



© Tdh / Olivier Girard

Guide d'utilisation des Indicateurs de résultat programmatiques

Plan Stratégique 2016 -2020

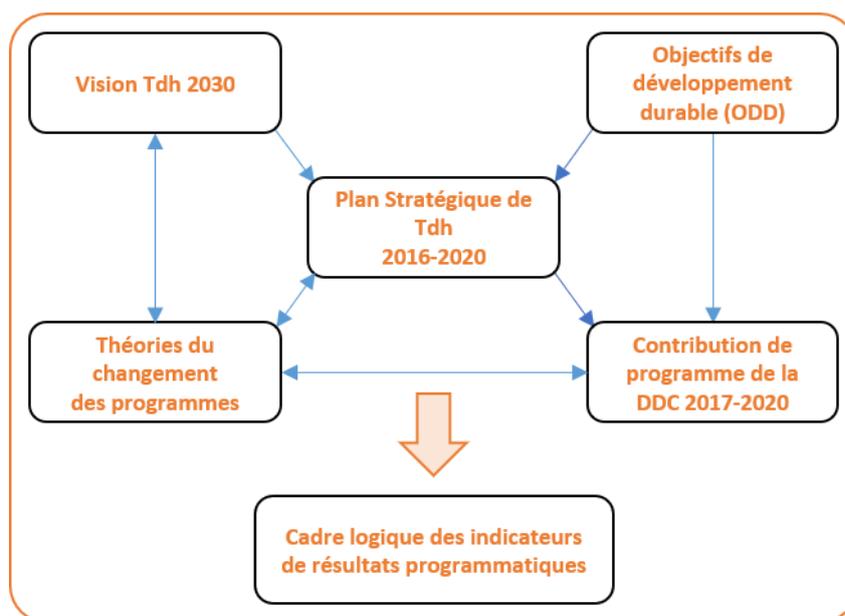
[Décembre 2017]

Table des matières

1.	Introduction	3
2.	Cadre conceptuel des indicateurs de résultats programmatiques : objectifs	4
3.	Indicateurs de programmes : marche à suivre, de la planification au système de reporting	6
4.	Qui fait quoi, quand et comment ?	8
5.	Analyse des résultats au niveau de l'institution : défis et limites	13
6.	Indicateurs de réalisations programmatiques : différents types d'indicateurs	15
7.	Indicateurs programmatiques 2017-2020	18
7.1.	Programme Santé maternelle et infantile	20
7.2.	Enfants & Migration	22
7.3.	Programme Lutte contre le travail des enfants	24
7.4.	Programme justice Juvénile	26
7.1.	Programme Urgences et Crises Humanitaires – Objectif à 2020	28
8.	Glossaire	30
9.	Abréviations	33

1. Introduction

Le **Cadre conceptuel des indicateurs de résultat programmatiques** (ci-après le « Cadre ») a été élaboré pour aider les membres de Tdh à mieux comprendre les progrès accomplis à l'échelle des programmes et illustrer comment les projets contribuent aux stratégies programmatiques. Le présent Cadre est étroitement lié à la Vision Tdh 2030, au Plan Stratégique 2016-2020 de Tdh, aux Objectifs de développement durable auxquels contribue le travail de Tdh et à la contribution de programme 2017-2020 de la DDC. Les liens entre ces divers éléments sont représentés dans le schéma ci-dessous.



Le présent document a pour objectif de décrire le Cadre et de fournir des directives sur sa mise en œuvre afin de veiller à une utilisation efficace dudit Cadre au sein de l'organisation. Il explique : **l'objectif**, la signification et le **fonctionnement** du Cadre ; présente les **indicateurs programmatiques** ; la **signification** de certains indicateurs, leur **importance** et leurs **limites** potentielles ; et quelques-uns des principaux défis liés à la mesure ou à l'analyse de ces indicateurs. Il contient également les **calendriers** d'exécution et les **responsabilités** des utilisateurs du système, ainsi que des renvois à d'autres **ressources** bibliographiques pour le personnel de Tdh désirant en savoir davantage sur les modalités entourant la mesure des indicateurs au niveau programmatique.

Le présent document se veut un guide dynamique et une source de référence sur tout ce qui a trait au Cadre. Il fera l'objet de mises à jour, au besoin.

N'hésitez pas à transmettre vos questions, vos suggestions ou tout autre commentaire à votre coordinateur régional, à l'équipe Programme au siège ou à la conseillère Monitoring et Évaluation (smr@tdh.ch).

2. Cadre conceptuel des indicateurs de résultats programmatiques : objectifs

2.1. Pourquoi un cadre des résultats à l'échelle des programmes ?

Les indicateurs de résultats programmatiques ont été élaborés en fonction des objectifs et des cibles de Tdh pour 2020 afin de permettre à Tdh de **suivre l'évolution de nos progrès en fonction de nos cibles**. Chacun des cinq grands domaines programmatiques de Tdh comporte un ensemble bien défini d'indicateurs, lesquels sont énumérés dans le présent document.

Dans le Plan Stratégique 2016-2020, nous avons réaffirmé l'importance d'adopter des indicateurs de résultats au niveau des programmes. Ces indicateurs seront incorporés dans un système de pilotage au niveau organisationnel en vue d'assurer la cohérence entre différents niveaux : a) les projets ; b) les programmes ; et c) l'institution dans son ensemble.

Les objectifs spécifiques sont définis comme suit :

- a) **Monitoring opérationnel et stratégique** : assurer un suivi approprié de la mise en œuvre du Plan Stratégique 2016-2020 et de la contribution de Tdh au programme 2017-2020 de la DDC. Tdh sera en mesure d'enregistrer ses résultats et d'expliquer dans quelle mesure ses objectifs ont été atteints au niveau de ses projets et de ses programmes. Ces données et ces renseignements permettront aux équipes Programme de prendre des décisions éclairées et de modifier les priorités, les approches ou l'affectation des ressources, le cas échéant.
- b) **Apprentissages** : processus d'analyse et de comparaison des résultats entre délégations et régions qui, avec le temps, contribuera à la capitalisation d'expériences. Ce processus contribuera également à l'amélioration des stratégies de Tdh et de leur application concrète. Il facilitera la systématisation des enseignements tirés dans un processus de capitalisation d'expériences.
- c) **Redevabilité** : engagement de Tdh à rendre compte (à ses bailleurs, à ses partenaires et au grand public), de manière transparente, sur les changements auxquels ses interventions auront contribué.
- d) **Alignement** : volonté de Tdh de favoriser la cohérence entre ses interventions, ses objectifs et ses stratégies d'intervention.

2.2. Que signifient les termes « programme » et « projet » chez Tdh et en quoi sont-ils connectés ?

Les termes « projet » et « programme » sont souvent employés indifféremment, ce qui constitue une erreur. Les projets et les programmes contribuent de manière différente à l'atteinte des objectifs organisationnels, comme le démontre leur définition :

Un **projet** ([glossaire](#)) est une série d'activités coordonnées menées en vue d'atteindre un objectif et un but dans le respect d'un délai et d'un budget fixés. Un programme, qui peut être thématique ou géographique, est composé de nombreux projets partageant un objectif commun.

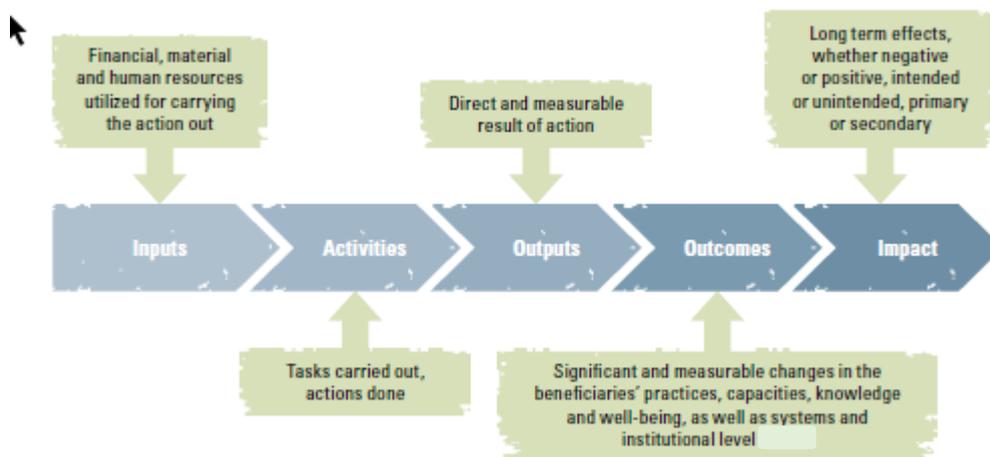
Un **programme** ([glossaire](#)) possède une portée plus large et contient un ensemble de projets idéalement interconnectés. Les objectifs programmatiques de Tdh sont thématiques (santé, justice juvénile, etc.). Les programmes ont une valeur ajoutée en terme de capacité transformatrice, leur objectif étant de maximiser l'impact en optimisant les *évidences* générées par les projets notamment par des activités de recherche et plaidoyer. Selon le Plan Stratégique 2016-2020, un programme est un « ensemble de projets ou d'activités conçus et mis en œuvre de manière contextualisée, partageant des moyens et des approches communes ou complémentaires et permettant par leur mise en synergie d'atteindre un impact plus élevé sur les problématiques adressées ».

Le monitoring des activités demande un travail plus intense et probablement plus exigeant au niveau des projets qu'au niveau des programmes. En effet, des décisions doivent être prises plus fréquemment pour

veiller à ce qu'un projet demeure en voie d'atteindre ses objectifs. Certaines données recueillies dans le cadre du monitoring des projets (ex. le nombre de bénéficiaires, l'incidence de certaines activités sur les taux de malnutrition, etc.) peuvent être rassemblées ou interprétées à l'échelle d'un programme, voire à l'échelle organisationnelle, en vue de **favoriser la prise de décisions stratégiques à long terme**.

2.3. Quels sont les indicateurs de résultats au niveau des programmes ? ([glossaire](#))

Les **indicateurs** sont des signes visibles ou mesurables qui indiquent qu'un changement a eu lieu. Les indicateurs doivent toujours être liés à un résultat attendu (à l'échelle des *outcomes* /réalisations ou des *outputs* /prestations) ou à un objectif. Ils pointent ainsi vers le type de changement souhaité. La catégorie de l'indicateur (*output* / prestation, *outcome* /réalisation ou *impact*) dépend du type d'intervention (ex. un indicateur donné pourrait être utilisé pour mesurer une prestation ou une réalisation, selon qu'il s'agit d'une intervention d'aide directe ou d'un plaidoyer).



Rappel : la chaîne de résultat– Voir les guides de Tdh : *GCP en contextes d'urgence et crise humanitaires* (2017) et *Concevoir et mettre en œuvre un système de monitoring* (2016).

2.4. Quels sont les liens entre les indicateurs de résultats programmatiques et le pilotage des programmes ?

Les indicateurs de résultats programmatiques constituent **l'un des principaux éléments d'information** utilisés par Tdh pour piloter ses programmes au niveau stratégique plutôt qu'au niveau opérationnel. En effet, ces indicateurs visent à mettre en évidence des changements à long terme auxquels Tdh a contribué, ce qui aurait autrement été perceptible après une plus longue période. Pour calculer les indicateurs de résultats, des données seront recueillies, traitées et analysées à des intervalles de temps relativement espacés.

Ces indicateurs de résultats seront renforcés par d'autres éléments visant à améliorer le pilotage de nos programmes, notamment les **indicateurs clés de performance** organisationnelle (p. ex., les indicateurs liés aux RH, aux finances et aux contrats, et autres indicateurs de performance connexes), le **nombre de bénéficiaires** (le « public cible atteint »), les **indicateurs d'output / prestations** et les **occasions** /instances de discussion sur les indicateurs, les leçons apprises, les progrès et les défis rencontrés (via notamment les comités de pilotage des Programmes).

2.5. « Alignement » programmatique : nos projets sont-ils « alignés » ? Quelle est la place des projets dits « non alignés » ?

L'**alignement** signifie que Tdh cherche à promouvoir la **cohérence** de ses programmes en encourageant une harmonisation progressive des approches et des stratégies, et ce tout en reconnaissant l'importance de la diversité, de la flexibilité, de l'adaptation aux différents contextes, de l'innovation ainsi que des forces, des perspectives et des besoins locaux.

Cela ne signifie pas que les projets « non alignés » ou exclus de la « zone rouge » (priorités programmatiques) ne sont pas dignes d'intérêt. Tdh entend relever et mieux comprendre **tout changement significatif** réalisé, car même dans le cas de projets « non alignés », cette compréhension contribuera à la capitalisation d'expériences. Tdh reconnaît que les indicateurs n'offrent qu'une vision partielle de ce que les projets permettent d'accomplir et que les impacts d'un projet sont bien plus riches que ne peuvent le laisser entrevoir les indicateurs programmatiques du Plan Stratégique 2016-2020.

Chaque projet, même s'il est lié à un programme en particulier, peut contribuer aux **indicateurs d'autres programmes** (ex. un projet sur la migration, en plus de contribuer à un ou plusieurs indicateurs sur la migration, pourrait contribuer à un indicateur sur l'exploitation). Une proportion non négligeable de projets de Tdh se rapporte à la « protection transversale », qui n'est pas un programme en soi et ne possède pas d'indicateurs transversaux à l'heure actuelle. Un projet peut contenir des indicateurs pertinents pour d'autres programmes et les variables de ces indicateurs doivent donc être enregistrées.

3. Indicateurs de programmes : marche à suivre, de la planification au système de reporting

3.1. Planification : quand et comment choisir les indicateurs de résultats programmatiques ?

Les objectifs, les résultats et les indicateurs des programmes doivent être pris en compte **durant la phase de planification stratégique** d'une région, d'une délégation et d'un projet. Tout nouveau projet doit contribuer à au moins un résultat programmatique et comprendre au moins un indicateur de résultat dans son cadre logique. De plus, une valeur cible doit avoir été définie pour chaque indicateur et les changements désirés doivent avoir été décrits au regard du contexte du projet. Ces renseignements doivent être enregistrés dans un document conjoint : la **matrice de contribution**, dans laquelle est indiqué comment un projet contribuera à certains indicateurs.

Comment « choisir » des indicateurs programmatiques ?

Toute information qui n'est pas utilisée constitue une perte de temps, de ressources et de motivation et représente une cause de frustration et de désengagement au sein de l'équipe, des partenaires et des autres acteurs d'un projet. Pour s'assurer d'avoir choisi un « bon » indicateur programmatique, il convient de se poser les questions suivantes :

- ✓ L'indicateur est-il pertinent pour notre projet ?
- ✓ Peut-on réellement attribuer les variations de l'indicateur à nos efforts ? Qu'est-ce que l'indicateur nous permettra de dire à propos de notre intervention ? Qu'allons-nous apprendre ?
- ✓ Les données seront-elles accessibles ?
- ✓ Les renseignements seront-ils crédibles ?
- ✓ Combien en coûtera-t-il de recueillir ces données (en termes de temps et d'énergie pour le personnel ainsi que de ressources financières et de temps pour Tdh, les partenaires et les bénéficiaires) ?

À titre de référence, des **fiches techniques indicateurs** ont été créées pour expliquer comment interpréter les indicateurs. Les équipes de Tdh sont priées de consulter ces fiches, qui comprennent de plus amples renseignements sur le calcul des indicateurs, à savoir : la signification des concepts, les unités de mesure, les modalités de calcul, l'utilité des indicateurs et leurs limites, des suggestions de méthodes et d'outils pour la collecte de données, les ressources éventuellement nécessaires ainsi que les rôles et les responsabilités liés à la collecte, au traitement et à l'analyse des données.

Modèle de fiche technique indicateur

Indicateur	<i>Énoncé sur l'indicateur (et court nom descriptif).</i>
Définition	<i>La définition de l'indicateur énonce en termes précis ce qui doit être mesuré. Clarifier vos termes ici. La définition doit être assez détaillée pour assurer l'uniformité de la collecte de données. Ainsi, pour un indicateur donné, des personnes différentes, à un moment différent, auront la même compréhension de l'indicateur et recueilleront les mêmes types de données. Par exemple : estime de soi, qualité, accès, SONUB, bien-être, méthodes réparatrices, justice réparatrice, structure de santé, amélioration, note de politique... « Que signifie tel ou tel terme ? »</i>
Que mesure l'indicateur exactement ?	<i>Description de ce qui est mesuré et de sa pertinence pour le programme. « Pourquoi voulons-nous savoir ceci ou cela ? »</i>
Unité et désagrégation	<i>Nombres, pourcentages. Désagrégation : sexe, âge, considérations géographiques, communautés, catégories de personnel, autre ? Pour toute dimension qualitative, expliquer les échelles de notation ou de valeur.</i>
Modes de calcul	<i>Expliquer les modalités de l'indicateur : préciser le dénominateur et le numérateur, la manière d'effectuer des croisements entre les variables.</i>
État des lieux	<i>Indications sur la nécessité ou non de réaliser une étude de base : champs et méthode.</i>
Sources et méthodes de collecte	<i>Où peut-on trouver l'information (données primaires et secondaires) ? La « source » correspond à l'endroit où sont recueillies les données. Voici des exemples de sources de données : bénévoles de la communauté, dossiers de dispensaires, dossiers scolaires, etc.</i>
Rôles et responsabilités	<i>Déterminer quels instruments et méthodes doivent être utilisés. Indiquer si des outils pour la collecte de données existent et si des outils doivent être créés ou adaptés. Mentionner toute pièce d'équipement nécessaire à la collecte de données. Les instructions doivent être assez détaillées pour assurer l'uniformité de la collecte de données. Ainsi, pour un indicateur donné, des personnes différentes, à un moment différent, utiliseront exactement la même procédure pour recueillir les mêmes types de données. Les méthodes de collecte de données peuvent s'inspirer des sciences médicales et sociales ou utiliser des procédures plus simples et moins scientifiques (rencontres, ateliers, techniques participatives). Expliquer les rôles et responsabilités pour chacune des étapes et expliquer le mécanisme de supervision.</i>
Temporalité	<i>Période de la collecte et fréquence de la transmission des données. Noter la périodicité de la collecte de données (et les dates, si possible) et la fréquence suggérée du reporting.</i>
Enjeux liés à la qualité des données	<i>Limitations et risques liés à la qualité des données (problèmes potentiels lors de l'enregistrement, de la vérification, de l'analyse et du reporting, ainsi que limitations et lacunes de l'indicateur). Déterminer s'il pourrait y avoir peu de données ou si celles-ci pourraient ne pas être fiables. Exemples de problèmes : validité, précision, intégrité, fiabilité, parti pris, problème d'échantillonnage, problème lié au moment et à la fréquence de la collecte. Les problèmes éthiques peuvent également être soulignés. Mesures d'atténuation : initiatives prévues pour limiter ou corriger les problèmes liés à la qualité des données (procédures de vérification).</i>
Plan d'analyse	<i>Si un plan d'analyse est requis, en rédiger les premières lignes ou l'ajouter en annexe. Expliquer toute exigence additionnelle et question à explorer dans un rapport narratif.</i>
Ressources	<i>Indiquer si d'autres ressources (ressources financières, ressources humaines, expertise) seront requises pour recueillir les données.</i>

3.2. Indicateurs de base et résultats

Sans données de référence (baseline data) issues de l'**état de référence (ou étude de base)** ([glossaire](#)), il peut s'avérer très difficile de planifier et d'évaluer la performance éventuelle ainsi que d'en effectuer le suivi. Les données de référence permettent d'établir des cibles réalisables et réalistes pour chaque niveau de la chaîne de résultats d'un projet (ex. pour le cadre logique) et de mesurer les progrès par rapport à ces cibles ainsi que les résultats des indicateurs. Les indicateurs ne nécessitent pas tous des données de référence. Par exemple, les indicateurs qui se limitent à l'enregistrement d'une quantité ou d'un pourcentage n'ont pas à être comparés avec des données de référence. Les indicateurs qui comprennent les termes « augmentation » ou « diminution » nécessitent des données de référence. Cela dit, les données de 2018 devront être considérées à partir de maintenant comme données de base en vue d'examiner les futures tendances. Pour pouvoir rendre compte de changements, un point de départ doit être connu. Lorsqu'une étude de référence s'avère impossible, d'autres techniques peuvent être requises pour rendre compte des changements (sans toutefois en prouver l'existence), par exemple reconstituer les données de base à l'aide d'un examen des données secondaires ou des techniques de remémoration (voir les documents de référence ci-dessous).

Les fiches techniques des indicateurs contiennent des informations utiles permettant de déterminer si des données de référence sont nécessaires. Pour des renseignements à caractère général sur les études de référence, consultez, les ouvrages suivants (en anglais) :

[Baseline basics](#) (IFRC, 2013) :
[Reconstructing Baseline Data for Impact Evaluation and Results Measurement](#)

N'hésitez pas à adresser vos questions à l'équipe des programmes ou à l'unité Qualité et Redevabilité.

3.3. Comment choisir des valeurs cibles ([glossaire](#))

Pour établir une **valeur cible**, on doit d'abord déterminer s'il est nécessaire de recueillir des données de référence. Ensuite, on doit prendre en considération les ressources et les expériences passées pour être en mesure de déterminer la portée de l'intervention. Il s'avère également utile de connaître les références et les normes généralement admises (référence [glossaire](#)) pour établir la valeur d'une cible. Ne pas oublier d'expliquer la logique qui sous-tend le choix des valeurs cibles. Dans le cadre de sa contribution au programme 2017-2020 de la DDC, il a été demandé à Tdh de définir des cibles globales par programme et pour toute la durée du plan, et cela pour la majorité des indicateurs.

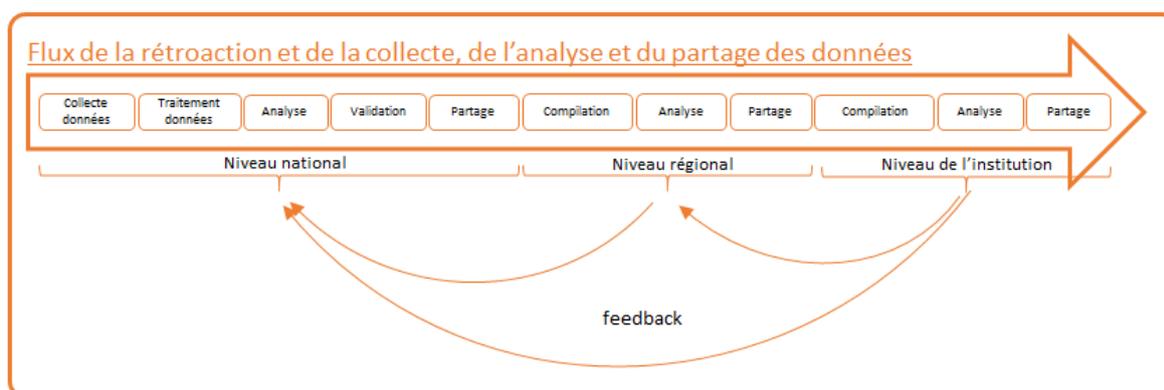
Les cibles globales de certains indicateurs sont décrites dans les fiches techniques indicateurs et dans le cadre logique du programme de la DDC. Dans la plupart des cas, les données de référence étaient inexistantes ; il a été donc délicat de définir des cibles globales. Par exemple, le choix d'une cible moyenne de 10 % pour certains indicateurs du domaine de la santé repose sur une norme et n'a été spécifié qu'à titre indicatif. On reconnaît que le point de départ, le contexte et les ressources diffèrent d'une délégation à l'autre. Les cibles globales ne sont présentées qu'à titre indicatif. Pour contextualiser une cible, on doit prendre en considération le contexte, les particularités de l'approche mise en œuvre, les ressources, la durée et l'ambition du projet et l'expérience issue de projets antérieurs.

4. Qui fait quoi, quand et comment ?

4.1. Collecte, enregistrement, traitement, analyse et partage des données, et rétroaction

Résumé du processus de collecte, d'analyse et de reporting :

- a) Les données sont recueillies localement par les délégations de pays, conformément aux exigences du projet.
- b) Les données sont analysées et validées au niveau de la délégation, puis partagées dans un rapport envoyé au niveau régional (excepté pour le DAH ou les programmes qui n'ont pas de coordinateur régional).
- c) Les coordinateurs régionaux analysent les rapports reçus, formulent des commentaires aux délégations de pays et rédigent un rapport qui sera envoyé au siège.
- d) L'équipe programme au siège se réunit, analyse et valide les données pour les indicateurs dits « directs » (les indicateurs « directs » sont collectés au niveau du siège et pas au niveau du terrain - voir explication page 16). Le travail du siège est combiné aux rapports produits au niveau régional pour créer une analyse globale à l'échelle de l'institution et fournir une rétroaction aux bureaux des régions et aux délégations.



4.2. Système de reporting

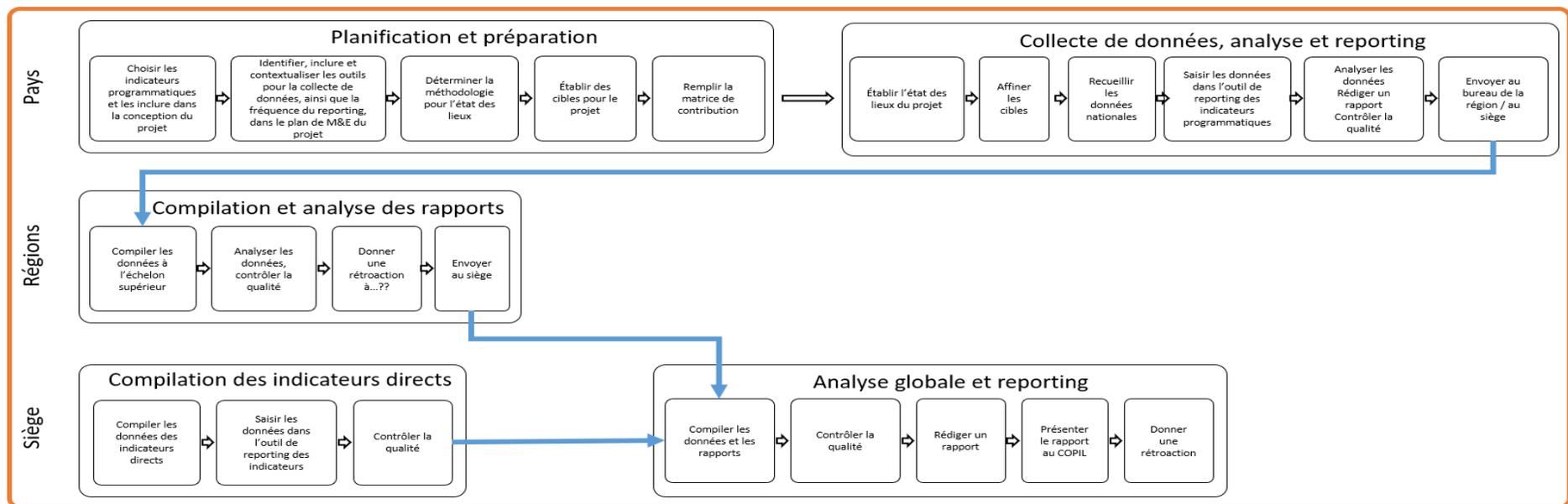
Le système de reporting de Tdh, qui comprend notamment le rapport de situation mensuel, les rapports de projets annuels et le rapport annuel des programmes, fera l'objet d'une évaluation durant le premier semestre de 2018. À partir de 2018, **les rapports sur l'évolution des programmes** seront produits tous les six mois et comprendront un rapport quantitatif accompagné d'un texte explicatif sur les progrès et les indicateurs.

Un **comité de pilotage des programmes** sera établi pour chaque programme et émettra des commentaires sur ces rapports.

4.3. Évaluation

Le cadre conceptuel des indicateurs sera **mis en œuvre, à titre expérimental**, en 2018. Un **travail de révision interne** du processus et du contenu sera effectué durant le dernier trimestre 2018.

4.4. Cadre conceptuel des indicateurs de résultats programmatiques – Flux pour la collecte, l’analyse et le reporting



4.5. Rôles et responsabilités liés à la collecte, à la saisie, à l’analyse, à la validation et au partage des données, ainsi qu’à la rétroaction

Pour veiller à la bonne compréhension du Cadre, une **matrice RACI** a été élaborée. La matrice RACI est un outil couramment utilisé pour veiller à la compréhension des rôles et responsabilités liés à une tâche par toutes les parties concernées. Il s’agit d’un modèle de matrice d’attribution des responsabilités.

La matrice RACI ci-dessous offre une synthèse des principaux rôles et responsabilités ayant trait à la collecte des données, à l’analyse des données, au partage de données, aux discussions et au mécanisme de feedback aux niveaux des délégations, des régions et du siège pour les différents départements concernés. Le processus variera selon :

- La structuration de la délégation.
- La disponibilité du personnel attiré aux programmes au niveau régional.
- Les indicateurs eux-mêmes (pour certains indicateurs, la collecte de données sera effectuée directement et de manière indépendante par le siège).

R	Responsable (responsable de la tâche ; dirige le travail)
A	« Accountable » (redevable ; responsable du processus et de son accomplissement)
C	Consulté (inclut les conseillers, le soutien technique et les contributions proactives)
I	Informé (ne contribue pas directement à la tâche, mais doit être informé des progrès et/ou de l’accomplissement)

Matrice RACI

PILOTAGE PROGRAMMATIQUE : ANALYSE DES INDICATEURS DE RÉSULTATS ET REPORTING		Niveau 1. Pays					Niveau 2. Région		Niveau 3. Siège					
	Tâches / rôles	M&E	Gest. Projet	Coord. prog.	Conseil. tech.	Chef délég.	Coord. région	Tech. région	TRD	Spécia. L. DAH	Desk DAH	Geo.	Prog. tech.	RP
	Si le chef de délégation est seul, il remplit tous les rôles		GP			CD		TRD						
PLANIFICATION DE PROJET														
PLANIF. PROJET	1.1 Inclusion des indicateurs de prog. dans la conception du projet	C	R	A	C	I/A**	I/C	I/C		C*	I	I	C*	
	1.2 Inclusion des outils de collecte/fréquences dans le plan M&E	C	R	A	C	I/A**	I/C	I/C	C*	C*			C*	
	1.3 Établissement de la méthodologie pour étude de référence	C	R	A	C	I/A**	I/C	I/C	C*	C*			C*	
	1.4 Établissement de cibles pour le projet	C	R	A	C	I/A**	I	I						
	1.5 Rédaction de la matrice de contribution	I	?R	A	I	I/A**	I	I		I			I	
MISE EN OEUVRE DE PROJET														
CUELLETTE ET ANALYSE	2.1 État des lieux	C	R											
	2.2 Contextualisation des cibles	C	R											
	2.3 Récolte des données nationales	S/R	R	A		I/A**	I							
	2.4 Saisie des données (indicateurs programmatiques)	S/R	R	A		I							I	
	2.5 Analyse, rédaction de rapport et contrôle qualité	S	R	R	C	A								
	2.6 Envoi au bureau de la région / au siège			R		A	I	I			I	I		
COMPLIATION ET ANALYSE	3.1 Compilation à l'échelon supérieur						R	C						A
	3.2 Analyse et contrôle qualité						R	C						A
	3.3 Feedback						R	C						A
	3.4 Envoi au siège						R				I	I		
INDICATEURS DIRECTS														
	4.1 Récolte des données des indicateurs directs									R	R	I	R	R/A
	4.2 Saisie des données								C	R	C		R	A
	4.3 Contrôle qualité - validation		C	C	C	C	C	C	C	R			R	A
ANALYSE GLOBALE														
	5.1 Compilation des données et rapport								C	R			R	A
	5.2 Contrôle qualité - validation													R
	5.3 Production de rapport								C	R			R	A
	5.4 Discussion COPIL	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	R	A
	5.5 Feedback	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	R	A

(*) Dans certains pays gérés par la Division des Actions Humanitaires.

(**) Responsable en l'absence d'un coordinateur de programme.

(***) Selon la composition de la délégation. Dans le cas de petites délégations, cette personne contribuera de manière active à la tâche.

En l'absence de bureau régional, le lien est établi directement entre la délégation du pays et le siège.

4.6. Système de gestion de l'information

Conformément à son Plan Stratégique 2016-2020, Tdh a lancé une série de projets institutionnels qui provoqueront des changements à différents niveaux de l'organisation. Entre autres, des modifications de la gestion de l'information permettront de resserrer les liens entre les délégations, les bureaux régionaux et le siège. Etant donné que les processus à élaborer ou modifier n'ont pas été encore entièrement précisés, nous avons recherché des **solutions simples dans cette période de transition**, en vue d'assurer un ajustement optimal et à faible coût aux nouveaux processus.

Afin de rassembler et de compiler les données qui serviront à mesurer les indicateurs des programmes, une combinaison **d'outils de type Word** (pour les données qualitatives et les résumés analytiques) et **Excel** (fichiers Excel en ligne pour l'agrégation et le stockage des données quantitatives) sera utilisée. Ce système permettra aux membres de chaque délégation de saisir leurs données directement dans les tableurs des différents programmes (santé, justice juvénile, migration, exploitation, DAH). Le recours à un tableur commun permettra aux délégations et autres parties prenantes de voir les progrès dans les autres pays et leur permettra d'effectuer un suivi des changements au fil du temps.

Plus tard, une fois la période de test terminée et les processus clairement précisés, Tdh vise à développer une **plateforme de gestion de projets et de programmes** plus spécialisée, laquelle comprendra des modalités de gestion des indicateurs (aux niveaux des projets et des programmes). Pour l'heure, Tdh espère promouvoir des **méthodes de travail axées sur la collaboration** et améliorer l'efficacité des processus. Chaque délégation aura accès au tableur. Ainsi, tout changement sera fait directement dans un support unique.

4.7. Collecte de données et fréquence de transmission des données

La **fréquence de la collecte des données** variera selon la nature des indicateurs. Par exemple, les données de certains indicateurs du domaine de la santé sont issues de sources secondaires (données de routine déjà recueillies par les centres de santé) et seront donc recueillies sur une base mensuelle à partir de systèmes de suivi déjà en place. D'autres données seront recueillies sur une base annuelle, par exemple lorsque l'indicateur repose sur des données de sources secondaires plus difficilement accessibles ou des données recueillies à l'aide de grandes enquêtes auprès des ménages. En ce qui concerne les indicateurs de la DAH, la fréquence pourrait être plus rapprochée. Il convient de consulter les fiches techniques indicateurs pour des informations plus précises.

Des **rapports narratifs** seront envoyés au niveau régional et au siège tous les six mois.

Rapport semestriel (de janvier à juin)

- Le 15 juin (délégations)
- Le 20 juin (région)
- Le 30 juin (siège)

Rapport annuel

- Le 1^{er} février (délégations)
- Le 15 février (région)
- Le 1^{er} mars (siège)

Phase de reporting	avr.	mai	juin	juill.	août	sept.	oct.	nov.	déc.	janv.	févr.	mars
<u>Rapport semestriel</u>												
Délégation, rapport prêt le			15									
Région, rapport prêt le			20									
Siège, rapport prêt le			30									
<u>Rapport annuel</u>												
Délégation, rapport prêt le											1er	
Région, rapport prêt le											15	
Siège, rapport prêt le												1er

Le premier rapport sera le rapport semestriel 2018 [[modèle](#)]

Les fiches techniques indicateurs comprennent des **questions repères pour l'analyse**. Nous savons tous que chiffres n'ont aucune signification en eux-mêmes... Les indicateurs sont des repères qui ont leurs limites (ils ne nous disent pas tout ce qu'il y a à savoir sur les changements escomptés ; voir la section suivante). De plus, il y aura toujours des limitations potentielles à la qualité et des risques de biais. Les fiches techniques indicateurs comprennent un résumé des limites des indicateurs ainsi que des questions à explorer pour aller « au-delà » des chiffres et interpréter les indicateurs dans leur contexte.

5. Analyse des résultats au niveau de l'institution : défis et limites

5.1. Raison d'être de la démarche et défis

Prouver que des changements ont eu lieu au niveau des réalisations pour toute une région ou une série de délégations contribuant au même programme, ainsi que quantifier la contribution de Tdh à ces changements, représente un **défi à la fois technique et méthodologique**. Tdh met en œuvre cinq différents programmes au sein de 34 délégations réparties sur cinq continents. La variété des interventions ainsi que les différentes portées et durées des projets compliquent toute tentative d'observer des changements à l'échelle du portefeuille des programmes.

Il est également reconnu que l'évaluation de l'impact nécessite une méthodologie rigoureuse, étant entendu que le changement est, par nature, complexe et non linéaire et que Tdh (comme les autres ONG) intervient dans des contextes modifiés sous l'influence d'autres facteurs et acteurs. Dans ces conditions, **l'agrégation de données quantitatives en vue d'obtenir une somme globale de données numériques n'est pertinente au niveau des réalisations (outcome) et de l'impact** que si l'on respecte des méthodes d'expérimentation rigoureuses. Pour que des données quantitatives ([glossaire](#)) puissent être agrégées ([glossaire](#)), il s'avère nécessaire d'**observer et de mesurer une dimension similaire du changement** à l'aide de méthodes et d'outils de mesure similaires. Cela est plus facile au niveau des prestations, mais représente un défi (et requiert des instruments et des protocoles rigoureux) sur le plan des réalisations et des impacts. Il sera plus facile de recueillir des données agrégées dans les domaines où les systèmes d'information sont mieux structurés et plus standardisés, par exemple dans le domaine de la santé et de la WASH. L'enjeu est de trouver un équilibre entre mobilisation des ressources humaines et financières, le temps, et le souci d'analyse de l'impact.

Ainsi, les données numériques recueillies pour mesurer nos indicateurs de résultats doivent toujours être accompagnées d'une analyse rigoureuse et contextualisée des « **pourquoi** » et des « **comment** ». Bien souvent, les données recueillies sur l'impact et les réalisations seront mises en perspective plutôt qu'additionnées et comparées. Les analyses qualitatives et la mise en lumière de changements sont considérées donc comme fondamentales pour illustrer notre contribution à l'impact ([glossaire](#)).

*L'idée est d'éviter à tout prix de **collecter des données « pour collecter des données »**, qui ne seraient pas utilisées, ce qui représenterait une perte d'efficacité pour Tdh, une perte d'énergie-motivation pour le personnel, et donc une diminution de l'impact auprès des enfants.*



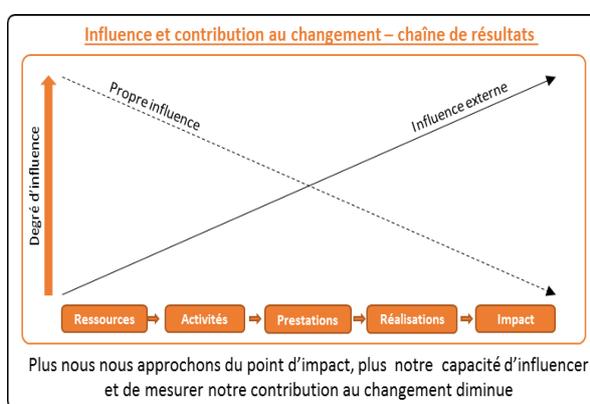
5.2. Changements inattendus ?

Durant la phase de planification, les projets seront liés à au moins un indicateur programmatique. La portée des projets de Tdh sera souvent plus large que ce qui sera évalué par les indicateurs programmatiques. Par ailleurs, les interventions pourraient également provoquer des **changements inattendus**. Les équipes de projet de Tdh sont **encouragées à mentionner dans leurs rapports tout changement notable** (prévu ou non, positif ou négatif).

5.3. Plus le point d'impact approche, plus la capacité d'influencer et de mesurer une contribution diminue

Peut-on mesurer notre Impact ([glossaire](#)) ?

Tdh s'efforce d'opérer des changements durables dans la vie d'enfants et de leurs communautés, contribuant ainsi aux objectifs de développement durable. Il est admis que cette contribution ne peut être mise en évidence que si les projets de Tdh se fondent sur des théories du changement rigoureuses et une planification stratégique, un monitoring ainsi que des évaluations d'impact de qualité. Les indicateurs de résultats programmatiques en eux-mêmes ne suffisent pas à mettre en évidence les effets à long terme d'une intervention, que ceux-ci soient positifs ou négatifs, voulus ou non.



Niveau des outcomes (réalisations) ([glossaire](#))

Les stratégies de Tdh se concentrent sur le renforcement des capacités locales et des systèmes de protection et de santé locaux plutôt que sur l'offre d'une aide et d'un soutien direct à la population. Les changements liés aux réalisations à l'échelle des systèmes (ex., des changements de lois, de politiques et autres changements structurels ; des changements de pratiques parmi les agents investis d'obligations et les prestataires de services ; ou des changements sur le plan de la couverture des services ou de la demande de services) sont en soi difficiles à mesurer, compte tenu de leur nature. Il est reconnu qu'il est plus facile de mesurer les réalisations dans le domaine de la santé (y compris les interventions WASH) que dans le domaine de la protection, sachant que le domaine de la santé possède déjà des indicateurs Standards et des définitions nous permettant d'enregistrer plus facilement et plus systématiquement l'incidence des changements à l'échelle du système sur la vie des bénéficiaires.

Mesure des outputs (prestations) ([glossaire](#))

En théorie, il est plus facile d'agréger les changements au niveau des prestations (nombre de bénéficiaires, de services, d'organismes soutenus, de formations offertes, de rencontres, de kits distribués, etc.) qu'au niveau des réalisations. Les indicateurs de prestations sont nécessaires pour mettre en relief les efforts de Tdh, le volume et la nature de nos interventions et l'efficacité de notre travail. Pour être pertinents, les indicateurs de prestations (outputs) doivent toujours être interprétés au regard des indicateurs de résultat -niveau outcome- et des ressources investies (ressources humaines, financières et matérielles). Tdh continuera à recenser ses bénéficiaires (les publics atteints) et ses services en vertu d'un système qui fera l'objet d'un examen durant le dernier trimestre de 2018.

6. Indicateurs de réalisations programmatiques : différents types d'indicateurs

De la mesure à l'illustration du changement.

📍 Source :

- INTRAC. Rapport 10 sur le suivi et l'évaluation (en anglais), [Summarising Portfolio change: Result frameworks at organizational level](#) (en anglais), Nigel Simister, 2016
- INTRAC, Série sur le suivi et l'évaluation, [Indicators](#), Nigel Simister, 2015.

Les indicateurs de programmes peuvent être de nature différente et utilisés différemment :

INDICATEURS DIRECTS

Indicateurs élaborés **pour l'ensemble de l'institution et pour lesquels les données seront recueillies directement par le siège** auprès de sources secondaires ou de sources au siège. Les indicateurs ne seront pas mesurés à l'aide de données provenant des délégations de Tdh. Les indicateurs directs font état de changements suivis directement par le siège, ex. : « Existence d'une campagne mondiale sur la justice juvénile restauratrice. » Ainsi, le personnel des délégations n'aura pas de rôle à jouer dans la collecte de ces données.

INDICATEURS AGRÉGÉS

Les indicateurs de différents projets sont **combinés au niveau de l'institution pour constituer un indicateur agrégé**. Dans le cas d'indicateurs agrégés, tous les projets doivent interpréter et utiliser chaque indicateur de la même façon : à l'aide de méthodologies, d'outils et d'approches communes pour la collecte des données de l'indicateur, et ce sur une période de temps semblable. La qualité des données recueillies doit être constante.

Par exemple : « pourcentage d'enfants de moins de cinq ans ayant récupéré de leur malnutrition aiguë sévère » ou « nombre d'enfants en conflit avec la loi ayant bénéficié de mesures non privatives de liberté (mesures de substitution à la détention provisoire) ».

Les indicateurs agrégés sont souvent appréciés des bailleurs et du public parce que l'on considère qu'ils permettent de mesurer la performance de plusieurs interventions combinées, ce qui, tel que mentionné précédemment, s'avère souvent extrêmement difficile au niveau des réalisations (outcomes) : à mesure que les réalisations gagnent en complexité, il devient de plus en plus difficile de les agréger, notamment dans les domaines complexes (p. ex., celui de la protection). Attention : il ne sert à rien d'agréger des données associées à des interprétations différentes.

INDICATEURS CORE (Standards)

Les indicateurs CORE peuvent constituer une solution de remplacement aux indicateurs agrégés : ils peuvent être recueillis à partir de différents projets et **réunis dans un même rapport, sans toutefois être agrégés**. Ces indicateurs seront analysés dans leur propre contexte en vue de rendre compte de tendances, de similitudes et de différences entre les résultats de différents contextes. Les normes et les définitions doivent être les mêmes pour permettre la comparaison des résultats. Par exemple : la plupart des indicateurs du programme santé.

INDICATEURS « CADRE » (« FRAMING »), ou indicateurs fourre-tout (« basket »)

Les indicateurs contextuels **ne sont pas précis et sont utilisés pour rendre compte de changements dans de vastes régions ou domaines**. Ils sont toutefois plus précis au niveau des projets : leur portée est très large au niveau de l'institution, relativement large au niveau régional, puis de plus en plus précise au niveau national. Les indicateurs cadre peuvent être recueillis sur le terrain et résumés conjointement au niveau plus vaste des programmes. Par exemple : « Les positions de Tdh sont relayées par les médias

internationaux (niveau des programmes). » Cet indicateur est quantifié en tant que « nombre d'articles mentionnant l'approche "Enfants en mobilité" » OU « nombre de publications réalisées en collaboration avec Tdh qui font la promotion de l'approche "Enfants en mobilité" » (au niveau des projets).

Ce type d'indicateur est de plus en plus accepté et valorisé parce qu'il peut donner des exemples de changements ou illustrer les changements souhaités par les organisations. Cependant, on ne peut pas utiliser de tels indicateurs pour « mesurer » un changement dans l'ensemble d'un programme. « Un indicateur est, pour l'essentiel, un mécanisme pour rassembler et résumer un certain nombre de changements précis sous un thème commun » (Simister, 2016).

Des plus, les indicateurs peuvent être :

QUANTITATIFS OU QUALITATIFS

Les indicateurs peuvent être qualitatifs ou quantitatifs, ou un mélange des deux (p. ex., les notations et les classements utilisés pour quantifier des données qualitatives).

Les **indicateurs quantitatifs** s'expriment en chiffres, permettent d'obtenir des informations sur la portée d'une intervention et sont analysés à l'aide de méthodes statistiques. Les **indicateurs qualitatifs** s'expriment en mots, permettent d'obtenir des informations approfondies sur des changements à des moments stratégiques et sont analysés à l'aide de résumés, et de système de codage ou ponctuation. Les deux types d'indicateurs possèdent leurs limites : les indicateurs quantitatifs doivent souvent être interprétés par le prisme de l'enquête qualitative, tandis que les indicateurs qualitatifs peuvent s'avérer anecdotiques et illustrer un changement plutôt que de le « mesurer ». Ils doivent donc être combinés dans la mesure du possible.

() « Ce ne sont pas les termes utilisés pour décrire un indicateur qui déterminent si cet indicateur est quantitatif ou qualitatif, mais la façon dont l'indicateur est mesuré. Si l'indicateur est mesuré à l'aide de chiffres, il s'agit d'un indicateur quantitatif. S'il est mesuré à l'aide de mots, de phrases, de paragraphes ou d'études de cas, il est qualitatif. » (INTRAC)*

Voir INTRAC : [A short guide to indicators \(en anglais\)](#)

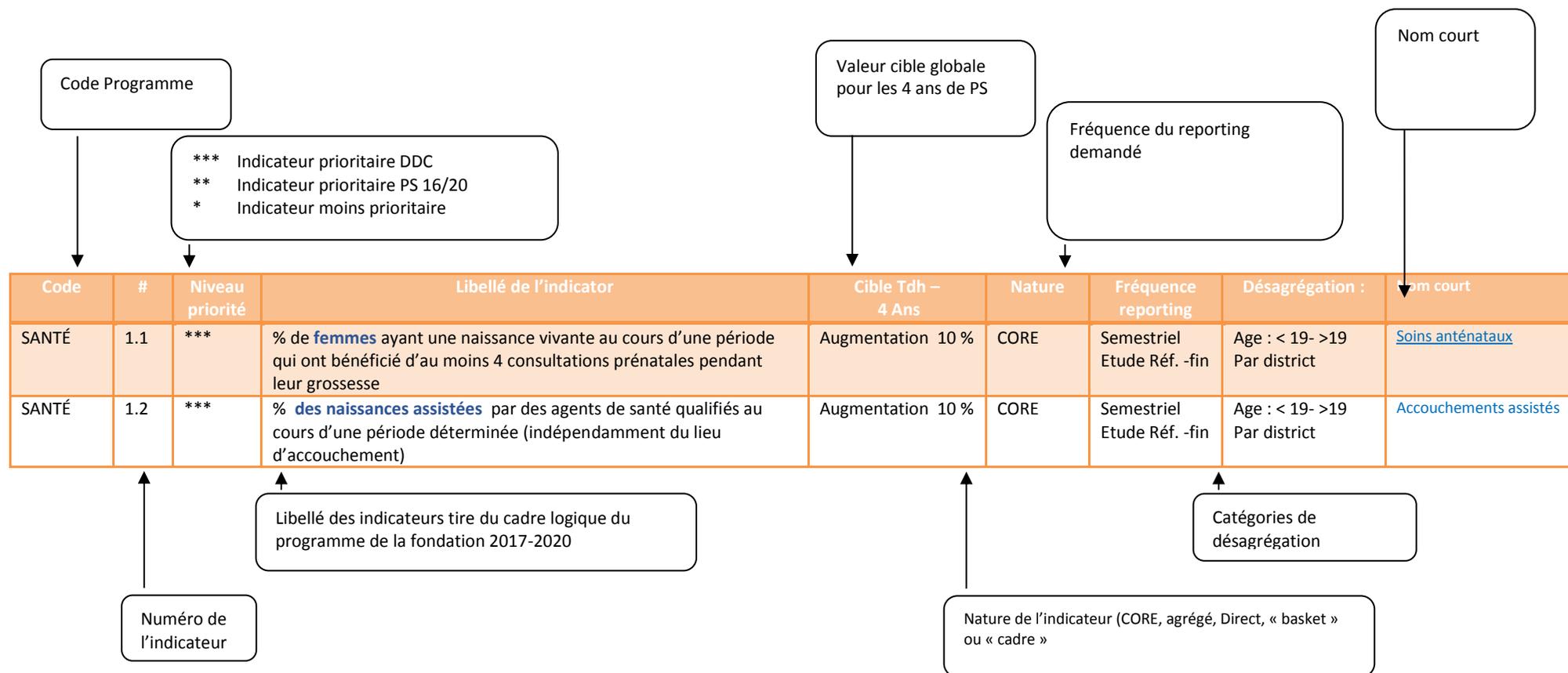
[BLANK PAGE]

7. Indicateurs programmatiques 2017-2020

Cette section résume les objectifs, résultats et stratégies programmatiques 2016-2020, ainsi que les ODD auxquels ils correspondent.



Vous trouverez également, dans cette section, la liste des indicateurs pour chaque programme, la valeur cible générale (pour certains indicateurs), le niveau de priorité des indicateurs, la fréquence du reporting, la nature des indicateurs, la désagrégation suggérée et le nom court de l'indicateur.



7.1. Programme Santé maternelle et infantile – Objectif à 2020

En 2020, en vue de promouvoir la santé des mères et des enfants de moins de 5 ans et réduire les décès maternels et infantiles, Terre des hommes a renforcé, de manière durable, le système de soins de santé primaire et la santé communautaire dans ses zones d'intervention dans au moins 2 pays prioritaires en Afrique de l'Ouest et 2 en Asie, principalement en milieu rural et progressivement en milieu péri-urbain.



Objectifs de Développement
Durable (ODD) correspondants



Résultats à 2020

- 1 La disponibilité et l'utilisation (couverture efficace¹) des services de soins de santé primaires essentiels de bonne qualité pour les femmes enceintes ou allaitantes, les nouveau-nés et les petits enfants, sont améliorées.
- 2 La proportion des mères et des « aidants » qui adoptent des comportements sains a augmentée avec un accent sur l'alimentation optimale de l'enfant, les pratiques d'hygiène et le recours approprié aux soins.
- 3 L'approvisionnement adéquat et équitable en eau potable, ainsi que l'assainissement dans les structures de santé primaire sont assurés. L'approvisionnement en eau potable et l'assainissement dans certaines communautés cibles sont également renforcés et gérés en toute sécurité.
- 4 La capacité de produire, dans les temps, des données de qualité pour la prise de décision pour la santé de la mère, du nouveau-né et de l'enfant est renforcée au niveau district..

Stratégies programmatiques

- **Renforcer le système de santé primaire (qualité et accessibilité) ainsi que les services de prévention / promotion dans les communautés**
- **Des stratégies de communication soutiennent les changements de comportements et de pratiques**
- Améliorer le WASH dans les centres de santé et les communautés ciblées
- **Partenariats et collaboration** avec les Gouvernements, les organisations de la société civile et les académiques /institutions de recherche
- **Innovation stratégique** : pilotage et mise à l'échelle d'approches innovatrices et créatives qui reposent sur les nouvelles technologies
- **Améliorer la collecte, l'analyse et l'utilisation des données** de santé au niveau District

¹ Une couverture efficace est définie comme la probabilité qu'une personne nécessitant l'intervention obtient le bénéfice potentiel en matière de santé – La couverture efficace est subordonnée d'une part à la réception de l'intervention dans un délai raisonnable, et d'autre part à un niveau de qualité suffisant afin d'assurer la bénéfice potentiel en matière de santé (WHO, 2003. Health Systems Performance Assessment: Debates, Methods and Empiricism).

Code	#	Niveau priorité	Libellé de l'indicateur	Cible Tdh – 4 Ans	Nature	Fréquence reporting	Désagrégation :	Nom court
SANTÉ	1.1	***	% de femmes ayant une naissance vivante au cours d'une période qui ont bénéficié d'au moins 4 consultations prénatales pendant leur grossesse	Augmentation 10 %	CORE	Semestriel Etude Réf. -fin	Age : < 19- >19 Par district	Soins anténataux
SANTÉ	1.2	***	% des naissances assistées par des agents de santé qualifiés au cours d'une période déterminée (indépendamment du lieu d'accouchement)	Augmentation 10 %	CORE	Semestriel Etude Réf. -fin	Age : < 19- >19 Par district	Accouchements assistés
SANTÉ	1.3	***	% de nouveau-nés au cours d'une période qui auront été allaités durant la première heure suivant l'accouchement.	Augmentation 10 %	CORE	Semestriel Etude Réf. -fin	Par district)	Initiation précoce de l'allaitement
SANTÉ	1.4	***	% de mères et enfants ayant bénéficié des soins postnatals dans les 48 heures (ou selon les directives du ministère de la santé) suivant l'accouchement (indépendamment du lieu d'accouchement)	Augmentation 10 %	CORE	Semestriel Etude Réf. -fin	Age : < 19- >19 Par district	Couverture par les soins postnatals
SANTÉ	1.5	***	% d'enfants de moins de cinq ans ayant récupéré de leur malnutrition aiguë sévère.	75%	CORE	Semestriel	Age: <6 mois - 6-59 Par district)	Taux de guérison de la malnutrition
SANTÉ	2.1	*	% de nourrissons de moins de 6 mois qui sont nourris exclusivement au sein	Augmentation 10 %	CORE <i>(Pilote)</i>	Etude Réf. -fin	By sexe Par district	Taux d'allaitement maternel exclusif
WASH in COMMU	2.2	*	% de la population ménages bénéficiaires disposant d'une installation de lavage des mains avec de l'eau et du savon à la maison	Augmentation 10 %	CORE	Etude Réf. -fin	Par district	Pratiques de lavage des mains
SANTÉ	2.3	*	% des enfants de moins de 5 ans chez lesquels on suspecte une pneumonie qui ont été conduits à un établissement de soins de santé ou chez un prestataire qualifié.	≥90	CORE <i>(Pilote)</i>	Etude Réf. -fin	Sexe - district	Recherche de soins pour des symptômes de pneumonie
SANTÉ	2.4	*	% d'enfants de moins de cinq ans souffrant de diarrhée recevant du sérum de réhydratation orale et/ou une supplémentation de zinc.	≥95	CORE <i>(Pilote)</i>	Etude Réf. -fin	Sexe - district	Taux d'utilisation du SRO _ Zinc
WASH	3.1	*	La proportion des établissements de soins de santé ayant un approvisionnement en eau de base	100%	CORE	Annuel	Par district	Approvisionnement en eau de base Centres Santé
WASH	3.2	*	La proportion des établissements de soins de santé ayant un assainissement de base.	100%	CORE	Annuel	Par district	Assainissement de base Centres Santé
WASH	3.3	*	La proportion des établissements de soins de santé ayant une hygiène des mains de base.	100%	INDICATE URS CORE	Yearly	Par district	Hygiène des mains de base Centres de santé
WASH	344	*	La proportion des établissements de soins de santé pratiquant une gestion de base des déchets médicaux	100%	INDICATE URS CORE	Yearly	Par district	Gestion déchets de base Centres de Santé
SANTÉ	4,1	*	La proportion des établissements de soins de santé soumettant des rapports complets et exacts en temps opportun.	100%	INDICATE URS CORE	Semester	Par district	Informations complètes, exactes
SANTÉ	4,2	*	La proportion des établissements de soins de santé ayant bénéficié d'une visite de supervision trimestrielle.	100%	INDICATE URS CORE	Semester	Par district	Supervision trimestrielle
SANTÉ	4,3	*	La proportion des établissements de soins de santé qui utilisent systématiquement l'information pour suivre leur performance. .	100%	INDICATE URS CORE	Semester	Par district	Utilisation de l'information monitoring

7.2. Enfants & Migration : Objectifs à 2020

Objectif à 2020 du programme « Migration » En 2020, sur 4 flux migratoires majeurs - en Afrique, au Moyen-Orient, en Asie et en Europe - les enfants bénéficient de systèmes coordonnés de protection et d'accompagnement dans les zones de départ, le long de leurs itinéraires et dans les zones d'arrivée, afin de réduire durablement leur vulnérabilité, garantir leurs droits, répondre à leurs besoins et faciliter leur accès à des opportunités de développement. Terre des hommes est reconnue comme organisation de référence, tant sur le plan régional qu'international, et sollicitée par l'ensemble des acteurs pour son expertise technique en matière d'accompagnement protecteur



Objectifs de Développement Durable
(ODD) correspondants



Résultats à 2020

- 1 Sur quatre flux majeurs, en amont et aux différentes étapes de leur parcours migratoire, les enfants bénéficient de services institutionnels et de mécanismes communautaires de qualité et coordonnés en matière de : prévention des formes de traite et de migrations précoces et/ou forcées ; solutions alternatives à la migration ; réduction des risques encourus durant la migration ; renforcement des capacités de protection et d'autoprotection des enfants et des jeunes migrants ; amélioration des services d'accueil, d'intégration et de retour/réintégration.
- 2 Tdh contribue de manière significative au succès d'au moins dix activités de plaidoyer (auprès des décideurs et des politiques publiques) et de communication (auprès du grand public), intégrant la participation active des enfants et des jeunes concernés, afin de promouvoir la mise en œuvre de politiques et de mécanismes de qualité en matière de protection de l'enfance et de développement dans les contextes migratoires.
- 3 Tdh renforce son expertise en matière d'accompagnement protecteur des enfants concernés par les migrations, ainsi que son impact au sein de consortia, de plateformes et de réseaux nationaux, régionaux et internationaux visant à acquérir et partager des connaissances théoriques et pratiques sur la protection des migrants et sur les interactions entre migration et développement.

Stratégies programmatiques

- **Renforcer les systèmes de protection pour les enfants migrants et réfugiés**
- **Travail de plaidoyer et Advocacy : Observatoire de la migration, Campagne Destination Unknown (TDHIF) et pôles de connaissances au niveau international, régional, Suisse.**
- Encourager la coordination entre les structures formelles et informelles des systèmes de protection de l'enfant.
- **Consolider les relations avec les membres de la FITDH afin de faire entendre une voix et une position commune dans les débats portant sur les modèles alternatifs et les approches ou méthodes innovantes.**
- **Travailler avec les partenaires académiques pour promouvoir l'acquisition d'expertise par la recherche, l'innovation, la publication et la formation.**

Code	#	Niveau priorité	Libellé de l'indicateur	Cible Tdh – 4 Ans	Nature	Fréquence reporting	Désagrégation :	Nom court
MIGR	1,1	***	Nombre de personnes concernées par la migration des enfants dont la connaissance sur les risques liés à la migration et les moyens de les prévenir est renforcée grâce au partage d'informations appropriées	70 000	Agrégé	Semestre	Children <18 Youth >18-24 Adults >25	Prévention des risques
MIGR	1,2	***	Qualité des services institutionnels et communautaires dans les zones d'origine, de transit et de destination, où Tdh intervient. 1. Nombre de services institutionnels dont la qualité a été améliorée, 2. Nombre d' organisations au niveau de la communauté dont les pratiques ont été améliorées pour mieux répondre aux besoins de protection des enfants concernés par la migration 3. Nombre de personnes ressources de la communauté dont les pratiques ont été améliorées pour mieux répondre aux besoins de protection des enfants concernés par la migration	Non défini	Agrégé	Semestre	Service/ organisation/ personnes	Qualité des services
MIGR	1,3	***	Dans les lieux d'origine et/ou de destination, nombre de projets pilotes qui génèrent des enseignements concernant l'engagement des migrants dans des actions locales de développement en faveur des enfants et des jeunes concernés par la migration	3	(Pilot)	Semestre	N/A	Projets pilotes
MIGR	1,4	***	En Europe (central et Sud Est), nombre d' acteurs de la protection dont la capacité a été durablement renforcée pour la prévention des risques et la protection des enfants contre la violence]	6 000	Agrégé	Semestre	Par type d'acteurs	Capacités acteurs de la protection
MIGR	1,5	***	En Europe (centrale et Sud Est), nombre d' enfants concernés par la migration et nombre des membres de leurs familles dont la résilience est renforcée	16 000	(Pilot)	Tous les ans		Résilience
MIGR	2,1	*	# de normes, politiques ou procédures ayant été édictées, modifiées ou abrogées suite à l'intervention de Tdh (menée en dehors, ou dans le cadre de réseaux et/ou alliances auxquels Tdh appartient).	Non défini	Agrégé	Semestre	Normes, politiques, procédures	Normes et politiques
MIGR	2,2	*	Niveau de couverture des positions de Tdh ou des informations fournies par Tdh reprises par les médias sur les réalités et expériences, ainsi que les causes, besoins et interventions nécessaires au regard de la protection des enfants concernés par la migration.	Non défini	Qualitatif	Semestre	N/A	Migration Media
MIGR	2,3	*	Les positions des enfants et des jeunes concernés par la migration sont prises en compte dans des documents de plaidoyer et de communication, et dans le cadre d'événements nationaux, régionaux ou globaux.	Non défini	Framing / Cadre	Semestre	N/A	Migration Plaidoyer enfant
MIGR	3,1	*	Niveau de participation de Tdh dans 3 réseaux majeurs au niveau global (1), régional (2) et national (3): Global Forum on Migration and Développement (1) ; Groupe de travail régional pour la protection de l'enfance en Afrique de l'ouest (2) et Plateforme de la société civile suisse sur Migration et Développement (3).	Non défini	DIRECT - Framing	Semestre	Par type de réseau	Migration Réseau
MIGR	3,2	*	Nombre et importance des positions et recommandations promues par Tdh en matière de protection des droits des enfants et des jeunes concernés par la migration ayant été reprises et promues à travers des réseaux globaux, régionaux ou nationaux.	Non défini	Agrégé	Semestre	N/A	Migration Plaidoyer
MIGR	3,3	*	Nombre de documents [sur l'enfance et la migration] publiés [par Tdh] avec des instituts académiques et d'articles publiés dans des revues scientifiques.	Not defined	direct - Agrégé	Semestre	Académiques /scientifiques	Migration publication

7.3. Programme Lutte contre le travail des enfants – Objectifs à 2020

En 2020, Terre des hommes contribue de manière significative et durable à la prévention de l'exploitation des enfants dans les chaînes de création de valeur d'au moins trois grandes entreprises. Terre des hommes contribue par ailleurs au renforcement de systèmes appropriés de protection des enfants exploités par le travail et favorise l'accès à leurs droits en Afrique de l'Ouest et en Asie. Terre des hommes est reconnue et sollicitée pour son expertise par des grandes entreprises soucieuses de réduire l'exploitation des enfants et d'améliorer leurs conditions de travail.

Résultats à 2020

- 1 Terre des hommes contribue à réduire le nombre d'enfants en situation d'exploitation dans les chaînes de création de valeur de trois grandes entreprises.
- 2 Dans six Etats fragiles, les risques d'exploitation des enfants par le travail sont réduits grâce au renforcement de systèmes locaux de protection sociale et de l'enfance, de mécanismes institutionnels et communautaires, de suivi et de protection des enfants travailleurs ainsi que par des programmes pilotes d'éducation et d'accès à l'emploi visant les enfants et les jeunes les plus vulnérables.
- 3 A travers des campagnes de plaidoyer en Suisse et au niveau international, Terre des hommes contribue au mouvement mondial contre le travail des enfants en donnant aux enfants l'occasion d'exprimer leurs besoins et leurs opinions.



Objectifs de Développement Durable (ODD)



Stratégies programmatiques

- Renforcer les systèmes de protection de l'enfant, la prévention et la gestion des cas.
- Explorer et engager des partenariats avec des entreprises.
- Inscire l'action dans des réseaux d'acteurs et des consortia dans le but de contribuer à l'effort collectif.
- S'allier à des instituts académiques tels que le CIDE et l'IDE de l'UNICEF afin d'ancrer le plaidoyer sur des faits grâce à une meilleure compréhension des enjeux globaux autour du travail des enfants et une réflexion critique sur l'action.

Code	#	Niveau priorité	Libellé de l'indicateur	Cible Tdh – 4 Ans	Nature	Fréquence reporting	Désagrégation :	Nom court
EXPLO	1,1	***	Nombre d'enfants, de membres de la famille et de la communauté qui comprennent les risques liés au travail, leurs droits et les opportunités de développement, via des actions de préventions intégrées et multidisciplinaires	50 000	Agrégré	Semestre	. Filles Garçons/familles . Enfants mobilité/non	Exploitation Prévention
EXPLO	1,2	***	Nombre d'enfants et de jeunes identifiés comme victimes d'exploitation par le travail pour lesquels la situation [au travail] est améliorée ou qui ont été retirés des pires formes de travail à la fin du projet [ou cycle de service], en accédant à des services et mécanismes sociaux et de protection fournis par Tdh.	15 000	Agrégré	Semestre	. Filles Garçons/familles . Enfants mobilité/non . Situation améliorée/pire formes	Exploitation Service protection
EXPLO	1,3	***	Nombre et % d'enfants [séparés ou non accompagnés] qui ont été identifiés [grâce aux interventions de Tdh] comme étant des enfants travailleurs, qui sont réinsérés dans leur famille ou leur communauté d'origine, ou par le biais de placements alternatifs.		Agrégré	Semestre	. Filles Garçons/familles . Enfants mobilité/non . Age (6-12, 13-17 for child labour, 18-25 for hazardous work)	Exploitation Réintégration
EXPLO	2,1	*	Degré de mise en œuvre du guide et des outils de collaboration avec les entreprises de Tdh dans le contexte de la nouvelle stratégie visant à réduire le travail des enfants dans les chaînes de valeur.	N/A	Directs (qualitatif)	Semestre	Néant	Implémentation stratégie
EXPLO	2,2	*	Degré de mobilisation des organisations privées, académiques, et de la société civile impliquées dans la thématique du travail des enfants, durant les ateliers et autres événements de coordination organisés par ou avec Tdh.	Non défini	Directs Qualitatif	Semestre	Néant	Expl. Mobilisation
EXPLO	2,3	*	Nombre d'accords avec des organisations du secteur privé qui reflètent leur engagement, et spécifient le rôle de Tdh, les services que Tdh peut fournir à chaque étape de la chaîne de valeur, ainsi que les termes du partenariat.	Non défini	Direct Agrégré	Semestre	Néant	Engagement secteur privé
EXPLO	3,1	*	Niveau d'intégration des besoins et demandes des enfants travailleurs et à risque d'exploitation, dans les activités de plaidoyer de Tdh (à l'international, auprès du BIT, des décideurs, des syndicats et de la société civile).	Non défini	Direct Qualitatif	Semestre	Néant	Exploitation Participation Enfants
EXPLO	3,2	*	Nombre d'articles dans les médias ayant relayé de façon pertinente les opinions et besoins des enfants travailleurs, en Suisse, en Europe et dans des contextes spécifiques.	Non défini	Direct Agrégré	Semestre	Néant	Exploitation couverture médiatique

7.4. Programme justice Juvénile - Objectif à 2020

En 2020, Terre des hommes a contribué à améliorer de manière significative et durable l'accès aux systèmes de justice formels et informels des enfants en Afrique de l'Ouest, en Amérique Latine, en Asie et au Moyen-Orient. Terre des hommes a contribué au développement et à l'amélioration des systèmes de justice en valorisant l'approche restauratrice et en particulier par la promotion d'alternatives au procès, de mesures alternatives à la détention et de la prise en charge spécialisée des enfants en privation de liberté. Terre des hommes est une référence mondiale en matière de justice juvénile restauratrice.



Objectifs de Développement Durable (ODD)
correspondants



Résultats à 2020

- 1 Le programme est opérationnel dans au moins 20 pays. Sur l'ensemble de la période il impacte 50'000 enfants en contact avec la loi, en renforçant leur accès à la justice, augmentant le recours aux mesures non-privatives de liberté et la prise en charge spécialisée en privation de liberté et en diminuant la violence institutionnelle à leur encontre.
- 2 Au plan international dans plusieurs régions du monde, les acteurs impliqués dans la justice juvénile ont pris et/ou ont mis en œuvre des décisions qui valorisent l'approche restauratrice et contribuent à promouvoir l'accès des enfants à une justice adaptée, luttent contre les violences institutionnelles faites aux enfants dans les systèmes de justice juvénile, augmentent le taux d'enfants bénéficiant de mesures non-privatives de liberté et renforcent le rôle et la participation des enfants, de leurs familles et de la communauté.
- 3 La recherche et l'innovation contribuent à l'avancement des connaissances dans le domaine de la justice juvénile et l'accompagnement au changement institutionnel, ce qui renforce le positionnement global de Tdh de manière significative.
- 4 Le programme justice juvénile incorpore les standards de qualité et redevabilité reconnus, en particulier en intégrant systématiquement l'analyse de situation et la gestion des connaissances.

Stratégies programmatiques

- Renforcer la **complémentarité entre les systèmes de justice formels et informels**
- Réduire le nombre d'enfants en détention grâce à l'**augmentation du taux de mesures non-privative de liberté et l'amélioration de la prise en charge spécialisée en privation de liberté.**
- Réduire la violence contre les enfants dans les systèmes de justice en établissant ou en renforçant l'**efficacité des mécanismes de plainte**
- Faire le **monitoring** des systèmes formels de justice, **Plaidoyer, influencer les politiques.** Promouvoir des initiatives de plaidoyer menée avec et par les enfants.
- **Formation spécialisée en JJ**
- **Recherche, innovation** sur le thème de la prévention de la délinquance

Cod e	#	prio rité	Libellé de l'indicator	Cible Tdh – 4 Ans	Nature	Fréquence reporting	Désagrégation :	Nom court
JJ	1,1	***	Nombre d'enfants en conflit avec la loi ayant bénéficié de mesures non privatives de liberté : mesures de déjudiciarisation	Non défini	Agrége	Semestriel	Fille-Garçon. district	Déjudiciarisation
JJ	1,2	***	Nombre d'enfants en conflit avec la loi ayant bénéficié de mesures non privatives de liberté : mesures de substitution à la détention provisoire	Non défini	Agrége	Semestriel	Fille-Garçon. district	Alternative détention provisoire
JJ	1,3	***	Nombre d'enfants en conflit avec la loi ayant bénéficié de mesures non privatives de liberté : mesures alternatives à l' emprisonnement	Non défini	Agrége	Semestriel	Fille-Garçon. district	Alternative emprisonnement
JJ	1,4	***	Nombre (et %) de cas d'enfants en contact avec les systèmes de justice coutumière dans lesquels les acteurs de justice formelle sont impliqués, par an et dans les zones d'intervention du projet « Shifting the paradigm of access to justice for children »	Non défini	Agrége	Annuellement	Fille-Garçon. Type d'infraction	Coopération formel-informel
JJ	1,5	***	Nombre (et %) de cas d'enfants en contact avec les systèmes de justice coutumière pour lesquels l'enfant a été sollicité pour exprimer son opinion librement à propos des événements par an et dans les zones d'intervention du projet [...] .	Non défini	Agrége	Annuellement	Fille-Garçon. Type d'infraction	Justice coutumière : participation enfant
JJ	1,6	***	Niveau de satisfaction des parties engagées dans un processus de justice juvénile restauratrices soutenus ou accompagné par Tdh.	Non défini	Qualitatif (Pilot)	Annuellement	N/A	Processus restaurateurs
JJ	2,1	*	Nombre de politiques, législations, et procédures qui ont été construites avec les appuis techniques directs de Tdh [dans le domaine de justice juvénile restauratrice et les normes et standards internationaux des droits de l'enfant] et validés par les autorités compétentes	Non défini	Agrége	Semestriel	Politique, norme, législati on	Politiques, lois et procédures
JJ	2,2	*	Nombre de professionnels formés ou sensibilisés annuellement par le programme JJ	10 000	Agrége	Semestriel	h/F	Formation professionnelle
JJ	2,3	*	Existence d'une campagne globale multi-agence en justice juvénile	Oui/non-statut	Directs	Annuellement	Aucune	A développer
JJ	2,4	*	Existence d'initiative(s) de plaidoyer d'enfants en matière de justice juvénile	Oui/non-statut	Directs	Annuellement :	Aucune	A développer
JJ	2,5	*	Nombre d'espaces de dialogues interdisciplinaires créés aux niveaux : international, régional et national	Not defined	Agrége	Annuellement :	Par niveau	A développer
JJ	2,6	*	Existence et [niveau de] distribution d'une revue internationale spécialisée en justice juvénile .	Oui/non-statut	Directs	Annuellement :	Aucune	A développer
JJ	2,7	*	Existence d'un Certificat d'Etudes Avancés (CAS) en Justice Juvénile	Oui/non-statut	Directs	Annuellement	Aucune	A développer
JJ	2,8	*	Nombre de professionnels formés par le CAS (par an)	Non défini	Directs Agrégé	Annuellement :	Catégories prof / pays	A développer
JJ	3,1	*	Nombre d'articles publiés dans des revues scientifiques et non-scientifiques	Non défini	Agrége	Annuellement	Scientific-non	A développer
JJ	3,2	*	Nombre et qualité des Prix internationaux ou nationaux auxquels Tdh a participé et que Tdh a organisés	Non défini	Directs Agrégé	Annuellement :	National-Int	A développer

7.1. Programme Urgences et Crises Humanitaires – Objectif à 2020

Objectif à 2020 du programme « urgences et crises humanitaires » En 2020, dans les crises humanitaires majeures, Terre des hommes répond de manière immédiate et efficace aux besoins de l'enfant et contribue de manière significative à garantir l'accès des enfants les plus vulnérables aux services de santé de base ainsi qu'à un environnement protecteur. Dans un deuxième temps, Terre des hommes contribue à la réhabilitation des systèmes de santé et de protection. La Fondation Terre des hommes, au sein de la FITDH, est ainsi reconnue comme organisation de référence de l'aide à l'enfance dans le secteur de l'aide humanitaire tant au niveau international qu'en Suisse et est sollicitée par l'ensemble des acteurs de l'aide humanitaire en particulier pour son expertise en protection de l'enfance dans les crises humanitaires.



Objectifs de Développement Durable (ODD) correspondants



Résultats à 2020

- 1 L'action de Terre des hommes contribue de manière significative à **prévenir et à réduire les conséquences des crises sur les enfants, leur famille et leur communauté**, grâce à une réponse spécifique, directement ou à travers des partenariats, aux besoins de protection et de santé de l'enfant et une assistance adaptée permettant d'assurer la couverture des besoins fondamentaux des populations.
- 2 Une aide de qualité alignée avec les standards humanitaires internationaux en matière de qualité et de redevabilité aux bénéficiaires de son action dans le secteur de l'aide humanitaire est fournie par Terre des hommes.
- 3 Tdh organise son action dans le cadre d'une stratégie de travail en réseau et en partenariat au niveau global visant à produire des changements durables pour les enfants dans les crises humanitaires, ce qui lui permet de consolider son positionnement d'acteur central et privilégié d'aide à l'enfance dans le secteur de l'aide humanitaire au niveau international et en Suisse, auprès du grand public, des autorités et des partenaires, en particulier au sein de la FITDH.

² e.g. Sphere, CPMS, WHO, Core Humanitarian Standards, CICR).

Stratégies programmatiques

- **Veille active, anticipation, préparation et réactivité** pour une **intervention la plus rapide possible** et à l'échelle de la crise en question
- **Systematisation des standards humanitaires internationaux** en matière de qualité et de redevabilité² dans toutes les interventions
- **Un plaidoyer global** sur les thèmes de l'enfance en contexte de crise humanitaire. **Participation** aux événements internationaux dans le domaine de l'aide humanitaire et aux réseaux ICVA et VOICE

Code	#	Niveau priorité	Libellé de l'indicateur	Cible Tdh – 4 Ans	Nature	Fréquence reporting	Désagrégation :	Nom court
DAH	sec. 1.1	***	Indicateur PSS : - Indicateur 1a) : # et % des enfants participant aux activités de soutien psychosocial qui expriment se sentir en sécurité, socialiser et se divertir en fin de projet - Indicateur 1b) : # et % des enfants participant aux activités structurées de soutien psychosocial qui expriment une amélioration de leur bien être subjectif en fin de projet (target 70%).	70 %	INDICATEURS CORE	Semestre	Fille/garçons	PSS - Humanitaire
DAH	1.2	***	Nombre et Proportion des naissances assistées par des personnels de santé qualifiés durant le projet est maintenue en comparaison avec les données de base dans les zones des projets de Tdh	N/A	INDICATEURS CORE (Pilot)	Semestre	Non défini	Naissance assistées Humanitaire
DAH	2.1	***	% des actions-clés d'intervention recommandées par au moins 5 standards minimums de protection de l'enfance dans les crises humanitaires (CPMS) mises en œuvre par les pays contributeurs Tdh	70 %	INDICATEURS CORE	Semestre	N/A	Actions CPMS
DAH	3.1	*	Dans les pays en contexte de crise humanitaire où Tdh intervient, nature et degré de participation de Tdh aux groupes de travail/clusters relatifs à la nature de son intervention d'urgence dans le pays donné	Not defined	Position	Semestre		Participation Cluster et WG
DAH	3.2	*	Au niveau international et en Suisse, nature et degré de participation de Tdh aux foras liés à l'aide humanitaire et au minimum à ceux relatifs à la protection de l'enfance, à l'eau, à l'assainissement et à l'hygiène, à la santé et aux abris	Not defined	Position INDICATEURS DIRECTS	Semestre	Type of thematic fora	Participation fora
DAH	3.3	*	Nombre de publications, de participation à des événements sur l'Aide Humanitaire et de formations réalisées conjointement avec des partenaires académiques du Sud et du Nord	Not defined	Aggregated INDICATEURS DIRECTS	Semestre	South and North	Collaboration académique
DAH	3.4	*	100% des nouvelles interventions d'urgence de Tdh sont relayées dans les médias Suisses et/ou internationaux au minimum une fois dans les 7 jours suivant leur démarrage	100%	Aggregated INDICATEURS DIRECTS	Semestre	Swiss and international media	Couverture Média Humanitaire

8. Glossaire

Agrégation

Addition de données quantitatives provenant de différentes sources au sein d'une organisation en vue d'obtenir une vue d'ensemble qui mesure des changements dans les différents lieux d'intervention.

Benchmark

Cible fondée sur une norme « standard », une condition minimum ou une bonne pratique.

Chaîne des résultats

Suite de relations de cause à effet qui mènent d'une action de développement à l'atteinte des objectifs. La chaîne des résultats commence par la mise à disposition des ressources, se poursuit par les activités et leurs outputs (prestations). Elle conduit aux réalisations et aux impacts, et aboutit à une rétroaction. Dans quelques agences d'aide, le public concerné fait partie de la chaîne des résultats.

Ressources (Intrants, moyens, ressources)

Moyens humains, matériels et financiers mobilisés pour mener les activités.

Prestations (extrants, « outputs »)

Les biens, équipements ou services qui résultent des actions d'un projet. Ce qui caractérise une prestation, ou « output », c'est que le projet maîtrise les éléments nécessaires pour la produire. Par exemple : un cours de formation, une séance de sensibilisation, une source d'eau (ayant été améliorée), une réhabilitation, une trousse hygiénique (ayant été distribuée), un cycle de coordination, une rencontre.

Réalisations (outcomes)

Les réalisations (aussi appelées effets directs) sont des changements significatifs et mesurables dans les pratiques, les capacités, les connaissances et/ou le bien-être des bénéficiaires ou du groupe-cible qui résultent des prestations du projet.

Impact

Effets à long terme, positifs ou négatifs, directs et non, prévus ou non, qui résultent des prestations d'un projet.

Cible

Le résultat prévu, décrit précisément, devant être accompli dans un délai explicite. Dans le cas d'un indicateur quantitatif, la cible sera un nombre ou un pourcentage.

Donnée

Renseignement à l'état brut.

Donnée secondaire

Donnée recueillie par un tiers pour un objectif non nécessairement lié au travail de collecte entrepris.

Donnée primaire

Donnée recueillie directement d'une expérience de première main. Les données primaires peuvent être recueillies par Tdh ou par l'entremise de ses partenaires ou consultants dont les services ont été retenus à cette fin.

Donnée qualitative

Donnée qui décrit les caractéristiques, les propriétés ou les qualités exprimées en mots plutôt qu'en nombres.

Donnée quantitative

Donnée mesurée ou exprimée en chiffres, décrivant normalement des sommes, des portées ou des quantités.

Étude de référence (ou étude de base)

Exercice de collecte et d'analyse de données mené en amont ou au début d'une intervention en vue de définir la situation initiale (dans périmètre des indicateurs de notre projet). L'état des lieux permet de déterminer quel est notre « point de départ ».

Illustration (d'un changement)

On effectue une « illustration » dans les cas de changements à grande échelle, souvent dans le contexte d'une étude de cas ou du récit d'un changement. Ces récits peuvent être utilisés ou non pour représenter un changement plus vaste.

Indicateur

Les indicateurs sont des facteurs ou variables, de nature quantitative ou qualitative, qui constituent des moyens simples et fiables de mesurer (ou au moins de décrire) précisément les changements liés à un projet. Il s'agit de descriptions opérationnelles qui définissent des valeurs en termes de quantité et de qualité pour nous permettre de mesurer ou apprécier si l'objectif et les résultats à tous les niveaux d'un projet ont été atteints. (manuel de cycle de projet de Tdh, adapté de l'OCDE, 2010)

Indicateurs clés de performance de Tdh (Vision 2030)

Pilotage de l'organisation et des programmes par des indicateurs clés de performance. Ces indicateurs s'articulent autour de deux objectifs :

- 1) Suivre le développement organisationnel selon des paramètres comme le volume et la nature des financements, les ratios et les natures des dépenses et le développement des métiers clés.
- 2) Bien rendre compte des progrès réalisés en ce qui concerne l'impact des programmes sur la situation des enfants (indicateurs liés aux réalisations des programmes).

Mesure de changement

On effectue une « mesure » lorsqu'un objectif est SMART (Spécifique, Mesurable, Approprié, Réaliste et Temporel) et peut être mesuré avec un certain degré d'exactitude.

Information

Données ayant été traitées pour rendre compte de constances et en retirer un sens.

Méthode de collecte des données

Processus formalisé et systématique servant à accomplir une tâche et à répondre à un objectif. Une méthodologie est une combinaison de méthodes.

Outil pour la collecte des données

Le soutien, ou moyen, employé pour recueillir des informations (questionnaire, liste de vérification, fiche d'observation, outils d'évaluation, etc.).

Programme

Ensemble de projets ou d'activités conçus et mis en œuvre en fonction du contexte, partageant des moyens et des approches communes ou complémentaires dont la mise en synergie permet d'atteindre un objectif supérieur (Vision 2030).

Projet

Effort complexe visant l'atteinte d'un objectif et devant respecter un échéancier et un budget (manuel de cycle de projet). Les projets possèdent un cycle de vie non linéaire divisé en différentes étapes. Tdh reconnaît les étapes suivantes : identification, planification stratégique, programmation opérationnelle, monitoring, évaluation et capitalisation d'expériences. Les projets s'articulent autour d'un cadre logique, d'une théorie du changement ou des deux.

Sources

La provenance des données recueillies. Il peut s'agir de documents (rapports, procès-verbaux, fichiers, registres, etc.), de personnes ou de groupes de personnes. Les sources doivent être fiables et accessibles.

9. Abréviations

AQA	Assistants qualifiés pour les accouchements
CES	Certificat d'études avancées
CIAB	Conseil international des agences bénévoles
CIDE	Centre interfacultaire en droits de l'enfant
COFIL	Comité de pilotage
DAH	Division de l'Aide humanitaire
DCC	Direction du développement et de la coopération
FICR	Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge
FITDH	Fédération internationale Terre des Hommes
FTI	Fiche technique indicateur
GCP	Gestion de cycle de projet
GFMD	Forum mondial sur la migration et le développement
ICP	Indicateurs clés de performance
IDE	Institut international des droits de l'enfant
INTRAC	International NGO Training and Research Centre
JJ	Justice juvénile
JJR	Justice juvénile restauratrice
M&E	Monitoring et évaluation
MAS	Malnutrition aiguë sévère
NMPE	Normes minimales pour la protection de l'enfance
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODD	Objectifs de développement durable
OMS	Organisation mondiale de la Santé
ONU	Organisation des Nations Unies
PNC	Couvertures par les soins postnatals
POIF	Cadre conceptuel des indicateurs de résultats programmatiques
RACI	Responsable, « accountable », consulté, informé
RH	Ressources humaines
SMART	Spécifique, mesurable, approprié, réaliste et temporel
SPE	Systèmes de protection de l'enfance
SRO	Soluté de réhydratation orale
TAES	Taux d'allaitement exclusif au sein
Tdh	Terre des hommes
UNIGE	Université de Genève
WASH	Eau, Assainissement et Hygiène pour tous