



Revue rapide de la redevabilité

Réponse d'urgence à l'ouragan Matthew, Haïti

Par Audrée Montpetit
Consultante indépendante

Le 27 avril 2017



1. SOMMAIRE EXÉCUTIF

Le 4 octobre 2016, Haïti a été touchée par Matthew, un ouragan de catégorie 4 sur l'échelle Saffir-Simpson, provoquant la crise humanitaire la plus importante du pays depuis le séisme de 2010. En date du 11 octobre 2016, le gouvernement estimait que 2,1 millions de personnes étaient affectées, 175 509 personnes déplacées, et que 1,4 million de personnes avaient besoin d'aide humanitaire. Le passage de Matthew a également exacerbé un contexte humanitaire complexe et fragile en raison de la convergence de multiples facteurs de risque, notamment la persistance du choléra, l'insécurité alimentaire, la crise migratoire binationale avec la République Dominicaine, ainsi que le nombre restant de personnes déplacées suite au tremblement de terre de 2010.

Afin de répondre à la situation, CARE Haïti a mis en œuvre une réponse d'urgence de 20 millions de dollars américains axée sur la sécurité alimentaire, les moyens d'existence, l'eau et l'assainissement, le secteur abri, l'éducation ainsi que la protection de l'enfant.

Une revue rapide de la redevabilité de la réponse d'urgence de CARE Haïti a été effectuée du 6 au 13 mars dernier afin d'évaluer la performance de celle-ci en fonction du [Cadre de redevabilité humanitaire](#) de CARE. Cette revue a été menée dans la commune de Grand'Anse (l'une des principales zones de la réponse d'urgence de CARE Haïti) ainsi qu'à la capitale, Port-au-Prince.

Les résultats de la revue donnent une note globale de 71%, avec la meilleure performance se rapportant au critère humanitaire # 5 – Avis/réactions et Plaintes (94%), suivi du critère humanitaire # 8 – Personnel - Ressources humaines (80%) et # 2 - Diagnostic impartial (75%). Parmi les domaines à améliorer, mentionnons le critère humanitaire # 6 – Communication et transparence (56%), et le critère humanitaire # 4 – Participation (61%).

De manière générale, la revue a démontré que CARE Haïti a mis la redevabilité envers les communautés au centre de sa réponse d'urgence, ce qui a contribué à une amélioration remarquable de la redevabilité depuis le séisme de 2010. CARE Haïti était aussi très bien préparée (notamment via la mise sur pied de Comités Locaux de Protection Civile - CLPC) et a répondu de manière extrêmement rapide au cours des trois premières semaines suivant le passage de Matthew. La cadence a cependant ralenti au cours des semaines et des mois qui ont suivi, et ce, pour plusieurs raisons, dont certaines ne sont pas dépendantes de CARE.

La revue a également exposé le défi gigantesque que représente la communication à grande échelle (l'organisation appuyant plus de 500 000 bénéficiaires) et a révélé des tensions entre les différentes équipes internes de CARE Haïti. Finalement, des charges de travail excessives ont été observées tout au long de la revue et il serait dans l'intérêt de CARE d'aborder cette question avec une grande attention.

Les recommandations de la revue de la redevabilité sont donc les suivantes :

1. **Continuer d'appuyer les Comités Locaux de Protection Civile (CLPC).** Ces acteurs ont joué un rôle-clé dans la réponse d'urgence à l'ouragan Matthew et un appui continu pourrait contribuer à faire des CLPC une structure communautaire permanente de prévention et de gestion des risques aux catastrophes naturelles. Ces acteurs ont sûrement aussi beaucoup appris lors de leur première réponse d'urgence et il serait intéressant de documenter ces apprentissages.
2. **Appuyer le Centre d'Opération d'Urgence Nationale (COUN) afin de renforcer la qualité de l'évaluation conjointe des besoins.** Ce travail pourrait être effectué par CARE ou conjointement avec d'autres ONGs ayant participé à l'évaluation des besoins en octobre 2016. Idéalement, ce travail commencerait avant la prochaine saison cyclonique.
3. **Consulter les communautés sur les informations qu'elles désirent recevoir de CARE et développer un plan de communication concis sur cette base.** S'assurer que le plan comprend à la fois des méthodes de communication verbale et des méthodes de communication écrite (qui sont plutôt absentes pour le moment).
4. **Aborder la question des tensions entre l'équipe des programmes et l'équipe d'appui aux programmes.** Un point de départ pourrait être de tenir un atelier où l'équipe des programmes et l'équipe de l'appui aux programmes identifient elles-mêmes les éléments contentieux et développent un plan

d'action pour améliorer la situation. Certaines organisations ont eu beaucoup de succès avec cette approche.

5. **Évaluer les mesures immédiates qui peuvent être prises pour gérer le stress des employés ayant une charge de travail trop lourde.** Ces mesures peuvent prendre la forme de congés périodiques obligatoires ; de l'instauration d'une politique dictant de ne pas travailler le dimanche ; de l'établissement d'un « système de copains » où deux employés acceptent d'échanger des informations concernant leur signaux de stress respectifs et où ils gardent un œil sur l'autre par la suite en lui rappelant de prendre soin de lui-même lorsque ces signes apparaissent ; et/ou de fournir aux employés des occasions de faire de l'exercice (avec des cordes à sauter et/ou des poids quand l'espace est restreint par exemple). Il pourrait aussi être intéressant de consulter les membres de l'équipe d'urgence et de leur demander de quelle façon l'organisation pourrait les appuyer.

Note : Le genre masculin est utilisé dans ce rapport sans aucune discrimination et dans le seul but d'alléger le texte.

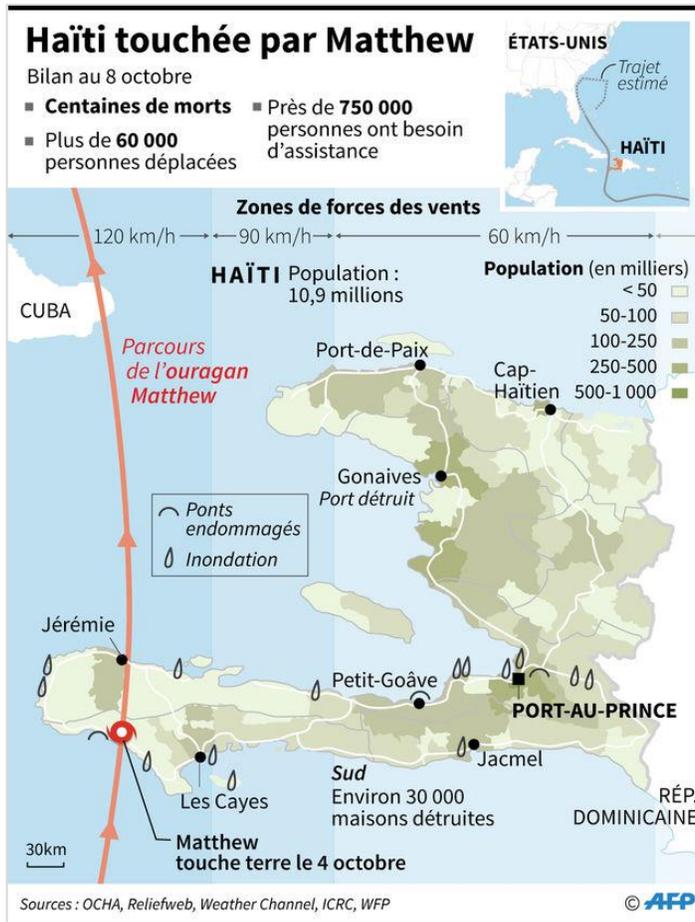
Photo : Deux membres du groupe VLSA (Village Savings and Loans Association) « Chache lavi » appuyé par CARE Haïti, section communale de Basse Guinaudée, commune de Jérémie. Photo prise le 8 mars 2017. Crédit : Audrée Montpetit / CARE.

TABLE DES MATIÈRES

1.	SOMMAIRE EXÉCUTIF	2
2.	CONTEXTE	5
2.1	L'ouragan le plus puissant des cinquante dernières années	5
2.2	Aperçu de la réponse d'urgence de CARE Haïti	6
2.3	Événements clés de la crise et de la réponse de CARE Haïti	8
3.	REVUE RAPIDE DE LA REDEVABILITÉ	10
3.1	Objectifs	10
3.2	Méthodologie	10
4.	RÉSULTATS	11
4.1	Note globale de la revue de la redevabilité	11
4.2	Constatations principales	11
5.	RECOMMANDATIONS	16
6.	ANNEXES	18
6.1	Annexe 1 – Notes des critères humanitaires	18

2. CONTEXTE

2.1 L'OURAGAN LE PLUS PUISSANT DES CINQUANTE DERNIÈRES ANNÉES



Source: Agence France Presse

Le 4 octobre 2016, Haïti a été touchée par Matthew, un ouragan de catégorie 4 sur l'échelle Saffir-Simpson, provoquant la crise humanitaire la plus importante du pays depuis le séisme de 2010. En date du 11 octobre 2016, le gouvernement estimait que 2,1 millions de personnes étaient affectées, 175 509 personnes déplacées, et que 1,4 million de personnes avaient besoin d'aide humanitaire. En plus des dommages causés aux bâtiments et aux infrastructures routières, l'ouragan a aussi grandement affecté la production agricole et les moyens de subsistance des populations touchées, menaçant ainsi leur sécurité alimentaires. Plus de 116 000 élèves de 6 à 14 ans se sont aussi vu forcés d'interrompre temporairement leurs études. Haïti n'avait pas connu d'ouragan de catégorie 4 depuis Cleo en 1964.

Le passage de Matthew a également exacerbé un contexte humanitaire complexe et fragile en raison de la convergence de multiples facteurs de risque, notamment la persistance du choléra (41 421 cas de janvier à décembre 2016), l'insécurité alimentaire (1,5 million de personnes), la crise migratoire binationale avec la République Dominicaine (160 452 personnes enregistrées depuis juin 2015) ainsi que le nombre restant de personnes déplacées suite au tremblement de terre de 2010 (46 691 personnes restantes dans les camps en décembre 2016)¹.

¹ Bureau de la coordination des affaires humanitaires (OCHA pour *Office for the Coordination of Humanitarian Affairs*), Haïti, Tableau de bord humanitaire, 10 janvier 2017, http://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/hti_humanitarian_dashboard_jan-dec2016_fr.pdf

2.2 APERÇU DE LA RÉPONSE D'URGENCE DE CARE HAÏTI

CARE Haïti, présente dans le pays depuis plus de 60 ans, a conçu une stratégie d'intervention d'urgence de 24 mois comprenant deux phases distinctes, tel qu'indiqué ci-dessous :

Secteur	Zones géographiques	Partenaires	Nombre de bénéficiaires ciblés
Phase I – Immédiate (6 mois)			
Sécurité alimentaire et moyens d'existence	<ul style="list-style-type: none"> • Directement : Grand'Anse, Sud-Est • Avec des partenaires : Sud, Nippes, Ouest, Nord-Est, et Artibonite 	WV, ACF, Paradis des Indiens, WFP, autres	• 20 000 ménages
Eau et assainissement	• Grand'Anse, Sud-Est		• Un minimum de 15 000 ménages
Abri et articles non alimentaires	• Grand'Anse, Sud-Est		• Un minimum de 15 000 ménages
Protection de l'enfant et éducation	• Grand'Anse, Sud-Est, Centre, Ouest, Artibonite		• 20 000 enfants
Total			20 000 ménages
Phase II – Rétablissement (18 mois)			
Sécurité alimentaire et moyens d'existence	<ul style="list-style-type: none"> • Directement : Grand'Anse, Sud-Est • Avec des partenaires : Sud, Nippes, Ouest, Nord-Est, et Artibonite 		• 15 000 ménages
Eau et assainissement	• Grand'Anse		• 10 000 ménages
Protection de l'enfant et éducation	• Grand'Anse		• 20 000 enfants
Total			15 000 ménages

CARE Haïti a mis en œuvre une réponse d'urgence de 20 millions de dollars américains comprenant 10 projets. Les principaux projets sont les suivants :

#	Titre	Nombre de bénéficiaires ciblés	Principales activités	Partenaires	Bailleurs de fonds	Durée		Budget
						Date de début	Date de fin	
1	Assistance d'urgence en sécurité alimentaire, éducation et abri aux personnes vulnérables affectées par l'ouragan Matthew dans la Grand'Anse	2 029 ménages (10 145 individus)	Coupons alimentaires; kits abri; transferts monétaires conditionnels et inconditionnels ; réhabilitation d'écoles.	Aucun	ECHO	16 déc. 2016	15 oct. 2017	2 000 000 €
2	Hurricane Matthew Emergency Response	102 748 ménages	Transferts monétaires et argent contre travail.	CRS, ACTED, Mercy Corps, et FFH	USAID/FFP	10 nov. 2016	10 mai 2017	14 421 246 \$
3	Emergency WASH and Education	33 333 individus	Promotion à l'hygiène ; kits d'hygiène; réhabilitation de d'infrastructures scolaires ; kits scolaires.	ACTED	UNICEF	5 oct. 2016	31 déc. 2016	433 864 \$
4	Hurricane Matthew Emergency Response and Recovery Project	43 080 individus	Aquatabs; promotion à l'hygiène ; kits abri ; transferts monétaires ; appui psycho-social.	Aucun	DFID	10 oct. 2016	10 fév. 2017	1 350 000 £

2.3 ÉVÉNEMENTS CLÉS DE LA CRISE ET DE LA RÉPONSE DE CARE HAÏTI

CRISES RÉCENTES HAÏTI * :

Nov. 1994: Sécheresse
(1 587 000 affectés)

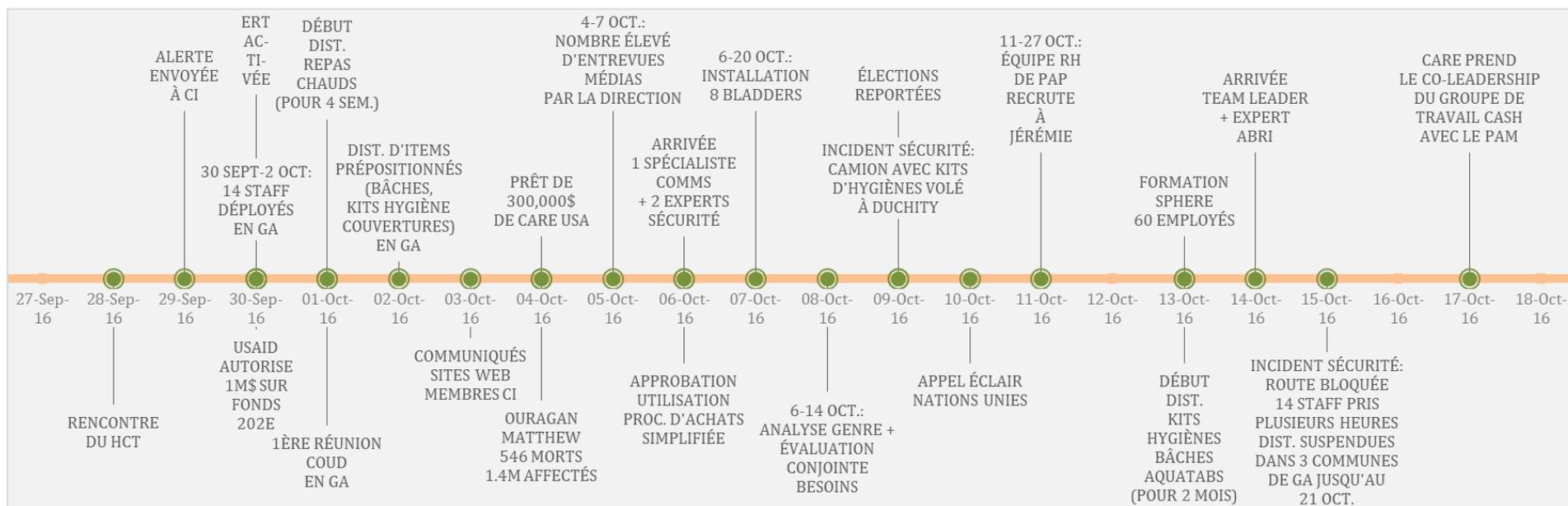
Jan. 2010: Séisme
(3 700 000 affectés)

Oct. 2010: Épidémie
(513 997 affectés)

Jan. 2014: Sécheresse
(1 000 000 affectés)

Jan. 2016: Sécheresse
(3 600 000 affectés)

1) DU 28 SEPTEMBRE AU 18 OCTOBRE 2016

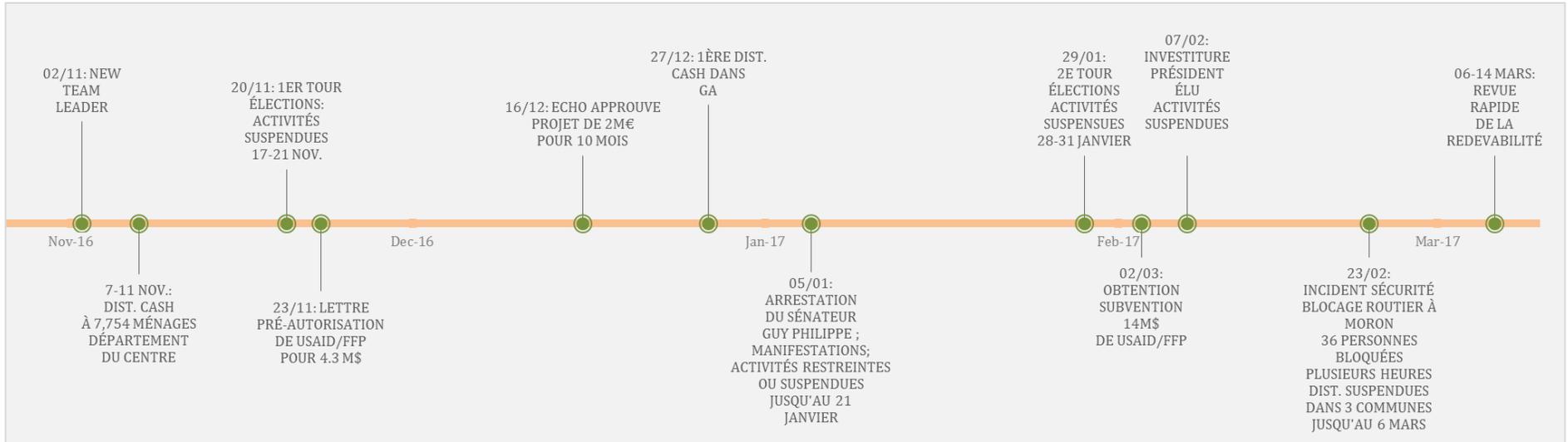


Légende

CI : CARE International
 COUD : Centre d'Opérations d'Urgence Départemental
 ERT : *Emergency Response Team* de CARE Haïti
 GA : Grand'Anse
 HCT : *Humanitarian Country Team*

* Source: EM-DAT, the OFDA/CRED International Disaster Database, Université Catholique de Louvain, Bruxelles, Belgique, www.em-dat.net

2) DU 19 OCTOBRE 2016 AU 5 MARS 2017



3. REVUE RAPIDE DE LA REDEVABILITÉ

3.1 OBJECTIFS

La revue rapide de la redevabilité est une évaluation rapide de la performance de la réponse d'urgence de CARE en fonction de son Cadre de redevabilité humanitaire. Cette revue est idéalement effectuée dans les trois ou quatre mois suivant le début d'une réponse d'urgence, et son objectif est de formuler des recommandations pour faire des ajustements immédiats aux opérations ainsi que de dresser la liste des leçons apprises afin d'influencer les programmes à plus long terme.

Cette revue soulignera les bonnes pratiques ainsi que les points à améliorer pour le bureau pays de CARE en Haïti ainsi que pour CARE International en général. La revue sera également utile pour enrichir les discussions de la Revue Après Action (RAA) de CARE Haïti qui aura lieu en juin 2017.

3.2 MÉTHODOLOGIE

Le Cadre de redevabilité humanitaire de CARE a servi de référence pour cette revue rapide de la redevabilité afin d'évaluer la qualité de la réponse d'urgence de CARE Haïti à l'ouragan Matthew et la redevabilité envers les différentes parties prenantes. Plusieurs groupes de discussion, entrevues avec des informants clés et observations sur le terrain ont été effectués du 6 au 13 mars 2017 dans la commune de Grand'Anse ainsi qu'à Port-au-Prince, et plus précisément :

- Cinq groupes de discussion avec des bénéficiaires de CARE Haïti dans la commune de Grand'Anse ;
- Une rencontre avec la Fondation Le Levier, une fédération de caisses populaires employée par CARE pour effectuer des transferts monétaires aux bénéficiaires ;
- Une rencontre avec Fonkozé, une institution de microfinance employée par CARE pour effectuer des transferts monétaires aux bénéficiaires ;
- Une entrevue avec Comité de Coordination Communal (CCC) de Jérémie ;
- Une entrevue avec l'École Marguerite d'Youville, école étant soutenue par la réponse d'urgence de CARE Haïti ;
- Une entrevue avec le Centre d'Opérations d'Urgence Départemental (COUD) ;
- Une entrevue avec UNICEF, qui coordonne le groupe de travail sur l'éducation à Jérémie ;
- Une entrevue avec le Ministère des Affaires Sociales et du Travail (MAST) de la Grand'Anse ;
- Une entrevue avec USAID/Food for Peace à Port-au-Prince ;
- Une entrevue avec l'équipe d'urgence de CARE à Jérémie ;
- Une entrevue avec l'équipe des programmes de CARE à Port-au-Prince ;
- Une entrevue avec l'équipe d'appui aux programmes de CARE à Port-au-Prince ;
- Une entrevue avec l'équipe des ressources humaines de CARE à Port-au-Prince ;
- Une entrevue avec l'équipe des finances de CARE à Port-au-Prince ;
- Une entrevue avec l'équipe de direction de CARE à Port-au-Prince.

Les groupes de discussion, les observations sur le terrain et les entrevues ont été complétés par l'examen de documents, y compris des documents internes de CARE (stratégie d'urgence, propositions, communiqués) et des documents provenant de ressources extérieures (documentation de Relief Web sur Haïti, rapports de situation d'OCHA, appel éclair des Nations Unies, etc.). Le processus a été dirigé par Audrey Montpetit, avec le soutien du point focal désigné de CARE Haïti, Geneviève Blaise Régis.

4. RÉSULTATS

4.1 NOTE GLOBALE DE LA REVUE DE LA REDEVABILITÉ

Les résultats de la revue rapide de la redevabilité de la réponse d'urgence de CARE Haïti donnent une note globale de 71% en ce qui a trait à la conformité avec le Cadre de redevabilité de CARE :

#	Critère humanitaire	Note de la revue de redevabilité	Note de la revue de redevabilité (%)
1	Leadership et redevabilité	10.5 / 15	70 %
2	Diagnostic impartial	13.5 / 18	75 %
3	Formulation/conception et suivi	12.5 / 18	69.44 %
4	Participation	11 / 18	61.11 %
5	Avis/réactions et plaintes	8.5 / 9	94.44 %
6	Communication et transparence	5 / 9	55.56 %
7	Évaluations, revues et capitalisation	8 / 12	66.67 %
8	Personnel (ressources humaines)	12 / 15	80 %
Total		81 / 114	71.05 %

La meilleure performance de CARE Haïti se rapporte au critère humanitaire # 5 (Avis/réactions et plaintes), suivi du critère humanitaire # 8 (Personnel – ressources humaines) et # 2 (Diagnostic impartial). Parmi les domaines à améliorer, mentionnons le critère humanitaire # 6 (Communication et transparence) et le critère humanitaire # 4 (Participation).

Les notes détaillées des huit critères humanitaires et de leurs indicateurs respectifs sont disponibles à l'Annexe 1 – Note des critères humanitaires et des objectifs de réponse. La section suivante décrit les constatations principales de la revue.

4.2 CONSTATATIONS PRINCIPALES

4.2.1 UNE AMÉLIORATION REMARQUABLE DE LA REDEVABILITÉ ENVERS LES COMMUNAUTÉS DEPUIS 2010

Les revues après action effectuées par CARE après le tremblement de terre de 2010 ont montré que l'organisation avait globalement privilégié le respect des procédures organisationnelles ainsi que celles de ses bailleurs de fonds au détriment de la redevabilité envers les communautés affectées par le séisme. Plusieurs membres du personnel déployé en Haïti (incluant des gestionnaires seniors) ne connaissaient pas le Cadre de redevabilité humanitaire de CARE ainsi que les responsabilités qui en découlent. CARE Haïti n'avait pas non plus le nombre adéquat d'employés dédiés à la qualité des programmes et à la redevabilité. La sélection des bénéficiaires manquait parfois de transparence, et un niveau de participation communautaire relativement faible a été observé. Finalement, les mécanismes de gestion des commentaires et des plaintes ont été mis en place seulement 4 mois après le début de la réponse d'urgence. Tous ces facteurs ont contribué à une performance relativement faible au niveau de la redevabilité durant la réponse d'urgence de CARE au séisme.

La situation est très différente aujourd'hui. CARE Haïti a placé la redevabilité envers les communautés au centre de sa réponse d'urgence à l'ouragan Matthew. La grande majorité des employés de l'organisation connaissent le Cadre de Redevabilité de CARE, même si le niveau de connaissances varie selon les postes occupés. L'équipe des programmes a aussi une bonne connaissance des normes de qualité et de redevabilité du secteur humanitaire, incluant la Norme HAP 2010, la Norme humanitaire fondamentale de qualité et de redevabilité, Sphère, les cartes communautaires de performance, le Guide suffisamment bon, le principe « Ne pas nuire », le Code de conduite de la Croix-Rouge, etc.

CARE Haïti s'est assurée d'avoir deux employés dédiés à la redevabilité, l'une étant à Port-au-Prince, et l'autre à Jérémie. CARE a effectué une analyse rapide du genre et a également participé à une évaluation conjointe des besoins sous la direction de la Direction de la Protection Civile (DPC). La qualité technique de l'évaluation pourrait être améliorée mais il était très positif que la DPC prenne le leadership de l'évaluation des besoins.

À l'issue d'un travail méthodique, CARE Haïti a établi six critères de vulnérabilité² afin de sélectionner les ménages les plus vulnérables et a validé ceux-ci avec les communautés. Ces critères ont ensuite été approuvés par le Centre d'Opération d'Urgence National (COUN), organisme gouvernemental mis en place par la DPC pour assurer la direction des réponses d'urgence lors de catastrophes naturelles. CARE Haïti a par la suite mis sur pied des comités de représentants communautaires (nommés Comités de Coordination Communaux - CCC) qui ont appuyé l'organisation dans ses projets d'urgence. Ceux-ci ont effectué un recensement porte-à-porte pour identifier les plus ménages les plus vulnérables sur la base de ces six critères. CARE Haïti a enfin organisé de grands rassemblements communautaires, appelés « kiosques communautaires », pour valider les listes des bénéficiaires choisis (chaque bénéficiaire étant nommé verbalement).

CARE Haïti a aussi pris plusieurs initiatives pour impliquer les communautés dans la prise de décisions opérationnelles comme le jour, l'heure et le lieu des distributions, mais n'a pas impliqué les communautés dans des décisions stratégiques comme la conception de projets. Ceci est la prochaine étape.

Lorsque Matthew a frappé, CARE Haïti avait déjà un mécanisme de commentaires et de plaintes en place. Celui-ci consistait en trois lignes téléphoniques (dont deux gratuites) qui permettaient aux bénéficiaires et aux membres de la communauté de faire des commentaires sur son projet de développement « Kore Lavi ». Après le passage de Matthew, CARE Haïti a immédiatement étendu ce système à tous ses projets, incluant ses projets d'urgence. L'organisation a aussi mis sur pied des « espaces de redevabilité » lors des distributions où les individus peuvent donner des commentaires via des boîtes de suggestions ou via six téléphones mis à leur disposition. Tous les commentaires reçus sont enregistrés dans une base de données, catégorisés, et ensuite partagés avec les personnes appropriées selon la nature des commentaires. CARE Haïti répond à tous les commentaires reçus, parfois de manière individuelle ou collective. Des retards sont cependant enregistrés dans les réponses données, mais l'organisation travaille activement à améliorer la situation.

Toutes ces initiatives ont grandement amélioré la qualité de la réponse d'urgence de CARE Haïti à l'ouragan Matthew, et il est important de saluer les progrès accomplis par l'organisation au cours des dernières années.

4.2.2 UNE RÉPONSE D'URGENCE EXTRÊMEMENT RAPIDE... SUIVIE DE DÉLAIS

Tel qu'il peut être vu dans le premier diagramme de la section 2.3, CARE était bien préparée et a répondu de manière extrêmement rapide à l'urgence provoquée par le passage de Matthew. CARE Haïti a activé ses protocoles d'urgence le 30 septembre 2016, soit quatre jours avant le passage de l'ouragan. Toujours le même jour, CARE Haïti commençait le déploiement de 14 employés en Grand'Anse, zone qui avait de fortes chances d'être grandement affectée par l'ouragan. Le lendemain, 1^{er} octobre, CARE finançait des messages radio dans la Grand'Anse pour inciter les membres des communautés habitant les zones à risque à évacuer leurs habitations et à se réfugier dans des abris temporaires. Ce même jour, CARE commençait la distribution de plats chauds dans ces abris temporaires. Ces distributions dureront environ quatre semaines et toucheront plus de 91 000 personnes.

CARE Haïti a aussi pu compter sur le soutien de Comités Locaux de Protection Civile (CLPC), comités que l'organisation a mis sur pied dans le cadre de son « Projet de renforcement de la résilience communautaire dans la Grand'Anse »

² Les six critères de vulnérabilité sont : 1 – Maison complètement détruite par l'ouragan ; 2 – Maison endommagée par l'ouragan ; 3 – Familles avec 2 enfants de moins de 5 ans ; 4 – Femmes enceintes et allaitantes ; 5 – Personnes à mobilité réduite ; 6 – Nombre de morts ou disparus par ménage.

financé par le *Department for International Development* (DFID). Mené par CARE et mis en œuvre d'octobre 2014 à septembre 2016 avec Bridges to Prosperity (B2P) et l'International Rescue Committee (IRC), le projet visait renforcer la capacité des communautés des zones à haut risque de la Grand'Anse à prévenir, résister et surmonter les chocs causés par des catastrophes naturelles en renforçant leurs moyens d'existence, leur accès géographique et leur protection à moyen et long terme.

Les CLPC créés dans le cadre de ce projet ont tous été formés à la prévention et à la gestion des désastres naturels, et ont aussi été équipés et liés au Centre d'Opérations d'Urgence Départemental (COUD) de Grand'Anse, centre géré par la DPC. CARE a de plus pré-positionné 3 600 kits d'urgence contenant des bâches, des kits d'hygiène ainsi que des aquatabs dans des entrepôts gérés par les CLPC. Ces items ont tous été distribués par les CLPC le 2 octobre 2016, soit deux jours avant le passage de Matthew. Ce projet représente un exemple de bonne pratique et pourrait servir de modèle aux efforts de résilience futurs dans le pays, ainsi qu'ailleurs dans le monde.

Du 6 au 14 octobre, CARE menait une analyse rapide du genre et participait également à une évaluation conjointe des besoins sous la direction de la DPC. Le 13 octobre 2016, CARE commençait la distribution de kits d'hygiène (16 793), de bâches (7 617) et d'aquatabs (177 962) en Grand'Anse. Ces distributions dureront environ deux mois.

Les membres de CARE International ont aussi réagi très rapidement et ont appuyé CARE Haïti avec 1) l'octroi d'un prêt de 300 000 \$ le 4 octobre ; 2) l'approbation de l'utilisation de procédures simplifiées pour les achats le 6 octobre ; et 3) l'envoi de quatre employés d'appui durant la période du 6 au 14 octobre.

La première phase de la réponse d'urgence de CARE (environ deux ou trois semaines) est donc un franc succès en termes de rapidité. La cadence a cependant ralenti au cours des semaines et des mois qui ont suivi et tous les acteurs rencontrés lors de cette revue ont mentionné l'impact négatif de ces retards. Les transferts monétaires prévus sur cinq semaines en décembre 2016 et début janvier 2017 dans le cadre du projet Cash financé par USAID auront finalement lieu sur 12 semaines de janvier à mars 2017. Ceci a un impact négatif non seulement sur les bénéficiaires, mais également sur les deux organisations à but lucratif employées par CARE pour effectuer les paiements aux bénéficiaires. CARE a aussi des retards dans la réhabilitation d'écoles, ce qui a un impact négatif sur la reprise des cours des élèves.

Ces retards s'expliquent par plusieurs facteurs, dont certains sont indépendants de CARE Haïti. L'un des facteurs les plus importants a certainement été les problèmes de sécurité auxquels l'organisation a dû faire face. CARE Haïti a dû suspendre ses activités de façon temporaire face à trois types distincts d'incidents de sécurité :

1. **Élections législatives et présidentielles** : CARE a dû interrompre ses activités à titre préventif du 17 au 21 novembre 2016 lors du 1^{er} tour des élections qui a eu lieu le 20 novembre 2016 ; du 28 au 31 janvier 2017 lors du 2^e tour des élections qui a eu lieu le 29 janvier 2017 ; et lors de l'investiture du président élu le 7 février 2017.
2. **Barrages routiers** : CARE a dû suspendre ses activités dans trois communes de Grand'Anse du 14 au 21 octobre 2016 après que des citoyens d'une commune aient fait un barrage routier et aient tenté d'attaquer les véhicules de CARE. 14 employés de l'organisation ont ainsi été bloqués durant plusieurs heures. CARE a aussi dû suspendre ses activités du 23 février au 6 mars 2017 dans ces mêmes trois communes lorsque des citoyens d'une commune aient de nouveau essayé de bloquer la route et d'attaquer les voitures de CARE et de ses partenaires. 36 employés de CARE et de ses partenaires ont été bloqués pendant plusieurs heures. Dans les deux cas, CARE a repris ses activités après qu'une entente avec les citoyens de la commune ait eu lieu.
3. **Arrestation du sénateur Guy Philippe** : Le sénateur Guy Philippe, élu au Département de Grand'Anse, a été arrêté et extradé aux États-Unis le 5 janvier 2017. Des manifestants sont descendus dans les rues pour exiger sa libération et CARE a décidé d'évacuer tout le personnel expatrié de la Grand'Anse. Les activités dans ce département ont également été annulées ou restreintes jusqu'au 21 janvier 2017 en raison de manifestations régulières survenues durant cette période.

Un autre facteur contribuant aux retards de CARE Haïti est le système d'appui aux programmes qui est complexe et parfois inadéquat pour les programmes d'urgence. Le système des achats est l'un des exemples les plus manifestes. CARE Haïti ne fait pas de plan des achats au début de ses projets ; n'a pas de listes de prix qui peuvent être utilisées pour référence rapide lors du développement de budgets et/ou lors du processus d'achat ; et a un nombre peu élevé de fournisseurs privilégiés. Tous ces facteurs ralentissent les achats pour les projets d'urgence, projets où le temps est un facteur crucial. Cette situation s'améliore temporairement lorsque la procédure d'achats simplifiée est en vigueur (ce que

CARE Haïti a fait du 6 octobre au 9 Novembre 2016) mais se détériore lorsque les procédures normales reviennent en vigueur. La situation n'a pas été améliorée du fait que l'équipe des achats, composée de trois personnes avant le cyclone (dont une personne dédiée à un projet unique), n'ait été augmentée que par l'ajout d'une assistante administrative durant la réponse d'urgence. Un officier d'achat supplémentaire aurait pu rendre la situation plus gérable (particulièrement s'il/elle avait été basé(e) à Jérémie, le centre d'opérations de la réponse d'urgence de CARE Haïti).

Un autre facteur ralentissant la réponse d'urgence de CARE Haïti est finalement la difficulté de recruter des employés qualifié(e)s pour des réponses d'urgences en Haïti, tant au niveau national qu'international, et ce, pour plusieurs raisons (nécessité de parler français, courte durée des contrats, etc.). C'est une situation qui est vécue par toutes les organisations œuvrant dans le pays.

4.2.3 LES DÉFIS DE LA COMMUNICATION À GRANDE ÉCHELLE

Fournir des informations claires, pertinentes et actualisées concernant une organisation et ses programmes est vital pour tout acteur répondant à une crise d'urgence. Un tel partage d'informations renforce la confiance, accroît la compréhension, augmente le niveau de participation et améliore de manière générale l'impact d'un projet.

CARE Haïti appuie plus de 500 000 bénéficiaires dans le cadre de sa réponse d'urgence à l'ouragan Matthew. Communiquer de manière claire, pertinente et récurrente à un si grand nombre de personnes dans des délais très courts représente un défi colossal. Face à cette situation, CARE a mis au point une stratégie à plusieurs volets :

1. CARE Haïti partage beaucoup d'informations avec les autorités locales et avec les différents groupes de coordination (appelés groupes de travail). La grande majorité des autorités locales, des groupes de travail et des partenaires rencontrés lors de cette revue ont confirmé ce fait.
2. CARE Haïti a mis sur pied 30 Comités de Coordination Communaux (CCC) (1 par section communale) qui appuient l'organisation dans la mise en œuvre de ses projets d'urgence (tel que décrit dans la section 4.2.1 de ce rapport). Les membres des CCC sont élus par les communautés et l'un de leurs rôles est de partager les informations reliées aux projets de CARE dans leurs communautés.
3. CARE Haïti organise de nombreux rassemblements communautaires, appelés "kiosques communautaires", où les informations reliées aux projets (objectif, durée, source de financement, activités, critères de sélection, listes des bénéficiaires sélectionnés, etc.) sont partagées. CARE a organisé au minimum 2 kiosques dans chaque section communale (environ 60 kiosques en tout depuis le début de la réponse) et chaque kiosque a attiré entre 300 et 500 personnes en moyenne.
4. CARE Haïti a une émission radio hebdomadaire où les chefs de projets présentent à tour de rôle les projets qu'ils supervisent.

Malgré toutes ces initiatives, tous les participants des cinq groupes de discussion menés pour cette revue (tous bénéficiaires des projets de CARE) avaient pas ou très peu d'information à propos de CARE en tant qu'organisation et à propos de ses projets. La plupart des bénéficiaires ne connaissaient pas les critères de sélection de CARE et ne savaient pas pourquoi ils avaient eux-mêmes été choisis. Certains savaient cependant que CARE, via des partenaires, avait effectué un recensement et que c'était sur cette base qu'ils avaient été choisis.

Les bénéficiaires ayant reçu des kits abri (tôles, outils et petit matériel de construction tel que des clous, fil de fer et cordes) connaissaient bien les items et la quantité d'items qu'ils allaient recevoir avant même de les recevoir. Ce fût aussi le cas pour les bénéficiaires ayant reçu un transfert d'argent unique (4 000 gourdes). Des bénéficiaires ayant reçu des kits d'hygiène n'ont cependant appris ce qu'ils allaient recevoir qu'au moment même de la distribution. Ceux-ci ont affirmé avoir reçu un coupon avec la seule information de se présenter à un endroit à un moment précis, et ce n'est qu'à ce moment qu'ils ont appris le détail de ce qu'ils allaient recevoir.

Tous les participants des groupes de discussion ont demandé à avoir plus d'information sur CARE. *D'où vient CARE ? Dans quels secteurs CARE travaille-t-elle ? Qu'est-ce que CARE peut et ne peut pas faire ? Comment CARE fait-elle pour donner ce qu'elle donne ? Quels sont les futurs projets de CARE ?* étaient les questions les plus souvent posées.

Les membres du CCC rencontrés lors de cette revue ont également affirmé ne pas recevoir assez d'information de CARE

et de ne pas ainsi être en mesure de relayer toute l'information requise dans leurs communautés.

Cette situation montre à quel point communiquer de manière efficace à un grand nombre de personnes sur un territoire étendu et souvent difficile d'accès représente un grand défi. CARE a suivi les bonnes pratiques et a utilisé plusieurs méthodes de communication simultanées pour atteindre le plus grand nombre de personnes possibles, mais l'information n'est toujours pas arrivée aux destinataires. Il est à noter que toutes les méthodes de communication retenues étaient uniquement des méthodes de communication verbale. L'utilisation de méthodes de communication écrite combinée à des méthodes de communication verbales aurait sûrement amélioré la situation. La stratégie de communication doit donc être revue et peaufinée.

Il est aussi important de noter que le partage d'informations claires, pertinentes et actualisées avec les communautés affectées par une crise est essentiel pour une gestion des risques efficaces. Le manque de partage d'information, ou le partage d'informations incomplètes peut entraîner des perceptions négatives de l'organisation, ce qui peut conduire à de la frustration et à de la colère. Ceci peut créer des problèmes de sécurité et peut empêcher les organisations de fonctionner efficacement. Le manque d'information a donc peut-être joué un rôle dans les barrages routiers mentionnés plus haut.

Il est cependant intéressant de noter que CARE a très bien partagé l'information à propos de son mécanisme de commentaires et de plaintes. La très grande majorité des participants aux groupes de discussion connaissaient l'existence des lignes téléphoniques de CARE et avaient une carte d'information à ce sujet en leur possession. Il pourrait donc être utile d'analyser et d'éventuellement répliquer les méthodes utilisées pour cette communication précise.

4.2.4 TENSIONS ENTRE LES DIFFÉRENTES ÉQUIPES DE CARE HAÏTI

Le travail des différentes équipes au sein de CARE Haïti (programmes, finances, achats, logistique, ressources humaines, etc.) est profondément interconnecté : impossible pour une équipe de fonctionner sans les autres. Ceci est encore plus vrai en période d'urgence, où les enjeux sont plus grands et le temps, plus limité. Ce n'est qu'en travaillant ensemble que les équipes pourront atteindre l'objectif qu'elles ont toutes : sauver des vies, lutter contre la pauvreté et accroître la justice sociale.

Tel que constaté durant la revue, les différentes équipes de CARE Haïti semblent cependant évoluer en tant qu'équipes légèrement déconnectées les unes des autres. Lorsqu'elles travaillent ensemble, elles n'arrivent pas toujours à s'entendre et un climat de tension subtil semble être présent au sein de l'organisation.

L'équipe des programmes blâme l'équipe d'appui aux programmes de ne pas comprendre l'état d'urgence et de ne pas faire le nécessaire pour que les achats soient faits et livrés rapidement, pour que les véhicules soient fonctionnels et disponibles en tout temps, et pour que les paiements aux fournisseurs soient faits dans les temps requis, en autres choses.

L'équipe d'appui aux programmes estime pour sa part que l'équipe des programmes ne planifie pas adéquatement et que ceci ajoute une pression importante sur sa charge de travail. Elle estime aussi que l'équipe des programmes est uniquement axée sur les résultats et qu'elle n'attache pas assez d'importance aux procédures, procédures que l'équipe d'appui aux programmes doit faire respecter.

Chacune des deux équipes semble méconnaître les activités de l'autre. L'équipe d'appui aux programmes estime ne pas avoir assez d'information sur les projets, ce qui ne lui permet pas de bien comprendre les défis et les contraintes vécus par l'équipe des programmes. L'équipe d'appui aux programmes n'est pas impliquée dans la conception de projets, même si un intérêt est présent. Elle apprend parfois l'existence d'un nouveau projet en exécutant une demande d'achat qui lui est soumise. De plus, l'équipe d'appui aux programmes va rarement sur le terrain pour voir les activités.

L'équipe des programmes, de son côté, ne semble pas toujours bien connaître les procédures requises, et, surtout, ne semble pas toujours bien comprendre la perte de temps occasionnée par le non-respect des procédures (ex. une demande de paiement non conforme).

En bref, chacune des équipes semble souvent sous-estimer les contributions de l'autre.

Ce manque d'alignement finit par nuire à la performance de l'organisation. Une meilleure collaboration entre les équipes aurait un grand impact sur leurs efficacités respectives, et, par ricochet, sur l'efficacité de l'organisation toute entière. Il serait donc dans l'intérêt de CARE Haïti d'aborder cette question avec une grande attention.

4.2.5 CHARGES DE TRAVAIL EXCESSIVES

Tel que décrit tout au long de ce rapport, CARE Haïti a mis en œuvre une réponse d'urgence de taille importante dans un environnement opérationnel aux multiples défis. Une telle réponse demande un engagement considérable de la part des employés et CARE Haïti peut compter sur un personnel extrêmement dédié à la qualité de son travail et à la mission de CARE en général.

Des charges de travail excessives ont cependant été observées tout au long de la revue. Plusieurs employés seniors travaillent de 80 heures à 100 heures par semaine. Certains employés ont travaillé tous les jours (incluant les samedis et les dimanches) depuis le début de la crise. Ceci est normal au cours des premières semaines suivant une urgence majeure, mais l'est moins six mois après le début d'une crise. Deux employés de la Grand'Anse ont dû être hospitalisés pour cause de *burnout*. Cette situation soulève plusieurs questions.

Les raisons de cette situation apparaissent être multiples : difficulté à recruter du personnel qualifié ; incidents de sécurité qui ont paralysés les activités durant plusieurs jours et qui ajoutent une pression additionnelle pour compenser le temps perdu ; projets d'urgence parfois trop ambitieux ; tensions entre les différentes équipes de CARE Haïti ; difficulté de dire non aux nombreuses visites des bailleurs de fonds (un bailleur de fonds a effectué 4 visites terrain au cours des 4 semaines précédant la revue) ; système d'appui aux programmes parfois inadéquat (tel que décrit plus haut) ; absence de politique de congés périodiques durant la réponse d'urgence ; et absence de politique stricte sur le fait de ne pas travailler au moins un jour par semaine.

Il est très difficile de trouver le juste équilibre en termes de charge de travail et de stress dans des crises importantes comme celle d'Haïti. Il incombe toutefois à l'organisation (bureau pays, membres et CARE International) de s'assurer que ses employés soient soutenus de la meilleure façon possible, afin qu'ils puissent contribuer à des réponses d'urgence de qualité tout en maintenant une bonne santé physique et mentale.

5. RECOMMANDATIONS

Les recommandations de la revue de la redevabilité sont les suivantes :

1. **Continuer d'appuyer les Comités Locaux de Protection Civile (CLPC).** Ces acteurs ont joué un rôle-clé dans la réponse d'urgence à l'ouragan Matthew et un appui continu pourrait contribuer à faire des CLPC une structure communautaire permanente de prévention et de gestion des risques aux catastrophes naturelles. Ces acteurs ont sûrement aussi beaucoup appris lors de leur première réponse d'urgence et il serait intéressant de documenter ces apprentissages.
2. **Appuyer le Centre d'Opération d'Urgence Nationale (COUN) afin de renforcer la qualité de l'évaluation conjointe des besoins.** Ce travail pourrait être effectué par CARE ou conjointement avec d'autres ONGs ayant participé à l'évaluation des besoins en octobre 2016. Idéalement, ce travail commencerait avant la prochaine saison cyclonique.
3. **Consulter les communautés sur les informations qu'elles désirent recevoir de CARE et développer un plan de communication concis sur cette base.** S'assurer que le plan comprend à la fois des méthodes de communication verbale et des méthodes de communication écrite (qui sont plutôt absentes pour le moment). En plus des activités actuelles, ce plan de communication pourrait potentiellement inclure :
 - L'établissement de messages-clés à propos de CARE que tous les employés devraient systématiquement partager. Ces messages pourraient être imprimés sur une carte de format poche et celle-ci pourrait être distribuée à tous les employés ;

- La maximisation du rôle des CCC dans le partage d'information en établissant les messages précis que ces derniers doivent partager et à quelle fréquence ;
 - Des babillards à l'attention des communautés dans les endroits stratégiques et fréquentés. Des informations-clés sur les projets de CARE pourraient être publiées et régulièrement mises à jour. S'assurer que les babillards et leurs contenus peuvent résister à la pluie (cela implique que toutes les feuilles mises sur ces babillards soient plastifiées) ;
 - La publication des listes des bénéficiaires sélectionnés (en donnant une période de temps adéquate aux communautés pour commenter et valider) ;
 - La publication d'un court bulletin d'information trimestriel sur les programmes de CARE. Ce bulletin pourrait être distribué dans des endroits stratégiques et accessibles à la communauté ;
 - Lors des distributions, l'utilisation d'affiches montrant (idéalement visuellement) les items et les quantités précises d'items que les bénéficiaires peuvent s'attendre à recevoir ;
 - Continuation des émissions radio, tout en s'assurant que les CCC invitent les membres de leurs communautés à écouter l'émission hebdomadaire.
4. **Aborder la question des tensions entre l'équipe des programmes et l'équipe d'appui aux programmes.** Un point de départ pourrait être de tenir un atelier où l'équipe des programmes et l'équipe de l'appui aux programmes identifient elles-mêmes les éléments contentieux et développent un plan d'action pour améliorer la situation. Certaines organisations ont eu beaucoup de succès avec cette approche.
5. **Évaluer les mesures immédiates qui peuvent être prises pour gérer le stress des employés ayant une charge de travail trop lourde.** Ces mesures peuvent prendre la forme de congés périodiques obligatoires ; de l'instauration d'une politique dictant de ne pas travailler le dimanche ; de l'établissement d'un « système de copains » où deux employés acceptent d'échanger des informations concernant leur signaux de stress respectifs et où ils gardent un œil sur l'autre par la suite en lui rappelant de prendre soin de lui-même lorsque ces signes apparaissent ; et/ou de fournir aux employés des occasions de faire de l'exercice (avec des cordes à sauter et/ou des poids quand l'espace est restreint par exemple). Il pourrait aussi être intéressant de consulter les membres de l'équipe d'urgence et de leur demander de quelle façon l'organisation pourrait les appuyer.

6. ANNEXES

6.1 ANNEXE 1 - NOTES DES CRITÈRES HUMANITAIRES

Critères humanitaires	Note du bureau pays	Raisons / Évidence
Échelle de notation : 0 = Non atteint • 1 = Partiellement atteint • 2 = Atteint en majeure partie • 3 = Complètement atteint		
Critère 1: Leadership et redevabilité		
1. Les bureaux pays et les membres de CARE International se sont publiquement engagés à appliquer les standards spécifiques, les principes et les codes de conduite sous-tendant ce cadre.	2	<ul style="list-style-type: none"> • Au cours des deux dernières années, CARE Haïti a réitéré publiquement son engagement envers la neutralité et l'impartialité (en juin 2015 sur sa page Facebook et en février 2017 en publiant une déclaration dans le Nouvelliste, l'un des journaux les plus importants du pays). • CARE Haïti s'est engagée à appliquer le Cadre de redevabilité humanitaire (CRH), la Norme de qualité fondamentale (CHS en anglais) et Sphère dans sa stratégie de réponse d'urgence. • Les engagements concernant des normes, principes et code de conduite spécifiques sont parfois inclus dans les propositions de projets, lorsque le format le requiert. • CARE Haïti n'avait pas de site web fonctionnel au moment de la crise mais seulement une page Facebook sur laquelle les engagements de CARE n'ont cependant pas été communiqués. Depuis le 12 avril 2017, CARE Haïti a une site web fonctionnel et ce site a une section nommée « Code de conduite et normes ». • De manière générale, les informations sur les engagements de CARE Haïti envers les communautés et les autres parties prenantes semblent être surtout verbales.
2. Les leaders de CARE à tous les niveaux et dans tous les secteurs opérationnels connaissent les standards auxquels CARE s'est engagé. Ils prennent la responsabilité de respecter les critères et d'atteindre les objectifs de réponse fixés. Ils surveillent les impacts du travail de CARE et, le cas échéant, améliorent les systèmes et les procédures.	1.5	<ul style="list-style-type: none"> • Les responsables des unités fonctionnelles de CARE Haïti (programmes, finances, achats, ressources humaines, etc.) connaissent bien l'existence du CRH, mais souvent de manière superficielle. Plusieurs sont ambigus quant à leurs propres responsabilités pour sa mise en œuvre.

Critères humanitaires	Note du bureau pays	Raisons / Évidence
Échelle de notation : 0 = Non atteint • 1 = Partiellement atteint • 2 = Atteint en majeure partie • 3 = Complètement atteint		
3. Les hauts responsables de CARE affectent du personnel et des fonds dédiés à la qualité et à la redevabilité en quantités suffisantes pour permettre à CARE d'honorer ses engagements.	3	<ul style="list-style-type: none"> CARE Haïti est très engagée envers la redevabilité et la qualité des programmes et a dédié des ressources humaines et financière importantes durant la réponse d'urgence. CARE Haïti a trois employés qui travaillent à temps plein sur les questions de redevabilité (2 à Port-au-Prince, 1 à Jérémie). CARE Haïti a investi temps, efforts et ressources financières pour assurer la sélection des bénéficiaires (recensement porte-à-porte), le partage d'information (entre autres via des rassemblements communautaires et des émissions de radio) et pour encourager les bénéficiaires et les membres de la communauté à donner leur avis sur son travail (notamment par la mise en place de trois lignes téléphoniques, dont deux gratuites).
4. Les mécanismes de prise de décision pour des réponses rapides sont clairement définis au sein de CARE au niveau de global et pour chaque pays. Les lignes hiérarchiques et de redevabilité sont clairement définies.	3	<ul style="list-style-type: none"> CARE Haïti a réagi de manière très rapide à l'ouragan Matthew (qui a touché Haïti le 4 octobre 2016) en activant ses protocoles d'urgence le 30 septembre ; en déployant 14 employés dans le département de la Grand'Anse du 30 septembre au 2 octobre ; en finançant des messages radio pour inciter les populations à se réfugier dans des abris temporaires à partir du 1^{er} octobre ; en commençant la distribution d'eau et de plats chauds dans les abris temporaires le 1^{er} octobre ; et en commençant la distribution de kits d'hygiène, de bâches, de couvertures le 2 octobre 2016. Les membres de CARE International ont aussi réagi très rapidement et ont appuyé CARE Haïti avec l'octroi d'un prêt de 300,000 \$ le 4 octobre ; avec l'approbation de l'utilisation de procédures simplifiées pour les achats le 6 octobre et avec l'envoi de 4 employés d'appui durant la période du 6 au 14 octobre.
5. Les évaluations de performance des hauts responsables prennent en compte les actions entreprises en matière de sensibilisation et les actions en faveur de la qualité et de la redevabilité.	1	<ul style="list-style-type: none"> À l'exception des employés travaillant directement sur les questions de redevabilité, les responsabilités liées à la redevabilité ne sont pas incluses dans les descriptions de poste. La redevabilité ne fait ainsi pas partie du processus d'évaluation annuelle de la performance des employés. La redevabilité est évaluée de manière informelle.
Sous-total	10.5 / 15	
Critère 2: Diagnostic impartial		

Critères humanitaires	Note du bureau pays	Raisons / Évidence
Échelle de notation : 0 = Non atteint • 1 = Partiellement atteint • 2 = Atteint en majeure partie • 3 = Complètement atteint		
1. CARE doit s'appuyer sur des diagnostics impartiaux pour définir ses priorités et prendre la décision de répondre à une urgence, ce qui signifie que ces diagnostics doivent être menés avec les populations affectées par la catastrophe.	2.5	<ul style="list-style-type: none"> • La Direction de la Protection Civile (DPC) a pris le leadership et a organisé une évaluation conjointe des besoins avec l'appui de plusieurs organisations, dont CARE Haïti. • CARE Haïti a aussi mené une analyse rapide du genre dans les départements du Sud-Est et de Grand'Anse du 6 au 14 octobre 2016. • La qualité de l'évaluation conjointe des besoins menée par la DPC pourrait cependant être améliorée et c'est un domaine où CARE Haïti pourrait appuyer la DPC.
2. Ces diagnostics prennent en compte les capacités locales et les institutions en place, les facteurs d'adaptation, la réduction/mitigation des risques et les réponses des autres organisations présentes.	2	<ul style="list-style-type: none"> • Facteurs pris en compte dans les diagnostics formels et informels de CARE Haïti
3. Dans la mesure du possible, les données devraient être ventilées par âge et par genre afin de s'assurer que les besoins spécifiques des femmes, des filles, des garçons et des hommes sont bien pris en compte.	3	<ul style="list-style-type: none"> • Toutes les données de CARE Haïti sont désagrégées selon le sexe et l'âge. • CARE Haïti a fait une analyse rapide du genre.
4. CARE évalue les capacités des bureaux pays et des partenaires pour mieux répondre aux besoins. CARE s'efforce de répondre à ces besoins au niveau local avant de faire appel à des ressources extérieures au pays.	2	<ul style="list-style-type: none"> • CARE Haïti a évalué ses capacités lors de son EPP en juin 2016 et très rapidement au tout début de l'urgence Matthew. CARE Haïti a cependant sous-estimé le support dont elle avait besoin. • CARE Haïti a effectué une vérification préalable (<i>due diligence</i> en anglais) de tous les partenaires avec qui elle a travaillé en consortium.
5. CARE partage et valide les résultats de ses diagnostics avec les autres parties prenantes. CARE travaille en concertation avec les autres organisations pour définir sa réponse.	2	<ul style="list-style-type: none"> • CARE Haïti a participé à l'évaluation conjointe des besoins menée par la DPC. • CARE Haïti participe activement aux groupes de travail logistique, éducation, protection de l'enfant, eau et assainissement, abri, cash, sécurité alimentaire et participe également aux réunions de coordination intersectorielles. • CARE Haïti contribue au 4W d'OCHA (<i>Who, What, Where, When</i>). • CARE Haïti et ses partenaires ont consulté les organisations-clés lors de la conception de sa réponse d'urgence. • CARE Haïti a partagé l'analyse rapide sur le genre seulement à l'interne (membres de CARE et CARE International).

Critères humanitaires	Note du bureau pays	Raisons / Évidence
Échelle de notation : 0 = Non atteint • 1 = Partiellement atteint • 2 = Atteint en majeure partie • 3 = Complètement atteint		
6. CARE dispose d'une stratégie de réponse adaptée, basée sur un diagnostic impartial. Cette stratégie prend en compte les besoins des groupes vulnérables et marginalisés.	2	<ul style="list-style-type: none"> CARE Haïti a développé une stratégie de réponse d'urgence au cours de la première semaine après le passage de l'ouragan. La stratégie de rétablissement n'est pas encore développée.
Sous-total	13.5 / 18	
Critère 3: Formulation/conception et suivi		
1. Le personnel de CARE utilise systématiquement les critères et les objectifs de réponse, les leçons tirées des précédents projets et des standards de qualité et techniquement pertinents (ex. Sphère) lors de la conception et du suivi de ses actions.	2	<ul style="list-style-type: none"> Des leçons et des bonnes pratiques de projets de développement (projets Kore lavi, Retrofit 1 et 2, et <i>Community-based resilience</i>) et de réponses d'urgence antérieures (tremblement de terre en 2010) ont été appliquées/intégrées dans la réponse d'urgence actuelle. CARE Haïti a également mis à profit les connaissances et l'expertise de CARE International au besoin. Le processus d'apprentissage gagnerait cependant à être formalisé et institutionnalisé; le savoir réside actuellement dans les employés et non dans l'organisation.
2. CARE utilise des mécanismes d'évaluation et alimente les processus, les résultats et les impacts permettant de justifier l'utilisation de l'aide reçue et de mesurer l'impact sur les conditions de vie des populations et ce, en plus du contrôle des ressources/moyens et des résultats dans le suivi de la mise en œuvre.	2	<ul style="list-style-type: none"> CARE Haïti a une équipe suivi et évaluation composée de 1 Coordonnateur suivi et évaluation, 2 agents de suivi-évaluation et de 14 agents d'entrée de données. CARE Haïti fait surtout le suivi des extrants (<i>outputs</i>) et quelque fois des résultats (<i>outcomes</i>). CARE Haïti ne procède cependant pas toujours à l'analyse des données collectées lors des activités de suivi.
3. Les populations victimes de catastrophe (y compris les femmes et les hommes, les filles et les garçons, ainsi que les groupes vulnérables et marginalisés) participent à la conception et aux suivis des actions.	1	<ul style="list-style-type: none"> Les communautés affectées et leurs représentants ont été impliqués dans les diagnostics, le ciblage des bénéficiaires et lorsque possible dans des décisions opérationnelles comme le jour, l'heure et le lieu des distributions, mais n'ont pas été impliqués dans des décisions stratégiques comme la conception de projets.
4. CARE utilise les résultats du suivi effectué pour, le cas échéant, adapter rapidement son intervention.	2	<ul style="list-style-type: none"> CARE Haïti effectue un suivi régulier de ses activités d'urgence et fait des changements rapides au besoin et lorsque possible. Plusieurs exemples ont été fournis durant la revue. CARE Haïti ne procède cependant pas à l'analyse des données collectées

Critères humanitaires	Note du bureau pays	Raisons / Évidence
Échelle de notation : 0 = Non atteint • 1 = Partiellement atteint • 2 = Atteint en majeure partie • 3 = Complètement atteint		
		lors des activités de suivi et ne peut donc pas initier des changements sur la base de cette analyse.
5. CARE dispose de systèmes adaptés pour contrôler la bonne utilisation des fonds, conformément à nos engagements et à nos obligations envers les bailleurs.	3	<ul style="list-style-type: none"> • Les systèmes appropriés sont en place.
6. CARE s'assure que ses processus de conception de programmes soient basés sur la gestion et la réduction des risques, ainsi que les principes de protection et « ne pas nuire ».	2.5	<ul style="list-style-type: none"> • Compte tenu de la situation sécuritaire, CARE Haïti porte une attention particulière à la sécurité et aux principes de protection dans ses projets d'urgence. • CARE Haïti travaille beaucoup sur les questions de résilience et de gestion des risques dans ses projets de développement. • CARE Haïti n'a pas encore développé sa stratégie de rétablissement. • CARE Haïti travaille cependant sur un projet de développement qui ciblera les communautés affectées par l'ouragan et qui se concentrera sur la gestion des risques et la résilience.
Sous-total	12.5 / 18	
Critère 4: Participation		
1. CARE implique les communautés victimes de catastrophes, en particulier les bénéficiaires, à toutes les étapes de la réponse, notamment lors du diagnostic, la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation. Cela suppose une participation à la prise de décision relative aux activités de la réponse.	1	<ul style="list-style-type: none"> • Les communautés affectées semblent peu impliqués dans la prise de décisions stratégiques des projets d'urgence les concernant. Lorsqu'elles sont impliquées dans la prise de décision, il s'agit surtout de décisions opérationnelles.
2. CARE s'appuie et travaille avec les représentants des populations les plus vulnérables et démunies.	3	<ul style="list-style-type: none"> • CARE Haïti a investi beaucoup de temps et d'efforts pour identifier les membres les plus vulnérables des communautés affectées dans une situation où tout le monde était pratiquement affecté. • CARE Haïti a développé 6 critères de vulnérabilité et a discuté de ceux-ci avec les communautés lors de rassemblements. Ces critères ont par la suite été validés par la DPC et le COUN. • CARE Haïti n'a pas hésité à travailler dans des endroits difficiles d'accès

Critères humanitaires	Note du bureau pays	Raisons / Évidence
Échelle de notation : 0 = Non atteint • 1 = Partiellement atteint • 2 = Atteint en majeure partie • 3 = Complètement atteint		
		pour atteindre les plus vulnérables.
3. Lors de ses interventions, CARE analyse les aspects liés au genre et mène des activités spécifiques pour garantir que les femmes, les filles, les hommes et les garçons ont la capacité de participer pleinement et de manière significative.	2	<ul style="list-style-type: none"> • CARE Haïti a fait une analyse rapide du genre au début de la réponse d'urgence. • Les projets d'urgence incluent des activités qui sont sensibles au genre, mais non des activités qui visent à faire évoluer favorablement les inégalités de genre (<i>gender transformative activities</i>). • L'équipe de CARE Haïti n'est pas équilibrée au niveau de la représentation des hommes et des femmes (257 hommes et 99 femmes au 28 février 2017).
4. CARE communique aux bénéficiaires et aux communautés locales les informations nécessaires à assurer leur participation, y compris aux résultats des diagnostics, au processus de prise de décision, à la planification des projets, aux plans d'action, de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation.	1	<ul style="list-style-type: none"> • Bien que CARE Haïti ait mis en œuvre plusieurs initiatives pour partager l'information avec les communautés affectées (voir Critère 6), l'information n'arrive pas toujours aux bénéficiaires, ce qui ne leur permet pas de participer pleinement aux activités et aux processus de décision de la réponse d'urgence.
5. CARE implique le gouvernement local et les partenaires lors des diagnostics, de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation.	3	<ul style="list-style-type: none"> • De manière générale, CARE Haïti travaille en étroite collaboration avec les autorités locales et ses partenaires.
6. CARE fonde sa réponse à l'urgence sur les capacités locales et formule des projets d'urgence sur les capacités locales de réponse aux catastrophes.	1	<ul style="list-style-type: none"> • CARE Haïti collabore depuis plusieurs années avec le Ministère des Affaires Sociales et du Travail (MAST) à travers le projet Kore Lavi. Cette collaboration inclue des activités de développement des capacités. CARE Haïti a aussi collaboré de manière étroite avec le MAST pour sa réponse d'urgence. • CARE Haïti travaille avec 3 ONGs locales (CAFT, Paradis des Indiens et Kapega) sur des projets plus modestes de sa réponse d'urgence. Il n'y a pas ou peu d'activités de renforcement des capacités dans ces projets. • De manière générale, CARE Haïti travaille avec peu d'ONGs locales, et c'est un point que l'organisation veut améliorer. • Suggestion d'inviter la DPC, MAST, CAFT, Paradis des Indiens et Kapega à la revue après action qui aura lieu en juin prochain ; il s'agit d'une opportunité de renforcement des capacités intéressante.
Sous-total	11 / 18	

Critères humanitaires	Note du bureau pays	Raisons / Évidence
Échelle de notation : 0 = Non atteint • 1 = Partiellement atteint • 2 = Atteint en majeure partie • 3 = Complètement atteint		
Critère 5: Avis/Réactions et plaintes		
1. La planification, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des programmes de CARE offrent systématiquement aux bénéficiaires la possibilité de donner leur avis ou de déposer des plaintes.	3	<ul style="list-style-type: none"> • CARE Haïti a pris plusieurs initiatives pour donner des opportunités aux communautés et à leurs représentants de donner leurs avis et de faire des commentaires : <ul style="list-style-type: none"> • Organisation de réunions avec les communautés pour discuter et finaliser les critères de sélection des bénéficiaires ; • Organisations de rassemblements communautaires, appelés « kiosques », pour valider les listes des bénéficiaires choisis (chaque bénéficiaire étant nommé verbalement). • Organisations « d'espaces de redevabilité » durant les distributions pour que les bénéficiaires puissent donner des commentaires s'ils le désirent ; • Suivis post-distributions ; • Mise en place de 3 lignes téléphoniques (dont 2 gratuites) que les bénéficiaires peuvent utiliser pour faire des commentaires à CARE.
2. CARE dispose d'un mécanisme formel pour enregistrer, suivre et répondre aux avis et aux plaintes des bénéficiaires et autres parties prenantes. Ce mécanisme est sûr, sans danger et accessible à tous (femmes et hommes, garçons et filles, groupes vulnérables).	3	<ul style="list-style-type: none"> • CARE Haïti a un mécanisme formel d'avis et de plaintes avec 3 lignes téléphoniques (dont 2 gratuites) qui permet de recueillir des commentaires sur toutes ses activités (urgence et développement) ainsi que des « espaces de redevabilité » dans les distributions des projets d'urgence où les individus peuvent donner leurs commentaires via des boîtes de suggestion ou via 6 téléphones mis à leur disposition. • CARE Haïti a consulté les communautés quant aux méthodes qu'elles préféreraient utiliser pour faire part de commentaires à l'organisation.
3. Les représentants de CARE supervisent le système d'avis et de plaintes. Ils s'assurent que CARE réponde aux avis et aux plaintes, améliorent leur système et avertissent les communautés de tout changement (ou expliquent pourquoi le changement n'est pas possible).	2.5	<ul style="list-style-type: none"> • CARE Haïti a établi des protocoles pour les boîtes de suggestions et pour les lignes téléphoniques. • Tous les commentaires reçus sont enregistrés dans une base de données, catégorisés, et partagés avec les personnes appropriées selon la nature des commentaires (chefs de secteur, équipe de direction). • CARE Haïti répond à tous les commentaires reçus, parfois de manière individuelle ou collective. Il y a cependant des retards dans les réponses qui sont données.
Sous-total	8.5 / 9	

Critères humanitaires	Note du bureau pays	Raisons / Évidence
Échelle de notation : 0 = Non atteint • 1 = Partiellement atteint • 2 = Atteint en majeure partie • 3 = Complètement atteint		
Critère 6: Communication et transparence		
<p>1. CARE communique l'information clé à toutes les parties prenantes, y compris l'information concernant :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sa structure, les rôles et responsabilités du personnel et la liste des contacts • Son programme humanitaires, les engagements à respecter, les standards, les résultats des évaluations, les contenus des projets et les principales informations financières. • Son processus de sélection des bénéficiaires et de prise de décision. • Les droits des bénéficiaires, les activités du projet et les plans d'action • Les possibilités qu'ont les parties prenantes de participer à l'intervention, transmettre leurs avis ou leurs plaintes. • Le niveau de mise en œuvre y compris les rapports d'activités et les résultats du suivi/évaluation. 	1	<ul style="list-style-type: none"> • CARE Haïti partage beaucoup d'information avec les autorités locales et les différents groupes de coordination (appelés groupes de travail). • CARE Haïti investit beaucoup de temps et utilise plusieurs méthodes pour communiquer de l'information à propos de l'organisation, son mandat et ses projets : <ul style="list-style-type: none"> • De nombreux rassemblements communautaires, appelés "kiosques", où les informations reliées aux projets (informations de base sur les projets, activités, sélection des bénéficiaires, etc.) sont partagées ; • Mise sur pied de Comités de Coordination Communaux (CCC) qui collaborent avec CARE pour entre autres partager les informations reliées aux projets et pour mobiliser les communautés lors des activités. Les membres des CCC sont élus par les communautés. • CARE a une émission radio hebdomadaire où les chefs de projets présentent à tour de rôle les projets qu'ils supervisent. • Malgré toutes ces initiatives, tous les participants des groupes de discussion menés pour cette revue (tous bénéficiaires des projets de CARE) avaient pas ou très peu d'information à propos de CARE et de ses projets. La stratégie pour rejoindre ces individus doit donc être peaufinée. • Les membres du CCC rencontré lors de cette revue ont affirmé ne pas recevoir assez d'informations de CARE et ne pas ainsi être en mesure de relayer l'information dans leurs communautés. • CARE Haïti privilégie pour l'instant les méthodes de communication verbale ; ajouter des méthodes de communication écrite pourrait augmenter son efficacité. • CARE a par contre très bien informé les communautés et les bénéficiaires à propos de ses mécanismes d'avis et de plaintes ; la très grande majorité des participants aux groupes de discussion menés pour cette revue connaissaient l'existence des lignes téléphoniques et avaient une carte d'information à ce sujet en leur possession. Il pourrait être utile d'analyser et

Critères humanitaires	Note du bureau pays	Raisons / Évidence
Échelle de notation : 0 = Non atteint • 1 = Partiellement atteint • 2 = Atteint en majeure partie • 3 = Complètement atteint		
		d'éventuellement répliquer les méthodes utilisées pour cette communication précise.
2. CARE partage l'information de manière à ce qu'elle soit accessible à tous les bénéficiaires, aux communautés et autorités locales, y compris les groupes vulnérables, et qu'elle ne leur porte pas préjudice.	1	<ul style="list-style-type: none"> Tel que mentionné à l'indicateur précédent, l'information ne semble pas atteindre les bénéficiaires malgré les différentes méthodes de communication utilisées par CARE Haïti. La stratégie de communication doit donc être révisée et peaufinée.
3. L'information que CARE rend publique doit donner un point de vue nuance de la catastrophe. Elle doit refléter les capacités et les stratégies des survivants et ne pas cantonner à montrer leur vulnérabilité et leur angoisses.	3	<ul style="list-style-type: none"> Les messages de CARE semblent avoir été nuancés. Les entrevues données par CARE Haïti durant les 2-3 premières semaines portaient surtout sur les impacts dévastateurs de l'ouragan Matthew tandis que les entrevues données après un mois mentionnaient un sentiment général de rétablissement ainsi que les activités de reconstruction des maisons entreprises par les citoyens.
Sous-total	5 / 9	
Critère 7: Évaluation, revues et capitalisation		
1. CARE mène des revues impartiales et des évaluations indépendantes pour mesurer son impact, ses progrès et les leçons apprises. Les populations affectées participent aux processus de révision et d'évaluation.	1	<ul style="list-style-type: none"> CARE Haïti n'a pas planifié d'évaluation indépendante pour les projets de sa réponse d'urgence. CARE Haïti a cependant planifié une évaluation indépendante pour évaluer l'impact que son projet de développement sur la résilience financé par DFID et qui s'est terminé avant l'ouragan Matthew a eu sur sa réponse d'urgence.
2. Les bureaux pays budgétisent et organisent des Revue Après Action (RAA), des revues et des évaluations indépendantes.	3	<ul style="list-style-type: none"> CARE Haïti a organisé une revue rapide de la redevabilité en mars 2017 et organisera une revue après action en juin 2017.
3. Les hauts responsables de CARE prennent acte des recommandations des RAA, des revues et des évaluations indépendantes.	2	<ul style="list-style-type: none"> CARE Haïti a fourni plusieurs exemples où elle a agi sur les recommandations des évaluations et des revues lorsqu'elle avait le temps et les budgets nécessaires. CARE a utilisé les leçons tirées de la revue après action de 2010 lors de la révision de son plan de préparation aux urgences en 2015 et en 2016. La pratique d'utiliser les résultats des évaluations et des revues lors de la conception ne semble cependant pas systématique et institutionnalisée.

Critères humanitaires	Note du bureau pays	Raisons / Évidence
Échelle de notation : 0 = Non atteint • 1 = Partiellement atteint • 2 = Atteint en majeure partie • 3 = Complètement atteint		
4. CARE partage publiquement les résultats des évaluations et des informations récoltées sur des formats adaptés pour faire preuve de redevabilité et favoriser l'apprentissage des parties prenantes.	2	<ul style="list-style-type: none"> • CARE Haïti partage les rapports d'évaluation à l'interne et avec les bailleurs. • À l'occasion, CARE Haïti invite les ministères concernés pour présenter les résultats des évaluations. • Au cours des dernières années, les résultats d'au moins un projet de développement ont été partagés avec la communauté. • CARE Haïti songe à publier ses évaluations sur son nouveau site web.
Sous-total	8 / 12	
Critère 8: Personnel (ressources humaines)		
1. CARE définit clairement les compétences spécifiques et les comportements que l'on attend de son personnel et s'assure que les descriptions de poste du personnel affecté aux interventions humanitaires définissent les responsabilités en termes de redevabilité.	2	<ul style="list-style-type: none"> • CARE Haïti a des descriptions de poste pour tous ses employés. • Les descriptions de poste ne définissent cependant pas les responsabilités en matière de redevabilité. • Les employés s'engagent cependant à respecter le code de conduite de CARE Haïti ainsi que le principe de neutralité.
2. CARE développe des documents de politiques d'emploi et de pratique. Ces documents sont partagés avec le personnel.	2	<ul style="list-style-type: none"> • CARE Haïti a une politique de recrutement documentée ainsi qu'un manuel de ressources humaines. Celui-ci est présentement en cours de révision. • Les employés se familiarisent avec le manuel des ressources humaines lors de leur embauche et peuvent ensuite le consulter sur le <i>shared drive</i> de CARE Haïti au besoin. • Il ne semble pas y avoir de copie papier du manuel dans les sous-bureaux.
3. CARE informe son personnel avant une intervention d'urgence, l'oriente et le forme. Cela comprend une orientation sur la qualité et la redevabilité, les principes pertinents, le niveau de respect des procédures et les standards.	2	<ul style="list-style-type: none"> • La majorité des employés de l'urgence sont des employés actuels ou des anciens employés de CARE Haïti qui connaissent bien l'organisation et ses procédures. • Il y a cependant un manque d'orientation pour les nouveaux employés, ce qui ralentit parfois leur travail. • Le département des ressources humaines de PAP a planifié une visite à Jérémie en avril prochain pour pallier à cette situation.
4. Le personnel et les partenaires comprennent et appliquent le principe non-discrimination du Code de conduite de la CRCR et ses principes dérivés d'impartialité et de neutralité dans toute intervention humanitaire.	3	<ul style="list-style-type: none"> • Les principes de non-discrimination, d'impartialité et de neutralité sont très clairs et très importants pour les employés de CARE Haïti. • Lors de leur embauche, les employés s'engagent spécifiquement à respecter le principe de neutralité.

Critères humanitaires	Note du bureau pays	Raisons / Évidence
Échelle de notation : 0 = Non atteint • 1 = Partiellement atteint • 2 = Atteint en majeure partie • 3 = Complètement atteint		
		<ul style="list-style-type: none"> L'organisation a beaucoup communiqué sur la neutralité durant la période des élections.
5. Les responsables sont redevables de leur soutien au personnel et de la revue régulière de leurs performances.	3	<ul style="list-style-type: none"> Les gestionnaires évaluent la performance des employés qu'ils supervisent deux fois par année. Cette responsabilité est clairement énoncée dans leurs descriptions de poste.
Sous-total	12 / 15	
Note totale	81 / 114	
Pourcentage	71.05%	

Objectifs de réponse	Note du bureau pays	Raisons / Évidence
Échelle de notation : 0 = Non atteint • 1 = Partiellement atteint • 2 = Atteint en majeure partie • 3 = Complètement atteint		
<ul style="list-style-type: none"> Résultat 1: La réponse de CARE International à une catastrophe soudaine devrait être plus opportune 	3	<ul style="list-style-type: none"> Tel qu'expliqué dans la section 4.3 du présent rapport, CARE était bien préparée et a répondu très rapidement à la crise (avant même que l'ouragan ne frappe).
<ul style="list-style-type: none"> Résultat 2: La qualité et la redevabilité de la réponse de CARE International devrait s'améliorer. 	2	<ul style="list-style-type: none"> Bonne performance des programmes ; les retards dans la seconde phase de la réponse d'urgence en affectent cependant la qualité. Très bonnes initiatives au niveau de la redevabilité.
<ul style="list-style-type: none"> Résultat 3: CARE International est de plus en plus reconnu pour sa compétence dans ses 3 secteurs clés 	3	<ul style="list-style-type: none"> Bonne performance dans le secteur abri. Compétence de plus en plus importante au niveau des programmes de transferts monétaires ; la prochaine étape est de développer une expertise dans le transfert de fonds électroniques (par téléphone entre autres).
<ul style="list-style-type: none"> Résultat 4: Dépenses d'urgence et financement 	3	<ul style="list-style-type: none"> CARE Haïti avait un objectif de 30M\$ pour sa réponse d'urgence et a levé un financement de 20M\$ jusqu'à maintenant.
<ul style="list-style-type: none"> Résultat 5: Capacités à récupérer les coûts des interventions d'urgence 	3	<ul style="list-style-type: none"> Excellent taux de recouvrement des coûts.