



Stratégie Opérationnelle 2017-2020

Programme Haïti

Mai 2017

‘Twò prese pa fè jou louvri’

**HANDICAP
INTERNATIONAL**

Mot du Directeur de Programme et du Responsable de Programme

Le programme a été marqué par une certaine perte d'identité, suivie d'une période d'insécurité dans le courant du dernier trimestre 2016 générée par la fin de cinq contrats de financement et le départ de deux tiers de ses collaborateurs, entraînant une profonde réorganisation.

L'équipe haïtienne a également souffert d'un manque de reconnaissance. Le bien-être au travail a été ébranlé impactant l'ambiance et la cohésion de groupe. La rédaction de la STRATOP a permis une nouvelle mobilisation de l'équipe. Plusieurs ateliers participatifs ont été organisés regroupant les collaborateurs des services projets et support, développant l'implication de tous dans la définition de la stratégie 2017-2020. En effet, les consultations ont permis de reposer les questions de base en concordance avec le mandat de Handicap International, l'impact des projets sur les bénéficiaires, et le travail de collaboration inter services, en permettant à chaque responsable d'y mettre 'sa touche'. Au travers de leurs contributions au processus de validation, un processus de codécision est né. Et devra se poursuivre !

Enfin, la réflexion et la rédaction d'une stratégie sont des moments importants pour une équipe composée d'anciens et de nouveaux collaborateurs. Le processus a l'avantage d'explorer sous d'autres angles la réalité que nous 'pensons connaître', de quitter des certitudes et de nous faire sortir de notre zone de confort qui limitent les approches innovantes et de nouvelles alliances.

Les caractéristiques de la tortue sont la détermination et la persévérance. Elle a la capacité à rester calme, même dans les moments chaotiques. Certaines espèces atteignent des records de longévité. L'animal en tant que totem inspire à poursuivre notre chemin avec détermination et dans la sérénité. Bien qu'elle se déplace lentement sur terre, la tortue est aussi incroyablement rapide et agile dans l'eau. La tortue encourage à prendre du temps pour regarder autour de nous afin de trouver des solutions équilibrées et durables à nos préoccupations.

Acronymes

AMC	Affaires Mondiales Canada
BSEIPH	Bureau du Secrétariat d'Etat aux Personnes Handicapées
DO	Différentiation Opérationnelle
DPC	Direction de la Protection Civile
DPI	Document de Projet Interne
GRD	Gestion des Risques de Désastres
ISE	Insertion Socio-économique
MEAL	Monitoring and Evaluation Accountability and Learning
MINUJUSTH	Mission des Nations Unies pour l'appui à la justice en Haïti
MINUSTAH	Mission des Nations Unies pour la stabilisation en Haïti
MSP	Ministère de la Santé Publique et de la Population
NTIC	Nouvelles Technologie de l'Information et de la Communication
ODD	Objectifs de Développement Durable
OPH	Organisations de Personnes Handicapés
OSC	Organisations de la Société Civile
PISE	Pôle Impact Suivi Evaluation
PNH	Police Nationale Haïtienne
PSE	Politique de Suivi-Evaluation
READ	Réadaptation
SMI	Santé Maternelle-Infantile
SR	Sécurité Routière
STRATOP	Stratégie Opérationnelle

Sommaire

Sommaire	3
Introduction	4
Section 1 : Stratégie Opérationnelle.....	5
Un cadre opérationnel à 2020, une vision à 2030	5
Section 1.1 : Tableau Cadre Opérationnel.....	<u>87</u>
Section 1.2 : Stratégie de Plaidoyer du Programme	<u>98</u>
Section 1.3 : Approches Transverses	<u>109</u>
Section 1.4 : Stratégie de Partenariat du Programme	<u>1210</u>
Section 1.5 : Cartographie des interventions	<u>1312</u>
Section 2 : Perspectives concernant la réponse d'urgence et la réduction des risques liés aux armes	<u>1413</u>
Section 2.1 Réduction des risques liés aux armes	<u>1413</u>
Section 2.2 Réponse aux Urgences	<u>1413</u>
Section 4 : Dynamique d'amélioration des pratiques et de développement de nouvelles compétences.....	<u>1615</u>
Section 5 : Stratégie de Communication.....	<u>1918</u>
Section 5.1 Communication Externe.....	<u>1918</u>
Section 5.2 Communication Interne	<u>2019</u>
Section 6 : Analyse des risques et mesures d'atténuation.....	<u>2019</u>
Section 7 : Ressources nécessaires à la mise en œuvre de la Stratégie.....	<u>2422</u>
Section 7.1 : Stratégie de développement des Ressources Humaines	<u>2422</u>
Section 7.2 : Stratégie Financière	<u>2624</u>
Section 7.3 : Stratégie de Gestion de la Sécurité	<u>2927</u>
Section 7.4 : Stratégie Logistique.....	<u>3027</u>
Section 8. Suivi de la Stratégie	<u>3129</u>
8.1 Evaluation annuelle et revue mi-parcours.....	29
8.2 Matrice de suivi-évaluation STRATOP	<u>3230</u>

Introduction

L'élaboration de la nouvelle stratégie du programme Haïti s'est déroulée de février à mai 2017. Après deux ans sans cadre stratégique, un bilan peu formalisé du COP précédent (2012-2014) et une instabilité dans l'équipe de direction et de coordination sur les deux dernières années, cet exercice a permis au programme de poser les bases d'un nouveau départ, s'appuyant sur une vision à long terme remettant les acteurs au centre de l'analyse.

La période 2012-2016 a été marquée par une progression rapide du programme et une augmentation insuffisamment maîtrisée de son développement, priorisant la mise en œuvre des projets et la recherche de financement, au détriment d'une maîtrise de son environnement, du renforcement des équipes et de la consolidation des services supports. Le programme Haïti reste un programme DAD « jeune » qui s'est bâti sur des approches d'intervention visant à répondre à des situations d'urgence et de reconstruction.

Le programme doit faire face aujourd'hui à un contexte d'intervention caractérisé par une relative instabilité et fragilité des institutions du pays. Les services offerts aux personnes handicapées et personnes vulnérables sont essentiellement assurés par un secteur privé qui œuvre en dehors de la régulation des services de l'état et de cadre stratégique défini. Les facteurs d'exposition aux risques d'aléas climatiques, de traumatismes et de handicap sont nombreux. Les défis en termes de prévention, de prise en charge et d'inclusion des personnes handicapées sont immenses.

Avoir l'ambition de contribuer à l'amélioration des conditions de vie de femmes et hommes vulnérables et handicapés avec un point d'attention sur les enfants handicapés, dans un tel contexte, exige de reconnaître le temps nécessaire au développement du savoir-faire des acteurs nationaux dans le domaine du handicap et de l'inclusion. Mais également du temps nécessaire au programme Haïti pour mobiliser ces acteurs, créer les conditions propices à leur implication et développer, voire renforcer son expertise pour jouer un rôle de conseil auprès de ces derniers.

Le programme s'est donc projeté sur une vision à 2025 (fin de la stratégie HI) et 2030 (atteinte des ODD), en s'inspirant des orientations de la stratégie fédérale et de la formule *'Twò prese pa fè jou louvri'*¹. Le cadre opérationnel à 2020 représente une étape intermédiaire pour atteindre cet horizon à 2025, puis à 2030. Cette première étape visera la stabilisation du programme dans ses capacités de gestion, de participation, de coopération et de redevabilité. Le programme aura également à cœur de mettre en place un environnement favorable à l'innovation et au développement des savoir-faire des équipes et des partenaires. La mobilisation des acteurs nationaux et internationaux nécessitera des efforts importants en matière de plaidoyer et de renforcement des acteurs de la société civile.

Le programme veillera à consolider et à élargir ses interventions dans les secteurs de services 'forts' du programme - la Réadaptation et la Gestion des Risques de Désastres – et poursuivra ses efforts pour capitaliser et renforcer son expertise sur les secteurs de services 'émergents'- Insertion Socio-Economique et Sécurité Routière. L'intégration d'un volet Santé Maternelle Infantile/ Protection sera une priorité forte, en lien avec la stratégie du secteur réadaptation. Enfin, le programme Haïti ambitionne d'acquérir les capacités de réponse à des crises de basse et/ou moyenne intensité d'ici 2020 et veillera à la prise en compte des personnes vulnérables et des personnes handicapées dans l'action humanitaire.

¹ Comprenez : *Rien de sert de courir, il faut partir à point !*

Section 1 : Stratégie Opérationnelle

Un cadre opérationnel à 2020, une vision à 2030

Le programme s'attachera à développer une approche prenant en compte le genre et l'âge dans ses actions de façon transversale. Les femmes et hommes vulnérables seront au cœur des actions ISE, SR et READ. Une attention particulière sera apportée aux enfants handicapés dans le cadre des projets READ, SR, SMI et Protection.

Une vision à long terme et des changements intermédiaires centrés sur les acteurs

Le programme a jugé pertinent de structurer sa réflexion sur une vision à long terme centrée sur le triangle des acteurs de l'accès aux services (cf. Opportunité 1.1.1 Accès universel aux services). Cette approche est apparue la plus adaptée pour mettre en valeur les enjeux communs aux différents secteurs de service en termes de mobilisation et d'accompagnement des acteurs, et de positionnement de l'Organisation dans le contexte haïtien.

La vision à 2030, les changements à 2025

Vouloir contribuer à l'amélioration des conditions de vie des personnes vulnérables et des personnes handicapées en Haïti, nécessite de reconnaître que cet objectif ne pourra être atteint qu'après une longue période d'accompagnement des acteurs nationaux et internationaux. Cela exige également de poser des attentes réalistes envers nos partenaires et envers le programme Haïti. Avoir un impact sur les trois familles d'acteurs de l'accès aux services, à une échelle locale puis nationale, nous est apparu comme une vision à plus long terme et en tenant compte de la stratégie de la fédération Handicap International et de l'agenda des Objectifs de Développement Durable (ODD). Le cadre opérationnel de cette STRATOP a été pensé comme un premier niveau de changement intermédiaire à atteindre en 2020.

Hypothèses du changement

Voici les 5 hypothèses sur lesquelles repose la réalisation des changements que le programme souhaite produire, progressivement, sur le plus long terme:

1. L'information, la sensibilisation et la mobilisation des décideurs nationaux et internationaux est une étape préalable (cf. Opportunité 1.5 Plaidoyer notamment sur la Réadaptation et la Sécurité Routière) à a/ des actions durables d'accompagnement technique et stratégique b/ la mobilisation des financements nécessaires à la réalisation des projets (cf. Opportunité 2.2.1 - Des projets majeurs moteurs de la croissance des fonds institutionnels).
2. Une meilleure connaissance de la situation des personnes handicapées, de leurs besoins, des barrières d'accès aux services est une condition nécessaire pour jouer un rôle d'appui conseil

auprès des acteurs (approche fondée sur les preuves) (cf. *Opportunité 1.1.2. Déployer et valoriser notre assistance technique*) et (*Opportunité 3.5.2 Approches de référence garantissant la pertinence et l'impact des projets*).

3. La construction des savoir-faire et l'identification des bonnes pratiques dans le domaine du handicap et de l'inclusion impliquant les décideurs et les prestataires des services doivent se faire à des échelles réduites et locales (expérimentation) en utilisation notamment les NTIC en Réadaptation (cf. *Opportunité 3.4.1 Contexte favorable à l'innovation*) avant un passage à l'échelle nationale (politique publique).
4. La construction d'une société civile forte, en particulier d'un réseau d'organisations de personnes handicapées, représentera un levier important pour influencer les décisions politiques et la qualité des services (cf. *Opportunité 1.5.3. Influencer pour permettre l'inclusion des personnes handicapées dans le développement*)
5. Adosser nos expertises sur le handicap et l'inclusion à des interventions d'acteurs « généralistes » permettra d'avoir un impact à large échelle (cf. *Opportunité 2.4.2 Etre initiateur d'alliances générant des opportunités* et *Opportunité 2.4.3 Triptyque « handicap-âge-genre*) dans les secteurs de la protection, de la SMI et de la réponse aux urgences (cf. *Opportunité 1.3.3. Acteur prêt à répondre aux crises de basse et moyenne intensité*).

AGE - GENRE - HANDICAP
Résilience et Environnement
Appui à la société civile / OPH
2020
2021
Réhabilitation à base communautaire
Assistance aux victimes

DECIDEURS

PRESTATAIRES

USAGERS

ACTEURS

2025

2030 (ODD)

Anfòm !!!

2018

2017

Certains autorités/decideurs sont informés sur le handicap et l'inclusion

Les professionnels/prestataires disposent des connaissances/compétences pour offrir des services de qualité, à une échelle « locale/départementale » et dans 2 secteurs de service

Les professionnels/prestataires disposent des connaissances/compétences pour offrir des services de qualité, à une échelle nationale et dans 2 secteurs de service

Les OPH/OSC élargissent des capacités pour :
- Mettre des actions d'information/orientation et de sensibilisation de personnes handicapées
- Mettre des actions de Plaidoyer
- Assurer la représentativité des usagers

Les professionnels/prestataires ont une vision partagée des besoins des personnes handicapées/vulnérables et développent une approche inclusive et de travail en réseau

Les OPH/OSC sont reconnus en tant que promoteurs des droits des personnes handicapées et de l'inclusion

Les OPH/OSC influent les prises de décisions nationales en matière d'inclusion, de handicap et obtiennent un suivi de l'application de la GDRH

Le programme dispose des capacités en des domaines : éducation, pour développer des interventions personnalisées, transparentes et durables
Le programme étend ses capacités de services de conseil aux acteurs du secteur
Le programme dispose des capacités pour répondre à une crise de besoins humanitaires
Le programme agit, et appuie, les acteurs dans la mise en place de modèles d'intervention, dans des secteurs de services prioritaires, de qualité et adaptés aux contextes
Le programme dispose des capacités pour répondre à une crise de besoins humanitaires
Le programme dispose des capacités pour répondre à une crise de besoins humanitaires

2017 2021 2025 2030
READ SMI PROTECTION PREVENTION VIOLENCE ARMEE
SR ISE (RBC)
GRD EDUCATION INCLUSIVE

SECTEURS SERVICES

Section 1.1 : Tableau Cadre Opérationnel²

Objectifs Généraux 2017-2020		
Décideurs	Prestataires	Usagers/OPH
Les décideurs connaissent mieux leurs obligations en matière de droits des personnes handicapées et leur inclusion dans la société; et se mobilisent davantage pour une meilleure prise en compte des personnes handicapées dans les politiques/programmes	Les professionnels/prestataires ont une vision commune des besoins des personnes handicapées/vulnérables, sont en mesure d'apporter une réponse concrète aux besoins de nos bénéficiaires et développent une approche inclusive et un travail en réseau	Le plaidoyer en faveur des personnes handicapées est renforcé par une meilleure collaboration entre les mouvements d'OPH/Réseaux
Axe Opérationnel	Secteurs de Services * / Approche Transverse**	
Axe 1 Renforcer les capacités des acteurs de la prestation de services, dont la communauté, dans les secteurs de la prévention et la prise en charge des incapacités	1.1 Réadaptation et Santé Maternelle-Infantile* : Renforcer les capacités des prestataires de la santé et de la réadaptation, au niveau des services et des communautés, en vue d'assurer la continuité des soins : prévention, identification, référencement, prise en charge, suivi des personnes à risque de développer une déficience ou présentant une déficience provisoire ou permanente 1.2 Sécurité Routière* : Plaider en faveur d'une bonne gouvernance des actions de SR, et renforcer les compétences des acteurs nationaux en matière de sensibilisation des usagers de la route et de recherche sur les traumatismes dus aux accidents de la route	
Axe 2 Soutenir les capacités, la résilience et l'inclusion des personnes handicapées	2.2 Insertion socioéconomique* : Appuyer le développement de services inclusifs favorisant l'insertion économique (formation, accès aux crédits, accès à l'emploi) 2.3 Gestion des Risques et Catastrophes/Préparation aux Urgences* : Faciliter et appuyer l'émergence de dispositifs, inclusifs, de gestion des risques de catastrophes et de préparation aux urgences	
Axe 3 Promouvoir une culture de l'inclusion et appuyer les organisations de la société civile à combattre les discriminations dans les attitudes et les pratiques envers les personnes handicapées	3.1 Appui à la Société Civile** : Appuyer les organisations de la société civile (OPH en particulier) à se structurer et à développer leurs capacités de représentation, de plaidoyer et de suivi des droits des personnes handicapées et des personnes vulnérables ; appuyer leur participation aux processus de décisions au niveau local et national 3.2 Plaidoyer** : Organiser des actions de plaidoyer et de sensibilisation visant à informer, sensibiliser et mobiliser les autorités et les bailleurs sur le handicap et l'inclusion avec la participation des personnes handicapées	
Axe 4 / Transversal Handicap International se dote des capacités nécessaires à l'atteinte de ses ambitions	4.1 Partenariat** : Le programme dispose des capacités et des ressources nécessaires pour développer des relations partenariales transparentes et durables 4.2 Plaidoyer, Management des la Connaissances : Le programme améliore ses capacités de transfert de connaissances <u>en interne et auprès des partenaires, d'innovation dans les secteurs de services prioritaires</u> et de plaidoyer <u>auprès des décideurs</u> et d'innovation dans les secteurs de services prioritaires	

² La méthode de priorisation des secteurs de services, la définition des axes et la formulation générale sont disponibles sur simple demande. Les indicateurs de résultats se trouvent dans la section M&E

Section 1.2 : Stratégie de Plaidoyer du Programme

Le programme Haïti contribuera aux efforts du plaidoyer fédéral en cohérence avec les priorités de la Stratégie 2016-2025. Sa stratégie de plaidoyer s'appuiera sur a) des actions conjointes avec la société civile lors de journées thématiques ou dans le cadre de campagnes portées par le programme b) la production de données probantes³ c) des témoignages.

Tel que développé dans la section 5 'Mobiliser et fédérer les acteurs nationaux et internationaux sur nos thématiques prioritaires' le programme se coordonnera avec l'unité de Plaidoyer de HI pour porter ses thématiques de plaidoyer. Trois Thématiques prioritaires ont été définies :

1. L'Inclusion des personnes handicapées et vulnérables dans les politiques de développement et l'action humanitaire

La stratégie du programme sera de renforcer le Secrétariat d'Etat aux Personnes Handicapées (BSEIPH) au niveau national et les Organisations de Personnes Handicapées et de la Société Civile au niveau local, pour développer leurs capacités à faire progresser les droits des personnes handicapées et favoriser leur prise en compte dans les politiques nationales et locales. La protection, l'accès aux droits et aux services pour les enfants handicapés sera une thématique prioritaire du programme. Un projet de recherche⁴ sur cette thématique permettra d'appuyer notre action de plaidoyer.

Le programme visera également l'adoption de la Charte pour l'inclusion des personnes handicapées dans l'action humanitaire par le gouvernement Haïtien, les principaux bailleurs et organisations internationales présentes dans le pays. En fonction du calendrier d'adoption de la Charte, HI étudiera la faisabilité d'un mécanisme de suivi de mise en œuvre de celle-ci.

2. La Sécurité Routière

Depuis 2014, la mise en œuvre du projet Sécurité Routière s'inscrit dans un contexte où les acteurs nationaux et internationaux restent insuffisamment mobilisés sur la question. La capacité du programme à atteindre des objectifs durables sur cette thématique nécessite une plus forte mobilisation de ces acteurs. Le plaidoyer sera un levier indispensable pour parvenir à nos ambitions, notamment pour garantir des financements durables sur cette thématique. La récente intégration de la Sécurité Routière comme une cible des nouveaux Objectifs de Développement Durable (ODD) représente une bonne opportunité pour lancer des actions de plaidoyer en Haïti.

Le programme mènera des actions de plaidoyer ciblées sur trois thèmes principaux:

- Le développement de politiques pour une meilleure gestion de la sécurité routière
- La protection des usagers les plus vulnérables

³ Issues de travaux de recherche, d'évaluation et du système d'information des projets

⁴ Le programme a répondu l'appel à proposition 2017 de la FIRAH

- L'accès à une prise en charge médico-sociale pour les victimes de la route

3. La Réadaptation

Le secteur de la réadaptation fait figure de parent pauvre du système de santé en Haïti et il n'est pas pleinement intégré au système de santé. L'intégration de la réadaptation dans les stratégies nationales et internationales dans le domaine de la santé et du handicap sera un enjeu prioritaire pour la réalisation de la stratégie du programme Haïti. Ces efforts s'inscriront en cohérence avec l'agenda 2030 de l'OMS pour la réadaptation, les priorités de la DRT et de l'unité Plaidoyer de la fédération.

Le plaidoyer sur cette thématique s'articulera autour des thèmes suivants :

- Reconnaissance des professionnels du secteur : 'Les professionnels de la réadaptation : quelles catégories prioritaires de professionnels et en quel nombre pour répondre aux besoins de la population ?'
- Stratégie Nationale de la Réadaptation : 'Rôle de la réadaptation pour atteindre l'objectif 3 des ODD, nécessité d'une stratégie nationale et d'un plan d'action réadaptation'
- Réadaptation, Santé Maternelle-Infantile et Traumatismes: Prévention et prise en charge précoce des incapacités évitables, sous l'angle par exemple de la question '*le coût de l'inaction ?*' De plus les divers chantiers déployés dans le cadre du projet réadaptation (RMS, diagnostic de l'accès financier aux services, SAP,...) feront l'objet d'une formalisation et d'une communication envers les partenaires nationaux en vue d'améliorer la visibilité du travail réalisé et de mener des actions de plaidoyer en lien avec ces chantiers (qualité des services, accès financier, stratégie et plan d'action réadaptation)

Commentaire : Tel que développé en début de Section2, le programme pourrait développer un plaidoyer sur la réduction des risques liés aux armes en fonction de l'évolution du contexte.

Section 1.3 : Approches Transverses

Appui à la Société Civile : Le renforcement des organisations de la société civile afin qu'elles puissent s'intégrer à l'ensemble de nos projets

Le développement des liens avec les Organisations de la Société Civile et des Organisations de Personnes Handicapées sera une des priorités de la stratégie du programme. La finalité de cet appui sera de renforcer les mécanismes de concertation, de participation et d'implication des usagers dans l'adaptation de l'offre de services et la définition de politiques locales et nationales inclusives. Mais aussi la promotion d'une société plus inclusive, plus accessible et sans discrimination pour les personnes handicapées. Les Organisations de Personnes Handicapées ont un rôle central à jouer en matière de changement de perception dans la communauté. Ce qui est complémentaire avec la définition des politiques et des services plus inclusifs

Chaque secteur de services aura à décliner cette approche transverse à travers le Document de Projet Interne. La mobilisation de ces acteurs pour la mise en œuvre de nos activités et de nos actions de plaidoyer sera systématiquement envisagée. Le programme mobilisera les ressources

techniques du siège afin d'être accompagné pour définir sa stratégie en matière d'appui à la société civile au cours de l'année 1 de la stratégie. La création d'un poste affecté à la mise en œuvre de cette stratégie sera envisagée et couvrira également la mise en réseau entre acteurs de la société civile (OPH et autres OSC).

Réadaptation à Base Communautaire : Renforcer l'offre et ... la demande de services

Le programme doit être en mesure d'orienter ses efforts sur l'amélioration de l'offre de services mais également sur la demande et la recherche de ces services par les usagers. Au regard du contexte, les approches ciblant la communauté devront permettre de lever les barrières liées au manque d'information des usagers, aux réticences socio-culturelles à utiliser les services et à la faible accessibilité financière et/ou géographique des services existants.

Cela favorisera une approche intégrée entre les différents secteurs de services et une compréhension partagée des besoins des usagers et des barrières d'accès aux services qu'ils rencontrent. Pour le secteur de la réadaptation cela permettra d'assurer un meilleur suivi des bénéficiaires et une plus grande continuité de la prise en charge.

Le programme pourra expérimenter et capitaliser cette approche dans une ou deux localités de sa zone d'intervention. Sur base de cette expérience pilote, le programme envisagera le déploiement de cette approche transverse à plus large échelle et si cela se révèle pertinent, de développer un projet Réadaptation à Base Communautaire à part entière, à partir de 2021.

L'Approche Qualité et l'Accès aux Services : Des cadres de références pour les managers

Le programme projette d'assurer l'appropriation du référentiel qualité et de la grille d'analyse accès aux services par l'ensemble des managers et des chefs de services. L'utilisation de ces cadres de références sera systématique au cours du cycle des projets du programme. Dans un premier temps, le programme veillera au respect des engagements minimaux d'actions énoncés dans le référentiel qualité et la mise en place de mécanismes adaptés pour les critères de Gestion, de Redevabilité, de Participation, de Coopération et d'Ethique. Ce processus sera piloté en interne par l'équipe de coordination du programme, avec le soutien du/de la chargé(e) de projet du desk et en lien avec le Pôle Impact Suivi Evaluation (PISE).

L'environnement et la Réduction des Risques: Une préoccupation transverse

Un diagnostic de l'empreinte environnementale sera réalisé en année 1 ou 2 de la stratégie et un plan d'action sera produit afin de réduire l'impact du programme et de ses partenaires sur l'environnement. Il s'agira notamment de trouver des solutions permettant de limiter les émissions dues au transport terrestre et aérien. L'impact environnemental devra être considéré dans les activités appuyées par le projet Insertion Socio-économique (ISE) et intégré comme un critère de sélection des activités à soutenir et favorisant celle visant à lutter contre la dégradation de l'environnement.

Dans les zones identifiées à risques de catastrophes naturelles, le programme veillera à ce que chaque projet intègre les questions liées aux aléas et à la résilience dans l'intégralité du cycle de projet afin de réduire les risques liés aux aléas climatiques qui pourraient affecter non seulement la performance du projet, mais aussi les groupes bénéficiaires et les partenaires.

Age, Genre et Handicap

Le programme veillera à mettre le triptyque âge – genre et handicap en avant pour structurer sa réponse humanitaire et sensibiliser les autres acteurs à la prise en compte de ces publics les plus vulnérables et souvent marginalisés lors des actions de réponse. Si la politique institutionnelle de prise en compte du genre, en intersection avec handicap et âge est développée, elle sera largement diffusée à la communauté humanitaire en Haïti. Cette approche ne sera pas exclusive et doit aussi s'envisager pour les actions de développement.

Section 1.4 : Stratégie de Partenariat du Programme

Développer les compétences du programme en matière de relation partenariale

Le bilan de la précédente stratégie a permis de souligner les difficultés du programme à établir des relations partenariales *maitrisées, dynamiques et réciproques*⁵ conformément aux lignes directrices de HI. Le programme aura donc besoin, au cours de cette nouvelle programmation, d'un accompagnement pour développer une politique et des pratiques favorables à l'existence de partenariats visant l'efficacité, la transparence et la pérennité de nos interventions. Les chefs de projets devront être mis au cœur de ce renforcement de compétences, afin qu'ils puissent maîtriser les savoir-faire et les outils nécessaires à une bonne gestion des relations partenariales.

Investir dans un partenariat stratégique avec le Bureau du Secrétariat d'Etat pour l'Inclusion des Personnes Handicapées et le Ministère de la Santé Publique

L'existence d'une entité institutionnelle dont la mission est « de mettre en place une politique publique d'intégration des personnes handicapées dans toutes les sphères de la vie nationale » est une opportunité importante pour le programme dans la perspective d'influer sur les décisions politiques et mobiliser les décideurs, les autorités, les usagers et la population.

Jusqu'à présent peu de moyens ont réellement été alloués à l'accompagnement et au renforcement du BSEIPH afin de lui permettre d'assurer sa mission au niveau national et départemental. Dans le cadre de la présente stratégie, le programme s'efforcera d'intégrer dans chaque proposition des moyens (techniques et/ou financiers) pour renforcer les capacités de ce Secrétariat d'Etat et s'alignera sur ses plans d'action annuels.

HI devra également poursuivre et intensifier son rapprochement avec le Ministère de la Santé Publique et de la Population pour renouveler son Accord Cadre au regard des enjeux de l'Axe Santé et Prévention. En effet, l'intégration de la réadaptation comme une composante du paquet minimum de services à tous les échelons de la pyramide sanitaire, la reconnaissance des professionnels de la

⁵ Note d'orientation sur le partenariat

réadaptation, la pérennisation du paiement de leurs prestations et l'implication des partenaires institutionnels constituent un défi majeur.

Rechercher la mise en place de consortia avec des acteurs nationaux et internationaux et développement de synergies

Les consortia avec des acteurs internationaux (HI en lead ou en subgrantee) et nationaux seront recherchés sur la base de complémentarités techniques, de zones d'intervention et d'opportunités de financement. La participation du programme à des consortia d'envergure aura pour objectif de renforcer la prise en compte des personnes vulnérables et handicapées dans des projets à fort impact, prioritairement dans les secteurs de la santé maternelle et infantile, l'insertion économique, l'appui aux associations et la protection. Pour ce faire, le programme devra investir en temps pour renouer certains liens et en créer de nouveaux, sortir de l'invisibilité et mieux faire parler de ses actions en organisant notamment des événements de visibilité/communication, se mettre en contact avec des réseaux régionaux sur AAA et la GRD. La participation des partenaires de HI dans des conférences, séminaires et ateliers régionaux et internationaux seront à prioriser.

La mise en place de consortia ne se fera pas non plus sans un plaidoyer ciblé pour l'implication des organisations haïtiennes – qu'elles soient membres du consortium ou seulement présentes dans la mise en œuvre, elles doivent pouvoir participer au développement des réponses et bénéficier de ses alliances pour leur pérennisation.

Section 1.5 : Cartographie des interventions



Extension du programme dans le département du Nord-Ouest et consolidation dans le Nord

En 2017, le programme étendra ses activités dans le département du Nord-Ouest dans le cadre du projet de Gestion des Risques des Désastres. Cette zone, exposée aux aléas naturels et climatiques, pourra faire l'objet d'une intégration d'une composante 'réponses aux urgences'. Le bureau de HI sera hébergé par le partenaire haïtien du projet (ADEMA).

L'ouverture d'un bureau au Cap-Haïtien est prévue pour fin 2017, début 2018 en fonction du démarrage du projet financé par l'AFD (en cours d'instruction) sur la thématique de la réadaptation en intégrant les Nouvelles Technologie de l'Information et de la Communication (NTIC). Le projet Insertion Socioéconomique étendra son intervention dans ce département en 2017. Ce dernier pourra être une zone prioritaire et pilote pour développer un projet Santé Maternelle et Infantile/Protection.

L'ensemble des projets dans ces deux zones ont intégré un volet d'appui aux organisations de personnes handicapées et organisations de la société civile avec un fort ancrage communautaire.

Poursuite des appuis aux hôpitaux dans le département du Sud-Est et de l'Artibonite

Au cours de l'année 2017, le projet réadaptation poursuivra son appui aux services de réadaptation dans les hôpitaux de Gonaïves et de Jacmel. La sélection d'un des deux partenaires s'opérera début 2018 suite à un bilan du partenariat.

Section 2 : Perspectives concernant la réponse d'urgence et la réduction des risques liés aux armes

Section 2.1 Réduction des risques liés aux armes

La violence armée en Haïti reste un secteur peu documenté par le programme malgré la réalisation de deux études sur le sujet en 2011 et 2013. La circulation des armes légères semble toujours être un problème prégnant et le nombre de victimes d'armes légères reste élevé dans l'aire Métropolitaine de Port-au-Prince selon les sources hospitalières.

Dans le cadre de la présente stratégie, le programme n'aura pas l'ambition de développer un projet visant la réduction des risques liés aux armes mais cette thématique pourrait être intégrée comme une thématique plaidoyer. L'assistance aux victimes pourrait représenter une porte d'entrée sur ce secteur. Un appui technique du secteur Prévention et Réduction de la Violence liée aux armes sera indispensable avant d'envisager un positionnement du programme dans ce domaine.

Section 2.2 Réponse aux Urgences

Cette partie a été rédigée en considérant les échanges menés avec les équipes de la DAH -sur base de l'expérience post-Matthew-~~et le pôle E-Panda~~

Malgré la volonté affichée du COP 2012-2014 de développer les capacités internes du programme à répondre rapidement et efficacement aux besoins d'une situation d'urgence, l'expérience de

l'ouragan Matthew a démontré l'échec du programme dans l'atteinte de cet objectif. Les ressources mobilisées ont été insuffisantes pour développer cette expertise. Le programme Haïti renouvelle cette ambition et projette, d'ici 2020, d'être en mesure de répondre à une crise de basse ou de moyenne intensité⁶.

1. S'appuyer sur l'expertise du pôle E-Panda, en concertation avec les secteurs *GRC* et *plateforme logistique*, pour développer notre capacité interne en matière de réponse aux urgences

Le programme bénéficiera en 2017 d'une mission d'appui par le pôle E-Panda visant à :

- Décliner un plan d'actions à mettre en œuvre pour développer les capacités du programme en matière de préparation et de réponses aux urgences, former des ressources du programme, mécanisme d'alerte préventive, ressources matérielles pré-positionnées, partenaires identifiés, modèles d'interventions, outils, etc.). Ce plan d'action inclura des indicateurs et échéances temporelles co-définies par le programme, le desk et le pôle E-Panda.
- Détailler les modalités de suivi et d'accompagnement du programme
- Identifier les possibilités d'intégrer les outils de pilotage dans le cadre du projet ALERT
- Monitorer les perspectives de déploiement de la plateforme logistique et préparer son intervention en cas de catastrophes naturelles dans des zones reculées pour déployer une réponse rapide

Une stratégie en matière de ressources humaines et de financement sera aussi nécessaire pour garantir une capacité de réponse en cas de nouvelles crises. Une série d'actions seront menées tout au long des trois années pour favoriser l'émergence d'une *culture interne* du continuum/contiguum urgence-développement. L'ensemble de ces actions devra permettre aux équipes du programme de développer les connaissances et les pratiques professionnelles nécessaires pour intervenir en cas de crises de basse ou de moyenne intensité. Ou de faciliter, en cas de décision allant dans ce sens, l'intervention des équipes urgence du siège, si la nature de la crise ne permet pas au programme d'y répondre efficacement ou si le programme n'est tout simplement pas en capacité de le faire.

2. Renforcer les capacités et la résilience des organisations locales pour une réponse rapide et inclusive

L'élaboration de la future stratégie GRD mais aussi de gestion des risques (prévention, mitigation) devra porter une attention forte aux activités visant à renforcer les capacités de réponse aux urgences des entités locales de la Direction de la Protection Civile, du BSEIPH, des organisations à base communautaire, de la société civile, du secteur du transport, de la santé et des réseaux traditionnels lors des phases d'aide immédiate et de relèvement précoce.

Au-delà de l'implication de ces organisations et réseaux dans les activités de diagnostic, d'acheminement de l'aide, d'information des populations sinistrées ou de la réponse aux besoins de base, il semble opportun d'accompagner ces acteurs pour adresser les problématiques de protection et de détresse psychologique.

⁶ Le programme définira, à travers notamment le Plan de Préparation aux Urgences, les indicateurs permettant de différencier dans les grandes lignes « crises de basse et moyenne intensités » et « crises dont la nature nécessite un appui d'une équipe d'urgence dédiée ».

3. Maintenir le réseau et le plaidoyer auprès des acteurs humanitaires

Le programme Haïti doit maintenir une continuité dans ses actions d'information, de sensibilisation et d'accompagnement (en s'appuyant sur la Charte pour l'inclusion des personnes handicapées dans l'action humanitaire et le cadre GRD de Sendai) auprès des acteurs nationaux et internationaux afin d'assurer une meilleure prise en compte des personnes vulnérables dans les processus de préparation et de réponses aux urgences. La présence de HI au sein des espaces de coordination humanitaire ad hoc sera aussi essentielle afin de porter les compétences et le mandat de HI auprès des partenaires opérationnels et des bailleurs de fonds.

Section 3 : Positionnement

Cela fait plusieurs années que le programme Haïti n'est plus sous focus positionnement. Cela étant dit certaines problématiques mériteraient d'être approfondies pour évaluer la pertinence d'une intervention ou non (développement ou urgence), telles que la question des refoulés, déplacés, rapatriements forcés sous l'angle de la vulnérabilité.

Concernant les enjeux de partenariat et de liens avec: on sait que la société haïtienne est constituée de nombreuses organisations confessionnelles : cela ne nous empêche naturellement pas de travailler avec ces organisations, mais cela devrait induire une vigilance particulière sur la collaboration avec les organisations de la société civile confessionnelle afin d'éviter toute tentative d'instrumentalisation.

Section 4 : Dynamique d'amélioration des pratiques et de développement de nouvelles compétences

Le référentiel qualité et la stratégie opérationnelle comme documents de référence pour les revues trimestrielles PSE, les évaluations intermédiaires et finales des projets

La stratégie opérationnelle et le référentiel qualité serviront de cadre pour le suivi et l'évaluation des projets. L'ensemble des projets seront évalués en utilisant le référentiel qualité HI en priorisant les critères suivants : Gestion, Redevabilité, Participation, Coopération et Ethique. Il sera également demandé aux chefs de projets et responsable de services d'évaluer l'atteinte des indicateurs à la lumière de ces critères lors des revues projets trimestrielles.

Expérimenter une mesure d'impact sur la qualité de vie des bénéficiaires

Le programme s'attachera à réaliser une étude mesurant l'impact des projets ISE et READ dans le département du Nord, sur la qualité de vie des usagers à travers l'outil SCOPEO (à déterminer, l'outil le plus adapté). Un appui technique sera sollicité auprès de la DRT, du pôle PISE et Management des connaissances, dans la phase d'élaboration du protocole de l'étude, la définition des différentes étapes ainsi que pour l'analyse des résultats.

Mettre en place le Tableau de bord du Directeur de Programme comme outil

- offrant toutes les informations dont elle/il a besoin, y compris des objectifs SMART, pour mieux assurer ses responsabilités;
- d'aide à la prise de décision, puisqu'il permet d'avoir un aperçu global et lisible des différents défis et problématiques importantes ; le DP est donc en position de faire des choix pertinents et ainsi, de prioriser les actions nécessaires pour la réalisation des objectifs ;
- montrant la progression et expliquant les retards concernant les objectifs fixés et les résultats attendus ; il constitue de ce fait un outil de redevabilité.

L'objectif global des Tableaux de Bord à chaque niveau de la Division Operations et Ressources Techniques est d'améliorer la pertinence, l'efficacité et la redevabilité des opérations de HI, en ligne avec la Stratégie 2016-2025 et les plans d'action sur 3 ans de la DORT.

Doter le programme d'un système d'information et d'archivage performant et lutter contre le syndrome « abondance de données/pauvreté de l'information »

Actuellement le programme n'est pas en mesure de s'appuyer sur un système d'information performant servant d'outil de pilotage et d'aide à la décision. D'une part les projets ou les partenaires ne disposent pas de systèmes d'information adaptés, d'autre part le système d'archivage du programme est peu formalisé. A court terme, une mission d'accompagnement du pôle Management des Connaissances permettra au programme de définir les besoins et les ressources à mobiliser afin de parvenir à mettre en place un système d'information et d'archivage plus performant. Il s'agira également pour les équipes du programme de pouvoir s'approprier au mieux les outils et plateformes existantes au niveau de la fédération (HIinside, ...) et d'intégrer cet aspect dans leur plan d'action individuel.

Un temps nécessaire devra être dédié à la question de la collecte de données sur le programme qui pourrait se coupler à la mission d'accompagnement du pôle Management des Connaissances mais pas exclusivement. La définition d'une base de données pour une connaissance plus fine des bénéficiaires et les tendances à dégager requiert du temps et une expertise spécifique. Un appui externe via un partenariat académique (national ou international) devra être étudié afin que le programme soit en mesure de répondre à ses ambitions stratégiques notamment concernant le plaidoyer et la capitalisation.

Une priorité sera accordée au développement d'un système d'information au niveau des structures partenaires appuyées par le projet réadaptation, afin de disposer de données plus fiables sur les principales déficiences, leurs causes et les besoins de prise en charge associés. Ces données devront permettre à moyen terme d'accompagner le Ministère de la Santé Publique dans l'élaboration d'une stratégie nationale de réadaptation.

Investir dans la recherche, le transfert de connaissance et l'innovation

Le programme souhaite concentrer ses efforts de recherche sur les thématiques suivantes :

- **Enfance et Handicap** : Comment les stratégies d'identification et d'intervention précoces auprès des enfants handicapés et leurs familles peuvent-elles être améliorées à travers la compréhension des barrières socio-culturelles existantes au niveau familial et communautaire?
- **Réadaptation** : les coûts de la réadaptation et les 'bénéfices' qu'elle génère sur les bénéficiaires : enfants en capacité d'être scolarisés, adultes qui participent d'avantage à la vie de famille, déficience permanente évitée.
- **SMI** : Quelle est l'ampleur des incapacités évitables dues à un accès ou une qualité inadaptée des soins de santé maternelle et infantile? Quelles sont les populations les plus exposées? Quelles stratégies de prévention? Quel parcours suit une personne depuis la détection jusqu'à la prise en charge des déficiences.
- **Sécurité Routière** : Quels sont les usagers les plus à risques? Quelles sont les conséquences sanitaires et économiques des accidents? Quels sont les besoins de prise en charge des victimes de traumatismes dus aux accidents de la route ? Quelles sont les conséquences en matière de précarisation et d'exclusion sur les femmes et sur les hommes?

Certaines font déjà soit l'objet de soumission bailleurs ou sont intégrées dans les projets de réadaptation et de sécurité routière et planifiées avec le pôle IKM et les référents techniques concernés. D'autres nécessiteront des mobilisations supplémentaires via soit des fonds privés ou des fonds institutionnels supplémentaires.

Le programme Haïti s'engagera pour l'ensemble des travaux de recherche, de capitalisation ou d'évaluation à garantir la mobilisation des moyens suffisants pour la phase dite de 'transfert de connaissance'⁷. Le programme prévoit d'être accompagné et renforcé par un partenaire académique spécialisé sur ces questions⁸ et de capitaliser les 'bonnes pratiques' de ses travaux afin d'en faire bénéficier l'ensemble des programmes HI en impliquant le pôle Management des Connaissances.

Concernant l'innovation, le programme concentrera ses efforts afin de trouver des solutions visant à faciliter l'accès géographique et financier aux services de réadaptation, en particulier pour les populations vivant en zone rurale, à travers l'utilisation des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication. Les modalités de formation et mentoring à distance pour les professionnels de la réadaptation seront également mises en place. L'expérimentation de ces dispositifs de télé-réadaptation et de plateforme virtuelle fera l'objet d'une capitalisation d'expérience.

Mettre en place un cadre favorable au développement du savoir-faire technique des équipes et des partenaires

Afin de faciliter le développement des savoir-faire techniques des équipes et des partenaires, le programme s'appuiera sur différents leviers :

- Des communautés de bonnes pratiques (virtuelles ou physiques), intégrant des opportunités de formation à distance, seront mises en place et testées dans le cadre des projets de réadaptation et sécurité routière. Le programme s'attachera à identifier les ressources disponibles au niveau de la fédération et d'associer d'autres programmes francophones à ces initiatives.

⁷ Tel que prévue dans le cadre de l'Appel à Proposition FIRA 2017

⁸ <http://www.equiperenard.ca/accueil/>

- Le développement d’alliances durables avec des acteurs académiques et scientifiques internationaux (en particulier francophone) dans le domaine de la santé. Ces alliances devront permettre au programme :
 - 1/ De bénéficier d’expertise à moindre coût en favorisant des modalités d’appui technique à distance et la mobilisation d’étudiants nationaux ou internationaux sur des activités du programme.
 - 2/ De développer une collecte de preuves solides et de qualité afin de documenter les politiques et nos pratiques favorisant l’innovation et le renforcement des compétences de nos équipes et partenaires.
- La mise en place d’un processus d’appropriation des publications⁹ techniques et des missions d’appui technique. Le programme sera accompagné sur ce volet lors de la mission du pôle Management des Connaissances afin de définir les processus et les outils à mettre en place pour garantir l’utilisation effective de ces ressources au niveau des équipes et des partenaires.

Section 5 : Stratégie de Communication

Section 5.1 Communication Externe

Renouveler la stratégie de communication externe du programme pour l’adapter aux nouvelles réalités et tourner la page de 2010

La communication du programme s’est principalement limitée à des actions au service de la collecte de fonds et de la communication au bénéfice du réseau des Associations nationales, s’appuyant sur des ‘success story’ de personnes victimes du séisme de 2010. Il semble opportun de recentrer nos actions de communications au service de cette STRATOP, en lien avec les secteurs de services ‘prioritaires’, nos objectifs de plaidoyer et le développement de synergies. Le programme devra donc actualiser et renouveler sa base d’outils de communication (base photos, plaquettes, témoignages,...) et y consacrer les moyens nécessaires.

Mobiliser et fédérer les acteurs nationaux et internationaux sur nos thématiques prioritaires

Le programme concentra ses efforts dans l’organisation de campagnes de communication sur des thèmes prioritaires ciblant les autorités, les organisations internationales et les bailleurs de fonds, associant les partenaires et d’autres organisations non gouvernementales. Ces campagnes auront pour objectifs de fédérer nos partenaires autour du handicap et de l’inclusion et d’interpeller les autorités et les bailleurs de fonds sur ces thématiques. Le programme mobilisera une/des équipes de communications des Associations Nationales ou de la Fédération pour bénéficier d’un appui pour l’élaboration d’outils spécifiques et mener ces actions spécifiques.

⁹ Rapport d’évaluation, de capitalisation, rapport de fin de mission des RT/CT

Communication et Marketing Social : une approche 'innovante' pour changer les comportements dans le domaine de la Sécurité Routière

La communication peut constituer un moyen supplémentaire d'attirer l'attention du public haïtien et de cibler certains groupes d'utilisateurs vulnérables, notamment les jeunes, sur la problématique de la Sécurité Routière. Le programme s'appuiera essentiellement sur les réseaux sociaux et des techniques issues du marketing social pour développer des campagnes et des messages visant à informer sur les conséquences des accidents de la route, à rompre une perception fataliste des accidents et souligner la responsabilité de tous sur la route.

Témoigner auprès du réseau HI : le programme appuie, dans la mesure de ses moyens, les demandes des Associations Nationales et de la Communication Fédérale

Le programme mettra en place un dispositif destiné à répondre aux demandes du réseau HI, pour favoriser à la fois l'accueil de journalistes intéressés par les thématiques portées par l'association en Haïti, et pour permettre aux Associations Nationales de porter la collecte de fonds. Une stratégie de sortie concernant les bénéficiaires exposés sera établie avec la Direction de la Collecte et de la Communication.

Un processus de communication spécifique durant les urgences (catastrophes naturelles) sera élaboré. Le programme devra recevoir un appui à distance pour être en capacité de répondre aux demandes qui peuvent être nombreuses en cas de crise de moyenne et haute intensité. Plusieurs personnes au sein du programme devront être formées aux techniques d'interviews.

Mettre en œuvre un plan de communication pour le déploiement de la nouvelle marque

A partir de janvier 2018, les programmes seront amenés à déployer et communiquer auprès des équipes, bailleurs, partenaires et autorités la nouvelle marque de HI et assurer une transition en douceur.

Section 5.2 Communication Interne

Une communication interne favorisant les synergies inter-projet/services et la cohésion de l'équipe

Le programme s'attachera à améliorer la communication interne afin d'assurer la bonne diffusion de l'information à l'ensemble de l'équipe entre les services et favoriser la remontée d'information des services vers la coordination. Le service Administration/Ressources Humaines et l'ensemble des responsables de services seront mobilisés pour assurer la fluidité et la transparence de la communication et dynamiser les échanges internes. L'appropriation de la STRATOP et son suivi participera de la cohésion d'équipe.

Section 6 : Analyse des risques et mesures d'atténuation

Stabilité institutionnelle et Sécurité Publique

Le 7 février 2017, Jovenel Moïse a été élu 58^e Président de la République d'Haïti. Trois semaines plus tard le Premier Ministre, M. Jack Guy Lafontant composait son nouveau gouvernement et les élus ont été installés à tous les niveaux de responsabilité étatique et administratif. Cette structure de gouvernance n'avait plus été en place depuis 2006. Ce retour à l'ordre constitutionnel a pour effet notamment le retrait de la Mission des Nations Unies pour la stabilisation en Haïti (MINUSTAH) le 15 octobre 2017 dont les responsabilités sont transférées à la Police Nationale Haïtienne (PNH), forte désormais de 14 000 employés.

Pour permettre à la PNH d'assurer ses fonctions de protection et de sécurité elle sera aidée de la Mission des Nations Unies pour l'appui à la justice en Haïti (MINUJUSTH) pour le soutien de la justice en Haïti. Quelque 1 275 policiers viendront épauler les forces de l'ordre haïtiennes. Un nombre qui sera progressivement réduit lui aussi dans un délai de deux ans. Ce retrait et transfert progressif pourraient constituer un vide sécuritaire que HI devra monitorer, notamment dans ses zones d'intervention.

Corruption et enjeux administratifs

Le taux de corruption est réel en Haïti, qui est classé 159^e pays sur 176 avec un indice de corruption de 20¹⁰ (sur une échelle de 0 à 100). Le pays se retrouve parmi les pays les plus corrompus au monde avec l'Iraq, la Somalie, la Corée du Nord, l'Afghanistan et le Soudan. La corruption est généralisée à l'ensemble des grands secteurs d'activité, en passant par les affaires, le commerce, la santé, l'éducation, la diplomatie et la politique.

Malgré ces indicateurs et contrairement à d'autres pays, le secteur des ONG n'est pas directement impacté. Les obligations légales auxquelles elles sont soumises sont définies et les ONG ne rencontrent pas d'obstacles administratifs majeurs dont la levée serait conditionnée par des paiements, dont le sous-bassement juridique serait opaque. Toutefois, certains risques seront à suivre concernant l'exemption des taxes douanières. HI devra veiller à honorer l'ensemble de ses obligations légales pour obtenir cette exemption.

L'obtention du permis de séjour peut prendre en moyenne 7 à 8 mois avec le risque que les extraits de casier judiciaire et les actes de résidence deviennent obsolètes durant le processus de traitement du dossier. Vu la lenteur du processus, le personnel expatrié est obligé de renouveler son visa touristique d'une validité de trois mois via une sortie à l'étranger. La proactivité du nouveau service Administration/Ressources Humaines et du service logistique sera décisive pour atténuer ces risques et accélérer le traitement de ces dossiers spécifiques. Un investissement plus important au sein des groupes de coordination des ONG Internationales (CLIO¹¹) et notamment du groupe de travail des Administrateurs devra faire partie de priorités.

En interne, un système de contrôle renforcé devra être développé pour éviter les conflits d'intérêt entre employés HI et prestataires de services, qui n'étaient pas au centre des préoccupations passées.

Bailleurs

Il n'y a pas de risques majeurs identifiés mais des améliorations substantielles doivent être apportées sur la qualité opérationnelle, déjà identifiée comme une priorité de la stratégie (cf. Section 4), et sur une meilleure visibilité de l'organisation en Haïti comme un acteur humanitaire et de développement.

Les actions de communication externe et de plaidoyer centrées sur les projets de développement devraient contribuer à renforcer l'image de l'organisation et assurer une meilleure lisibilité du mandat de l'organisation, couvrant l'urgence, la reconstruction et le développement, dans un contexte que l'on peut qualifier de crise chronique. Ce qui constitue une valeur ajoutée de l'organisation en Haïti, car peu d'ONG travaillent le Nexus. Cependant, il faudra veiller à renforcer cette image auprès des bailleurs et des autorités.

¹⁰ Selon Transparency International

¹¹ CLIO : Comité de Liaison Inter ONG (regroupant les ONG de Développement et Urgence)

Sortir de l'invisibilité

HI devra s'engager de façon plus soutenue dans la coordination des ONG (CLIO) et les Commissions Thématiques (notamment la Commission Santé). La fusion des plateformes CLIO et CCO¹² est une opportunité pour HI de s'impliquer d'avantage au sein de ces mécanismes de concertation. Au-delà du comité de transition dont elle est membre et qui supervise le processus de fusion, HI devra se positionner pour intégrer le futur Comité Exécutif dont un des mandats sera d'augmenter la collaboration inter ONG et de faire du lobby auprès des principaux bailleurs en Haïti.

Protection des bénéficiaires (PEAS)

Le programme Haïti a été impacté dans le passé par des incidents en lien avec la protection des bénéficiaires. Les politiques institutionnelles relatives à la protection des bénéficiaires devront être mises en œuvre, appliquées et faire l'objet d'un suivi rigoureux. Un mécanisme efficient devra s'opérationnaliser pour limiter tout risque d'abus tant en interne qu'en externe.

Une mission Ressources Humaines spécifique a été organisée en 2016 et une seconde est prévue dans le courant du second semestre 2017. La désignation d'un point focal au sein du programme (qui nécessitera un accompagnement ad hoc) et la création du service Administration/Ressources Humaines garantiront des mesures concrètes d'atténuation.

Risques environnementaux

L'exposition aux catastrophes naturelles et la fragilité d'Haïti face aux aléas climatiques exigent que l'organisation intègre une politique environnementale qui devra être développée de façon transversale sur le programme. Le service logistique sera en charge de porter cette politique. HI s'est engagée en interne et en externe auprès de certains bailleurs à agir comme un acteur éco responsable.

L'appui prévu par le pôle E-Panda en 2017 devra également renforcer la résilience interne du programme à réduire sa vulnérabilité aux risques naturels et à être préparé à faire face à ces risques.

¹² CCO : Comité de Coordination des ONG (regroupant les ONG Humanitaire)

Section 7 : Ressources nécessaires à la mise en œuvre de la Stratégie

Section 7.1 : Stratégie de développement des Ressources Humaines

Organigramme Cible

Etant donné la récente création du poste de Coordinateur des Services Support en septembre 2016 (passage de deux Coordinateurs expatriés Administration/Finances et Logistique à un seul poste) et la nécessité pour les cadres nationaux (supports et opérationnels) de maîtriser les tâches et responsabilités inhérentes à leurs postes, le programme n'envisage pas la nationalisation des postes de l'équipe de coordination dans la temporalité de cette stratégie.

La nationalisation récente du poste de Responsable Logistique/Sécurité devra être confirmée à l'issue de la stratégie 2020. Dans le cadre de cette restructuration, le programme passera d'un service d'Administration du personnel vers un service Ressources Humaines/Administration qui nécessitera un accompagnement soutenu pour sa mise en place.

En fonction de la sécurisation de financements et pour assurer la mise en œuvre de nouvelles thématiques opérationnelles et transversales :

- Des managers et responsables de volet seront recrutés.
- Le poste de Coordinateur Opérationnel sera dédoublé par thématiques : Coordinateur Opérationnel 1 ~~Technique~~ Santé et Prévention (READ, SR, SMI et Protection) et Coordinateur Technique Opérationnel 2 ~~Inclusion et Droits~~ (ISE, GRD, AAA).
- 3 postes supplémentaires seront créés : 1 Auditeur Interne, 1 Assistant financier M&E (suivi des partenaires) et 1 Chargé de Communication et Plaidoyer.
- Une réflexion devra être conduite sur la pertinence d'avoir au sein du programme des profils 'Analyste de données' et un CT MEAL qui pourraient être financé sur un Projet Majeur.

Un poste de Coordinateur Urgence devra venir en appui au programme pour coordonner la réponse Urgence dans le cas de crises de moyenne et haute intensités.

Evolution des effectifs

	Staff Expatrié		Staff National	
	Actuel (2017)	Cible (2020)	Actuel (2017)	Cible (2020)
Direction/ Coordination	3 : Directeur de Programme, Coordinateur Opérationnel et Coordinateur des Services Support	4 (dont un dédoublement poste Coordinateur Opérationnel)		
Management intermédiaire/Projets	1 Chef de projet GRD	1 Chef de projet GRD	3 Chefs de projet 9N-1	6 Chefs de projet + 1 Chargé Comm/Plaidoyer + 14N-1
Management intermédiaire/Support Technique	2 Conseillers Techniques (READ + GRD) + 2 <i>ponctuels</i> (ISE + SR)	2 Conseillers Techniques (READ + GRD) + 3 <i>ponctuels</i> (SMI + AAA+ Protection)		
Management intermédiaire/Services Support			3 Resp Service + 1 Resp Site + 10 N-1 + 9 N-2	3 Resp Service + 1 Resp Site+ 1 Auditeur Interne + 12 N-1 + 12 N-2
TOTAL	6	7	35	50

Priorités d'action¹³

Autonomisation et responsabilisation des managers nationaux

Pour l'ensemble des services, il existe une nécessité pour les managers nationaux d'assurer l'ensemble des tâches inhérentes à leur profil de poste et leurs responsabilités. Un système d'accompagnement et d'évaluation rigoureux sera mis en place, d'une part pour permettre une prise en main progressive par les managers nationaux de l'intégralité de leur responsabilité, d'autre part pour évaluer objectivement leur capacité à répondre ou non aux exigences du poste. Les critères objectifs de recrutement existent et sont appliquées pour chaque recrutement. Par ailleurs, les formations métier (ex. Gestion de projet) et techniques feront partie des priorités budgétaires pour compléter l'accompagnement professionnel et la montée en compétences.

Une évaluation de « l'attractivité » de HI nourrira la réflexion et la prise de décision sur la politique de rémunération de l'organisation concernant les postes à responsabilité. Il s'agira de voir si, en l'état actuel, l'organisation est en mesure de recruter et fidéliser des profils ayant l'expérience suffisante pour répondre aux exigences de l'organisation sur ce type de fonctions. Ou le cas échéant, d'envisager une révision à la hausse de sa grille salariale pour ces postes afin d'être plus attractive

¹³ Les plans d'action des services 2017-2020 Administration/Ressources Humaines sont disponibles sur simple demande

dans un environnement compétitif, du fait notamment de la forte présence des ONG anglo-saxonnes.

Stabilité et fidélisation des équipes expatriées¹⁴

La stabilité des ressources humaines expatriées, particulièrement de l'équipe de coordination, est une condition nécessaire au processus d'autonomisation et de montée en compétence des équipes nationales. Les conditions d'engagement et de travail sur le programme devront rester favorables au recrutement de profils expérimentés, s'engageant sur des durées suffisamment longues, permettant l'accompagnement des équipes. Ceci sera d'autant plus important en vue de l'affectation de ressources humaines expatriées en dehors de Port-au-Prince dans des contextes difficiles. L'attractivité sera conditionnée notamment par l'ouverture à des postes en famille.

Une réflexion est à faireconduire sur l'équilibre entre la vie professionnelle (sur charge de travail) et la vie privée. Pour se faire, un appui des RH du siège est indispensablesouhaité.

Principaux chantiers du service RH

Jusqu'à présent, le programme Haïti a disposé d'un service de 'Ressources Humaines' dont le champ d'action se limitait aux dimensions 'administratives' de la gestion des ressources humaines. L'enjeu de cette stratégie sera de doter le programme d'un service Ressources Humaines couvrant l'intégralité du cycle RH, en tenant compte des nouveaux besoins induits par l'ouverture de nouveaux sites dans les départements du Nord et du Nord-Ouest.

Au-delà de la mise en place de ce service et de l'accompagnement du responsable de service dans ses fonctions, le service aura les priorités suivantes :

- Mettre en place le cadre RH et les outils de gestion de carrière
- Accompagner les responsables d'équipe dans la mise en œuvre d'un management de qualité (cf. *Manager 2.0*)
- Favoriser la bonne communication interne et les bonnes relations sociales au sein du programme
- Assurer la dissémination et la mise en place des politiques institutionnelles de HI : protection de l'enfance, PEAS.

Section 7.2 : Stratégie Financière

7.2.1 Stratégie de recherche de fonds

La stratégie de financement du programme s'inscrit dans le cadrage opérationnel et budgétaire et veillera à bien cibler les bailleurs afin de maximiser le taux de succès des propositions soumises et limiter une dispersion d'énergie dans la recherche de fonds. Par ailleurs en vue d'assurer une cohérence stratégique, le programme veillera, en cas de positionnement sur un contrat majeur, à privilégier une approche multi-secteurs cadrant avec les thématiques du programme et plus spécifiquement READ, ISE et AAA.

¹⁴ En lien avec l'Opportunité 3.2.1 mais pas exclusivement

Le programme n'ambitionne de se positionner sur le contrat de service qu'en lien avec les bonnes pratiques développées en GRD Inclusive qui pourraient être mises en avant et dupliquées dans le cadre d'un projet régional Amérique Latine et Caraïbes.

HI est resté assez éloignée des bailleurs durant la précédente stratégie. L'objectif sera d'avoir une démarche proactive vis-à-vis des bailleurs qui ont été identifiés et de mieux faire connaître l'ensemble de notre mandat. La priorité ira vers les bailleurs américains avec l'appui de l'AN USA, dont une mission terrain sera organisée durant le dernier trimestre 2017, l'Union Européenne (avec laquelle le programme n'a plus décroché de financement depuis longtemps), le Canada (en explorant la faisabilité de déposer un projet sur un appel non sollicité) et la Suisse.

La recherche de financements s'attachera également et prioritairement à sécuriser les cofinancements obligatoires et à identifier des compléments pour les thématiques déjà mises en œuvre et qui sont mal couvertes, telle que la Sécurité Routière. En lien avec cette thématique de petits projets touchant notamment les enfants sous le concept de 'Safe School' pourraient faire l'objet d'Objets A Financer'.

Le Plan d'Action de la recherche de financement met en avant les priorités thématiques du programme en lien avec les opportunités identifiées des bailleurs¹⁵.

7.2.2 Projections financières

Analyse des coûts, couverture et Indicateurs de suivi

Le tableau ci-dessous présente les projections financières du programme sur les quatre prochaines années¹⁶ :

ANNEE	BUDGET	Croissance	TCD	BFP	Part structure	Frais Admin %	Frais Admin €
2017	1 590 054	-33,62%	73,08%	428 093	38,21%	3,4%	54 062
2018	2 315 000	45,59%	80,04%	462 000	26,35%	3,0%	69 450
2019	2 575 000	11,23%	80,88%	492 330	25,24%	4,9%	126 175
2020	3 000 000	16,50%	80,30%	591 000	22,50%	9,9%	297 000

En lien avec la stratégie de recherche de fonds, plusieurs bailleurs ont été identifiés pour assurer le développement et la croissance financière du programme. Au stade de l'élaboration de la STRATOP, il n'a pas été possible d'identifier des cibles spécifiques pour les fonds privés. Toutefois afin de garantir un portefeuille de bailleurs variés, cette piste devra être explorée durant la mise en œuvre de la stratégie, notamment autour de la thématique SR.

¹⁵ Le plan est disponible sur simple demande.

¹⁶ [Sous réserve de confirmation de ces options dans les cadrages budgétaires successifs à venir](#)

Le tableau suivant présente les sources de financements par secteurs de services :

	READ	ISE	SR	GRD	SMI PROTECTION	AAA
AFD						
AMC						
BMZ						
DDC						
DGD						
MAE LUX						
OFDA						
UE						
USAID						
Fonds privés						

Entre fin 2016 et début 2017, avec la fin de 5 contrats de financement (READ, ISE, SR, Protection et GRD), nous avons assisté à une baisse de croissance du volume budgétaire du programme de 33,62 %. Le redémarrage des projets READ, SR et ISE ne sont à prendre en compte qu'à partir de la fin du premier semestre 2017, et la GRD ne sera relancée qu'au second semestre.

En 2018, nous envisageons une croissance de 45% qui se justifie par la pleine mise en œuvre des projets DGD, BMZ et AFD, le lancement de l'AC5 et le financement pressenti d'un projet AAA via l'Union Européenne. La poursuite de la croissance est attendue en 2019 et 2020 avec le lancement des projets SMI/Protection et des compléments de financement pour la READ et la GRD via USAID ou OFDA et la DDC.

Nos perspectives de financement devraient nous permettre de stabiliser et d'assurer un meilleur taux de couverture direct (TCD). Le poids de la structure dans le volume global étant actuellement bien au-dessus des standards visés par HI (40% contre 25%), la diminution passera nécessairement par la croissance du programme, et donc l'obtention de nouveaux financements. Le taux moyen des frais administratifs augmentera pour atteindre près de 10% en 2020, en particulier si nous parvenons à mobiliser un financement USAID.

Service finance du programme¹⁷

Le service finance du programme aura pour priorités :

¹⁷ Plan d'action détaillé du service finance disponible sur simple demande

1. Le renforcement des capacités des responsables budgétaires dans la maîtrise du pilotage financier, par un travail conjoint mensuel avec l'équipe financière ;
2. L'accompagnement progressif des partenaires dans le respect des standards de HI et des bailleurs, en vue de leur autonomisation ;
3. L'autonomie du service dans la production de rapports financiers de qualité répondant aux échéances et aux standards internes et des bailleurs. Et dans leur capacité à produire des analyses et à formuler des alertes de manière anticipative.

Section 7.3 : Stratégie de Gestion de la Sécurité

Depuis février 2017, le programme a recruté un Responsable Logistique/Sécurité pour assurer une gestion plus cohérente et efficace et garantir les liens avec les enjeux logistiques inhérents à la gestion de la sécurité d'un programme. L'accompagnement du Directeur de Programme sur la maîtrise de la politique et du cadre de la sécurité est une des priorités pour les trois prochaines années afin d'assurer une montée en puissance progressive des connaissances et compétences en sécurité du Responsable Logistique/Sécurité. Cela étant, le Directeur de Programme reste le seul responsable de la sécurité sur le programme.

HI devra également poursuivre ses efforts de réintégration des réseaux existants via le FOSEC¹⁸ et le JHSF¹⁹ et garantir une présence régulière lors des réunions hebdomadaires et le partage d'informations via les réseaux sociaux créés à cet effet. L'implication des autres membres de la logistique (Gardiens, Chauffeurs, gestionnaire du parc et des déplacements), l'identification de personnes ressources extérieures à HI et la bonne circulation de l'information devront être systématisées au sein du programme à travers les réunions ponctuelles destinées à l'ensemble du staff et les notes et/ou messages spécifiques de sécurité.

L'analyse et une meilleure connaissance des zones d'interventions actuelles et à venir feront partie des tâches du responsable Logistique/Sécurité dont il devra assurer la veille. Un setup adapté devra être développé pour les bases du Nord (Cap Haïtien) et du Nord-Ouest (Bombardopolis), en collaboration avec les représentants de ces bases. Des analyses de risques devront être effectuées pour chaque zone. [L'étude socio-anthropologique prévue dans le département du Nord pourra apporter un regard complémentaire à notre connaissance des zones urbaine et rurale, en lien avec l'Opportunité 3.5.](#)

De plus, pour les zones du Nord-Ouest, les risques, les vulnérabilités et les mesures de mitigation devront être intégrées dans la préparation aux Urgences, appuyés par le pôle E-Panda et le référent Sécurité du siège. Enfin l'ensemble des documents sécurité du programme seront mis à jour chaque année ainsi que l'analyse des risques. Une « Equipe de Gestion des Incidents » sera constituée d'ici la fin 2017.

¹⁸ Forum des ONGI sur la gestion de la sécurité

¹⁹ JHSF : Joint Humanitarian Security Forum : regroupant les responsables Sécu des ONG sous le lead d'OCHA

Section 7.4 : Stratégie Logistique²⁰

Les perspectives opérationnelles exigeront une montée en puissance du service logistique afin qu'il puisse répondre aux besoins et exigences du programme. En effet, quatre points de la STRATOP vont induire une augmentation des besoins et donc des attentes vis-à-vis du service logistique :

1. L'optimisation des ressources et de l'organisation interne ;
2. L'ouverture de deux bases en dehors de Port-au-Prince (département du Nord et du Nord-Ouest) ;
3. Le renforcement progressif des capacités du programme dans la préparation et la réponse aux urgences ;
4. La capacité de répondre aux exigences des audits externes.

Dans une logique de renforcement du service, des axes de travail ont été identifiés pour l'amélioration du service logistique :

- Systématiser une approche d'optimisation des ressources pour l'approvisionnement et la gestion des déplacements du programme ;
- Mettre en place et renforcer un cadre logistique adapté sur tous les sites et revoir le circuit et le système de communication, le cas échéant ;
- Mettre en place un système d'archivage répondant aux exigences des différents services et aux besoins des audits internes et externes ;
- Renforcer la collaboration réciproque entre le département logistique et le reste des équipes à travers l'amélioration de la communication ;
- Impliquer l'équipe logistique de façon systématique dans l'écriture des propositions de projets, dans les revues PSE et lors des clôtures de projets pour en faire un acteur clé dans le cycle du projet ;
- Mettre en place une politique environnementale suite aux diagnostics menés sur le programme ;
- Favoriser un environnement de travail accessible, fonctionnel et convivial.

Des actions de renforcement des capacités seront mises en œuvre :

- Un accompagnement personnalisé du Responsable Logistique/Sécurité sur le moyen terme est à prévoir par le Programme et le Référent Technique du siège pour lui permettre de prendre la mesure de son poste et lui donner les clés pour devenir un manager logistique selon les standards d'HI. Cet accompagnement sera également assuré pour les aspects sécurité (cf. section 7.3).
- En parallèle, avec l'appui du référent logistique et le pôle E-Panda, l'équipe de coordination travaillera sur le renforcement des capacités du service logistique dans la préparation et la réponse aux urgences.

²⁰ Plan d'action du service logistique disponible sur simple demande

Section 8. Suivi de la Stratégie

Section 8.1 Evaluation annuelle et revue mi-parcours

Le suivi de la STRATOP sera piloté par le programme et évalué une fois par an par le desk.

Dans les 6 mois suivant la validation de la STRATOP, l'équipe de coordination devra mettre en place un système facilitant la mesure des indicateurs de suivi de la stratégie:

- Etablir la *Baseline* pour les indicateurs qui n'ont pu être renseignés au moment de l'élaboration et validation de la stratégie ;
- Intégrer dans leurs plans d'action le suivi des indicateurs sous la responsabilité de chacun ;
- Garantir une compilation de données et l'archivage des documents de référence de manière continue. Ceci fera l'objet d'une analyse à la fin de chaque année.

Une revue à mi-parcours de la STRATOP sera organisée courant 2019 avec pour objectif d'avoir une analyse du niveau d'avancement et des besoins d'ajustement. Le bilan de la STRATOP devra être suffisamment anticipé (décembre 2020) avant la phase de rédaction de la prochaine STRATOP.

Section 8.2 Matrice de suivi-évaluation STRATOP

Piliers STRATOP/Résultats Attendus	Indicateurs	Baseline	Source de vérification	Responsable du suivi	Fréquence du suivi
1. Stratégique					
1. Le programme Haïti étend et stabilise sa zone d'intervention géographique et thématique, en cohérence avec les priorités de la STRATOP	1.1 Deux nouvelles zones géographiques (département) sont couvertes d'ici 2020 <u>et une réponse urgence sera apportée dans toute nouvelle zone frappée par une catastrophe (dont le Sud, zone vulnérable)</u>	Mission exploratoire dans le Nord-Ouest <u>Emergency Rapid Needs Analysis</u>	Atteinte des résultats des projets	DP <u>DP/Coordinateur Urgence</u>	2 fois par an <u>En fonction de la fréquence des réunions</u>
	1.2 Deux nouveaux secteurs de services/thématiques maximum sont développés	Explorations à faire lors de la rédaction des DPI	DPI	COOP et Référents techniques impliqués	Dans les 12 mois de la validation de la STRATOP
2. Le programme applique une stratégie partenariale et de renforcement des capacités harmonisée sur l'ensemble des projets	2.1 100 % des partenaires du programme font l'objet d'un diagnostic formalisé (organisationnel et financier) et d'un plan d'action finalisés à fin 2018	Evaluation de la gestion des partenariats et bilan de l'action 2014-2016 réalisé avec les partenaires	Guides des partenariats complétés	Chefs de projets et COOP	Régulièrement jusqu'à finalisation
	2.2 A mi-parcours (juin 2019) de la stratégie, 80% des partenaires opérationnels du programme sont impliqués dans l'ensemble des étapes du cycle de projet	Pas de baseline	Bilan annuel du partenariat et PV réunions des comités de pilotage	Chefs de projets	Régulièrement (dates des réunions comité de pilotage)
	2.3 80% des partenaires sont satisfaits de l'accompagnement de HI	Rapports d'évaluation intermédiaire et finale Atelier bilan sur le partenariat	Enquête auprès des partenaires lors de bilans et évaluations externes	COOP	1 fois par an
3. Le programme est en mesure d'assurer le transfert des connaissances produites dans le cadre des activités, fédérales	3.1 Le programme, les partenaires et les décideurs ont à leur disposition des données fiables sur la situation des personnes handicapées dans le pays à 2020	Pas de baseline (définir le pourcentage lors de la baseline)	Publication de rapports, notes et recherches, base de données complétée	Conseillers ou Coordinateurs Techniques et Chefs de projets COOP	Régulièrement dans la mise en œuvre du projet et la collecte de données

et programme, vers les équipes HI et les partenaires	3.2 Les connaissances formalisées de la Fédération et du Programme sont consultées et diffusées par les chefs de projet chaque année	Pas de baseline	Organisation de séances de présentation lors des réunions opérationnelles (pv des réunions) et capacité des chefs de projets à présenter les thématiques		2 fois par an
2. Opérationnel					
4. Les DPI sont actualisés et/ ou rédigés	4.1 Les DPI sont actualisés pour les projets ISE et READ 4.2 Les thématiques SMI/Protection et AAA font l'objet d'une mission exploratoire et les DPI sont rédigés	DPI ISE et READ mais discussions sur l'orientation stratégique Echange avec RT ISE Pas de baseline	Rapport de mission RT READ Formalisation de l'échange lors d'un échange plus approfondi et TdR Appui CT ISE DPI rédigés	Chefs de projets READ et ISE COOP CT et RT concernés COOP avec les RT concernés et les Appuis nécessaires	En fonction des opportunités bailleurs Dans les 12 mois qui suivent la validation de la STRATOP
5. La qualité des projets est monitorée de façon régulière et fait l'objet d'amélioration	5.1 Le référentiel qualité projet fait l'objet d'un plan d'action et au moins 4 critères qualité sont systématiquement utilisés dans les évaluations des projets et du programme 5.2 80% des projets appliquent la PSE d'ici fin 2017 et 100% d'ici 2020	Absence de référence aux critères qualité dans les projets Qualité discutable des projets Difficulté pour atteindre certains résultats de projets 2014-2016 Difficulté partenariat Pas de revue projets organisées sur le programme impliquant tous les services	Revue projets Evaluations internes et externes Présentation Power Point des revues projets PV des revues projets	COOP Chefs de projets et COOP	Lors de la rédaction des projets Lors des évaluations internes et externes 3 fois par an
6. Les projets contribuent à l'amélioration de la qualité de vie des bénéficiaires, en particulier à travers la mise en place d'approche intégrée et la synergie entre les secteurs de services	6. Une amélioration [du score moyen] de la qualité de vie perçue par les bénéficiaires est constatée à la fin du projet.	Pas de baseline	Enquête Utilisation SCOPEO	Chefs de projets et COOP	Lors des revues projets

7. Le programme favorise la participation des usagers et des capacités de leurs organisations représentatives dans l'élaboration des stratégies internationales, nationales ou locales	7.1 Le BSEIPH, appuyé par Handicap International, assure son leadership pour la mise en place d'un système de concertation et de représentation des OPH au niveau local et nationale	Pas de cadre formel de concertation Pas de réunions regroupant les acteurs du handicap	Invitations, PV des rencontres	COOP et DP	Deux fois par an
	7.2 80% des actions de plaidoyer et communication externe sont menées conjointement avec les OPH et/ou les OSC	Pas de baseline	Nb de d'actions développées, invitations, nombre de signataires des notes de plaidoyer	Chefs de projets, COOP et DP	3 fois par an lors des revues projets De façon ponctuelle en lien avec la programmation des événements
8. Le programme contribue à l'amélioration de la qualité des services soutenus par HI en matière d'inclusion, d'accessibilité (pas uniquement physique) et de "continuité des services aux bénéficiaires"	8.1 L'accessibilité de 80% des services de santé, de réadaptation et d'insertion éco soutenus par HI s'est améliorée à 2020	Pas de baseline	Questionnaire de satisfaction à l'attention des usagers	COOP	3 fois par an (lors des revues projets)
	8.2 75 % des bénéficiaires qui bénéficient d'une continuité dans les services (SMI - Read - insertion) sont satisfaits de leur prise en charge	Pas de baseline	Questionnaire de satisfaction à l'attention des bénéficiaires des projets	Chefs de projets READ, ISE et SMI	Lors de la collecte des données et 3 fois par an (lors des revues projets)
3. Plaidoyer					
9. Le programme participe activement à la mise en œuvre de la stratégie de plaidoyer de la fédération	9.1 Le programme alimente au moins une action de plaidoyer de la stratégie fédérale, par an	Pas de baseline	Note de plaidoyer, document de positionnement ('position paper')	DP et COOP (appuyé par les Conseillers/Coordinateurs Techniques du programme)	1 fois an
	9.2 La charte pour l'inclusion des personnes handicapées dans l'action humanitaire est signée par le gouvernement Haïtien, les principaux bailleurs et Organisations Internationales (A condition d'un appui de l'unité plaidoyer pour la réalisation de cet objectif)	Pas de baseline	Nombre de signatures	DP	Tous les 4 mois

4. Réponses aux Urgences					
10. Le Programme a amélioré ses capacités de préparation et de réponse au déclenchement d'une situation d'urgence	<p>10.1 Le plan d'action élaboré par la DAHe-pôle E-panda et validé en 2017 est mis en œuvre à 100 % à 2020</p> <p><u>10.2 HI assurera une présence dans les réseaux de coordination en cas de réponse d'urgence</u></p>	Pas de baseline	<p>Plan d'action élaboré</p> <p>Evaluation de sa mise en œuvre<u>œuvre</u></p> <p><u>PV des réunions de coordination</u></p>	<p>DP (avec le soutien du Responsable Logistique/Sécurité et du CSS)</p> <p><u>DP/Coordinateur Urgence</u></p>	<p>Fin 2017</p> <p>1 fois par an</p>
5. Services Support					
11. Les services supports répondent aux standards (livrables, procédures, échéances) HI et favorisent l'optimisation des ressources du programme	<p>11.1 Les résultats attendus des « plans actions individuels services » sont atteints par les services RH, LOG et Finances et le nombre <i>d'incidents critiques</i> est faible</p> <p>11.2 Les 'clients' internes et externes sont satisfaits des performances des services supports</p>	<p>Pas de baseline</p> <p>Résultats des ateliers bilan réalisés dans le cadre de la STRATOP</p> <p>Bilans du partenariat réalisés 1^{er} trimestre 2017</p>	<p>Evaluation des PA des services support</p> <p>Evaluation des PAI</p> <p>Enquête de satisfaction à réaliser au moment de l'évaluation du suivi de la STRATOP pour les clients internes</p> <p>Bilan des partenaires</p>	<p>CSS</p> <p>CSS</p> <p>Responsables RH, Finances et Logistique</p>	<p>1 fois par an</p> <p>1 fois par an</p> <p>1 fois par an</p>
12. La responsabilité sociale et environnementale du programme est améliorée	<p>12.1 90% de l'effectif du programme est satisfait des conditions de travail, de la communication interne et des relations sociales au sein du programme</p> <p>12.2 Un diagnostic de l'empreinte environnementale est réalisé et une politique de réduction d'impact environnemental est mise en œuvre</p>	<p>Questionnaire de satisfaction et de la qualité de communication interne réalisé dans le cadre de la STRATOP</p> <p>Pas de baseline (à réaliser)</p>	<p>Questionnaire de satisfaction</p> <p>Rapport de diagnostic</p> <p>Evaluation de la mise en œuvre de la politique de la réduction de l'impact environnemental</p>	<p>Responsable Logistique, DP</p> <p>Responsable logistique et CSS</p>	<p>1 fois par an</p> <p>Fin 2017 (diagnostic) 2018</p>
13. Le programme Haïti dispose de la structure RH adaptée et de responsables de services en maîtrise de leur poste	<p>13.1 Le taux de turn-over expatrié et national est faible</p> <p>13.2 Les cadres nationaux répondent à l'intégralité des tâches et des responsabilités inhérentes à leur PPP</p>	<p>Baseline à réaliser</p> <p>Diagnostic/Etat des lieux du programme en 2016/Evaluation annuelle 2016</p>	<p>Rapport Baseline et évaluations annuelles</p> <p>PAI et évaluations annuelles</p>	<p>Responsable RH</p> <p>COOP, CSS et Responsable RH</p>	<p>1 fois par an</p> <p>1 fois par an</p>

6. Perspectives Financières					
14. La croissance financière du programme est maîtrisée et respecte la stratégie opérationnelle	14.1 Le taux de couverture institutionnelle atteint 80%, le BFP reste stable et les coûts de structure se stabilisent aux alentours de 25%	BPPF, Tableau de Bord	BPPF, Tableau de Bord	Responsable financier et CSS	4 fois ans (lors des revues budgétaires) et mensuellement lors des suivis budgétaires
	14.2 60 % des propositions de projets soumises (hors accords-cadres) sont acceptées	Bilan des notifications de refus bailleurs	Notification acceptation bailleurs	COOP, CSS et GFIN	En fonction des échéances
7. Communication					
15. La visibilité de HI, au sein du réseau fédérale et du pays, augmente via le développement d'une politique d'une communication claire, éthique et conforme à la réalité du programme et du contexte	15.1 Le programme organise au moins un événement de communication externe, impliquant un partenaire et une organisation internationale sur une thématique prioritaire, par an	Pas de baseline	Invitation, TdR, Liste participants, rapports bailleurs	DP	3 fois par an (lors revues Projets)
	15.2 Un plan de communication (interne et externe) est élaboré, en lien avec l'Information fédérale, pour tenir compte de la stratégie du programme et des besoins de communication du réseau HI (AN)	Pas de baseline	Plan de communication, dépliant bailleurs	DP et Point Focal Communication Fédérale du desk	De façon ponctuelles et en fonction des besoins
	15.3 Une stratégie de sortie est définie et mis en place concernant le dispositif des bénéficiaires exposés	Note sur les bénéficiaires exposés	Note sur la stratégie de sortie	DP et Point Focal Communication Fédérale du desk	Courant 2018