui ne peuvent être suspendus. Elle met en regard les missions reprises, les effectifs disponibles et la capacité d'absorption du syndicat.

Phase 4 : Accompagnement au déploiement de la feuille de route, ajustements et pérennisation. Cette dernière phase permettra d'appuyer le SIPS à la mise en œuvre des premières actions (commande publique, finances, juridique etc…), faire évoluer les process et les outils ainsi que les arbitrages budgétaires en fonction des besoins après plusieurs mois de fonctionnement du SIPS.

Cette phase inclura l'accompagnement à l'élaboration du premier budget primitif du syndicat élargi : prévisions, notes de synthèse et délibérations à connotation financière (biens, amortissements des biens acquis), programmation pluriannuelle des investissements et lissage (AP/CP), gestion des flux financiers transitoires entre communes et syndicat.

ARTICLE 5. Livrables attendus

Comme indiqué plus haut, la prestation est décomposée en plusieurs phases techniques telles que décrites ci-dessous :

- Phase 1 : Diagnostic organisationnel et opérationnel assorti de recommandations en vue de l'optimisation de l'organisation et de la gestion du SIPS,
- Phase 2 : Structuration d'une offre d'appui aux communes en matière de gestion des espaces littoraux
- Phase 3 : Projection stratégique et feuille de route
- Phase 4 : Consolidation, ajustements et pérennisation.

A titre indicatif (et à confirmer dans l'offre technique), les principaux livrables attendus sont les suivants :

Livrables de la phase 1 :

- Rapport de diagnostic complet du SIPS
- Cartographie des acteurs et responsabilités
- Identifier les synergies possibles
- Synthèse actualisée des études de structuration antérieures (2024-2025).
- Simulations de coûts actualisées (intégrant marchés de barrages et navires).
- Modèle d'organisation cible : organigramme, profils de poste et trajectoire de montée en charge des effectifs.
- Prospective financière pluriannuelle.

Livrables de la phase 2 :

- Cartographie des prestations identifiées priorisées
- Matrice des couts et des financements
- Guides pratiques et modes opératoires
- Projets de statuts modifiés, projets de délibération et notes de synthèse associées.
- Modèles de conventions de mutualisation ou de gestion (commune par commune).
- Projets d'amendements ou d'articles de loi relatifs aux recettes.

Livrables de la phase 3 :

- Catalogue des services
- Feuille de route détaillée comprenant un budget consolidé prospectif, une matrice RACI
- Manuel des procédures

PROJET

- Appui aux validations politiques et juridiques
- Appui à la communication
- Schéma de financement pluriannuel sécurisé.

Livrables de la phase 4 :

- Rapport d'évaluation annuel
- Accompagnement à l'élaboration du premier budget primitif du syndicat élargi.
- Tableaux de bord, modèles de suivi et modèles de courriers.

ARTICLE 6. **Modalité d'exécution**

6.1 Méthodologie attendue

Dans son offre technique et financière, le Prestataire pourra proposer une méthodologie précise et adaptée à la problématique et au contexte présenté dans la partie contextuelle des présents TDRs.

Parmi les points clés de la méthodologie à prendre en compte, le prestataire devra recourir à un mode de travail collaboratif tout au long de sa mission et sur chacune des tâches décrites ci-dessus, avec l'ensemble des acteurs concernés. En particulier, il est attendu du prestataire qu'il crée les conditions pour que :

- Le diagnostic et les recommandations qui en découlent soient élaborés et mis en œuvre de manière participative et collective afin de favoriser le caractère inclusif de l'expression des besoins par toutes les parties prenantes concernées ;
- La stratégie et la feuille de route soient bâtis dans une logique de co-construction avec les parties prenantes.

La méthodologie du prestataire devra également s'inscrire dans une logique de conduite du changement.
La prestation devra être conduite de manière intégrée, en associant étroitement les compétences juridiques et financières (rédaction « à quatre mains » des conventions, avant-projets et amendements).
Le lotissement de ces deux volets n'est pas souhaité.
Le prestataire intègre dès le démarrage un volet d'information et d'animation à destination des élus, des communes et des parties prenantes, en articulation avec la concertation conduite au titre du Plan national Sargasses 3. L'adhésion des organes délibérants conditionne la mise en œuvre de la feuille de route.

La liste des livrables proposée ci-dessus est indicative et pourra évoluer en fonction des propositions du prestataire dans son offre technique.

6.2 Exigence particulière de réalisation / Conditions d'exécution

Le chef de projet sera le correspondant du Titulaire. Les informations nécessaires à la communication seront transmises au Titulaire lors de la réunion de lancement du Contrat.

Le Titulaire s'engage à tenir compte de toute recommandation et à apporter les modifications demandées, dans le respect du Contrat et de ses Annexes.

Dès la notification du marché, le prestataire aura à sa disposition la documentation existante relative aux sujets sur lesquels il interviendra.

Enfin, il est attendu du prestataire qu'il effectue **au moins deux missions de terrain**. Leur durée sera à définir ultérieurement.
Le prestataire justifie d'une représentation locale en Guadeloupe, mobilisable et disponible pour les réunions sur site. Une intervention conduite exclusivement à distance n'est pas acceptable. La constitution en groupement associant une expertise nationale et un relais local est encouragée.

PROJET

Le prestataire prévoira en outre des réunions de concertation avec les communes concernées, dont le nombre sera précisé (le cas échéant via un bordereau de prix unitaires) afin de permettre une comparaison loyale des offres.
La concertation s'organise avec le bureau et les commissions du syndicat, ainsi qu'avec l'ensemble des communes adhérentes représentées par le comité syndical. Le nombre minimal de réunions de concertation, de comités techniques et de comités de pilotage est précisé au bordereau de prix unitaires : [nombre à renseigner par le SIPS].
Le non-respect des délais de remise des livrables donne lieu à l'application de pénalités de retard, selon les modalités prévues au contrat.

6.3 Planning d'exécution

La prestation se déroulera sur une période de 24 mois maximum, avec un démarrage souhaité en septembre 2026.

Calendrier estimatif (pour une durée de 24 mois) :

Jalons	Dates
Démarrage de la prestation	Septembre 2026
Remise des livrables phase 1	Novembre 2026
Remise des livrables phase 2	Décembre 2026
Remise des livrables phase 3	Juin 2027
Remise des livrables phase 4	Juin 2028

Le calendrier reste tributaire du processus législatif : les modifications de recettes nécessitant une disposition en loi de finances, un délai d'environ 18 mois est à anticiper entre la validation du schéma de financement et le vote du premier budget du syndicat élargi.
Les échéances figurant au présent calendrier sont indicatives. Le candidat propose, dans sa note méthodologique, le calendrier qu'il estime tenable au regard de son plan de charge et des éléments mis à sa disposition.
Ce calendrier est susceptible d'être modifié exclusivement par le Prescripteur dans les cas suivants :

- Le travail ne peut commencer à la date prévue ou ne peut se dérouler de façon convenue pour des raisons imputables au Prescripteur ;
- Des modifications ou des compléments sont demandés par le Prescripteur.
- Le Titulaire annule/reporte une mission nécessaire à la prestation devant être effectuée en cas de risque majeur (ex : évènement météorologique extrême) pour des raisons de sureté.
- A ce titre, un avenant pourrait alors être conclu si la durée du Contrat venait à être modifiée.

Le Titulaire sera tenu de fournir ces livrables sur un support électronique à l'adresse communiquée lors de la réunion de lancement de la prestation.

Le planning d'intervention sera établi en phase de cadrage en concertation avec l'équipe projet.

6.4 Estimation budgétaire

Le montant total de la prestation est de 110 000 euros (hors taxes).

Ce montant comprend également les frais de déplacement des expert.e.s mobilisé.e.s dans le cadre de la prestation.
Il est recommandé de distinguer, au sein de ce montant, un socle en prix global et forfaitaire (diagnostic, structuration, budget) et des prestations mobilisables au cas par cas via un bordereau de prix unitaires (journée d'expertise juridique sur devis préalable, rédaction d'avenants de transfert entre les marchés communaux et le syndicat), avec un montant maximum prévu. Le montant de 110 000 € HT demeure inférieur au seuil de 140 000 € HT (loi n° 2026-403).

PROJET

ARTICLE 7. **Compétences attendues du Prestataire**

Le Prestataire pourra répondre seul ou en consortium de façon à pouvoir intégrer les compétences nécessaires à la réalisation de la prestation.

Le prestataire devra justifier d'une expertise confirmée en gouvernance et pilotage de dispositifs territoriaux, en ingénierie de suivi et d'évaluation, ainsi que d'une expérience significative en contexte ultramarin et insulaire, idéalement dans les collectivités d'Outre-mer.

Une attention particulière sera portée à la prise en compte des contraintes locales, des risques naturels et à l'accompagnement des acteurs dans la durée.

Quel que soit le format retenu, l'équipe proposée devra être composée des compétences et connaissances de haut niveau suivantes :

- Expertise en gouvernance publique et pilotage des dispositifs territoriaux (connaissance des modes de fonctionnement des collectivités et opérateurs publics notamment) ;
- Expertise du secteur de la gestion du littoral, environnement marin et développement durable;
- Expertise en ingénierie de suivi, d'évaluation et de performance ;
- Expertise en conduite du changement, en animation et facilitation de dynamiques de co-construction (capacités d'écoute et d'analyse des besoins) ;
- Adaptabilité de l'offre aux besoins et au statut de la collectivité ;
- Une expérience en Outre-Mer (Antilles, COM, DROM) est fortement souhaitée ;
- Une bonne connaissance du cadre juridique et règlementaire local est un plus.
- Expertise en droit des collectivités territoriales et en rédaction d'actes (statuts, conventions, projets d'amendements ou d'articles de loi).
- Expertise en finances publiques locales (élaboration budgétaire, amortissements, AP/CP, montage de ressources fiscales).
- Connaissance de la commande publique appliquée à la gestion littorale.
- Connaissance de la problématique des sargasses et des plans sargasses successifs.
- Représentation locale en Guadeloupe, mobilisable pour les réunions et les déplacements sur site.

ARTICLE 8. **Moyens mis à disposition du Prestataire**

Pour la réalisation de cette mission, le titulaire pourra s'appuyer sur toute la documentation existante en possession du SIPS et de l'AFD, qui sera transmise au titulaire du marché. Cette documentation comprend l'ensemble des livrables de l'étude de préfiguration conduite en 2024-2025.

PROJET