



REGLEAU

Programme de Renforcement de la
Gouvernance Locale de l'Eau et de
l'Assainissement en Haïti

**SUIVI-ÉVALUATION
DE LA PRISE DE
FONCTION EN MAÎTRISE
D'OUVRAGE :
*ENSEIGNEMENTS
ET OUTILS POUR
ACCOMPAGNER LES
MUNICIPALITÉS***

SOMMAIRE

	SUIVI-ÉVALUATION DE LA PRISE DE FONCTION EN MAÎTRISE D'OUVRAGE : ENSEIGNEMENTS ET OUTILS POUR ACCOMPAGNER LES MUNICIPALITÉS	4
■	1. SYNOPTIQUE	4
■	2. DESCRIPTION DU PROCESSUS 2.1_ Cadre de prise de fonction 2.2_ Outil de suivi et moyen de vérification	5
■	3. RETOUR D'EXPÉRIENCE 3.1_ La valeur ajoutée 3.2_ LEçons apprises	9
■	4. CAPITALISER SUR LES ACQUIS - PERSPECTIVES	15
■	CONTRIBUTRICES ET CONTRIBUTEURS	17



La Coopération suisse en Haïti, dans le cadre du Programme de renforcement de la gouvernance locale de l'eau et de l'assainissement (REGLEAU), a appuyé la Direction Nationale de l'Eau Potable et de l'Assainissement (DINEPA), avec le support technique de Helvetas Swiss Intercooperation, afin de promouvoir un modèle de gouvernance décentralisée des services d'eau potable et d'assainissement (EPA).

Ce modèle, fondé sur une approche systémique et intégrée, répond aux défis structurels du secteur en Haïti, en plaçant les municipalités au cœur de la maîtrise d'ouvrage des services EPA. Il vise à garantir une gestion plus efficace, durable et de proximité, au bénéfice direct des populations, en particulier les plus vulnérables.

Mis en œuvre dans les communes de Jacmel, Baintet, Marigot et La Vallée-de-Jacmel (Sud-Est), puis partiellement répliqué à Chardonnières et Anse-à-Veau (Sud et Nippes), le programme REGLEAU a démontré la pertinence d'un tel modèle pour renforcer durablement la gouvernance locale. Il a permis d'améliorer l'accès aux services, de structurer le dialogue entre acteurs institutionnels et de consolider le rôle des collectivités territoriales dans un secteur historiquement centralisé et fragmenté.

Au-delà des résultats opérationnels, REGLEAU a généré des enseignements clés pour l'ensemble du secteur. Il a contribué à formaliser des pratiques, des outils et des mécanismes de coordination qui constituent aujourd'hui des références pour accompagner la mise en œuvre de la réforme du secteur de l'eau engagée par la loi-cadre de février 2009.

Dans cette perspective, la Coopération suisse, en collaboration avec ses partenaires, met à disposition une boîte à outils composée de six documents de capitalisation couvrant des thématiques essentielles :

1. Genre et inclusion : garantir un accès équitable aux services Eau Potable et Assainissement,
2. Approche systémique du secteur Eau Potable et Assainissement : transformations et perspectives,
3. Gouvernance des services d'eau : maîtrise d'ouvrage et délégation de la gestion du service,
4. Maîtrise d'ouvrage communale : les acquis de l'approche systémique,
5. Protection des sources : expériences du REGLEAU dans le Sud-Est,
6. Suivi-évaluation de la prise de fonction en maîtrise d'ouvrage : enseignements et outils pour accompagner les municipalités.

Cette publication vise à nourrir le débat sectoriel et à soutenir les institutions nationales, les collectivités territoriales, ainsi que les partenaires techniques et financiers dans leurs réflexions stratégiques et leurs prises de décision. Elle constitue également un appel à renforcer les investissements dans des approches territorialisées, inclusives et résilientes, indispensables face aux crises multiples que traverse le pays.

La Coopération suisse réaffirme, avec cette initiative, l'importance de soutenir une gouvernance locale forte et structurée, condition essentielle pour garantir un accès équitable et durable aux services d'eau potable et d'assainissement en Haïti.

Elle remercie l'ensemble de ses partenaires : Helvetas Swiss Intercooperation, le Groupe de recherche et d'intervention en développement et en éducation (GRIDE), Experts en systèmes, structures et associés (EXXSA), l'Office Régional de l'Eau Potable et de l'Assainissement (OREPA) Sud, la DINEPA, le Ministère de l'Intérieur et des Collectivités Territoriales, les municipalités, les opérateurs de services et les communauté, pour leur engagement dans la mise en œuvre de ce modèle.

Elle appelle enfin l'ensemble des acteurs du secteur à s'approprier ces outils, à renforcer les synergies institutionnelles et à poursuivre les efforts en faveur d'une gouvernance renouvelée, au service des populations haïtiennes.



**Cheffe de Coopération
Coopération Suisse en Haïti**

SUIVI-ÉVALUATION DE LA PRISE DE FONCTION EN MAÎTRISE D'OUVRAGE : **ENSEIGNEMENTS ET OUTILS POUR ACCOMPAGNER LES MUNICIPALITÉS**



« Grâce à cet outil, je comprends mieux les étapes de mise en place d'un service EPA. »

— Descolines Pierson, Ingénieur municipal, Marigot

1. SYNOPSIS

Pratique : Processus de suivi et évaluation de la prise de fonction pour la maîtrise d'ouvrage (MOC).

Objectif : Accompagner les municipalités à assumer pleinement leurs fonctions de maîtrise d'ouvrage, en renforçant leur prise de conscience et leur capacité à mobiliser leur savoir faire ; et l'OREPA à superviser la manière dont les municipalités intègrent et exercent ces fonctions.

Public Cible : DINEPA/OREPA/URD, Partenaires techniques et financiers / les ONG du secteur WASH, les municipalités, les Universités.

Le Programme REGLEAU, dans sa conception s'est focalisé sur l'accompagnement de changements dans le système. La bonne compréhension des acteurs de la vision de la gouvernance locale de l'eau et de leurs rôles respectifs dans la fourniture des services d'Eau Potable et de l'Assainissement (EPA) avec une maîtrise d'ouvrage décentralisée est essentielle. Le suivi des changements qualitatifs observés chez les acteurs est donc nécessaire, comme par exemple, l'implication et la capacité des Unités EPA à remplir leurs nouvelles fonctions de maîtres d'ouvrage. La revue à mi-parcours (2020) a noté un manque d'indicateurs qualitatifs, de moyens de vérification et d'outils de suivi semestriels permettant de suivre cette évolution. Cette étude de cas retrace la mise en place de ces éléments.

La création d'un outil innovant était nécessaire, car il n'existait pas encore, dans le secteur de EPA, d'instrument permettant d'apprécier le niveau de progression des municipalités dans la prise en charge des fonctions de maîtrise d'ouvrage. REGLEAU, le premier programme de décentralisation du secteur EPA en Haïti, a donc dû concevoir cet outil de mesure qualitative pour évaluer l'appropriation progressive de ces fonctions par les municipalités.

L'utilisation de cet outil vise à amener l'OREPA et les municipalités à s'approprier la démarche, en favorisant une compréhension partagée de leur évolution, du rôle de participant observateur à celui de pilote, à travers une phase intermédiaire de mise en œuvre conjointe. L'outil permet aux acteurs de :

- Démontrer la progression d'une municipalité dans la prise en charge des fonctions de la MOC,
- Mesurer comment le REGLEAU a pu renforcer les municipalités,
- Identifier les blocages à la prise en charge d'un ou des fonctions,
- Analyser les facteurs explicatifs pour lesquels certaines fonctions ne sont pas prises en charge.

2. DESCRIPTION DU PROCESSUS

2.1_ CADRE DE PRISE DE FONCTION

Trois marqueurs ont été définis pour décrire les stades de progrès des municipalités en matière de prise en charge des fonctions de la maîtrise d'ouvrage. Ces marqueurs correspondent à une trajectoire de prise en main croissante au sein des acteurs de la commune, comme le décrit la figure 1 ci-dessous.

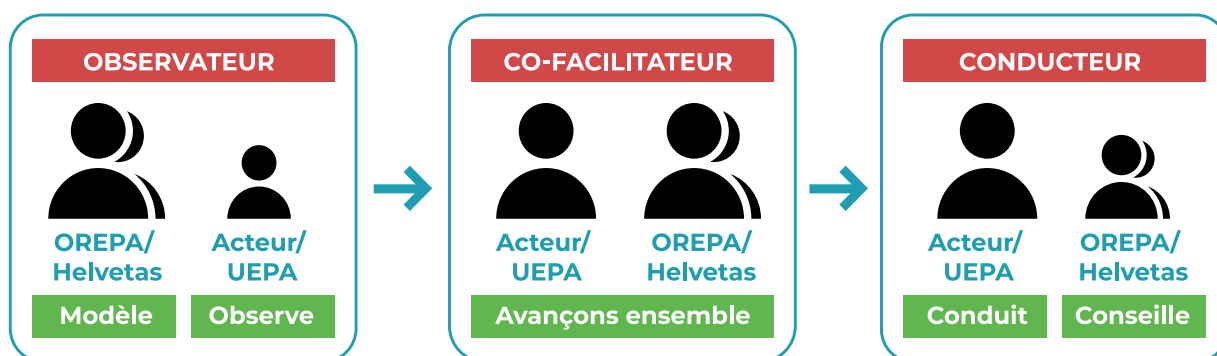


Figure 1 Marqueurs utilisés pour mesurer la prise de fonction

Observateur : Au stade de débutant, les municipalités ne montrent aucun signe d'appropriation des fonctions de la maîtrise d'ouvrage. Helvetas et l'OREPA agissent et servent de « modèle » en montrant aux municipalités la voie à suivre.

Co-Facilitateur : Les municipalités commencent à présenter des signes de progrès. Elles assument aux côtés de l'OREPA et Helvetas certaines fonctions de la maîtrise d'ouvrage. Nous « faisons ou avançons ensemble ». Le niveau d'appropriation demeure toutefois limité.

Conducteur : Les municipalités peuvent, à ce stade, assurer pratiquement seules toutes les fonctions de la maîtrise d'ouvrage. Elles montrent un bon niveau d'appropriation de la marche à suivre et ne requièrent qu'une assistance minimale de la part de Helvetas et de l'OREPA qui restent de plus en plus en retrait en ne jouant qu'un simple rôle de conseillers.

2.2_ OUTIL DE SUIVI ET MOYEN DE VÉRIFICATION

Pendant l'atelier du bilan annuel de 2022, l'équipe de la revue a développé un outil sur MS Excel pour le suivi des nouveaux indicateurs susmentionnés. L'outil couvre l'ensemble des fonctions dans la maîtrise de l'ouvrage géré par la commune (9 fonctions), et par l'Unité EPA pour les chantiers individuels (27 fonctions). Toutes les municipalités ont démarré en tant qu'Observateur au début de la première phase de REGLEAU. Les municipalités qui arrivent à «co-facilitateur» dans leurs nouvelles fonctions montrent un pas important sur le chemin vers une éventuelle prise de fonction durable comme «conducteur».

L'outil utilise les trois marqueurs du progrès et démontre:

- L'évolution de chaque municipalité dans le temps à prendre les étapes en main;
- Les fonctions sur lesquelles mettre l'accent en formation et appui technique;
- L'avancement des chantiers individuels.

Les partenaires du REGLEAU se basent sur trois critères — la capacité, la motivation et le pouvoir des acteurs municipaux — pour attribuer le marqueur de progrès (observateur, co-facilitateur ou conducteur) à une fonction donnée. Chaque critère reçoit un indice : bon, moyen ou bas (figure 2).

Fonction de la maîtrise d'ouvrage (par étape)	MARIGOT Cadette Niveau du progrès	Analyse des facteurs qui influence la prise de fonction	Niveau de prise de fonction de l'UEPA Marigot	Rôle de facilitation à adopter (futur proche)
Etude Plan d'affaires	À commencer	Motivation Capacité Pouvoir	Observateur	Facilitateur
Clarification du modèle de gestion	À commencer	Motivation Capacité Pouvoir	Observateur	Facilitateur
Montage de l'association des usagers	En cours	Moyen Motivation Moyen Capacité Moyen Pouvoir	Co-Facilitateur	Facilitateur
Restitution des études aux CASEC, CAEPA et population	Incomplet	Bon Motivation Moyen Capacité Moyen Pouvoir	Co-Facilitateur	Conseiller
Dossier d'appel d'offre (firme mandataire & firme de supervision)	Complète	Bon Motivation Bas Capacité Moyen Pouvoir	Co-Facilitateur	Facilitateur
Appel à manifestaion d'intérêt gestionnaire	À commencer	Motivation Capacité Pouvoir		Facilitateur

Figure 2: Extrait de l'outil de suivi de la prise de certaines fonctions dans la maîtrise de l'ouvrage de 2022.

Motivation : Niveau d'incitatif pour remplir la fonction dû à l'engagement personnel pour le projet, potentiel de visibilité publique, etc.

Capacité : Aptitude ou faculté innée ou acquise permettant à une personne (ou un groupe de personnes) de réussir dans l'exercice d'une activité (y compris compétence professionnelle: combinaison des savoir-faire et des savoir-être qui s'expriment dans le cadre d'une situation de travail et l'accès aux moyens logistiques (équipements et matériels) pour remplir les fonctions.

Pouvoir : Signifie que l'acteur s'autorise à exercer sa nouvelle fonction en bénéficiant d'une responsabilisation externe formelle et/ou informelle.

L'outil peut aider l'équipe à prendre conscience du mode de facilitation le plus approprié selon la municipalité et la fonction, pour une prochaine période (figure 3). En fonction des tendances observées chez les acteurs, l'équipe pourra décider comment adapter son style d'accompagnement :

Modèle: Je le ferai, vous observez afin d'apprendre en me regardant;

Facilitateur: Vous le faites, je vous assisterai dans le processus;

Conseiller: Vous le faites, je serai votre baromètre de réflexion¹.

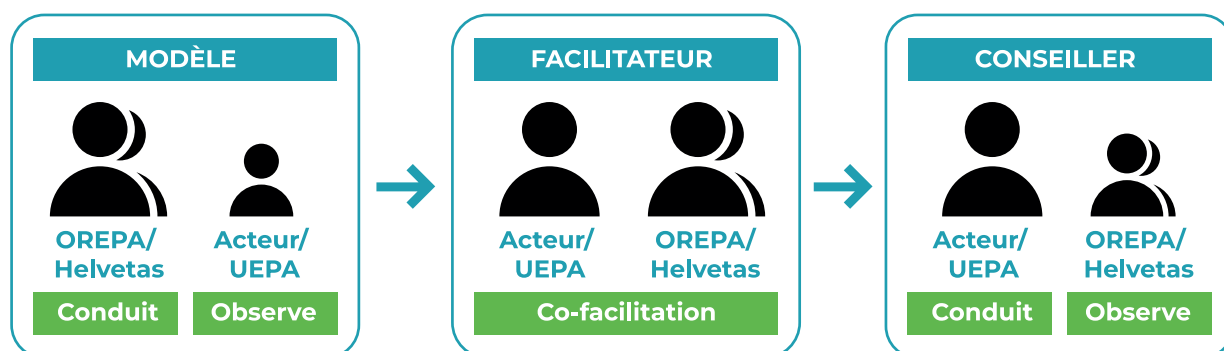


Figure 3: L'évolution des styles de facilitation de l'OREPA et Helvetas (du modèle vers le conseiller).

Processus : Tous les six mois (idéalement), les partenaires de REGLEAU se réunissent pour compléter l'outil, en réfléchissant sur les incidences observées dans la mise en œuvre de chaque fonction et sur l'évolution de capacité, motivation et pouvoir des acteurs municipaux à les remplir. Le processus de suivi de cet indicateur vise à aider l'équipe à vérifier :

- Le bilan de chaque municipalité à propos de la prise en main des différentes fonctions,
- Le degré d'évolution de chaque municipalité en termes de motivation, capacité et pouvoir,

1 Inspiré par Champion, Kiel and McLendon, "Choosing a Consulting Role", 1990.

- L'agrégation de niveau de maîtrise de l'ouvrage sur les 27 fonctions au niveau «chantier», et les neuf fonctions gérées par la commune pour évaluer l'indicateur;
- Au-delà de son rôle de moyen de vérification, cet outil peut également accompagner l'OREPA/URD dans leur fonction d'appui, y compris à l'échelle régionale (passage à l'échelle).
- Introduction de l'outil de suivi de prise de fonction, qui peut aider l'URD dans son rôle de suivi.

Afin de promouvoir la transparence et la redevabilité du REGLEAU, l'outil de suivi de la prise de fonction a été élaboré pour aider l'OREPA et Helvetas à préparer les réunions mensuelles dans chaque municipalité — y compris une planification au niveau des chantiers en cours — et à restituer les avancées lors des bilans semestriels. Pour éviter une surcharge sur l'emploi du temps de l'URD, la participation d'un des membres peut être envisagée pour les réunions tous les deux mois; en revanche l'ensemble de l'équipe de l'URD doit participer aux bilans semestriels.

Le processus d'évaluation de l'outil de suivi s'est déroulé de manière participative au cours de la Phase 1, selon une approche en trois étapes :

1. Une première évaluation a été conduite par les responsables de volets de l'équipe REGLEAU, sur la base de leur expérience et de leur appréciation de l'exercice des différentes fonctions de la maîtrise d'ouvrage communale (MOC) par les UEPA ;
2. Dans un second temps, cette première analyse a été confrontée à la perception de chaque UEPA à travers un processus d'échange et de validation conjointe, permettant d'aboutir à un constat partagé sur le niveau d'avancement de chaque municipalité dans la prise en charge progressive des fonctions de la MOC ;
3. L'URD et l'OREPA participent lors du bilan annuel dans la validation des résultats trouvés avec l'outil.

À partir de la Phase 2, le processus de suivi de la prise de fonction des UEPA s'est consolidé autour de deux étapes clés :

1. Travail participatif avec chaque UEPA : Une réunion est organisée avec chaque UEPA pour présenter les 27 fonctions clés attendues en présence du responsable technique. Lors de cette rencontre, l'UEPA procède à une auto-évaluation de son niveau d'appropriation pour chacune des fonctions, favorisant ainsi une prise de conscience individuelle et collective des responsabilités assumées.

2. Révision interne par Helvetas : Une réunion interne est ensuite tenue par Helvetas afin de ajuster le niveau d'appui pour augmenter la capacité de

chaque UEPA selon leur auto-évaluation. Cette révision s'appuie sur les observations des partenaires REGLEAU, qui apportent un regard externe et complémentaire. Cette étape est cruciale, pour bien paramétrer le style de facilitation de REGLEAU.

Cette démarche en deux temps permet de croiser les perceptions internes et externes, d'objectiver les résultats, et de renforcer la fiabilité du suivi dans le cadre du renforcement des capacités institutionnelles.

3. RETOUR D'EXPÉRIENCE

Moyen de vérification : Concernant les 27 étapes d'un chantier et la mesure d'impact de REGLEAU, l'indicateur retenu après la revue de mi-parcours de la 1ère phase (2020) est « le nombre de municipalités ayant pris en charge au moins 75 % des fonctions principales de la maîtrise d'ouvrage EPA. » Ceci couvre les volets de planification, d'exécution et de suivi de la gestion. La cible est fixée à une municipalité.

L'exercice mené en utilisant l'outil de suivi en février 2023 (figure 4) a révélé que la commune de La Vallée-de-Jacmel était la plus avancée, atteignant 15 % des fonctions (4 sur 27) de maîtrise d'ouvrage avec le statut de Conducteur.

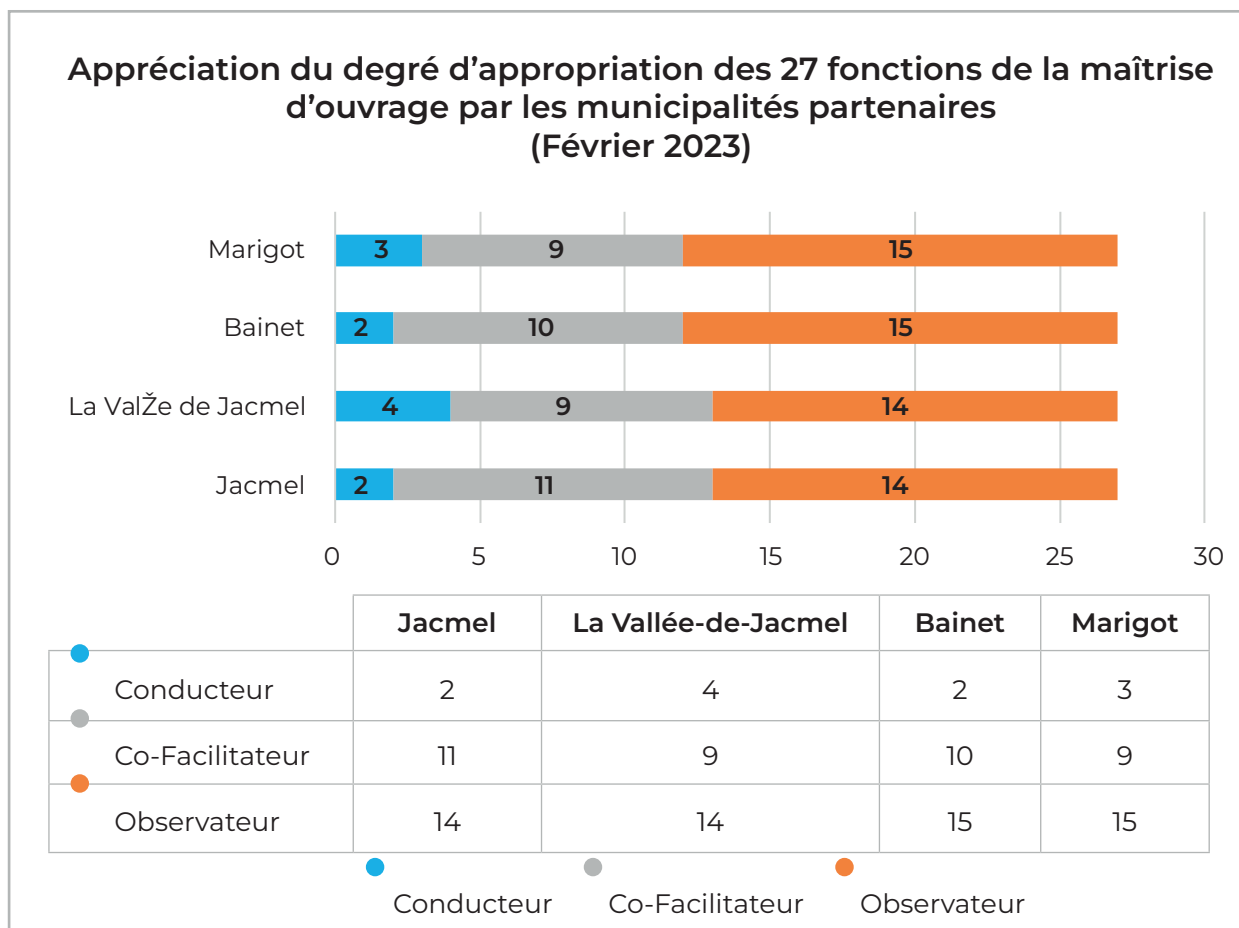


Figure 4 : Niveau de prise de fonction parmi les quatre municipalités partenaires de REGLEAU – fév. 2023

Selon le même exercice mené en juin 2024 (figure 5), l'indicateur n'a pas encore été atteint. La commune de Bainet est devenue la plus avancée, atteignant 44 % des fonctions (12 sur 27) de maîtrise d'ouvrage avec le statut de conducteur.

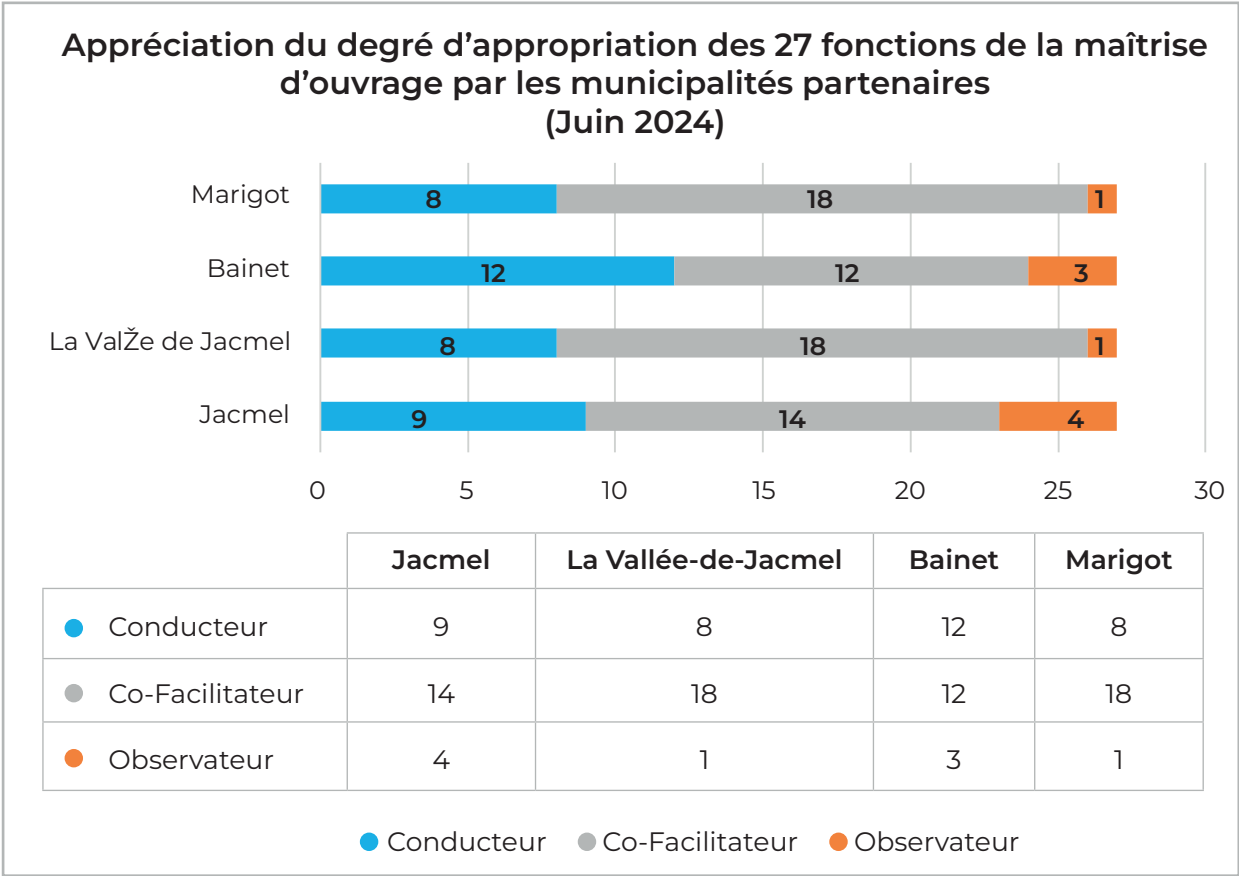


Figure 5 : Niveau de prise de fonction parmi les quatre municipalités partenaires de REGLEAU – Juin 2024

Bien que la cible initiale ait été d’une municipalité, les résultats de juin 2024 montrent que les quatre mairies partenaires assument déjà plus de 85 % des fonctions de maîtrise d’ouvrage, en tant que Co-facilitateur ou Conducuteur.

A la fin de 2025, nous observons une progression nette du degré d'appropriation des 27 fonctions de la maîtrise d’ouvrage par les municipalités partenaires (figure 6). Contrairement à la situation de 2024, où les communes intervenaient encore majoritairement en co-facilitation, les résultats montrent un basculement vers une prise de responsabilité directe. La majorité des fonctions sont désormais assumées au niveau « Conducuteur », ce qui traduit un renforcement réel des capacités institutionnelles des mairies dans les volets de planification, d’exécution et de suivi de la gestion des systèmes d’alimentation en eau potable.

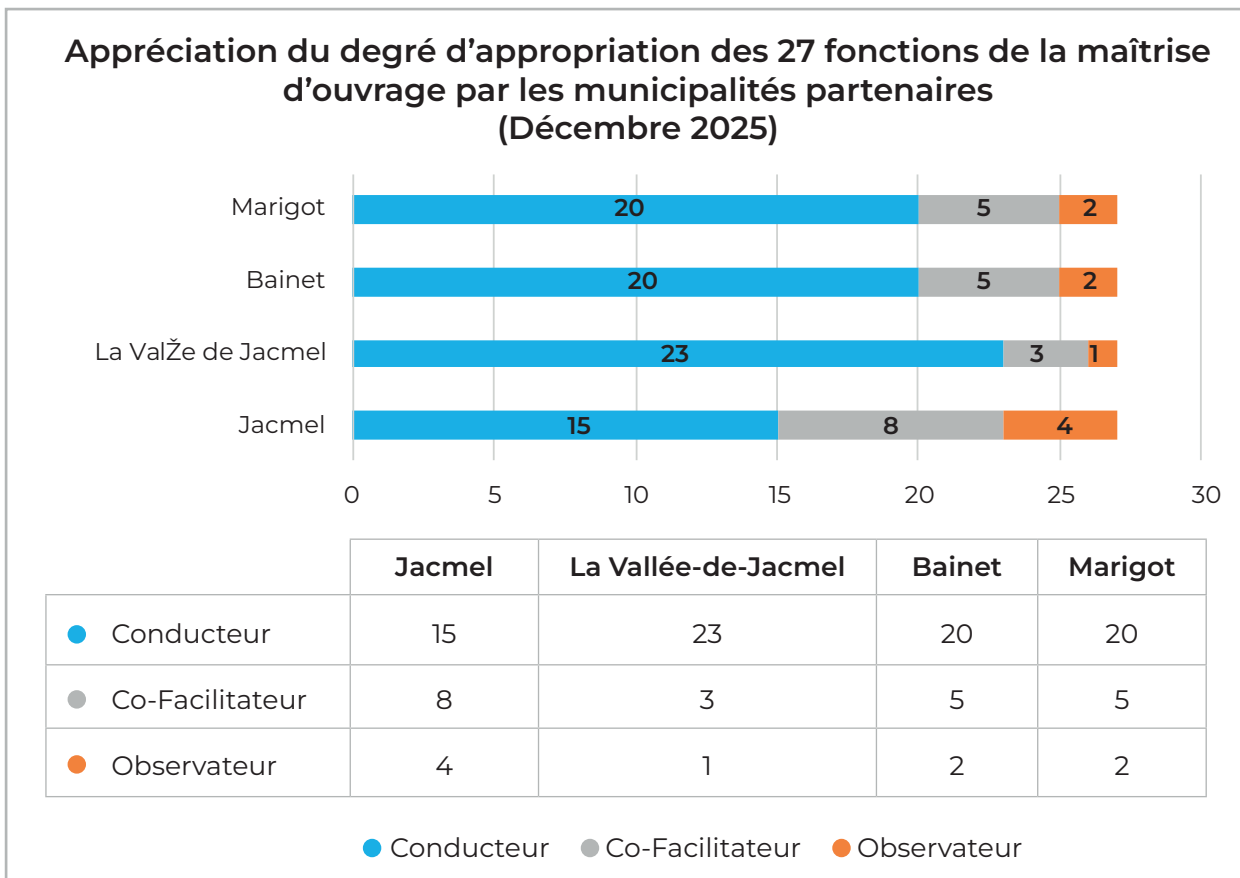


Figure 6 : Niveau de prise de fonction parmi les quatre municipalités partenaires de REGLEAU – Décembre 2025

L'analyse par commune confirme cette évolution. La Vallée-de-Jacmel apparaît comme la municipalité la plus avancée, avec 23 fonctions conduites directement par la mairie et seulement une fonction restant au niveau d'observation. Marigot suit également une dynamique positive avec 20 fonctions assumées en conduite directe, tandis que Baint consolide ses acquis avec 18 fonctions conduites, ce qui confirme la continuité des efforts observés précédemment. Jacmel, bien qu'ayant encore 15 fonctions conduites, présente une progression plus modérée et demeure la commune où la proportion de fonctions en observation reste la plus élevée.

Au regard de l'indicateur d'impact, soit l'appropriation d'au moins 75% des fonctions de maîtrise d'ouvrage, les résultats démontrent que plusieurs municipalités atteignent désormais ou s'approchent fortement de ce seuil. La Vallée-de-Jacmel et Marigot franchissent clairement cette barre, tandis que Baint s'en rapproche de manière significative. L'objectif initial du projet, qui visait au moins 1 municipalité quasi-autonome, peut donc être considéré comme atteint, et même dépassé en termes de dynamique globale.

Cependant, il convient de nuancer cette amélioration. Dans certains cas, les résultats auraient pu être sensiblement meilleurs sans la perte de personnel formé au sein de certaines municipalités, notamment à Jacmel. Les mutations

administratives, les changements d'équipes municipales et la mobilité professionnelle ont entraîné une perte de compétences techniques, obligeant parfois à reprendre des activités de renforcement de capacités déjà réalisées. À cela s'ajoutent d'autres contraintes structurelles, telles que l'insuffisance de ressources humaines dédiées, l'instabilité organisationnelle interne et les difficultés de coordination institutionnelle, qui ralentissent la consolidation des acquis.

Ainsi, même si les données indiquent une avancée significative vers l'autonomisation des collectivités territoriales, elles montrent également que la maîtrise d'ouvrage ne dépend pas uniquement des formations dispensées. Elle repose aussi sur la stabilité administrative, la capitalisation des compétences et la capacité des institutions locales à maintenir en poste les agents formés. Le projet entre donc dans une phase où l'enjeu principal n'est plus seulement le transfert de compétences, mais la pérennisation institutionnelle de ces compétences afin d'éviter les retours en arrière et d'assurer une autonomie durable des municipalités.

Principaux Changements : Avec l'utilisation de l'outil, les changements observés incluent une prise de conscience accrue et une maturité naissante chez les municipalités quant aux efforts nécessaires pour assumer pleinement les fonctions de la MOC. Cet outil leur permet de mieux visualiser les étapes et fonctions à intégrer pour mettre en place un service EPA dans une communauté. Les municipalités deviennent ainsi plus proches de leur population en matière de mise en place des services d'eau potable et d'assainissement.



« Cet outil met en compétition les mairies dans les efforts à consentir pour passer du stade d'observateur à celui du conducteur. Jacmel a un bon potentiel du fait d'une quantité d'étapes où cette mairie est déjà en co-facilitation ! »

— Ing. Louis André Junior, Responsable URD Sud-Est

À la genèse de REGLEAU, la nécessité de disposer d'indicateurs permettant de mesurer la manière dont les municipalités intègrent les fonctions de maîtrise d'ouvrage communale (MOC) avait déjà été identifiée. La Phase 1 a ainsi permis d'expérimenter cet outil de suivi de la prise de fonction des municipalités, venant compléter les indicateurs d'impact et d'effets intégrés dans le recadrage de la Phase 1, puis dans le cadre logique de la Phase 2. L'ambition initiale était que chaque municipalité puisse réaliser, à intervalles semestriels, une auto-évaluation de sa posture (observateur, co-facilitateur ou conducteur) pour chacune des fonctions de la MOC, tout en identifiant les écarts à combler pour atteindre progressivement la posture de « conducteur ». Cependant, cette démarche n'a pas pu être pleinement mise en œuvre. Les principales contraintes identifiées sont la rotation du personnel chargé de porter cet outil, ainsi que le faible nombre de chantiers actifs à la fin de l'année 2024. En l'absence de travaux en cours, plusieurs infrastructures étant encore au stade des études, peu d'activités permettaient une réévaluation concrète des fonctions exercées.

3.1_ LA VALEUR AJOUTÉE

L'outil de suivi de la prise de fonction, dans sa conception même, offre un cadre d'appréciation du niveau d'appropriation des différentes étapes de la maîtrise d'ouvrage EPA par les municipalités. Il se distingue par sa capacité à permettre aux municipalités d'évaluer leur propre progression dans la prise en charge des fonctions de maîtrise d'ouvrage. Il permet également de mesurer qualitativement l'évolution d'une municipalité, passant du rôle d'observateur à celui de co-facilitateur, puis de conducteur, tout en identifiant les fonctions qui posent le plus de défis. Par exemple, après avoir mené les premiers chantiers, certaines municipalités ont constaté des progrès dans les fonctions liées à la planification. En revanche, il a fallu davantage de temps pour s'approprier pleinement les fonctions relatives au suivi de chantier et à la gestion de l'exploitation.

L'outil offre également une occasion précieuse de prendre du recul sur la progression des mairies dans l'intégration des fonctions. Les résultats obtenus permettent d'identifier les domaines où il est nécessaire de concentrer les efforts, notamment en ce qui concerne le style d'accompagnement à privilégier : formateur, facilitateur ou mentor institutionnel. L'analyse périodique génère un sentiment de saine compétition entre les mairies, chacune souhaitant progresser davantage à chaque étape.

Lors de l'atelier de capitalisation en 2025, les maires et directeurs généraux ont souligné que l'outil de suivi des neuf fonctions leur permet de :

- Prendre conscience de leur niveau d'appropriation des fonctions clés ;
- Identifier les points forts et les faiblesses dans l'exercice de leurs responsabilités ;
- Orienter leurs efforts d'amélioration en fonction des lacunes identifiées.

L'utilisation régulière de cet outil facilite une lecture claire de la progression dans la mise en œuvre de la MOC et aide à mobiliser les moyens nécessaires pour combler les insuffisances observées.

Par ailleurs, les neuf fonctions de la municipalité suivies figurent également dans le canevas de planification annuelle, ce qui renforce la cohérence avec les autres outils de gestion. De plus, les équipes sont déjà familières avec la méthodologie, puisqu'elles ont travaillé sur les 27 fonctions de l'UEPA à l'aide d'une méthodologie similaire.

Par ailleurs, l'outil permet de communiquer les résultats des municipalités en lien avec la maîtrise d'ouvrage. Des retours positifs ont été recueillis jusqu'à présent, suite à la présentation des résultats lors des bilans annuels avec les mairies et l'URD, ainsi que dans le COPIL-Opérationnel auprès des représentants de l'OREPA, de la DINEPA et de la DDC. Les acteurs considèrent l'outil comme une base pertinente pour alimenter les réflexions sur la définition des critères de transfert de la maîtrise d'ouvrage EPA vers les communes.

3.2_ LEÇONS APPRISSES

Il est nécessaire de documenter la prise en charge d'une ou de plusieurs fonctions de la maîtrise d'ouvrage par municipalité afin de crédibiliser les résultats obtenus à partir de la grille de suivi.

La disponibilité de preuves attestant la prise en charge effective d'une fonction par une UEPA permet de réduire la part de subjectivité inhérente à l'analyse participative utilisée pour renseigner ce cadre d'analyse.

À ce stade, l'analyse de la prise de fonction repose principalement sur les chantiers liés à la mise en place du service d'eau potable.

Il est essentiel que cette analyse puisse également s'appliquer au volet assainissement, tout en intégrant des dimensions transversales, telles que le genre et l'équité sociale, susceptibles de renforcer la qualité des interventions municipales.

L'amélioration de ce dispositif de suivi, ainsi que son adaptation à d'autres contextes ou programmes, suppose la présence d'un porteur engagé, capable d'assurer le leadership et la continuité de sa mise en œuvre.

Le processus nécessite une collaboration étroite entre les responsables de volets en lien avec les municipalités, afin de partager les nuances de l'analyse de la prise de fonction, un exercice qui ne saurait être conduit de manière isolée.

Ce processus doit également être mené de façon participative avec l'URD et les municipalités. En considérant l'approche systémique ainsi que le contexte haïtien, l'URD apparaît comme l'acteur naturel pour assurer le leadership de l'animation participative et du renseignement de cette grille d'évaluation.

L'implication de l'URD dans l'utilisation de ce référentiel de suivi devrait faciliter son appropriation par la DINEPA à une échelle plus large et, ipso facto, favoriser le passage à l'échelle ainsi que la durabilité de la démarche dans le secteur EPA.

Enfin, l'utilisation de cette méthodologie de suivi de la prise de fonction par les municipalités constitue un indicateur qualitatif pertinent pour apprécier dans quelle mesure une commune est prête, ou non, à recevoir le transfert effectif de la maîtrise d'ouvrage EPA.

4. CAPITALISER SUR LES ACQUIS - PERSPECTIVES

Renforcement de l'appropriation de l'outil de suivi de la prise de fonction MOC

Les partenaires de REGLEAU ont souligné la nécessité de renforcer l'appropriation de la grille de suivi de la prise de fonction par les municipalités afin de garantir une mise en œuvre plus efficace du dispositif d'évaluation des UEPA. Initialement développé par HELVETAS en 2021 sous format MS Excel, à la suite des travaux menés lors de la revue à mi-parcours de la Phase 1, ce référentiel méthodologique a été conçu dans un délai relativement court, sans véritable démarche de co-construction avec l'ensemble des partenaires institutionnels.

Afin de favoriser une meilleure intégration par les municipalités, ainsi que par d'autres acteurs accompagnant les collectivités dans l'exercice des fonctions de maîtrise d'ouvrage, notamment l'OREPA, ce système de suivi gagnerait à évoluer vers une approche plus intuitive, interactive et accessible. Plusieurs pistes ont été identifiées, notamment le développement d'une interface numérique dédiée ou l'évolution du format Excel actuel à travers l'intégration de fonctionnalités automatisées permettant une consolidation plus dynamique des résultats. La participation active des partenaires dans cette évolution apparaît essentielle pour garantir sa légitimité et son appropriation.

Renforcement méthodologique et sophistication du cadre d'évaluation

Une version plus aboutie de cette matrice d'analyse pourrait permettre de préciser davantage la signification des trois niveaux actuellement utilisés (Observateur, Co-facilitateur et Conducteur) pour chacune des fonctions de la maîtrise d'ouvrage communale. L'élaboration d'un référentiel détaillant les 27 fonctions selon ces trois niveaux constituerait une base commune de compréhension, renforcerait l'objectivité des évaluations et réduirait la tendance de certains acteurs à surestimer leurs performances. Une telle clarification faciliterait également la diffusion de la méthodologie dans d'autres contextes, notamment là où les utilisateurs sont moins familiers avec les fonctions de la MOC.

Par ailleurs, une évolution du cadre d'évaluation pourrait introduire une appréciation plus fine des dimensions actuellement mesurées, Motivation, Pouvoir et Capacité. La notion de Capacité pourrait notamment être distinguée entre : i) la capacité logistique, correspondant aux moyens matériels, organisationnels et financiers disponibles ; et ii) la capacité technique, correspondant aux compétences, connaissances et expertises mobilisables pour assurer la fonction. Cette évolution permettrait de passer de trois à quatre critères d'analyse.

Enfin, l'adoption d'une échelle d'appréciation plus nuancée, par exemple excellent, bon, moyen, faible ou aucune expérience, en remplacement du système actuel à trois niveaux, permettrait une lecture plus précise, plus équilibrée.

brée et plus réaliste des performances institutionnelles des collectivités.

Le système d'outils de suivi : un catalyseur de réflexion et d'engagement

Le système d'outils de suivi qualitatif constitue une base solide pour le dialogue stratégique entre les acteurs communaux et les partenaires techniques. Bien que reposant en partie sur des appréciations subjectives, sa présentation et sa discussion avec l'URD/OREPA, ainsi qu'entre les municipalités lors du Bilan annuel, favorisent :

- une réflexion participative approfondie ;
- une émulation constructive entre communes ;
- une motivation collective à passer du rôle d'observateur à celui d'acteur engagé.

Ce processus stimule une dynamique d'appropriation renforcée, incitant les communes à prendre des initiatives concrètes dès à présent, à répéter les étapes clés du processus, et à capitaliser sur l'expérience acquise pour progresser dans la MOC.

Améliorations futures et recommandations pour le dispositif de suivi de la prise de fonction

Afin de renforcer la pertinence, l'efficacité et la reproductibilité du dispositif de suivi de la prise de fonction dans d'autres programmes ou contextes similaires, les partenaires de REGLEAU formulent les recommandations suivantes :

a) Simplifier et moderniser le système de suivi

Le format actuel sous MS Excel devrait être simplifié afin de faciliter son utilisation et permettre une visualisation plus automatique et systématique des résultats. À moyen terme, la digitalisation de la grille d'évaluation, accompagnée de la possibilité d'intégrer des pièces justificatives pour chaque fonction ou groupe de fonctions, constituerait une évolution importante pour renforcer l'objectivité et la traçabilité des analyses.

b) Renforcer les supports d'animation participative

La mise en œuvre périodique de ce processus d'évaluation nécessite des supports adaptés, tels que des tableaux de visualisation, des supports interactifs ou des tableaux de bord électroniques, afin de faciliter les échanges entre les différents acteurs et améliorer la compréhension collective des résultats.

c) Renforcer le leadership institutionnel de l'URD

Lors des bilans annuels ou des revues de performance, il apparaît essentiel que l'URD assure directement la présentation des résultats auprès des municipalités. Cette évolution contribuerait à renforcer la légitimité institutionnelle du processus et son appropriation progressive par les acteurs publics.

d) Étendre la méthodologie à d'autres fonctions sectorielles

Des mécanismes similaires pourraient être développés pour le suivi de la mise en œuvre des plans d'action communaux par les Unités EPA, ainsi que pour les fonctions de supervision, de contrôle et d'accompagnement assurées par l'OREPA. Les critères, niveaux d'évaluation et indicateurs devraient naturellement être adaptés à la nature spécifique de ces fonctions.

e) Renforcer une approche de suivi-évaluation centrée sur les acteurs

La consolidation de cette démarche suppose l'adoption d'un processus de suivi-évaluation davantage centré sur les acteurs institutionnels, favorisant l'apprentissage collectif, l'auto-analyse, la responsabilisation progressive et la prise de décision fondée sur des données partagées.

Dans cette perspective, le suivi de la prise de fonction des 27 étapes de la maîtrise d'ouvrage EPA pourrait, à terme, s'inspirer de méthodologies telles que le Qualitative Information System (QIS : Système d'Information Qualitative). Cette approche permet d'évaluer qualitativement les progrès réalisés à partir de critères prédéfinis et de générer une notation synthétique sur une échelle graduée de 0 à 4, chaque niveau correspondant à un degré précis d'avancement institutionnel.

Une telle méthodologie offrirait une lecture plus consolidée de la progression des municipalités, faciliterait la communication des résultats auprès des partenaires institutionnels, et permettrait également d'intégrer d'autres dimensions stratégiques, telles que la mobilisation fiscale locale, la gouvernance administrative ou encore les critères de performance définis par la DINEPA.

Ce que REGLEAU a facilité	Résultats concrets	Influence sectorielle
La création d'unités EPA au sein des quatre municipalités, en tant que maîtres d'ouvrage des services d'eau potable et d'assainissement 35 passations de marché cogérées entre l'OREPA Sud et les municipalités pour réhabilitation de SAEP, consultation technique et protection de 7 sources (+2 puits) + blocs sanitaires	16 systèmes d'eau réhabilités, desservant actuellement 33 838 personnes, dont 7 sources sécurisées à travers des mesures techniques, institutionnelles et environnementales 8 blocs sanitaires réhabilités et 1 215 latrines construites, bénéficiant à un total de 13 025 personnes Amélioration de l'accès à l'eau et à l'assainissement pour 800 détenus à la prison civile de Jacmel	La DINEPA et le MICT reconnaissent la pertinence d'intégrer la création des unités EPA au sein des mairies dans le cadre du programme national de réforme administrative Une première base de critères et d'indicateurs, validée lors d'un atelier avec les municipalités partenaires et les acteurs du secteur, a été transmise à la DINEPA. Ces éléments restent à approfondir et à formaliser dans le cadre d'un processus élargi de concertation sectorielle

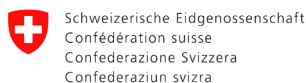
CONTRIBUTRICES ET CONTRIBUTEURS

Loudie CESAR — Mairesse de Jacmel,
Marie Yolaine PHILIPPEAUX — Mairesse de La Vallée-de-Jacmel,
Victor Dominique Clive MC CALLA — Maire de Bainet,
René DANNEAU — Maire de Marigot,
Emmanise SAINTIL — Directrice Générale, Mairie de Marigot,
Guiteau RAPHAEL — Directeur Général, Mairie de La Vallée-de-Jacmel,
Jean Ronald LOUIS — Directeur Général, Mairie de Bainet,
Ing. Raymond CADET — Directeur SDUED/DCT/MICT
Jean Carls DESSIN, Amisial LEDIX, Raymond NOEL,
André LAFONTANT JOSEPH, Détheonome JEAN LOUIS,
Julien DEROY, Danio DARIUS, Guerdie Marlie PIERROT,
Jean-Christophe GOUSSAUD, Mathias PIERRE,
Lucien BLASER, John BROGAN



SUIVI-ÉVALUATION DE LA PRISE DE FONCTION EN MAÎTRISE D'OUVRAGE: ***ENSEIGNEMENTS ET OUTILS POUR ACCOMPAGNER LES MUNICIPALITÉS***

Avec le soutien financier de:



Direction du développement
et de la coopération DDC

Mise en œuvre par:

