

**Fédération Internationale Terre Des Hommes**  
**Plan Stratégique 2016 – 2020**

**Balbalika<sup>1</sup>**

*Avançons ensemble*

**Validé par l'Assemblée Générale 2015**

---

<sup>1</sup> "Balbalika" signifie enfant, jeune, en Népalais

*Le Plan Stratégique a circulé pour la première fois au cours de la réunion des Organisations membres de TDHIF en Asie, à Katmandou au Népal, une semaine après son adoption par l'Assemblée Générale de TDHIF. Le titre du Plan Stratégique a été choisi par les participants de la région. C'est au cours de cette même réunion régulière, lors de la rencontre de juillet 2014 à Goa, que le processus de consultation avait été lancé.*

## Sommaire

|  |    |
|--|----|
| A. Réussites du plan précédent.....  | 3  |
| B. Défis et possibilités dans le domaine des « Droits de l'enfant » .....  | 4  |
| C. L'environnement interne .....   | 5  |
| D. Notre aspiration à long terme .....   | 6  |
| E. Priorités stratégiques .....  | 7  |
| Priorité principale 1: Nous concentrer sur notre travail collectif international et sur nos domaines<br>programmatiques communs .....            | 8  |
| Priorité principale 2: Renforcer nos campagnes et nos actions de plaidoyer internationales .....   | 8  |
| Priorité principale 3: Investir dans une coopération et une collaboration programmatique dans les<br>pays où sont développés des projets .....   | 9  |
| Priorité principale 4: Partager nos expériences et nos connaissances afin d'améliorer notre<br>complémentarité et notre responsabilisation ..... | 9  |
| Priorité principale 5: Augmenter nos ressources et notre influence .....   | 10 |
| F. Réalisation du plan .....   | 11 |
| G. Besoins en ressources et priorisation .....   | 17 |
| H. Gouvernance et organisation interne.....  | 18 |

## A. Réussites du plan précédent

Le Plan Stratégique 2012-2014, approuvé par l'Assemblée Générale (AG) en novembre 2011, incluait quatre objectifs, 10 résultats escomptés et 27 indicateurs de réussite.

Au cours de l'évaluation de mi-parcours, en 2013, l'importance et/ou la pertinence de certains éléments du plan ont été reconsidérées et le plan a été prolongé jusqu'en 2015. Suite à cela, l'Assemblée Générale a demandé au Bureau International (BI) et au Secrétariat de concentrer leur énergie, leurs ressources et leur travail d'orientation sur les objectifs 2 (synergies) et 3 (plaidoyer) du Plan Stratégique<sup>2</sup>. Plusieurs Organisations membres (OM) ont souligné le fait que les questions de gouvernance, de responsabilisation, de visibilité commune et d'ouverture devraient être traitées au cours des années à venir (au moins dans le cadre du Plan Stratégique suivant).

Différents résultats mesurables, concernant les synergies et les actions de plaidoyer communes, ont été relevés au cours de la période 2012-2015, avec une accélération au cours des deux dernières années de cette période.

- *Des initiatives régionales et nationales* permettant des synergies significatives se sont développées, prenant des formes variées et complémentaires.
- La pertinence de *la Campagne Destination Inconnue*, lancée à la fin de l'année 2012, a été démontrée et toutes les Organisations membres y participent.
- Des progrès essentiels ont également été réalisés dans la *coordination humanitaire*, par la consolidation de la communication, des synergies opérationnelles et du financement.
- TDHIF<sup>3</sup> a également été capable de se positionner, d'augmenter son influence concernant des *domaines mondiaux* en s'appuyant sur la valeur ajoutée qu'offre le fait d'être une Fédération.
- L'un des atouts de TDHIF est d'avoir su évoluer, passant d'une approche centrée sur l'assistance opérationnelle concernant les violations des droits (par ailleurs nécessaire) à une plus grande reconnaissance de son rôle de partenaire expert en *politiques/actions de plaidoyer concernant les droits de l'enfant* ainsi que sur un ensemble de sujets ciblés.
- TDHIF devient de plus en plus efficace, grâce à des actions de plaidoyer soutenues par des *campagnes* dans lesquelles le public peut s'impliquer activement (Campagne Destination Inconnue, Sweetie, Children-Win, etc.).
- Un transfert graduel se fait d'un programme bruxellois à un *programme européen*, pour cela le travail concernant les « actions de plaidoyer au niveau européen » est mis en adéquation avec les différents contextes nationaux de l'UE.

Un mécanisme efficace de circulation de l'information, de réflexion stratégique et d'actions communes s'est concrétisé grâce au fonctionnement de 7 groupes de travail. Près de 55 membres du personnel, venant de toutes les Organisations membres, participent à ces groupes de travail coordonnés par le Secrétariat International (SI).

---

<sup>2</sup> Objectif 2 – Fin 2015, TDHIF mène conjointement une campagne efficace. De plus, de nouvelles synergies et/ou activités ont été lancées (dont la circulation d'informations concernant les interventions humanitaires bénéficiant d'une large couverture médiatique). Objectif 3 – Fin 2015, TDHIF a gagnée en influence sur les différents acteurs et en visibilité sur les questions d'expertise en actions de plaidoyer.

<sup>3</sup> L'acronyme « TDHIF » utilisé dans l'ensemble du Plan Stratégique comprend l'ensemble de la Fédération, y compris le Secrétariat et toutes les Organisations membres.

Une véritable réussite, qui se doit d'être reconnue bien qu'elle soit difficile à mesurer, est la meilleure compréhension qui existe entre les OM, ainsi que la construction d'une relation de confiance entre les organisations et leur personnel. Ce changement, un prérequis pour la coopération, sera le socle sur lequel nous continuerons à bâtir la culture et l'esprit de la Fédération au cours de cette prochaine étape passionnante.

### **B. Défis et possibilités dans le domaine des « Droits de l'enfant »**

Les dirigeants mondiaux ont établi une feuille de route du progrès humain pour les 15 années à venir, exposée dans les Objectifs de Développement Durable (ODD). Ces nouveaux objectifs mondiaux seront à l'origine d'investissements et d'actions dans pratiquement tous les pays du monde, ils auront des répercussions sur la vie de millions de personnes. C'est pour cela qu'il est capital que tous les enfants, où qu'ils vivent, soient au cœur de la mise en œuvre du nouveau programme mondial, le Programme de développement durable à l'horizon 2030.

Les organisations de la société civile se trouvent face à un défi: s'adapter et jouer un plus grand rôle concernant l'aide qu'elles apportent à l'humanité, afin de mener les transitions économiques, politiques, sociales et culturelles nécessaires, dans un environnement en rapide mutation. Pour Terre des Hommes, le défi est de s'adapter et de jouer un rôle prépondérant dans le domaine des droits de l'homme, et plus particulièrement des droits de l'enfant.

#### **Des inégalités croissantes qui touchent les enfants de manière disproportionnée**

Les inégalités grandissantes représentent l'un des plus importants défis politiques, économiques et sociaux de notre époque. Les enfants défavorisés représentent *le groupe qui souffre le plus de ces injustices flagrantes*. Les enfants sont touchés par bien d'autres facteurs que les inégalités de revenus : situation géographique, sexe, caste et origine ethnique jouent également un rôle important. L'équité est une question complexe, et les différentes formes d'inégalités placent certains enfants dans une situation plus vulnérable que d'autres. La « question de l'équité » est devenue fondamentale dans le Programme de développement durable à l'horizon 2030 ; c'est une occasion à saisir. La manière dont les choix réalisés seront mis en application déterminera si, oui ou non, ces derniers se traduiront par plus de bien-être – voire de possibilité de survie – pour les enfants les plus vulnérables à travers le monde.

#### **Une viabilité environnementale de plus en plus essentielle à l'exercice des droits de l'enfant**

Le changement climatique et la détérioration de l'environnement sont des problèmes d'équité qui sapent les droits de tous les enfants aujourd'hui, ainsi que ceux des générations à venir, en particulier pour les plus défavorisés. Les enfants doivent être inclus en tant que partie prenante dans les politiques, les programmes et les investissements en faveur d'un environnement durable. Les enfants sont aussi bien des acteurs du changement que les décideurs, entrepreneurs, consommateurs, enseignants et parents de demain, qui géreront la viabilité environnementale. Bien qu'il s'agisse d'un défi colossal, le fait que son importance soit si largement reconnue permettra de créer un contexte favorable à la formation d'alliances et d'initiatives conjointes.

#### **Les dynamiques démographiques, risques et possibilités pour les enfants**

Les tendances démographiques au niveau national et mondial – croissance démographique rapide et continue, vieillissement de la population, urbanisation et migration, y compris les déplacements forcés – constituent des défis et des possibilités en termes de développement. De plus, ces tendances sont prises en compte dans les questions et objectifs en tête des programmes de développement nationaux et internationaux. Les dynamiques démographiques ont des répercussions sur tous les aspects de

l'environnement où grandissent les enfants: développement économique, emploi, distribution des revenus, pauvreté, protection sociale et retraites. Elles affectent également les efforts menés afin d'assurer un accès universel à la santé, à l'éducation, au logement, aux installations sanitaires, à l'eau, à la nourriture et à l'énergie, pour tous les enfants et leur famille. Elles jouent un rôle dans la viabilité des villes et des zones rurales, ainsi que sur les conditions environnementales et le changement climatique, aussi bien pour les générations actuelles que pour celles à venir. De plus, la relation entre dynamique démographique et développement influence, et est influencée, par l'exercice des droits de l'homme et l'égalité homme-femme.

### ***Une révolution numérique qui transforme la communication et les comportements***

Les interventions et modèles d'actions de Terre des Hommes subiront des pressions de plus en plus fortes face au développement de plateformes internet, du contact direct entre donateurs et communautés, des réseaux sociaux en tant que puissantes plateformes de lancement de campagnes et face à la rapide circulation de l'information. Il nous revient de transformer cette tendance, de faire d'une menace une possibilité de changement positif. Collecter les « points de vue et opinions » des enfants et des jeunes au sein de leurs communautés et les ajoutés aux « données générées par la société civile » afin de mesurer les effets des politiques appliquées et les orienter représente, par exemple, une opportunité considérable.

Si l'on prend en compte tous les points cités précédemment, il apparaît clairement que le contexte externe est complexe. Si TDHIF souhaite être un partenaire fiable au sein des alliances que nous choisissons et si nous voulons avoir un véritable impact, au-delà des actions menées par chaque Organisation membre, nous devons apprendre à mieux travailler ensemble, nous devons être perçus comme une organisation cohérente et unie.

### **C. L'environnement interne**

L'environnement interne de TDHIF est complexe. Les OM peuvent sembler homogènes sur le plan géographique, mais en ce qui concerne leur structure interne, leur mission, leur mode de fonctionnement, leur culture, leur taille et leurs capacités, elles varient amplement. Néanmoins, les Organisations membres ont également beaucoup en commun.

Entre autres :

- L'ambition de jouer un véritable rôle auprès des plus vulnérables, en premier lieu les enfants
- L'impératif partagé d'agir avec les populations et de plaider, avec passion, la vérité auprès des puissants
- Le principe d'humanité, le fait d'agir avec solidarité, au plus près des enfants et de leurs communautés
- L'envie de conserver notre souplesse et d'éviter une organisation centralisée et bureaucratique
- Une intégrité et une attention qui prouvent que les expériences que nous partageons sont celles vécues auprès des populations
- Une modestie qui nous permet de reconnaître que nous faisons partie d'un ensemble bien plus grand et que nous avons besoin de créer des alliances pour atteindre nos objectifs
- L'envie de progresser dans notre développement structurel, en tirant parti des forces de chacun et en améliorant nos pratiques professionnelles.

Les avis sont partagés sur les manières de trouver un équilibre en ce qui concerne notre engagement direct et le travail avec nos partenaires ; la place donnée à l'engagement politique ; le choix d'une approche centrée sur les enfants ou sur les communautés, ainsi que d'autres questions. Nous avons fait des progrès quant au fait d'avoir plusieurs OM travaillant dans les mêmes pays, cependant nous avons encore tendance à imposer notre propre complexité interne à des environnements déjà très complexes. Nous nous sommes améliorés s'agissant de la complémentarité entre les OM, mais il nous reste encore du chemin à parcourir.

Nous nous présentons en tant que Fédération, cependant nous ne ressentons pas encore la double appartenance que cela sous-entend. Nous devons tous penser et agir en tant que membre d'une OM et membre de la Fédération que nous partageons et qui s'adapte à notre rôle et au travail que nous devons accomplir.

En résumé, notre défi est le suivant : transformer notre diversité en complémentarité, afin que nos différences deviennent notre force plutôt que notre faiblesse. Nous devons encourager l'apprentissage, les synergies et la concurrence positive afin de servir de notre mieux ceux que nous aidons.

Afin de fortifier notre organisation, nous devons utiliser comme socle de départ nos compétences et nos objectifs communs et complémentaires, qui nous permettront de renforcer nos liens. Les modifications qui pourront être apportées à notre structure de gouvernance et à nos méthodes de travail ne doivent pas représenter des objectifs en soi, elles seront menées dans le but de créer une valeur ajoutée à la réalisation d'initiatives communes.

#### **D. Notre aspiration à long terme**

La **mission** de TDHIF, telle que décrite dans nos statuts internationaux, est la suivante:

*« Promouvoir les conditions pratiques propices à l'exercice et au plein respect des droits de l'enfant, dans le contexte d'une démarche, fondée sur les droits de l'homme, favorisant un développement équitable et durable dans le cadre des droits économiques, sociaux et culturels. »*

Notre **aspiration à long terme** en tant que Fédération est un fruit de cette mission fondamentale. Elle représente une étape de plus dans la définition de la marche à suivre afin de la remplir :

*En accord avec notre mission, l'aspiration à long terme de TDHIF est d'avoir une incidence positive sur la vie des enfants, des jeunes et de leurs communautés et d'assurer le respect et l'exercice total des droits de l'enfant, au niveau international et dans nos pays respectifs. Notre travail continuera d'associer une solidarité et un soutien au niveau local à des actions internationales, nous ferons appel et coopérerons avec ceux qui peuvent faire des droits des enfants, des jeunes et des communautés une réalité.*

*TDHIF continuera de renforcer sa position d'organisation, de renommée mondiale, spécialiste des droits de l'enfant et de leur protection, reconnue pour l'interconnectivité de son aide humanitaire, son développement fondé sur les droits, sa création de compétences et son travail de sensibilisation et de plaidoyer.*

*Nous serons connus pour notre proximité, notre intégrité, et pour les effets de notre travail sur les enfants, les jeunes, leurs familles et leurs communautés. Les enfants et les jeunes sont les citoyens demain, nous devons chercher à leur enseigner quelles sont les dynamiques qui mènent à la pauvreté, à la souffrance et à la violation des droits, afin d'assurer que la solidarité entre les plus favorisés et les moins favorisés se perpétue. Nous développerons une image externe qui, tout en respectant la diversité de TDHIF, représentera le fait que nous sommes une Fédération engagée et unie.*

*En tant que Fédération nous maximiserons la valeur de nos démarches complémentaires, nous nous soutiendrons et nous encouragerons mutuellement à respecter les normes de haute qualité que nous avons définies collectivement. Notre organisation restera souple et adaptable. Nous travaillerons en étroite collaboration avec nos partenaires et nous nous développerons grâce, entre autres, à des alliances qui nous permettront d'accroître notre influence et les effets de notre travail.*

*Le Secrétariat de TDHIF apportera son soutien à toutes les Organisations membres, il facilitera la responsabilisation mutuelle et la coopération entre les OM. Le Secrétariat jouera également le rôle de catalyseur. Il permettra à TDHIF de développer un leadership externe, en menant des actions de plaidoyer auprès de ceux qui disposent des ressources et du pouvoir suffisants pour avoir de l'influence, et en s'engageant à leurs côtés.*

### **E. Priorités stratégiques**

Les priorités stratégiques ont été développées suite à des discussions, commentaires et débats de fond ayant eu lieu au sein de la Fédération. L'environnement externe en pleine mutation, et particulièrement le Programme de développement durable à l'horizon 2030, sont également pris en compte. Afin d'orienter ces priorités, nous avons identifié, dans notre aspiration à long terme, des champs d'intérêt communs qui permettront **d'accroître les effets du travail de la Fédération dans son ensemble**, en tirant parti des forces de nos Organisations membres. Nos cinq priorités principales sont :

1. **Concentrer** notre travail collectif international sur des domaines programmatiques communs
2. **Renforcer** nos campagnes et nos actions de plaidoyer internationales
3. **Investir** dans une coopération et une collaboration programmatique dans les pays où sont développés des projets
4. **Partager** nos expériences et nos connaissances afin d'améliorer notre complémentarité et notre responsabilisation
5. **Augmenter** nos ressources et notre influence

Ces priorités sont fortement liées et interdépendantes. Notre orientation programmatique, le renforcement des campagnes et des actions de plaidoyer, ainsi que notre coopération dans les différents pays, nous permettent d'apprendre à travailler ensemble en plus étroite collaboration et d'accroître les effets de notre travail. Partager nos expériences et nos connaissances permettra de consolider notre compréhension mutuelle ainsi que nos compétences les plus essentielles. C'est sur la base de ces méthodes de travail et de partage, plus cohésives, que nous pourrons, ensuite, accroître notre influence et générer des ressources communes.

Ces priorités sont ambitieuses et ce sont les individus, pas les documents, qui feront avancer les choses. Notre réussite dépendra de l'engagement proactif de nos membres et de notre conduite à tous les niveaux.

Dans les sections suivantes, les priorités stratégiques principales ainsi que les priorités spécifiques qui leur sont associées, seront présentées en détail.

### **Priorité principale 1: Nous concentrer sur notre travail collectif international et sur nos domaines programmatiques communs**

Cette priorité reflète notre désir de coopération concernant le travail programmatique, tout en reconnaissant que le contexte peut être amené à changer au cours des années à venir et que certaines nuances et adaptations pourraient être apportées par le BI.

#### Priorités spécifiques

1a - Construire une relation de coopération basée sur des domaines de travail au programme commun.

Les domaines considérés par la majorité des OM comme étant particulièrement pertinents et comme recelant un potentiel productif spécifique en termes de coopération au niveau de la Fédération sont présentés dans la liste ci-dessous :

- Le travail des enfants
- Les enfants dans un contexte de crise, déplacés ou en migration
- Les enfants touchés ou menacés par l'exploitation sexuelle

1b – Se concentrer sur des domaines programmatiques communs et des actions de plaidoyer, touchant les enfants et les jeunes, en lien avec le Programme de développement durable à l'horizon 2030.

Bien que les domaines programmatiques listés en 1a fassent particulièrement référence aux enfants, il est entendu que TDHIF cherche à soutenir les enfants, les jeunes et les communautés, en accord avec notre mission et notre vision à long terme.

Notre environnement de travail continuera d'évoluer, le BI devra donc, peut-être, adapter et nuancer ces domaines programmatiques communs pendant la réalisation du plan stratégique. De plus, bien que le point 1a présente des « catégories de besoins des enfants » dans les domaines programmatiques, nous continuons à reconnaître qu'en pratique la réalité des enfants est trop complexe et interconnectée pour ne correspondre qu'à une seule catégorie.

### **Priorité principale 2: Renforcer nos campagnes et nos actions de plaidoyer internationales**

Nos campagnes internationales et nos actions de plaidoyer ont déjà remporté un certain succès, nous avons cependant l'ambition d'améliorer et de renforcer leurs effets et leur influence.

#### Priorités spécifiques



- 2a - Sur la période 2016-2020, investir dans des campagnes internationales conjointes et cogérées, basées sur l'expérience gagnée par le biais de nos projets passés et identifiées grâce aux mécanismes convenus
- 2b - Chercher à atteindre une position internationale de premier plan concernant les domaines programmatiques communs identifiés dans le plan stratégique
- 2c - Concevoir et mettre en œuvre une stratégie d'utilisation d'une identité visuelle commune pour TDHIF

### **Priorité principale 3: Investir dans une coopération et une collaboration programmatique dans les pays où sont développés des projets**

Afin d'améliorer les effets de notre travail, nous devons consolider notre collaboration et améliorer nos synergies, aussi bien pour nos projets à moyen et long terme que pour nos interventions humanitaires.

#### Priorités spécifiques

- 3a - Concevoir et mettre en œuvre des règles et des principes concernant la coopération sur le terrain
- 3b - Créer des projets pilotes pour la programmation commune par pays et par secteur
- 3c – Développer une stratégie d'action humanitaire commune et coordonner systématiquement nos réponses conjointes, ainsi que la mise en commun de nos compétences et de nos ressources, afin de garantir la synergie de notre action

### **Priorité principale 4: Partager nos expériences et nos connaissances afin d'améliorer notre complémentarité et notre responsabilisation**

Notre Fédération est détentrice d'une grande expérience, et nous réalisons nos programmes de manières variées. Nous devons créer plus de complémentarité et de partage afin de nous soutenir et d'apprendre les uns des autres. Nous avons également besoin de références plus claires, à l'aune desquelles nous pourrions mesurer la qualité de nos programmes et mieux standardiser nos processus de planification.

#### Priorités spécifiques

- 4a - Créer et appliquer des normes TDHIF communes concernant la gouvernance et le travail relatif aux programmes
- 4b - Développer davantage les points de référence concernant les sujets prioritaires, afin de clarifier notre positionnement public, de soutenir la recherche et de promouvoir l'innovation
- 4c - Créer un cadre d'échange, de soutien et d'apprentissage entre pairs

4d - Standardiser, ou associer les processus de planification et de suivi des OM, afin d'encourager des retours et d'améliorer notre cohérence

**Priorité principale 5: Augmenter nos ressources et notre influence**

Seuls, nous ne pourrions atteindre nos objectifs. Afin que la portée de notre travail ne se limite pas à nos propres actions directes, il sera essentiel de renforcer nos alliances et de faire preuve de créativité pour assurer des adhésions variées à TDHIF. Disposer d'un système de recherche de ressources stable restera indispensable pour la réalisation de programmes de qualité.

Priorités spécifiques

- 5a - Accroître notre réseau externe, prendre part à des alliances sélectionnées, en lien avec nos domaines programmatiques communs, qui amplifieront les effets de notre travail et notre influence
- 5b - Augmenter les revenus et la stabilité programmatique des OM et du Secrétariat International, grâce à une recherche de fond institutionnelle conjointe et cohérente pour les domaines programmatiques communs
- 5c - Développer un cadre stratégique facilitant de nouvelles adhésions variées, pour un financement et des résultats accrus

**F. Réalisation du plan**

Le tableau suivant présente les méthodes fondamentales de mise en œuvre des priorités spécifiques, les ressources nécessaires ainsi que la façon dont nous mesurerons nos réussites. Bien que l'accent soit mis sur la manière dont les instances dirigeantes lanceront et superviseront ces initiatives, leur succès dépendra entièrement de l'enthousiasme, de l'implication et de l'énergie investie par le personnel des OM et du Secrétariat afin de concevoir de nouvelles idées et concrétiser les choses

| Priorités stratégiques   | Méthodes de mise en œuvre  | Indicateurs de succès  |
|--|--|--|
| <p><b>1. Nous concentrer sur notre travail collectif international et sur nos domaines programmatiques communs</b></p> <p>1a - Construire une relation de coopération basée sur des domaines de travail au programme commun</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le travail des enfants</li> <li>• Les enfants dans un contexte de crise, déplacés ou en migration</li> <li>• Les enfants touchés ou menacés par l'exploitation sexuelle</li> </ul> <p>1b – Se concentrer sur des domaines programmatiques communs et des actions de plaidoyer concernant les ODD en lien avec les enfants</p> | <p>1a – Ces domaines communs serviront de référents pour délimiter notre travail international en général et seront utilisés pour planifier nos activités. Bien que nous recherchions la stabilité et la continuité, les domaines choisis pourront être ajustés par le BI, pendant leur réalisation, afin de prendre en compte des changements survenus dans notre environnement externe ou l'émergence de nouvelles possibilités.</p> <p>1b – Sachant que le Programme de développement durable à l'horizon 2030 servira de cadre général à nos efforts de développement, nous approfondirons notre compréhension et notre positionnement communs le concernant, afin de renforcer la structure conceptuelle commune de la Fédération. Ce travail inclura l'analyse des conséquences des ODD en lien avec les activités de plaidoyer, le travail de terrain, la création de concepts communs et les positions de TDHIF devant être approuvées par le BI.</p> <p>Faire le lien entre les droits de l'enfant et d'autres secteurs couverts par les ODD.</p> | <p>1a) Création et mise en application d'un ensemble de concepts et de stratégies liés aux domaines programmatiques communs ; accord concernant un « langage commun » et implication dans des interventions publiques de haut niveau concernant les domaines communs (voir 2b) ; 70% du travail du SI est lié aux domaines communs et 45% des OM y participent.</p> <p>Le nombre de projets liés aux domaines programmatiques communs étant financés conjointement.</p> <p>1b) Attestation d'une compréhension commune de la manière de lier les droits de l'enfant à d'autres secteurs ; création d'une série de documents concernant les</p> |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  | <p>« questions passerelles » reconnues comme essentielles ; inclusion formelle de TDHIF dans les groupes de suivi du Programme de développement durable à l'horizon 2030.</p>  |
| <p><b>2. Renforcer nos campagnes et nos actions de plaidoyer internationales</b></p> <p>2a - Sur la période 2016-2020, investir dans des campagnes internationales conjointes et cogérées, basées sur l'expérience gagnée par le biais de nos projets passés et identifiées grâce aux mécanismes convenus</p> <p>2b - Chercher à atteindre une position internationale de premier plan concernant les domaines programmatiques communs identifiés dans le plan stratégique</p> <p>2c - Concevoir et mettre en œuvre une stratégie d'utilisation d'une identité visuelle commune pour TDHIF</p> | <p>2a: Les thèmes et plans d'action pour les campagnes internationales seront préparés par le Secrétariat et/ou les OM et supervisés par le BI. Nous tirerons les leçons (notamment) des campagnes « Destination Inconnue », « Children Win » et « Sweetie ». La gestion opérationnelle des campagnes sera décidée au cas par cas, dans le but d'optimiser l'utilisation faite des infrastructures des OM et de s'assurer que le SI soit capable, dans la mesure du possible, de concentrer son énergie sur la participation externe. Les campagnes internationales ne seront lancées qu'après avoir été approuvées par l'AG, elles devront répondre aux critères de suivi de projets et suivre les règles de financement existantes. Au-delà des campagnes internationales, il est également primordial de communiquer de manière proactive sur les campagnes nationales pouvant toucher les autres OM.</p> <p>2b: Notre positionnement international s'accordera principalement aux domaines programmatiques communs, mais prendra également en compte d'autres possibilités lorsque celles-ci se présenteront. Le SG exercera son propre jugement pour répondre aux demandes de soutien collectif venues d'organisations externes, mais toute participation formelle à ce type de processus devra être approuvée par le BI. TDHIF lancera également ses propres messages et appels de manière proactive. Le SG et les OM spécialistes du sujet s'en chargeront. Lorsque ces appels et messages sortiront du cadre convenu, le BI devra donner son accord.</p> | <p>2a) À tout moment, au moins une campagne internationale de TDHIF, bénéficiant de financements externes, est en cours ; la participation active des OM est de 100% ; les répercussions à l'international sont positives.</p> <p>2b) 80% de nos interventions internationales dans des groupes de haut niveau, les documents de TDHIF cités et l'écho dont la Fédération bénéficie dans les médias font référence aux domaines programmatiques communs et aux parties prenantes principalement visées.</p> <p>2c) Le cadre pour une identité visuelle commune est approuvé et mis en œuvre.</p> |

|   |   |  |
|---|---|--|
|   | <p>2c. Développer une identité visuelle commune (utilisée par le Secrétariat et toutes les OM) est un objectif ambitieux pour TDHIF. Le développement d'un cadre/programme de travail sera supervisé par le BI et soumis à l'approbation de l'AG. Suite à cela, le BI supervisera sa mise en application, travaillant de concert avec les OM et le Secrétariat afin d'assurer le bon déroulement du processus.</p>  |  |
| <p><b>3. Investir dans une coopération et une collaboration programmatique dans les pays où sont développés des projets</b></p> <p>3a - Concevoir et mettre en œuvre des règles et des principes concernant la coopération sur le terrain</p> <p>3b - Créer des projets pilotes pour la programmation commune par pays et par secteur</p> <p>3c - Développer une stratégie d'action humanitaire commune et coordonner systématiquement nos réponses conjointes, ainsi que la mise en commun de nos compétences et de nos ressources, afin de garantir la synergie de notre action</p> | <p>3a Nous prendrons comme base ce qui a déjà été réalisé concernant la coopération sur le terrain et continuerons à l'adapter, passant de « directives » à de véritables « règles du jeu ». Les avancées se feront grâce à une coopération programmatique, au partage d'infrastructures et à une représentation externe mieux coordonnée. Il revient aux Directeurs de programme de mener le travail technique permettant d'assurer une conception solide. Le BI sera le garant de la cohérence, il soutiendra la mise en œuvre et cherchera des solutions aux problèmes qui pourraient survenir.</p> <p>3b Le BI demandera aux Responsables de programme de produire des plans détaillés et de lancer les projets pilotes, en consultation avec les pays où ces projets seront développés et en encourageant des initiatives venues du terrain. Le BI soutiendra ces propositions et leur mise en œuvre, il cherchera des solutions aux problèmes qui pourraient lui être soumis.</p> <p>3c Le cadre et la stratégie pour des interventions humanitaires coordonnées (y compris une stratégie donateur) seront approuvés par le BI, cependant le contenu du cadre et la nature de la mise en œuvre seront à la charge des Responsables de programme et des Groupes de travail humanitaire. La communication au sein même de la Fédération sera essentielle pour soutenir la recherche de ressources et assurer la participation de tous les membres, dans la mesure de leurs possibilités. Par le biais du Secrétariat, le BI</p> | <p>3a) Le cadre et les règles et principes communs concernant la coopération sur le terrain sont validés et appliqués</p> <p>3b) 3 projets pilotes par an sont lancés et évalués</p> <p>3c) Une stratégie et un système de fonctionnement communs sont développés et un cadre de suivi est appliqué ; les évaluations des interventions humanitaires conjointes sont positives</p> |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  | <p>s'assurera de l'efficacité des accords passés et prendra les mesures nécessaires pour renforcer ces accords si besoin.</p>  |   |
| <p><b>4. Partager nos expériences et nos connaissances afin d'améliorer notre complémentarité et notre responsabilisation</b></p> <p>4a - Créer et appliquer des normes TDHIF communes concernant la gouvernance et le travail relatif aux programmes</p> <p>4b - Développer davantage les points de référence concernant les sujets prioritaires, afin de clarifier notre positionnement public, de soutenir la recherche et de promouvoir l'innovation</p> <p>4c - Créer un cadre d'échange, de soutien et d'apprentissage entre pairs</p> <p>4d - Standardiser, ou associer les processus de planification et de suivi des OM, afin d'encourager des retours et d'améliorer notre cohérence</p> | <p>4a Afin de pouvoir engager un débat factuel concernant nos performances mutuelles, il est capital que nous établissions des normes de qualité (organisationnelles, programmatiques, éthiques, etc.) et que nous adoptions une méthode d'évaluation de ces dernières. Une large consultation permettra de déterminer ces normes. Le BI les supervisera et l'accord final sera donné par l'AG. Le cadre inclura les mécanismes utilisés en cas de non-respect des normes. Par la suite, toutes les OM les appliqueront, contrôleront leur travail et feront remonter leurs commentaires au BI, par le biais du Secrétariat. Sur la base des résultats reçus, le BI encouragera l'échange de commentaires et le débat entre OM, dans le but d'améliorer les normes.</p> <p>4b Le recensement des compétences présentes au sein de la Fédération sera systématisé, cela nous permettra d'identifier aussi bien des domaines d'assistance généraux que des compétences spécifiques concernant le leadership (dans les OM les plus grandes comme dans les plus petites). Grâce à ce recensement, le BI pourra ensuite identifier les OM capables de jouer le rôle de point de référence pour les sujets clés, ces décisions seront ratifiées par l'AG. Les OM point de référence rendront service à la Fédération en orientant le contenu et le positionnement adopté concernant ces sujets. Lorsqu'un investissement sera nécessaire de la part de la Fédération, les ressources allouées seront adaptées aux performances.</p> <p>4c En lien avec le recensement des compétences mentionné au point 4b, nous développerons également un cadre simple permettant d'aiguiller les OM et le SI sur la manière dont ils peuvent se soutenir mutuellement. L'accent sera mis, en particulier, sur la relation entre les OM les plus grandes, disposant de ressources</p> | <p>4a) Des normes communes et contraignantes sont établies, appliquées, surveillées et des mesures sont prises en cas de non-respect de ces normes.</p> <p>4b) Au moins 3 OM sont identifiés comme étant point de référence concernant des sujets clés, ces dernières soutiennent et rendent service au SI et aux autres OM</p> <p>4c) 80% des OM sont impliqués dans la mise en œuvre du cadre d'échange entre pairs, elles l'apprécient et signalent des améliorations concernant le respect des normes de qualité</p> <p>4d) Toutes les OM incluent dans leurs systèmes de planification, de suivi et d'évaluation des perspectives, des activités et des engagements pertinents pour la Fédération ; 50% des OM ont activement associé leurs processus de planification et de compte rendu d'activité</p> |

|   |  |  |
|---|--|--|
|   | <p>plus importantes, et les plus petites OM, étant entendu que chacune engendre une valeur ajoutée spécifique. Ce cadre pourra également inclure des mécanismes de mobilité du personnel entre les OM. Nous sommes conscients du fait que toutes les OM ne pourront pas contribuer de manière égale et nous devons réfléchir à la manière de gérer cette question.</p> <p>4d Standardiser nos processus de planification pourra se révéler compliqué. Nous commencerons par recenser quand et comment les OM organisent leur planification et le compte rendu de leurs activités. Nous utiliserons ensuite ces informations pour définir des mécanismes de retour d'information et pour identifier les OM qui pourront travailler en plus étroite collaboration afin d'augmenter notre synergie.</p>   |  |
| <p><b>5. Augmenter nos ressources et notre influence</b></p> <p>5a - Accroître notre réseau externe, prendre part à des alliances sélectionnées, en lien avec nos domaines programmatiques communs, qui amplifieront les effets de notre travail et notre influence</p> <p>5b - Augmenter les revenus et la stabilité programmatique des OM et du Secrétariat International, grâce à une recherche de fond institutionnelle conjointe et cohérente pour les domaines programmatiques communs</p> <p>5c - Développer un cadre stratégique facilitant de nouvelles adhésions variées, pour un financement et des résultats accrus</p> | <p>5a Des changements seront possibles grâce à l'action conjuguée de multiples acteurs, et pas seulement celle de TDHIF. Nous souhaitons donc tirer parti de nos alliances externes, afin de démultiplier les forces déployées pour atteindre nos objectifs et d'augmenter les effets de notre travail, par le biais d'une démarche concertée. Dans le but d'assurer que les alliances institutionnelles formées entre TDHIF et d'autres acteurs soient le plus pertinentes possible pour toutes les OM, ces alliances seront axées sur les domaines programmatiques communs. Elles devront être approuvées par le BI.</p> <p>5b Nous développerons un cadre pour la collecte de fonds institutionnelle (y compris pour les initiatives impliquant plusieurs pays) afin d'assurer la cohérence, d'éviter une concurrence inutile et de bénéficier des offres de donateurs souhaitant financer des actions collectives. Ce cadre devra être validé par le BI. Il inclura des mécanismes équitables et transparents, qui seront supervisés par le BI via le SI, et permettront de résoudre les conflits qui pourraient survenir.</p> | <p>5a) Le nombre d'alliances stratégiques formées (voir également l'indicateur 2b ci-dessus)</p> <p>5b) Le nombre de demandes de financement conjointes déposées ayant reçu une réponse positive</p> <p>5c) L'approbation du nouveau cadre d'adhésion par l'AG 2016 et sa mise en application par la suite ; le nombre de nouvelles organisations membres.</p> |

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | <p>5c Nous travaillerons beaucoup dans le cadre d’alliances, cependant nous chercherons aussi à développer des adhésions plus diverses à TDHIF. Nous explorerons les différentes possibilités avec créativité. Toute nouvelle expansion devra se justifier par une valeur ajoutée, que ce soit en termes de répercussions de nos programmes ou d’accroissement de notre financement. Le cadre final devra être validé par l’AG, il sera mis en œuvre sous la supervision du BI.</p> |  |
|--|---|--|



**G. Besoins en ressources et priorisation**

Cette section offre une orientation de haut niveau, qui sera approfondie au cours du processus de planification annuelle.

On prévoit qu’au cours des périodes indiquées, un intérêt particulier soit porté aux points suivants :

**2016-2017:** Renforcer davantage la coopération interne, développer les directives et les cadres principaux et poursuivre le travail mené sur le financement commun

**2017-2018:** Accélérer les investissements réalisés en faveur du partage d’expériences et de connaissances

**2018-2020:** Accélérer le développement d’alliances externes et de la nouvelle stratégie d’adhésion

|  | Priorités Stratégiques  | Priorisation annuelle |      |      |      |      | Intensité en terme de temps dédié par le SI |      |      |      |      | Intensité en terme de temps dédié par les OM |      |      |      |      |
|--|---|-----------------------|------|------|------|------|---|------|------|------|------|--|------|------|------|------|
|  |   | 2016                  | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2016  | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2016   | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
| <b>Priorité principale 1: Nous concentrer sur notre travail collectif international et sur nos domaines programmatiques communs</b>            |   |                       |      |      |      |      |   |      |      |      |      |  |      |      |      |      |
| 1  | 1a - Construire une relation de coopération basée sur des domaines de travail au programme commun   | ■                     | ■    | ■    | ■    | ■    | ■   | ■    | ■    | ■    | ■    | ■  | ■    | ■    | ■    | ■    |
| 2  | 1b - Se concentrer sur des domaines programmatiques communs et des actions de plaidoyer concernant les ODD en lien avec les enfants   | ■                     | ■    | ■    | ■    | ■    | ■   | ■    | ■    | ■    | ■    | ■  | ■    | ■    | ■    | ■    |
| <b>Priorité principale 2: Renforcer nos campagnes et nos actions de plaidoyer internationales</b>  |   |                       |      |      |      |      |   |      |      |      |      |  |      |      |      |      |
| 3  | 2a - Sur la période 2016-2020, investir dans des campagnes internationales conjointes et cogérées   | ■                     | ■    | ■    | ■    | ■    | ■   | ■    | ■    | ■    | ■    | ■  | ■    | ■    | ■    | ■    |
| 4  | 2b - Chercher à atteindre une position internationale de premier plan concernant les domaines programmatiques communs identifiés dans le plan stratégique                                   | ■                     | ■    | ■    | ■    | ■    | ■   | ■    | ■    | ■    | ■    | ■  | ■    | ■    | ■    | ■    |
| 5  | 2c - Concevoir et mettre en œuvre une stratégie d’utilisation d’une identité visuelle commune pour TDHIF  | ■                     | ■    | ■    | ■    | ■    | ■   | ■    | ■    | ■    | ■    | ■  | ■    | ■    | ■    | ■    |
| <b>Priorité principale 3: Investir dans une coopération et une collaboration programmatique dans les pays où sont développés des projets</b>   |   |                       |      |      |      |      |   |      |      |      |      |  |      |      |      |      |
| 6  | 3a - Concevoir et mettre en œuvre des règles et des principes communs concernant la coopération sur le terrain  | ■                     | ■    | ■    | ■    | ■    | ■   | ■    | ■    | ■    | ■    | ■  | ■    | ■    | ■    | ■    |
| 7  | 3b - Créer des pilotes pour la programmation commune par pays et par secteur  | ■                     | ■    | ■    | ■    | ■    | ■   | ■    | ■    | ■    | ■    | ■  | ■    | ■    | ■    | ■    |
| 8  | 3c - Développer une stratégie d’action humanitaire commune et coordonner systématiquement nos réponses conjointes, ainsi que la mise en commun de nos compétences et de nos ressources      | ■                     | ■    | ■    | ■    | ■    | ■   | ■    | ■    | ■    | ■    | ■  | ■    | ■    | ■    | ■    |
| <b>Priorité principale 4: Partager nos expériences et nos connaissances afin d’améliorer notre complémentarité et notre responsabilisation</b> |   |                       |      |      |      |      |   |      |      |      |      |  |      |      |      |      |
| 9  | 4a - Créer et appliquer des normes TDHIF communes concernant la gouvernance et le travail relatif aux programmes  | ■                     | ■    | ■    | ■    | ■    | ■   | ■    | ■    | ■    | ■    | ■  | ■    | ■    | ■    | ■    |
| 10   | 4b - Développer davantage les points de référence concernant les sujets prioritaires, afin de clarifier notre positionnement public, de soutenir la recherche et de promouvoir l’innovation | ■                     | ■    | ■    | ■    | ■    | ■   | ■    | ■    | ■    | ■    | ■  | ■    | ■    | ■    | ■    |
| 11   | 4c - Créer un cadre d’échange, de soutien et d’apprentissage entre pairs  | ■                     | ■    | ■    | ■    | ■    | ■   | ■    | ■    | ■    | ■    | ■  | ■    | ■    | ■    | ■    |
| 12   | 4d - Standardiser, ou associer les processus de planification et de suivi des OM, afin d’encourager des retours et d’améliorer notre cohérence  | ■                     | ■    | ■    | ■    | ■    | ■   | ■    | ■    | ■    | ■    | ■  | ■    | ■    | ■    | ■    |
| <b>Priorité principale 5: Augmenter nos ressources et notre influence</b>  |   |                       |      |      |      |      |   |      |      |      |      |  |      |      |      |      |
| 13   | 5a - Accroître notre réseau externe, prendre part à des alliances sélectionnées, en lien avec nos domaines programmatiques communs  | ■                     | ■    | ■    | ■    | ■    | ■   | ■    | ■    | ■    | ■    | ■  | ■    | ■    | ■    | ■    |
| 14   | 5b - Augmenter les revenus et la stabilité programmatique des OM et du Secrétariat International, grâce à une recherche de fond institutionnelle conjointe et cohérente                     | ■                     | ■    | ■    | ■    | ■    | ■   | ■    | ■    | ■    | ■    | ■  | ■    | ■    | ■    | ■    |
| 15   | 5c - Développer un cadre stratégique facilitant de nouvelles adhésions variées, pour un financement et des résultats accrus   | ■                     | ■    | ■    | ■    | ■    | ■   | ■    | ■    | ■    | ■    | ■  | ■    | ■    | ■    | ■    |

■ Période intensive en termes d'allocation de ressources (temps)  
 ■ Période moins intensive en termes d'allocation de ressources  
 ■ Période continue/intensification si nécessaire

## H. Gouvernance et organisation interne

La section précédente concernant les applications du Plan Stratégique montre clairement que ce dernier aura des répercussions significatives sur la gouvernance de TDHIF. Certaines de ces applications mèneront au renforcement de structures existantes au sein de la Fédération. Il faut cependant noter que notre réussite dépendra de notre capacité à mettre à profit ces nouveaux pouvoirs afin de coopérer avec les parties prenantes et les impliquer dans notre travail plutôt que de mener nos actions de manière isolée. C'est grâce à cette implication que nous pourrons, à l'avenir, instaurer la confiance et construire une Fédération Internationale Terre des Hommes forte.

### L'Assemblée Générale (AG)

En tant qu'organe de gouvernance le plus haut, l'AG devra s'impliquer dans le suivi à haut niveau du Plan Stratégique et des engagements des OM le concernant. Le Bureau International formulera des recommandations et portera devant l'AG les questions ne relevant pas de son mandat.

### Le Bureau International (BI)

- L'AG confiera la supervision stratégique au BI. Ce dernier déterminera les priorités et orientera la réalisation du Plan Stratégique. Il s'assurera également que les ressources nécessaires soient disponibles.
- Le BI sera responsable de la validation des cadres et des politiques. Si nécessaire il formulera des recommandations destinées à l'AG. Les responsabilités spécifiques du BI en lien avec les priorités stratégiques sont, entre autres :

#### Priorité principale 1

- Approuver les ajustements apportés à la liste des domaines programmatiques communs
- Approuver des documents de positionnement de haut niveau non couverts par les cadres convenus

#### Priorité principale 2

- Approuver les sujets des campagnes internationales de la Fédération
- Recommander à l'AG un cadre de développement d'identité visuelle commune

#### Priorité principale 3

- Approuver les règles et les cadres mis en place concernant le travail au niveau national
- Approuver les plans de réalisation de projets innovants et collaboratifs
- Approuver le cadre développé pour les interventions humanitaires

#### Priorité principale 4

- Formuler des recommandations à l'attention de l'AG concernant les normes de qualité TDHIF
- Nommer les OM point de référence
- Approuver les directives pour l'assistance entre pairs

#### Priorité principale 5

- Approuver les alliances formelles
- Accepter les directives et les règles formulées pour les demandes de financement communes
- Formuler des recommandations à l'attention de l'AG concernant les nouveaux critères/demandes d'adhésion
  - De plus, le BI sera chargé de superviser la mise en œuvre des accords, d'assurer la reddition de compte et c'est par lui que seront gérés les éventuels conflits ou cas de non-respect des normes qui pourraient survenir.
  - Le BI restera un organe élu, mais au vu de la portée des questions mentionnées ci-dessus, son président sera nommé par le Bureau lui-même plutôt que par l'AG. Cela rendra possible le partage des tâches incombant au président et ce dernier pourra être choisi en accord avec les priorités du BI.
  - Afin d'éviter de se retrouver submergé de travail, le BI devra déléguer certains de ces pouvoirs à d'autres organes exécutifs, tels que les Groupes de travail internationaux.

#### Les Organisations membres (OM)

- Les OM devront s'engager à travailler différemment, en comptant plus les unes sur les autres, en s'engageant à respecter les accords passés et en acceptant les commentaires venus de leurs pairs visant à améliorer leur travail.
- Les OM adopter une position de leader concernant certains sujets internationaux, elles doivent être prêtes à interagir avec d'autres OM et à les soutenir.
- Un respect et un engagement mutuel entre les OM et le BI seront des éléments cruciaux de notre réussite.

#### Le Secrétariat International (SI)

- À l'avenir, le Secrétariat, et plus particulièrement le Secrétaire Général, joueront un rôle de représentation de plus en plus important. À l'externe, le Secrétaire Général sera le porte-parole principal de TDHIF. Le Secrétariat deviendra un point névralgique pour la coordination et le suivi du travail au niveau international, pour le soutien apporté aux membres, pour l'assistance offerte dans la gestion de projets (tels que validés par le BI), pour la recherche de nouvelles possibilités et la collecte de renseignements.
- Le Secrétariat sera l'organe principal chargé de créer un lien entre les Groupes de travail et le BI, il coordonnera leur organisation et s'assurera que leur mandat leur permette de réaliser leurs objectifs.

## Les Groupes de travail

- Afin de conserver un Secrétariat restreint et de favoriser le travail conjoint et l'interdépendance entre les membres de la Fédération, les Groupes de travail devront obtenir le pouvoir nécessaire pour accomplir plus de tâches. Ces groupes joueront un rôle moteur dans la conception des plans relatifs à la majorité, si ce n'est la totalité, des priorités, et dans le suivi de leur application.
- À l'avenir, nous devons analyser le travail de ces groupes et nous assurer que leur structure et leur mandat soient en adéquation avec leur rôle dans la réalisation du Plan Stratégique.

Lors du lancement du Plan Stratégique, des changements de gouvernance mineurs seront réalisés (par exemple afin que le BI puisse élire son président). De plus, tous les sièges du BI seront renouvelés par le biais d'une élection afin de garantir que ceux qui endosseront ces responsabilités soient entièrement soutenus par les OM, via l'AG. D'ici à 2020, il est possible que des changements additionnels aux statuts soient envisagés afin que les responsabilités soient toujours mieux réparties en fonction de l'expérience accumulée. Cependant, cela n'aura pas lieu avant la deuxième année de mise en application.