



EDUCO 2015-2018

RAPPORT ÉVALUATION PLAN STRATÉGIQUE

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Acronymes:

ADE : Approche Droits de l'Enfant

AECID : Agence Espagnole de Coopération Internationale au Développement

ASDE : Analyse Situationnelle des Droits de l'Enfant

CIPS : Commissions pour l'implémentation des Politiques et des Standards

ECHO : European Civil Protection and Humanitarian Aid Operations

ECO : Enquête Culturelle Organisationnelle

POA : Plan Opérationnel Annuel

PSI : Plan Stratégique Institutionnel 2015-2018

PP : Plan Pays

SEAR : Suivi, Évaluation, Apprentissage et Redevabilité

SRS : Suggestions, Réclamations et Satisfactions

TdC : Théorie du Changement Organisationnel

Pour plus d'information, le rapport complet d'évaluation du PSI 2015-2018 est disponible sur notre site web :

www.educo.org

1

Contexte

Educo a parcouru un long chemin depuis l'adoption du Plan Stratégique Institutionnel 2015-2018¹ et des Plans Pays 2016-2019. Ces plans ont guidé notre action durant les dernières années écoulées. Ils nous ont permis de placer l'approche basée sur les droits de l'Enfant au cœur de l'organisation et de construire une nouvelle identité. En 2019, nous sommes entrés dans une période de transition qui a vu à la fois la clôture du cycle stratégique précédent et la définition du cycle à venir. Avant de débiter ce nouveau cycle, nous avons souhaité procéder à l'évaluation du travail accompli au cours des cinq dernières années. Nous considérons que cet exercice collectif d'évaluation de nos documents stratégiques constitue une action clé pour alimenter notre nouvelle planification stratégique, programmatique et de développement organisationnel. Il s'agit également d'une obligation énoncée dans le Plan stratégique 2015-2018 et que nous nous sommes engagés à respecter envers nous-même et envers l'ensemble des acteurs impliqués dans le travail d'Educo.

Le processus d'évaluation s'est déroulé de mars à décembre 2019. Les évaluations des Plans Pays ont été réalisées au cours du second semestre de l'année. Elles constitueront les bases sur lesquelles chacun des bureaux pays pourra s'appuyer pour développer son propre Cadre programmatique pays 2020-2025 ainsi que son Plan de développement organisationnel 2020-2023.



Résultat de l'enquête en ligne menée auprès des équipes d'Educo – Les mots librement choisis définissent l'état actuel d'Educo – La taille des lettres représente la fréquence d'utilisation des expressions et illustre ainsi les tendances de l'opinion.

¹ En vigueur jusqu'en 2019 inclus, après prolongation d'une année supplémentaire.



2

Antécédents

Educo est une ONG de coopération globale au développement et d'action humanitaire. Nous agissons depuis plus de 25 ans en faveur des enfants et pour la défense de leurs droits, et tout particulièrement le droit de recevoir une éducation équitable et de qualité.

Nous travaillons en Espagne ainsi que dans des pays d'Afrique (Bénin, Burkina Faso, Mali, Sénégal), d'Amérique latine (Bolivie, Salvador, Guatemala, Nicaragua) et d'Asie (Bangladesh, Cambodge², Inde, Philippines). Nous développons des projets sociaux auxquels participent plus de 410.000 enfants et 220.000 adultes en vue de promouvoir des sociétés justes et équitables qui garantissent leurs droits et leur bien-être.

Nous voulons un monde dans lequel tous les enfants jouissent pleinement de leurs droits et vivent dans la dignité.

Nous sommes membres de ChildFund Alliance, l'une des principales coalitions internationales d'ONG axée sur la protection des enfants et présente dans les cinq continents.

Notre Plan Stratégique 2015-2018 comporte six objectifs stratégiques. D'une part, il définit trois objectifs de développement basés sur le Droit à l'Éducation, le Droit à la Protection et la Gouvernance. D'autre part, il établit trois objectifs organisationnels axés sur l'intégration de l'Approche Droits de l'Enfant, le financement, la visibilité et le travail en réseau. Les objectifs organisationnels sont considérés comme indispensables à la réalisation des objectifs de développement.

² Le Bureau Pays du Cambodge n'a pas participé au présent processus d'évaluation. Il est en effet géré par ChildFund Cambodge, en représentation de ChildFund Australie, deux entités membres de ChildFund Alliance.

Nous rappelons ci-dessous les six objectifs stratégiques de notre PSI 2015-2018 et leurs cibles associées :

1. Éducation : les enfants et les adolescents exercent et jouissent de leur droit à une éducation équitable, transformatrice et de qualité, tout au long de leur vie.

- **Cible 1.1 :** Droit à l'éducation : les conditions nécessaires sont réunies pour assurer une éducation de base à toutes et à tous, sans distinction aucune, orientée vers le vivre ensemble et l'apprentissage à être, à faire et à connaître.
- **Cible 1.2 :** Droit dans l'éducation : des processus d'enseignement-apprentissage pertinents, créatifs et inclusifs sont établis, centrés sur l'apprenant et visant à développer pleinement sa personnalité, ses talents et ses capacités.
- **Cible 1.3 :** Droit par l'éducation : une éducation inclusive, critique et participative est encouragée, qui respecte pleinement les Droits humains et interagit en permanence avec son environnement pour construire des sociétés plus justes.

2. Protection : les enfants et les adolescents jouissent du droit de vivre au sein d'environnements sûrs et protecteurs.

- **Cible 2.1 :** les enfants et les adolescents vivent dans un environnement exempt de violence, de maltraitance, de négligence et d'abus au sein de la famille et de la communauté.
- **Cible 2.2 :** les cas de travail des enfants sont réduits et l'exploitation des enfants et des adolescents sous toutes ses formes est éliminée.
- **Cible 2.3 :** les enfants et les adolescents sont protégés contre les catastrophes naturelles par le renforcement de la résistance et de la résilience de leurs communautés.

3. Gouvernance : les enfants et les adolescents exercent activement leur citoyenneté dans le cadre de systèmes publics qui promeuvent leurs droits.

- **Cible 3.1 :** les gouvernements (titulaires d'obligations) s'acquittent de leur obligation d'établir des lois, des politiques et des structures efficaces qui garantissent les Droits de l'Enfance.
- **Cible 3.2 :** les citoyens et la société civile organisée (titulaires de responsabilités) jouent un rôle actif dans l'élaboration et le suivi des stratégies publiques de défense et de promotion des Droits de l'Enfance.
- **Cible 3.3 :** les enfants et les adolescents (titulaires de droits) participent activement dans les espaces publics pour exprimer leurs idées, revendiquer leurs droits et influencer les décisions qui les concernent.

4. Intégration de l'Approche Droits de l'Enfant : l'ADE est intégrée à tous les niveaux de l'organisation.

- **Cible 4.1 :** des plans de développement personnel et professionnel de l'équipe humaine sont établis, ainsi que des processus et des procédures internes qui intègrent l'Approche fondée sur les Droits de l'Enfance.
- **Cible 4.2 :** la culture de travail est orientée vers une redevabilité à tous les niveaux organisationnels, au moyen de l'évaluation des processus et des résultats et de l'utilisation de données probantes pour la prise de décision.

5. Financement : la durabilité économique est atteinte lors de la réalisation de la mission.

- **Cible 5.1** : la captation de ressources privées est consolidée.
- **Cible 5.2** : des alliances et des collaborations sont établies avec des entreprises et des fondations privées dont les actions sont en accord avec notre philosophie institutionnelle.
- **Cible 5.3** : des fonds provenant de sources publiques sont obtenus.

6. Visibilité et travail en réseau : l'organisation est un acteur de référence en matière de Droits de l'Enfance au niveau local, national et international.

- **Cible 6.1** : la reconnaissance et la crédibilité de l'organisation est accrue.
- **Cible 6.2** : les efforts sont mis en commun, les connaissances et les expériences sont échangées avec d'autres organisations afin d'améliorer l'impact et l'apprentissage.

Le processus de transformation interne (Théorie du Changement – TdC) a été mis en œuvre dans l'organisation entre les années 2016 et 2018. Il a constitué l'axe central autour duquel s'est articulé le PSI 2015-2018.

Le processus de la TdC est né de la décision de nous orienter vers la mesure d'impact et la recherche d'un "outil programmatique" cohérent et efficace pour mener à bien notre mission.

Inspiré par l'approche de la Théorie U³, ce processus a institué une réflexion collective sur la nature et l'action de l'organisation. Il a permis de préciser la signification du changement social lié à notre mission et de trouver des réponses à la question de savoir quelle était la valeur apportée par notre action. Enfin, l'organisation a misé sur ce processus dans le but d'approfondir les composantes du PSI 2015-2018 et de se convertir en une instance qui intègre et réunit les efforts et les initiatives multiples menées jusqu'à présent.



3 [Lien Définition Théorie-U](#)

3

Objectifs et Critères de l'Évaluation

L'objectif principal de la présente évaluation stratégique consistait à réaliser une analyse participative du Plan Stratégique 2015-2018 et des Plans Pays 2016-2019. Il s'agissait d'obtenir une variété de données probantes utiles à la construction conjointe du nouveau cycle stratégique d'Educo et d'en tirer des apprentissages pour l'amélioration continue de l'"être" et du "faire" de notre organisation.

Les 5 critères du CAD (Comité d'Aide au Développement – OCDE)⁴ ont été retenus pour l'évaluation, à savoir l'impact, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et la pertinence.

4

Méthodologie et Limitations

Nous avons procédé à une évaluation interne de notre PSI 2015-2018, basée sur une méthodologie participative et sur deux types de sources d'information : des sources primaires (enquêtes en ligne, groupes focaux, interviews, rapports d'évaluation des Plans Pays, enquêtes sur la culture de l'organisation) et des sources secondaires (rapports d'évaluation de projets, documents institutionnels de redevabilité, etc.) destinées à collecter des données plus qualitatives que quantitatives.

En raison de certaines limitations internes (absence d'une étude de base "utilisable", indicateurs très généraux permettant des possibilités d'interprétation trop larges, absence d'homogénéisation des cadres de mesure entre les pays et le siège), nous avons décidé de nous concentrer sur une évaluation qui nous permette d'extraire un auto-apprentissage collectif et institutionnel, et d'orienter la méthode vers le développement d'enquêtes qualitatives qui rende compte des perceptions des différents groupes de personnes impliquées dans le travail réalisé par Educo.

⁴ La version antérieure à la mise à jour approuvée en décembre 2019 a été prise en compte.

5

Principales réussites et leçons apprises des objectifs stratégiques

La priorité que nous avons accordée aux domaines de l'éducation, de la protection et de la gouvernance a constitué, pour l'essentiel, un succès. Cette approche nous a permis de cibler notre stratégie programmatique, de générer des compétences et des savoir-faire et d'être reconnus dans notre secteur. Cependant, la capacité de l'organisation à produire un impact dans ces trois domaines n'a pas été la même partout. Le fait que ces derniers aient souvent été traités de manière isolée a en effet réduit la capacité d'Educo à obtenir un impact plus important.

Notre Stratégie en matière d'éducation a certes fourni un cadre d'action très clair, mais notre travail s'est presque toujours concentré sur le système éducatif formel. A l'avenir, nous devons mettre davantage l'accent sur le travail avec les enfants et les adolescents qui ne sont pas intégrés au système scolaire. Nous travaillerons également à donner plus d'importance à la petite enfance, à la transition entre l'école primaire et l'enseignement secondaire ainsi qu'à garantir l'accès à une éducation inclusive, critique, sûre et équitable.

En tant qu'organisation, nous avons énormément progressé sur le thème de la protection, sachant que nous ne disposions d'aucune expertise interne tangible en 2015. L'élaboration de la Politique pour la Protection et la Bien-être et son implémentation ont produit des résultats importants dans ce domaine, de même que l'intégration de spécialistes de la protection au sein des équipes d'Educo. De plus, nous travaillons actuellement sur la question de l'éducation en tant que mesure de protection, et des projets de protection spécifiques sont en cours d'exécution. Néanmoins, il nous faudra aborder la protection d'une manière plus intégrée et continuer de renforcer nos capacités tant au niveau programmatique qu'organisationnel.

Malgré les efforts que nous déployons pour mener à bien des projets pertinents de Redevabilité adaptée aux enfants et pour mettre en place des commissions composées d'enfants et d'adolescents, la gouvernance est le domaine stratégique où nous avons le moins progressé. L'absence d'une stratégie claire et le manque de spécialistes ont rendu difficile l'avancement de nos travaux sur la gouvernance. Il nous faudra à l'avenir mettre davantage l'accent sur la participation des enfants et des adolescents en promouvant leur capacité d'agir. Pour ce faire, nous devons développer nos connaissances sur ce que les enfants et les adolescents valorisent dans la vie et nous améliorer dans l'utilisation et la diffusion de cette information.

Nous avons besoin que notre travail s'inscrive dans une perspective à plus long terme et qu'il soit davantage orienté vers les résultats. Pour y parvenir, nous devons développer notre capacité d'évaluer l'impact que nous générons ainsi que les progrès réalisés par rapports aux résultats que nous visons. Par conséquent, dans le but d'améliorer notre action et notre apprentissage continu, il nous faudra disposer d'indicateurs communs et globaux plus ciblés, travailler selon une approche axée sur les résultats et promouvoir la redevabilité tant à l'interne qu'à l'externe. Cela nous permettra de prendre des décisions fondées sur des données probantes pour optimiser notre impact social. L'impact généré par Educo sera par ailleurs d'autant plus effectif qu'une importance croissante sera accordée à la production de connaissances.

L'approche fondée sur le genre n'est pas suffisamment intégrée au niveau programmatique et organisationnel. Nous devons donc renforcer les capacités des équipes et des organisations partenaires en matière d'approche de genre au sein du développement, en promouvant la transversalisation et en encourageant l'autonomisation des filles, des adolescentes et des femmes.

En 2015, nous nous sommes engagés à développer des partenariats plus solides et à participer à des alliances et à des réseaux. Cet engagement s'est révélé être un succès. Il nous a en effet permis de collaborer et de co-créer avec d'autres organisations de la société civile ainsi qu'avec les administrations publiques. Il a également encouragé l'apprentissage mutuel. Nous devons cependant développer davantage l'approche multipartenaires (Educo, entreprises privées, société civile, administration publique), en mettant tout particulièrement l'accent sur la collaboration et le travail conjoint avec le secteur privé. De même, la promotion de consortiums globaux entre les principaux acteurs internationaux devra être plus intensive.

Educo a réalisé d'énormes progrès au cours des cinq dernières années en matière de plaidoyer. Même s'il n'a pas été simple d'élaborer une stratégie cohérente et globale tout en produisant des notes de positionnement spécifiques, nous avons néanmoins commencé à développer des compétences au niveau interne et entrepris d'importants travaux de plaidoyer, tels que la campagne globale Joining Forces. Plus important encore, nous avons pris conscience au cours des cinq dernières années que le renforcement continu de nos capacités de plaidoyer et de notre participation publique constituait un besoin crucial et stratégique. A l'avenir, nous voulons être encore plus ambitieux dans notre travail de plaidoyer au niveau communautaire, national, régional et global.

Toujours au cours des cinq dernières années, nous avons su obtenir et gérer avec succès des fonds publics et institutionnels auprès de bailleurs de fonds prestigieux tels que l'AECID et l'ECHO. Toutefois, afin de garantir la durabilité de l'organisation, il nous faudra diversifier davantage la provenance de nos fonds, continuer d'améliorer la qualité globale de notre travail et cibler nos programmes de manière à augmenter notre efficacité tout comme notre impact. Nous devons également nous adapter à la complexité toujours évolutive, aux changements rapides et aux problèmes de sécurité auxquels nous sommes confrontés dans les contextes où nous travaillons.

6

Principaux apprentissages des stratégies d'implémentation

L'apprentissage qui se démarque le plus est celui qui découle de l'appropriation interne de l'approche basée sur les droits de l'Enfant au cours des cinq dernières années. Bien que des différences entre le niveau d'appropriation et d'implémentation de l'approche existent encore dans les différents Bureaux Pays et au siège, il ne fait aucun doute qu'Educo est à l'heure actuelle une ONG axée sur les droits de l'Enfant. Dans les années à venir, nous nous appuyerons sur ce capital acquis et poursuivrons le développement de l'approche basée sur les droits de l'Enfant, aussi bien au niveau programmatique qu'organisationnel. Nous continuerons par ailleurs à approfondir sa relation avec l'approche fondée sur le bien-être des enfants.

Au cours de cette période stratégique, tous les Bureaux Pays ont intégré dans leur modèle d'intervention le travail conjoint avec les Organisations partenaires locales. Nous disposons par conséquent de trois modalités d'intervention : l'intervention directe, l'intervention mixte et l'intervention par l'intermédiaire des organisations partenaires locales. De plus en plus, la relation de partenariat se conçoit comme une relation équilibrée et co-créative.

Le développement de nouvelles politiques institutionnelles a permis l'implémentation de notre stratégie, et en particulier de l'Approche basée sur les Droits de l'Enfant. Les politiques ont été diffusées, appropriées et appliquées de manière hétérogène et selon un rythme différent au siège et dans les Bureaux Pays. Cependant, plusieurs politiques, telles que la Politique pour la Protection et la Bienveillance des Enfants et des Adolescents, la Politique de Suggestions, Réclamations et Satisfactions (SRS), la Politique d'Équité des Genres et la Politique Environnementale, ont influé sur notre travail et leur implémentation renforce aujourd'hui la qualité de nos actions.



7

Conclusions et Recommandations

Au niveau général

- Le critère d'impact n'a pas pu être analysé en profondeur. En effet, en l'absence d'une étude de base institutionnelle valide, nous n'avons pas été en mesure d'évaluer nos actions de manière exhaustive. Nous disposons néanmoins de preuves d'impact provenant des évaluations de projets, ainsi que des perceptions partagées par les participants à nos projets, par les acteurs locaux externes et par nos organisations partenaires locales.
- Les objectifs et les cibles formulés dans le PSI 2015-2018 ont été jugés trop ambitieux pour une période aussi courte (4 ans). Il est recommandé, pour le prochain cycle stratégique, de les définir de manière plus réaliste, de les rendre mesurables et de les inscrire dans un calendrier plus étendu.
- L'application de l'ADE doit être consolidée. Des différences ont en effet été observées entre son intégration aux activités des programmes et à celles de l'organisation. Ces mêmes différences d'application se retrouvent entre le siège et les Bureaux Pays, et ce aussi bien au niveau programmatique qu'organisationnel. L'accompagnement et le renforcement des capacités de la part des coordinations régionales en Afrique et en Amérique latine et, à l'inverse, l'absence de personnel régional fixe en Asie, peuvent expliquer les différences de compréhension, d'application et d'intégration de l'ADE entre les régions. Au siège, l'appropriation a été limitée, probablement en raison des différences d'accompagnement et de formation entre les départements/directions de l'organisation.
- Afin de progresser dans l'application de l'ADE, il sera nécessaire de définir et de générer des mécanismes permettant une plus grande participation des enfants à la gouvernance même de l'organisation.
- Il est recommandé de renforcer la visibilité de nos politiques institutionnelles, en vue d'améliorer leur implémentation à tous les niveaux de l'organisation.
- Bien que des avancées substantielles aient été réalisées en matière de collecte de fonds, l'organisation requiert un modèle de financement (Funding model) plus clair et plus cohérent pour atteindre une plus grande durabilité. À cet égard, il s'agira de formuler et d'exécuter un plan d'activité destiné à intensifier la recherche de financements externes et à développer des stratégies de collecte de fonds au niveau local, mais également au niveau des Bureaux Pays, qu'il s'agisse de major donors ou de donateurs particuliers.

- Il sera également nécessaire de disposer d'une stratégie de communautés d'apprentissage qui permette de capitaliser et de partager les réussites, les bonnes pratiques, la vision et les positionnements politiques, entre autres.
- Le renforcement de notre collaboration avec d'autres organisations locales à moyen terme nous permettra d'affermir notre rôle de catalyseur et la reconnaissance dont nous bénéficions en tant que facilitateurs du changement social.
- La présente évaluation constate que l'approche fondée sur le genre a été la grande absente du PSI précédent, et recommande de l'intégrer dans les prochains plans stratégiques.
- Nos actions de plaidoyer doivent être renforcées, sur la base des résultats obtenus dans le cadre de nos programmes et de nos projets. De même, il nous faudra réaliser davantage d'études de recherche sociale pour soutenir nos campagnes de plaidoyer.
- Dans le but de garantir une plus grande transparence et d'augmenter la redevabilité interne de l'organisation, il est recommandé de renforcer la communication interne liée aux processus de prise de décisions stratégiques.
- Il est recommandé d'améliorer la communication et la création de réseaux avec les entités pertinentes d'une part, et de renforcer d'autre part celles existantes comme l'alliance ChildFund et l'alliance Joining Forces avec lesquelles nous consolidons notre positionnement organisationnel et contribuons à l'agenda global pour la défense des droits et du bien-être des enfants.

Au niveau des Objectifs de Développement du PSI 2015-2018

- La participation des enfants et des adolescents augmente leur résilience et les prépare à se protéger. Il est par conséquent important qu'Educo continue de déployer des efforts et de mobiliser des ressources pour la promouvoir dans toutes ses actions. Nous pensons avant tout que la participation active des personnes à l'ensemble des phases du projet est fondamentale pour que les risques soient réduits, car ce sont les participants eux-mêmes qui anticipent le mieux les problèmes, les obstacles ou les dangers éventuels.
- Des ressources supplémentaires (temps, personnel, formation, etc.) sont nécessaires à l'appropriation et à l'implémentation effective de la Politique pour la Protection et la Bienveillance des Enfants et des Adolescents.
- Le troisième objectif stratégique de développement, relatif à la Gouvernance, est celui dont la réalisation a été la plus sporadique au niveau global. En effet, l'absence de stratégie, de spécialistes et de positionnements clés n'a pas facilité son impulsion.
- L'intégration des processus de protection aux processus d'éducation doit être renforcée, sachant que les activités éducatives sont autant de moyens de protéger les enfants et les adolescents.
- Bien que les bases permettant d'exiger des gouvernements qu'ils s'acquittent de leurs responsabilités et de mener ainsi des actions de plaidoyer plus conséquentes aient été jetées, il reste beaucoup à accomplir en termes d'implémentation et de budgétisation des politiques publiques locales.
- L'incorporation de l'approche fondée sur le genre et des nouvelles masculinités dans l'ensemble des interventions programmatiques doit être renforcée.
- L'impact social⁵ que nous voulons obtenir au moyen de l'approche fondée sur le bien-être de l'enfance doit être mesurable.
- Nous recommandons l'élaboration de projets d'Éducation pour le Développement, afin d'établir un lien entre les actions conduites en Espagne et les projets réalisés dans les autres pays, de mener des actions de plaidoyer en faveur de la culture de la paix et de réveiller la conscience d'une citoyenneté globale.
- Il s'agira de tirer profit des réussites de nos expériences pilotes, tant au niveau des programmes que des projets, et de les considérer comme autant de pratiques distinctives et reproductibles dans d'autres Bureaux Pays.

⁵ Notre mission : nous travaillons avec les enfants et leur entourage pour promouvoir des sociétés justes et équitables qui garantissent leurs droits et leur bien-être.

Au niveau des Objectifs Organisationnels du PSI 2015-2018

- Afin d'améliorer notre efficacité, notre efficience et notre redevabilité interne, il est recommandé d'analyser davantage et plus efficacement le retour sur investissement réalisé au niveau institutionnel.
- Le système de Suivi, d'Évaluation, d'Apprentissage et de Redevabilité (SEAR) doit être mieux incorporé dans le cycle des programmes et des projets d'Educo. Cette intégration nous permettra de systématiser les apprentissages, de favoriser l'amélioration continue et de rendre des comptes à l'ensemble des acteurs avec lesquels nous collaborons, tout au long de la vie des programmes et des projets.
- Il est recommandé d'instaurer une plus grande transparence dans les systèmes de prise de décision et de promouvoir un leadership plus autonome.
- La redevabilité interne doit être améliorée. En effet, au sein de l'ensemble des activités d'évaluation (enquête, groupes focaux), un manque d'information, de vision globale, d'échange et d'accès à l'information au siège a été soulevé. Cette amélioration encouragera à la fois la critique constructive et l'apprentissage collectif.
- Un suivi plus systématique de l'implémentation des plans de formation doit être réalisé. Ces derniers doivent par ailleurs être associés à une gestion des talents solide et responsabilisante, encourageant ainsi l'amélioration des compétences internes.
- La création d'équipes multidisciplinaires qui interviennent à chaque étape du projet/programme (formulation, implémentation, évaluation) est préconisée. Cette démarche contribue en effet à augmenter la responsabilité partagée et favorise la durabilité du projet/programme en question.
- Il est recommandé de continuer à travailler pour que l'équilibre optimal entre les coûts structurels et les coûts des activités/projets soit maintenu.
- Les économies d'échelle dans l'acquisition de biens et de services doivent être encouragées, en unifiant par exemple les procédures d'achat au niveau global et en respectant le développement local de chaque pays.



900 535 238 | www.educo.org | [f @educoONG](https://www.facebook.com/educoONG)
[@educo_ONG](https://www.twitter.com/educo_ONG) | [@educo_ong](https://www.instagram.com/educo_ong)

