



# RAPPORT D'ÉVALUATION DU PLAN STRATÉGIQUE 2015-2019

Tirer les leçons du chemin parcouru

<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>3</b>
<b>ACRONYMES .....</b>	<b>4</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>5</b>
Antécédents.....	6
Objectifs de l'évaluation .....	9
Critères de l'évaluation.....	9
Conditions et limitations de l'évaluation .....	10
<b>MÉTHODOLOGIE UTILISÉE POUR L'ÉVALUATION DU PLAN STRATÉGIQUE .....</b>	<b>11</b>
Sources primaires .....	11
Enquête en ligne .....	11
Groupes focaux.....	12
Interviews .....	12
Enquête sur la Culture de l'Organisation.....	12
Rapports d'évaluation des Plans Pays .....	13
Révision des sources secondaires .....	14
Rapports institutionnels de redevabilité.....	14
Rapports d'évaluation des projets réalisés au cours de la période .....	14
<b>INFLUENCE DU PLAN STRATÉGIQUE SUR L'ACTION ET LES RÉSULTATS D'EDUCO</b>	<b>15</b>
<b>PRINCIPAUX APPRENTISSAGES PAR OBJECTIFS STRATÉGIQUES DE DÉVELOPPEMENT ET ORGANISATIONNELS .....</b>	<b>21</b>
Objectifs stratégiques de développement.....	23
Éducation .....	24
Protection.....	33
Gouvernance.....	40
Objectifs stratégiques organisationnels.....	47
Intégration de l'Approche Droits de l'Enfant .....	49
Financement.....	54
Visibilité et travail en réseau.....	57
Éventuelles bonnes pratiques .....	61
Programmatiques .....	61
Organisationnelles.....	62
<b>PRINCIPAUX APPRENTISSAGES DES STRATÉGIES D'IMPLÉMENTATION .....</b>	<b>64</b>
Renforcement de capacités .....	64
Application de nos politiques institutionnelles .....	65
Relations de partenariat.....	71
Application de l'Approche Droits de l'Enfant.....	71
Financement externe et parrainage.....	72
<b>LEÇONS APPRISSES SUR LE PLAN ORGANISATIONNEL .....</b>	<b>74</b>
Approvisionnements .....	74
Type de leadership.....	75
Technologies de l'information et de la communication .....	79

Gestion générale et financière.....	81
<b>CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>85</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>88</b>

## REMERCIEMENTS

---

Nous remercions l'ensemble des équipes de nos bureaux pays, des organisations partenaires locales et du siège pour leur engagement quotidien et leur travail en faveur des enfants.

Nous remercions nos collaboratrices et collaborateurs, nos marraines et parrains, les entreprises et les bailleurs de fonds institutionnels qui, par les programmes et les projets qu'ils nous permettent de développer, contribuent à créer de nouvelles opportunités pour l'enfance.

Nous remercions les personnes qui ont donné de leur temps pour répondre à nos interviews et à nos enquêtes, celles qui ont pris part aux groupes focaux que nous avons organisés, et tout particulièrement les enfants et les adolescents participant à nos projets ainsi que leurs communautés.

Nous remercions les équipes de suivi, d'évaluation et d'apprentissage ainsi que les ambassadeurs et les ambassadrices<sup>1</sup> qui ont encouragé et coordonné les processus d'évaluation dans les pays.

Nous remercions enfin le Comité de Direction global et l'équipe de l'Impact et de l'Amélioration Organisationnelle pour les efforts consentis dans la conduite de la présente évaluation, malgré les conditions limitées avec lesquelles ils ont dû composer. Leur contribution place l'apprentissage et la culture d'évaluation au cœur de notre organisation.

Titre : Rapport d'évaluation du Plan Stratégique Educo 2015-2019 – Tirer les leçons du chemin parcouru.

© Educo

Coordination et Rédaction : Anne Clément

Révision: Ana Jiménez, Benjamín Arcos Araujo, Laura Cantle, Luis Bueno et Pau Aragay

Design éditorial: Elena Martí et Anaïs López

Photographies : ©Archives Educo

Pour plus d'informations concernant les sujets traités dans ce document, veuillez contacter :

[pera@educos.org](mailto:pera@educos.org)

---

<sup>1</sup> Il s'agit du personnel de nos bureaux pays qui s'est porté volontaire pour être les ambassadeurs/drices du processus d'élaboration de notre Cadre d'Impact Global 2020-2030, favorisant ainsi les processus de consultation tant au niveau interne qu'externe.

## ACRONYMES

---

ADE : Approche Droits de l'Enfant  
AECID : Agence Espagnole de Coopération Internationale au Développement  
ASDE : Analyse Situationnelle des Droits de l'Enfant  
CAD : Comité d'Aide au Développement – OCDE  
CIDE : Convention relative aux droits de l'enfant  
CIG : Cadre d'Impact Global  
CIPS : Commissions pour l'Implémentation des Politiques et des Standards  
CLADE : Campagne latino-américaine pour le Droit à l'Éducation  
CPG : Cadre Programmatique Global  
CPP : Cadre Programmatique Pays  
ECHO : European Civil Protection and Humanitarian Aid Operations  
ECO : Enquête sur la Culture de l'Organisation  
EpD : Éducation pour le Développement  
IAO : Impact et Amélioration Organisationnelle  
LGTBI : Lesbienne, Gay, Transgenre, Bisexuel, Intersexe  
ODD : Objectifs de développement durable  
PDOG : Plan de Développement Organisationnel Global  
PDOP : Plan de Développement Organisationnel Pays  
POA : Plan Opérationnel Annuel  
PP : Plan Pays  
PSI : Plan Stratégique Institutionnel 2015-2019  
RRC : Réduction des Risques de Catastrophe  
SEAR : Suivi, Évaluation, Apprentissage et Redevabilité  
SMART : Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste et limité dans le Temps  
SRS : Suggestions, Réclamations et Satisfactions  
TdC : Théorie du Changement  
TdR : Termes de Référence

## INTRODUCTION

---

Educo a parcouru un long chemin depuis l'adoption du Plan Stratégique Institutionnel 2015-2019 et des Plans Pays 2016-2019. Ces plans ont guidé notre action durant les cinq dernières années écoulées. Ils nous ont permis de placer l'Approche fondée sur les Droits de l'Enfance au cœur de l'organisation et de construire une nouvelle identité.

L'année 2019 a été une année importante pour Educo. En effet, 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. C'est pourquoi, avant de débiter ce nouveau cycle qui coïncide avec le trentième anniversaire de la Convention relative aux droits de l'enfant (CIDE), 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 nos nouveaux plans de développement stratégique, programmatique et organisationnel. Il s'agit également d'une obligation énoncée dans le Plan stratégique 2015-2019 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.

Les informations obtenues tout au long de ce processus ont été analysées et compilées dans le présent rapport final d'évaluation du Plan Stratégique 2015-2019. Le rapport contient les résultats de l'exercice d'évaluation réalisé principalement au cours de l'année 2019. Son contenu est structuré en sept paragraphes.

Le premier paragraphe décrit le contexte institutionnel dans lequel l'évaluation a été réalisée.

Le deuxième se rapporte à la méthodologie de l'évaluation.

Le troisième évalue la mesure dans laquelle le Plan Stratégique Institutionnel 2015-2019 (PSI) a contribué à la planification des actions de l'institution au cours de la période stratégique.

Le quatrième présente les réussites, les points à améliorer et les enseignements tirés par rapport aux objectifs stratégiques de développement et aux objectifs organisationnels prévus.

Le cinquième contient les principaux apprentissages tirés des stratégies d'implémentation. Il met l'accent sur les capacités internes, l'application des politiques institutionnelles, les relations de partenariat, l'approche fondée sur les droits, le financement externe et le parrainage.

Le sixième décrit les leçons apprises en termes d'efficacité et d'efficience organisationnelle.

Le septième et dernier paragraphe développe les principales conclusions et recommandations qu'Educo, à la lumière des apprentissages identifiés, pourrait envisager d'intégrer à son nouveau Cadre d'Impact Global

2020-2030, son Cadre Programmatique Global 2020-2025 et son Plan de Développement Organisationnel 2020-2023.

## 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<sup>2</sup>), d'Amérique latine (Bolivie, Salvador, Guatemala, Nicaragua) et d'Asie (Bangladesh, Cambodge<sup>3</sup>, 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.

Entre 2016 et 2018, le siège disposait d'un département destiné à l'implémentation de projets en Espagne ; en 2018, ce département a changé de statut pour devenir le Bureau Pays Espagne.

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 2015-2019 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.

Nous rappelons ci-dessous les six objectifs stratégiques de notre PSI 2015-2019 et leurs cibles associées :

### OBJECTIF 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** Droits 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.

<sup>2</sup> Le Bureau Pays du Sénégal relève d'un Plan régional et n'a donc pas participé à ce processus d'évaluation stratégique. Au moment de la rédaction de ce rapport, nous sommes également en train de procéder à l'ouverture d'un Bureau Pays au Niger.

<sup>3</sup> 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.

**Cible 1.3** Droits 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.

**OBJECTIF 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.

**OBJECTIF 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 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 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 participent activement dans les espaces publics pour exprimer leurs idées, revendiquer leurs droits et influencer les décisions qui les concernent.

**OBJECTIF 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 faits probants pour la prise de décision.

## OBJECTIF 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.

## OBJECTIF 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.

Rappelons ici 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.

Notre Vision reflète le monde que nous voulons : "un monde où tous les enfants jouissent pleinement de leurs droits et bénéficient d'une vie digne".

Nos Valeurs sont l'engagement social, l'équité et le respect. Nos Principes consistent en des standards opérationnels qui orientent nos actions : la non-discrimination, la participation, la transparence et le dynamisme.

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 centrale autour duquel s'est articulé le PSI 2015-2019.

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 U<sup>4</sup>, 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 2015-2019 et de se convertir en une instance qui intègre et réunit les efforts et les initiatives multiples menées jusqu'à présent.

<sup>4</sup> [Définition Théorie U](#) ; [Link presencing](#)

## Objectifs de l'évaluation

L'objectif principal de la présente évaluation stratégique consistait à réaliser une analyse participative du Plan Stratégique 2015-2019 et des Plans Pays 2016-2019. Il s'agissait d'obtenir une variété de données probantes utiles à l'élaboration 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.

En particulier :

- Les réussites et les points à améliorer de notre travail.
- Les principaux apprentissages tirés de l'implémentation du Plan Stratégique 2015-2019 et des Plans Pays 2016-2019, tant au niveau programmatique qu'organisationnel.
- Des informations probantes destinées à influencer sur la prise de décisions pour l'élaboration du nouveau Cadre Stratégique, du Cadre Programmatique Global et Pays, ainsi que de Plans de Développement Organisationnel globaux et pays.
- La reconnaissance d'Educo dans le secteur de la Coopération internationale et de l'Action sociale est considérée comme un apport supplémentaire au processus d'élaboration des documents stratégiques de la période à venir.

## Critères de l'évaluation

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

L'analyse de ces critères est présentée de manière transversale dans les différents paragraphes du rapport et s'efforce de répondre aux questions suivantes :

### Impact

- Quels ont été les effets positifs ou négatifs des interventions dans le contexte des pays où nous travaillons ?
- Quels changements l'implémentation du PSI a-t-elle favorisés dans la vie des participants ?

### Pertinence

- Les objectifs du PSI étaient-ils cohérents avec les politiques et les stratégies nationales, régionales et locales des titulaires d'obligations ?
- Les cibles proposées étaient-elles conformes aux documents programmatiques des différents pays où nous travaillons ?
- Les objectifs du PSI correspondent-ils aux besoins des titulaires de droits et par conséquent à notre mission institutionnelle ?

### Efficacité

- Les objectifs spécifiques du plan stratégique ont-ils été atteints ? Toutes les cibles prévues ont-elles été atteintes ?

---

<sup>5</sup> La version antérieure à la mise à jour approuvée en décembre 2019 a été prise en compte.

- L'équité de genre a-t-elle été suffisamment développée par rapport aux objectifs initialement prévus ?
- Des effets (négatifs ou positifs) non prévus ont-ils été générés ?
- Les processus de suivi et d'évaluation ont-ils été adéquats pour la vérification des résultats ? Les indicateurs prévus ont-ils permis d'évaluer les réussites ?

### Efficiences

- De quelle manière la disponibilité et l'utilisation des moyens et des intrants ont-elles été gérées ?
- Quels ont été les obstacles (techniques, administratifs, financiers) rencontrés avant, pendant et au moment de finaliser le plan stratégique ?
- Les ressources et les moyens nécessaires à la mise en œuvre du plan ont-ils été planifiés de manière adéquate ? Pour l'évaluation du plan, il s'agira de prendre en compte les aspects socio-économiques, les facteurs technologiques, les facteurs environnementaux et les facteurs liés au genre.
- Comment le plan stratégique a-t-il été coordonné avec d'autres interventions similaires afin de promouvoir les synergies et d'éviter les actions dupliquées ?
- Dans quelle mesure le plan stratégique a-t-il été adapté à l'évolution des conditions extérieures (risques et incidents) ?

### Durabilité

- Existe-t-il des stratégies de durabilité adéquates pour assurer la continuité des actions du plan stratégique ?
- Une stratégie de durabilité spécifique pour les résultats liés au genre a-t-elle été établie ?
- Des activités ont-elles été coordonnées avec d'autres organisations et/ou réseaux-plateformes travaillant dans le même domaine qu'Educo ?
- Par qui et comment la qualité des services et les bénéficiaires de l'intervention sont-ils maintenus après le retrait de l'aide extérieure ? Quelles sont les perspectives de continuité des effets générés ?
- Les domaines d'intervention font-ils partie de l'agenda politique et des donateurs ?

## Conditions et limitations de l'évaluation

Durant la réalisation de l'évaluation stratégique, nous avons été confrontés aux limitations suivantes :

- **Absence d'une étude de base "utilisable"** permettant de comparer objectivement les indicateurs d'intrants et les indicateurs finaux (l'étude de base institutionnelle réalisée avec le soutien du consultant externe Stone Soup n'a en effet pas pu être validée).
- **Absence de définition du champ d'application des indicateurs du Plan Stratégique 2015-2019**, donnant lieu à des interprétations différentes qui n'ont pas permis de parvenir à une mesure uniforme réalisée selon des critères homogènes.
- **Absence d'harmonisation** des cadres de mesure de l'impact des différents bureaux pays et du siège, tant pour le Plan Stratégique 2015-2019 que pour les Plans pays. Cette lacune a rendu difficile la collecte d'information.
- **Travail réalisé en interne** avec des ressources humaines limitées.

Compte tenu de ces limitations, nous ne disposons pas d'un plan d'évaluabilité bien défini. Nous avons donc opté pour un processus d'évaluation interne basé sur des données qualitatives plutôt que quantitatives.

# MÉTHODOLOGIE UTILISÉE POUR L'ÉVALUATION DU PLAN STRATÉGIQUE

---

L'évaluation interne de notre PSI 2015-2019 a été réalisée selon une méthodologie participative et s'est appuyée sur deux types de sources d'information : des sources primaires et des sources secondaires destinées à collecter des données plus qualitatives que quantitatives.

Une méthodologie et des outils spécifiques ont par ailleurs été développés pour rendre ces exercices d'évaluation opérationnels.

Les fonctions du comité d'évaluation stratégique prévu par le Plan Stratégique Institutionnel 2015-2019 ont été assumées par le département de l'Impact et de l'Amélioration Organisationnelle (IAO), en tant que département responsable du macro-processus d'évaluation et de suivi de la stratégie. En particulier, l'équipe de Planification, Évaluation, Redevabilité et Apprentissage (PERA) s'est chargée de la conception et de l'implémentation des TdR, en coordination avec la Task Force pour l'Élaboration du Cadre Stratégique 2020-2030.

**Compte tenu des limitations mentionnées précédemment, nous avons décidé de nous concentrer sur une évaluation qui nous permette d'extraire un auto-apprentissage collectif et institutionnel plutôt que sur une évaluation d'impact.**

La collecte et l'analyse des données provenant des sources primaires ont été effectuées de mars à juillet 2019. L'analyse des données provenant des sources secondaires a quant à elle été menée d'octobre 2019 à mars 2020.

## Sources primaires

Les outils utilisés pour les sources primaires ont été les suivants :

### Enquête en ligne

Nous avons conçu une enquête en ligne avec l'outil Survey Monkey et l'avons partagée avec l'ensemble du personnel d'Educo au siège et en Espagne, avec les coordinateurs régionaux et avec les équipes de direction des bureaux pays.

Cette enquête contenait de questions quantitatives directes et des questions qualitatives ouvertes.

Nous avons analysé les réponses apportées aux questions ouvertes en les classant par type, afin de pouvoir les regrouper en "familles" lorsqu'une même idée se répétait au moins deux fois. Nous avons ainsi été en mesure de dégager des tendances.

236 personnes ont répondu à l'enquête et 193 personnes l'ont conclue. Après un nettoyage des données, nous avons analysé les réponses de 175 personnes.

## Groupes focaux

Nous avons organisé des groupes de discussion au siège et dans les pays selon une méthodologie commune afin d'assurer une plus grande cohérence dans l'analyse comparative. Dans les bureaux pays, ces groupes focaux ont été animés par des ambassadeurs/drices (personnel qui s'est porté volontaire pour être les ambassadeurs/drices de l'élaboration de notre Cadre d'Impact Global 2020-2025 et favoriser ainsi les processus de consultation tant au niveau interne qu'externe).

Au total, 36 personnes provenant de 3 pays (Salvador, Guatemala et Mali) et 30 personnes provenant du siège et d'Espagne y ont participé.

## Interviews

Des interviews ont été menées par courrier électronique, en ligne ou en personne avec 22 acteurs externes de 3 régions (Afrique, Amérique latine et Asie). D'autres interviews ont été réalisées avec des points focaux internes au siège pour approfondir certaines analyses (4 personnes issues des départements des Personnes et Culture, de Gestion des systèmes, des Achats et du Contrôle de gestion financière). Il s'agissait de compléter les évaluations portant sur l'efficacité et l'efficience de l'organisation au niveau de l'approvisionnement, des ressources humaines, des technologies de l'information et de la communication et de la gestion générale et financière.

## Enquête sur la Culture de l'Organisation

L'Enquête sur la Culture de l'Organisation (ECO) a été réalisée entre la fin du mois de mai et le début du mois de juin 2019. Son objectif était *"d'obtenir des données probantes utiles à l'élaboration de notre nouveau cadre stratégique et à la construction des Plans de Développement Organisationnels globaux et pays, ainsi que de tirer des apprentissages destinés à l'amélioration continue de l'"être" et du "faire" de l'organisation, au moyen de l'évaluation de l'état de notre culture organisationnelle dans le cadre de l'objectif stratégique organisationnel du PSI 2015-2019 "Intégration de l'Approche fondée sur les Droits de l'Enfant à tous les niveaux de l'organisation"*.

L'ECO a été construite sur la base des trois aspects suivants : les valeurs et les principes établis dans le PSI 2015-2019 ; les qualités inhérentes à une culture d'entreprise saine et efficace, applicables à tout type d'organisation ; la notion fondamentale d'"action orientée vers un but", conçue comme une qualité qui confère une force particulière au travail réalisé par Educo. En prenant en considération ces trois aspects, les qualités/valeurs suivantes ont été considérées comme prioritaires dans la culture organisationnelle d'Educo : Respect, Équité, Confiance, Responsabilité, Orientation vers les résultats, Engagement, Apprentissage, Non-discrimination, Transparence, Dynamisme, Reconnaissance et Cohérence.

Des dimensions et/ou des pratiques de gestion ont par ailleurs été définies, autour desquelles les 114 questions originales qui faisaient partie de l'enquête ont été structurées ; nous en mentionnons quelques-unes ci-après :

- Mission, vision, valeurs et principes : partager et agir selon notre mission, notre vision, nos valeurs et nos principes.
- Cibles et objectifs : orienter le travail vers les objectifs et les cibles, tant au niveau individuel qu'au niveau des départements et de l'organisation.
- Communication : instaurer des pratiques de communication efficaces et transparentes et travailler avec des informations adéquates.
- Gestion des conflits : traiter les problèmes, les désaccords ou les conflits de manière appropriée.

- Action orientée vers un but : être conscient du but ultime de l'organisation et de son lien avec le travail quotidien.
- Prise de décision : prendre des décisions responsables sur la base d'une considération scrupuleuse des solutions de remplacement.
- Autonomisation : renforcer les capacités et la confiance des personnes pour qu'elles puissent transformer et améliorer l'environnement.
- Participation : la participation des équipes est encouragée pour identifier, analyser et résoudre les problèmes. L'implication des personnes améliore la productivité, la reconnaissance et la motivation.
- Apprentissage organisationnel : promouvoir les processus d'amélioration continue de l'organisation.
- Efficience : obtenir un maximum de résultats avec un minimum de ressources.

L'ECO été envoyée à tout le personnel de la communauté d'Educo. Des améliorations ont été apportées au format qui avait déjà été partagé au début du PSI en 2015.

Aux 114 questions initiales, 11 nouvelles questions (désignées dans l'enquête par les lettres A à K) ont en effet été ajoutées et réparties entre les treize Dimensions de la culture organisationnelle. L'ensemble des questions ont été formulées de manière à ce qu'un critère de fréquence puisse être introduit. Les options de réponse étaient par conséquent les suivantes : Rarement / Jamais, Occasionnellement, Souvent et Presque toujours / Toujours.

Malgré l'introduction des nouvelles questions dans la structure de l'enquête, les processus de collecte et d'analyse des informations (enquête confidentielle et volontaire partagée avec tous les employé(e)s d'Educo) ont permis de disposer à la fois d'une comparaison fidèle avec les résultats des 114 questions qui composaient l'enquête de 2015 et d'une cartographie de notre culture organisationnelle en 2019, augmentée d'une Approche fondée sur le Genre.

677 personnes ont répondu à l'enquête. 556 d'entre elles ont été prises en compte (enquêtes conclues). Le taux de participation total s'élevait à 59%.

Les informations provenant des sources primaires ont été complétées et comparées aux sources secondaires disponibles, telles que les rapports d'évaluation des Plans Pays, les rapports institutionnels de redevabilité et les rapports d'évaluation des projets réalisés pendant la période considérée.

## Rapports d'évaluation des Plans Pays

En plus du Plan Stratégique Institutionnel 2015-2019, tous les bureaux pays d'Educo ont développé leur stratégie pays selon une nomenclature uniforme. Ils ont ainsi dû adapter à leur contexte les 6 objectifs stratégiques globaux (3 objectifs de développement et 3 objectifs organisationnels) au moment d'élaborer leur Plan Pays 2016-2019. Les mêmes lignes directrices et les mêmes outils développés par l'IAO ont été utilisés pour l'évaluation<sup>6</sup> des Plans Pays au niveau interne et/ou externe (en fonction de chaque bureau pays).

---

<sup>6</sup> Tous les pays ont préparé un rapport de leur Plans Pays 2016-2019, à l'exception de l'Espagne, du Bénin et de l'Inde qui ont réalisé d'autres exercices d'évaluation (le Bénin a mené une étude de faisabilité en 2018 qui lui a permis de jeter les bases de sa nouvelle planification programmatique, l'Inde a consulté ses Organisations partenaires locales afin de consolider ses résultats et l'Espagne a réalisé un exercice de valorisation interne).

Les rapports d'évaluation des Plans Pays constituent à la fois des sources primaires pour l'évaluation du PSI et des apports pertinents destinés à fournir des exemples et des cas concrets liés à l'implémentation opérationnelle de la stratégie.

## Révision des sources secondaires

### Rapports institutionnels de redevabilité

Le département de l'IAO est chargé de mener des actions de redevabilité institutionnelle, et notamment de préparer des rapports d'activité à l'attention de nos partenaires et des réseaux auxquels nous appartenons (Accountable Now, Keeping Children Safe etc.). L'objectif est de fournir des preuves de notre travail et d'appliquer notre principe de transparence.

Ces rapports permettent de rendre compte, tant au niveau des programmes que de l'organisation, des réalisations, des leçons apprises et des domaines à améliorer dans l'organisation. Ils constituent des sources secondaires pertinentes pour l'analyse de notre évolution.

### Rapports d'évaluation des projets réalisés au cours de la période

Durant la période de validité du Plan Stratégique, les Bureaux Pays ont effectué plusieurs évaluations de leurs projets ; évaluations internes, externes, mixtes, intermédiaires ou finales. Les rapports correspondants ont contribué à l'évaluation de leurs Plans Pays et, par conséquent, à l'évaluation du Plan Stratégique Institutionnel.

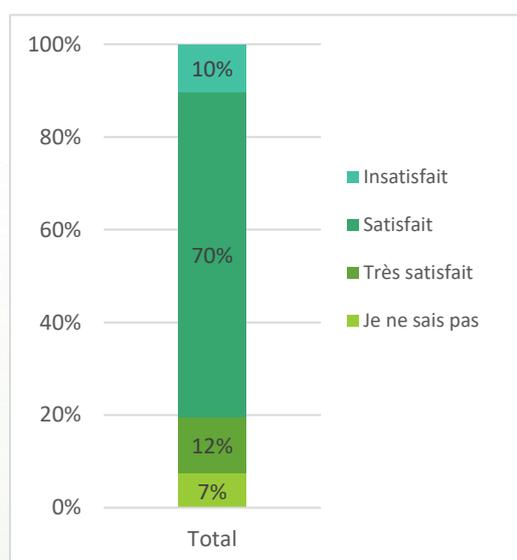
Enfin, des techniques de triangulation ont été utilisées, basées sur la comparaison de faits probants provenant de diverses sources et recueillis selon diverses méthodes de collecte de données.

# INFLUENCE DU PLAN STRATÉGIQUE SUR L'ACTION ET LES RÉSULTATS D'EDUCO

Les résultats de l'enquête en ligne, des groupes focaux et des autres sources secondaires montrent que le Plan Stratégique Institutionnel (PSI) a clarifié la planification de nos actions (1), a renforcé notre identité (2) et nous a permis de réaliser un travail pertinent (3). Cet exercice d'évaluation a également mis en évidence des points à améliorer et des propositions qui nous permettront de continuer d'apprendre afin d'améliorer notre stratégie et son implémentation (4).

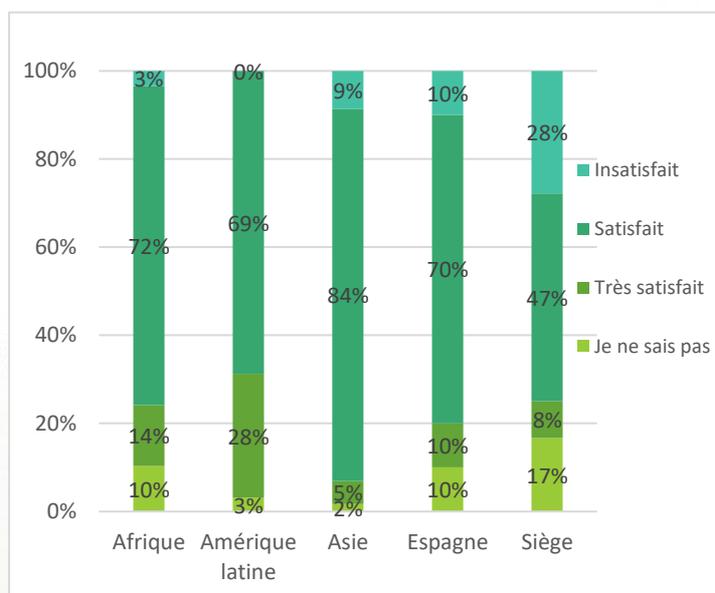
## 1- Utilité du Plan Stratégique Institutionnel pour la planification de nos actions

Dans quelle mesure estimez-vous que le PSI 2015-2019 a été utile pour planifier notre activité et orienter notre planification au cours des 5 dernières années ?



Graphique 1. Résultats de l'enquête en ligne

Dans quelle mesure estimez-vous que le PSI 2015-2019 a été utile pour planifier notre activité et orienter notre planification au cours des 5 dernières années ? – Par région

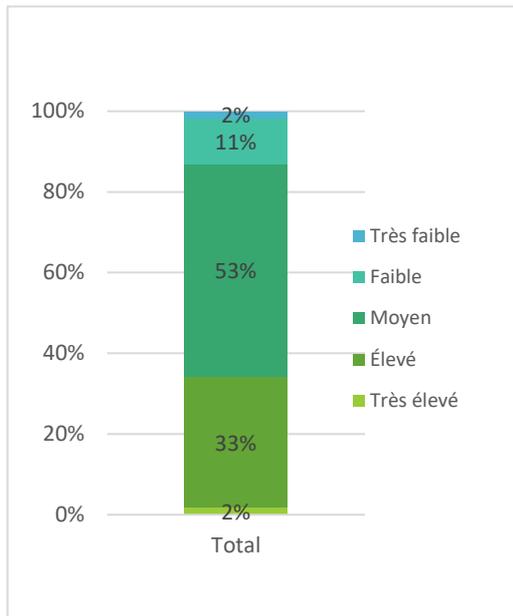


Graphique 2. Résultats de l'enquête en ligne

Au niveau global, la majorité des personnes consultées estime que le PSI 2015-2019 a été utile à la planification et à l'orientation de notre activité (70% "satisfait" et 12% "très satisfait"). La région qui exprime le plus haut degré de satisfaction est l'Amérique latine (69% "satisfait", 28% "très satisfait" et 0% "insatisfait"). Nous pouvons également souligner que sur les 5 zones de travail d'Educo, l'Afrique et l'Espagne<sup>7</sup> attribuent respectivement 10% à la réponse "je ne sais pas", probablement en raison de la présence de personnel récent dans ces pays (de nouveaux recrutements ont en effet eu lieu au cours des derniers mois de 2019). C'est au siège que l'on trouve le pourcentage le plus élevé de réponses "insatisfait" (28%) et "je ne sais pas" (17%). Ces résultats peuvent être expliqués par le manque d'implication dans le développement du PSI de la part des départements/directions du siège, et donc par le manque d'appropriation de la stratégie par un personnel qui ne travaille pas directement avec les pays.

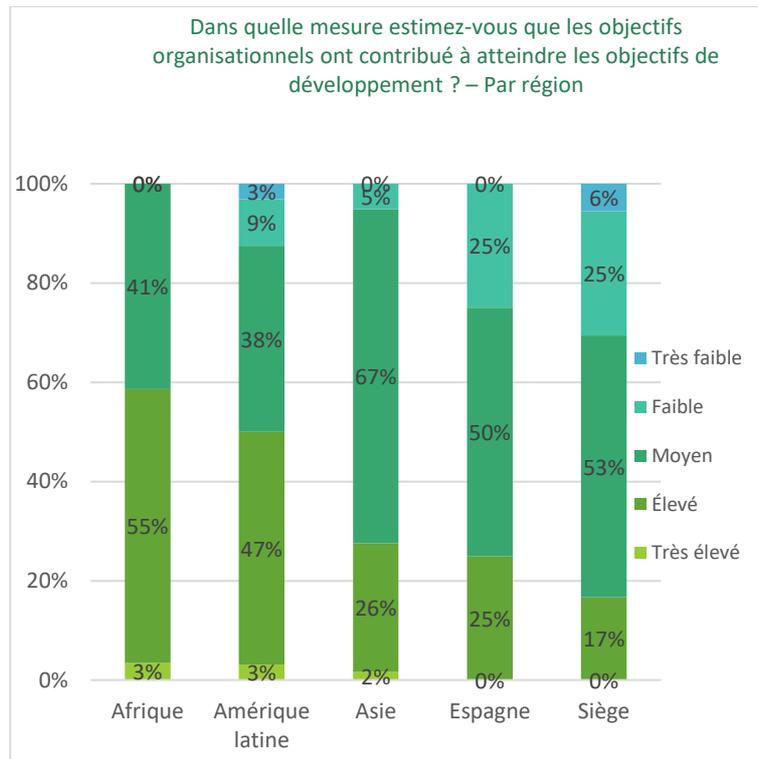
<sup>7</sup> Entre 2016 et 2018, le siège disposait d'un département destiné à l'implémentation de projets en Espagne ; en 2018, ce département a changé de statut pour devenir le Bureau Pays Espagne.

Dans quelle mesure estimez-vous que les objectifs organisationnels ont contribué à atteindre les objectifs de développement ?



Graphique 3. Résultats de l'enquête en ligne

Dans quelle mesure estimez-vous que les objectifs organisationnels ont contribué à atteindre les objectifs de développement ? – Par région



Graphique 4. Résultats de l'enquête en ligne

Les objectifs strictement organisationnels définis ont été véritablement mis au service de la réalisation des objectifs de développement. En effet, au niveau global, une majorité des personnes interrogées (88% en additionnant les valeurs "très élevé", "élevé" et "moyen") considère que les objectifs organisationnels ont contribué à atteindre les objectifs de développement.

Certaines différences entre les régions sont néanmoins observables. L'Afrique et l'Amérique latine sont les deux régions où la contribution des objectifs organisationnels à la réalisation des objectifs de développement est la plus largement admise. L'accompagnement plus important dont ces deux régions ont bénéficié au niveau de l'implémentation de l'ADE par le biais des coordinations régionales peut expliquer ces résultats. La région Asie, à l'inverse, n'a pas pu compter sur le même type d'accompagnement. Le soutien de cabinets de formation a certes été mis en place, mais de façon plus irrégulière, moins intensive et moins continue.

La concrétisation du PSI 2015-2019, reportée au niveau des Bureaux Pays par l'intermédiaire des Plans Pays (PP) 2016-2019, a permis d'utiliser la même méthodologie de planification sur une période de quatre ans. Elle a aussi permis de définir des lignes d'action stratégiques pour chacun des titulaires de droits, de responsabilités et d'obligations, et de les mettre en œuvre sur une base annuelle. L'appropriation des approches et la sensibilisation interne au travail de l'organisation ont également été favorisées.

Les différences entre les Bureaux Pays ont cependant été manifestes à cet égard. En effet, le PP n'a pas toujours été utilisé comme un outil de suivi des stratégies avec la même intensité et la même rigueur.

Exemples de différences entre les Bureaux Pays, extraits de leurs rapports d'évaluation des Plans Pays :

Pour le Nicaragua, la définition, au niveau stratégique, d'objectifs-cibles-étapes a permis d'établir clairement ce qu'il était prévu d'accomplir pour chaque titulaire concernant l'exercice des droits à l'Éducation, à la Protection et à la Gouvernance, en favorisant la transparence et la négociation avec les garants à moyen terme. Cette définition a également contribué à ce qu'Educo procède à des ajustements raisonnables dans la réalisation des étapes prévues chaque année, afin de s'adapter à l'évolution du contexte social et institutionnel du pays, sans porter préjudice à l'accomplissement des objectifs et des cibles stratégiques.

Aux Philippines, bien que le PP ait contribué à l'élaboration des projets qui devaient être implémentés entre 2016 et 2019, des changements parallèles survenus ultérieurement ont affecté la réalisation des étapes qu'il avait définies et ont détourné l'attention qui lui était portée, en dépit de sa révision en 2017 en vue de la préparation du POA 2018.

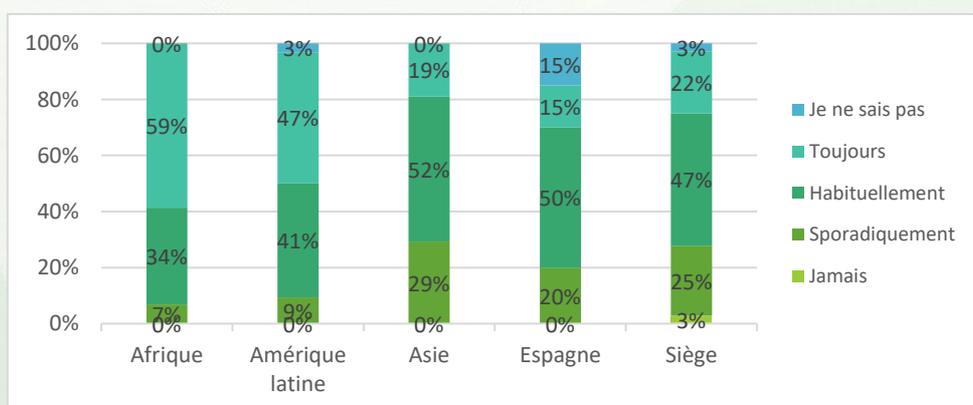
Enfin, au Salvador, le PP se présente davantage comme un guide des finalités ou des aspirations liées aux 6 objectifs, à tel point que certains membres de l'équipe du pays ont pu faire remarquer dans les interviews : "(...) nous rêvons à notre devoir être, et ce rêve est ce qui nous fait tendre vers une amélioration constante".

Le manque de suivi des Plans Pays dans certains cas s'explique davantage par une cohérence insuffisante et par des contradictions dans les lignes directrices du siège que par la volonté des Bureaux Pays. Il est important que la même ligne et la même orientation soient maintenues entre le siège et les bureaux pays, et cela d'une manière unifiée pour l'ensemble des régions.

## 2- Consolidation de notre identité

Le PSI nous a permis de renforcer notre identité autour de l'intégration de l'approche fondée sur les Droits de l'Enfance (ADE).

Dans quelle mesure estimez-vous que l'Approche fondée sur les Droits de l'Enfant a été intégrée à tous les niveaux de l'organisation (Objectif 4 Intégration de l'ADE) ? – Par région

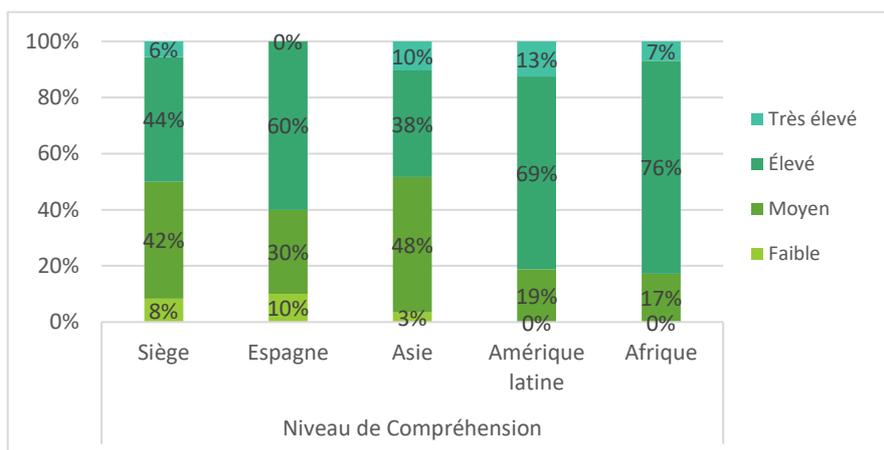


Graphique 5. Résultats de l'enquête en ligne

Au niveau global, une nette majorité des personnes interrogées considère que l'intégration de l'ADE à tous les niveaux de l'organisation a été plutôt bonne. (46% "habituellement" et 31% "toujours"). C'est en Afrique

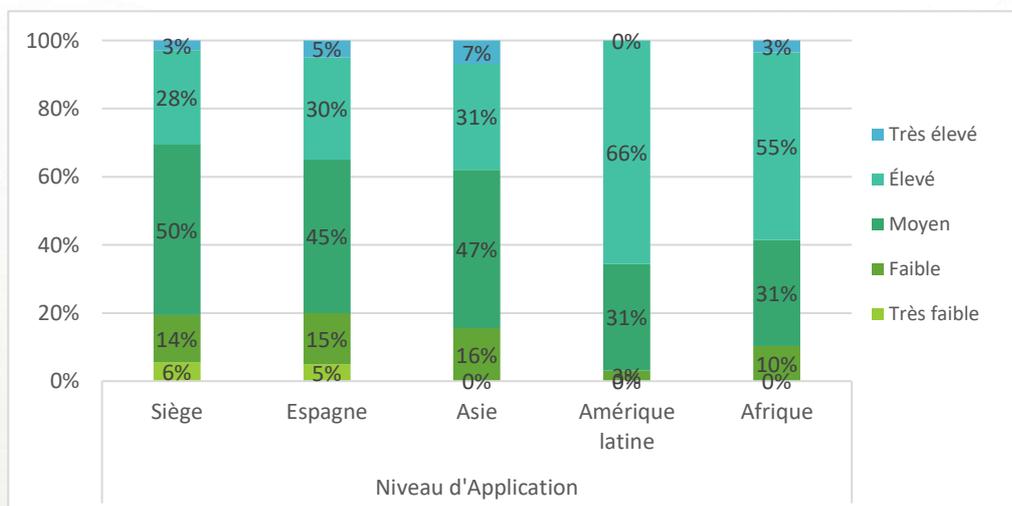
que cette considération recueille les pourcentages les plus élevés (59% "toujours" et 34% "habituellement"), suivie de près par l'Amérique latine (47% "toujours" et 41% "habituellement"). L'Asie est la région qui a le plus voté pour la réponse "sporadiquement" (29%), suivie de près par le siège (25%).

Où situez-vous votre niveau de compréhension de l'Approche fondée sur les Droits de l'Enfant dans votre travail ? - Par région



Graphique 6. Résultats de l'enquête en ligne

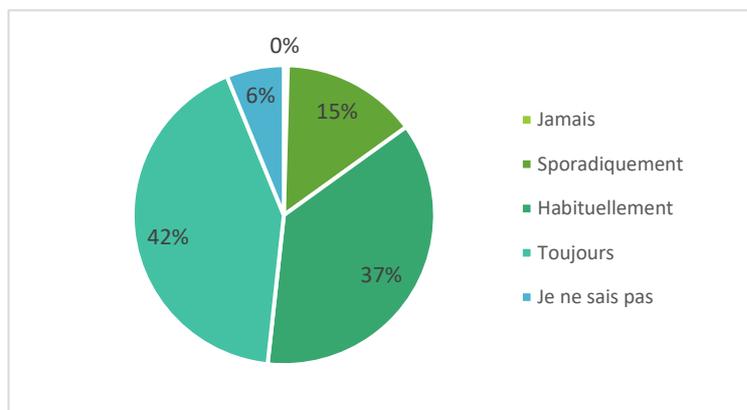
Où situez-vous votre niveau d'application de l'Approche fondée sur les Droits de l'Enfant dans votre travail ? – Par région



Graphique 7. Résultats de l'enquête en ligne

Au niveau global, la compréhension de l'approche est évaluée positivement (54% "élevé" et 34% "moyen"). Le degré d'application est toutefois jugé légèrement inférieur (41% "élevé" et 42% "moyen"). Les régions d'Afrique et d'Amérique latine font montre des meilleurs résultats (55% "élevé" et 3% "très élevé" pour l'Afrique et 66% "élevé" pour l'Amérique latine) concernant le niveau d'application. L'Espagne et le siège estiment avoir un faible niveau d'application de l'approche (les deux totalisent 20% entre les valeurs "faible" et "très faible").

Dans quelle mesure estimez-vous que nous respectons les standards de l'Approche fondée sur les Droits de l'Enfant (Intérêt supérieur de l'Enfant, Participation, Survie et Développement, Non-discrimination) ?



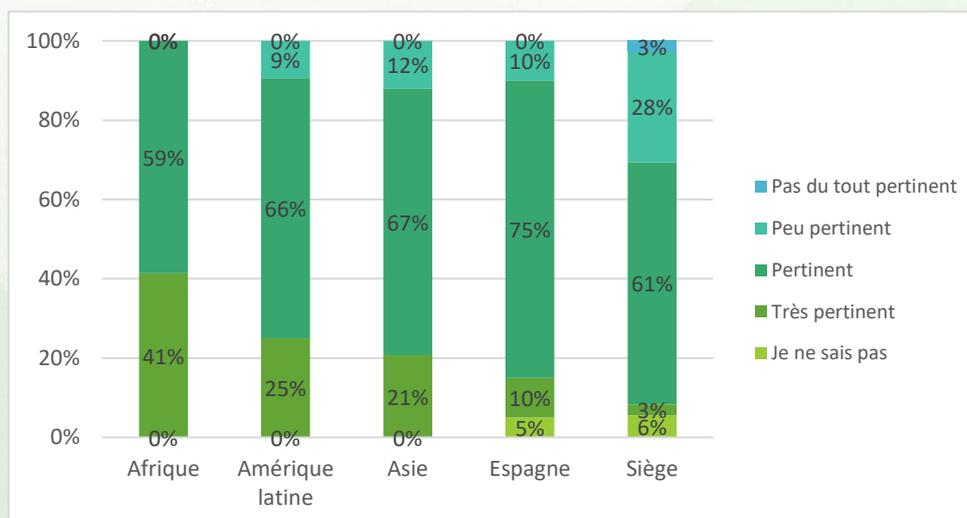
Graphique 8. Résultats de l'enquête en ligne

Au niveau global, il est considéré que les standards de l'ADE (Intérêt supérieur de l'Enfant, Participation, Survie et Développement, Non-discrimination) sont "toujours" respectés à 42% et "habituellement" respectés à 37%. Ces résultats sont certes prometteurs, mais nous disposons encore d'une grande marge de progression quant au respect des standards pour la prochaine période stratégique.

Il sera également important que l'analyse fasse une distinction entre leur application au niveau de l'organisation et au niveau des programmes.

### 3- Pertinence de nos actions

Comment qualifieriez-vous la pertinence actuelle du travail d'Educo dans le secteur de la Coopération internationale et/ou de l'Action sociale, et dans la société civile en général ? (La pertinence se rapporte aux attributs suivants : exceptionnel, remarquable, important, significatif) – Par région



Graphique 9. Résultats de l'enquête en ligne

Au niveau global, le travail d'Educo est considéré comme pertinent (65% "pertinent" et 20% "très pertinent"). La région où la pertinence du travail d'Educo fait l'objet de la valorisation la plus élevée est l'Afrique avec 59% de "pertinent" et 41% de "très pertinent". Le siège, malgré un résultat moyen correct (61% "pertinent" et 3% "très pertinent"), se montre plus critique. 28% des personnes consultées jugent en effet le travail d'Educo "peu pertinent" et 3% "pas du tout pertinent". Le siège est par ailleurs le seul à attribuer des pourcentages à la réponse "pas du tout pertinent".

#### **4- Facteurs négatifs internes et externes qui ont influé sur notre capacité d'implémentation du PSI 2015-2019.**

L'analyse des résultats des groupes focaux a permis d'identifier les facteurs négatifs internes et externes qui ont entravé l'implémentation correcte du PSI :

##### Facteurs internes :

- Les changements répétés au niveau de la structure interne (changements dans les organigrammes, réaffectations de personnes dans d'autres départements avec de nouveaux rôles, suppression de postes etc.).
- L'objectif de recherche de financements externes publics et privés a augmenté la charge de travail, parfois au détriment de la qualité et de la conformité aux stratégies définies, en raison de l'absence de critères pour le "go/no go".
- L'absence d'indicateurs spécifiques aux Plans Pays et d'une étude de base valide.
- La pression exercée, dans certains cas, pour que l'exécution prédomine sur la qualité et la logique du programme.

##### Facteurs Externes :

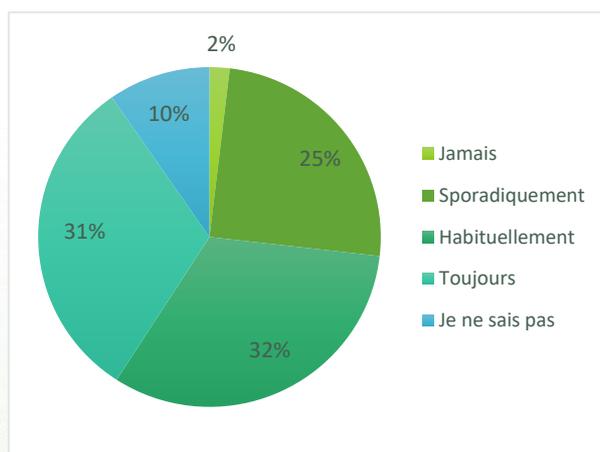
- La politique des gouvernements de certains Bureaux Pays et leur contrôle sur les ONG.
- Les problèmes de sécurité survenus dans plusieurs Bureaux Pays (en particulier dans la région de l'Afrique de l'Ouest).
- L'évolution de la complexité des environnements dans lesquels nous travaillons.
- La crise économique et les grèves des enseignants.

# PRINCIPAUX APPRENTISSAGES PAR OBJECTIFS STRATÉGIQUES DE DÉVELOPPEMENT ET ORGANISATIONNELS

Avant d'aborder en détails les principaux apprentissages que nous avons extraits des objectifs stratégiques, nous avons voulu nous poser une première série de questions d'ordre général :

- ✓ Avons-nous travaillé avec les populations les plus vulnérables pour chacun de nos objectifs de développement au cours des 5 dernières années ?
- ✓ Dans quelle mesure les objectifs stratégiques de développement correspondaient-ils aux besoins prioritaires des titulaires de droits ?
- ✓ Dans quelle mesure avons-nous répondu aux besoins spécifiques et aux intérêts stratégiques des femmes, des filles, des garçons et des hommes de tous âges ?

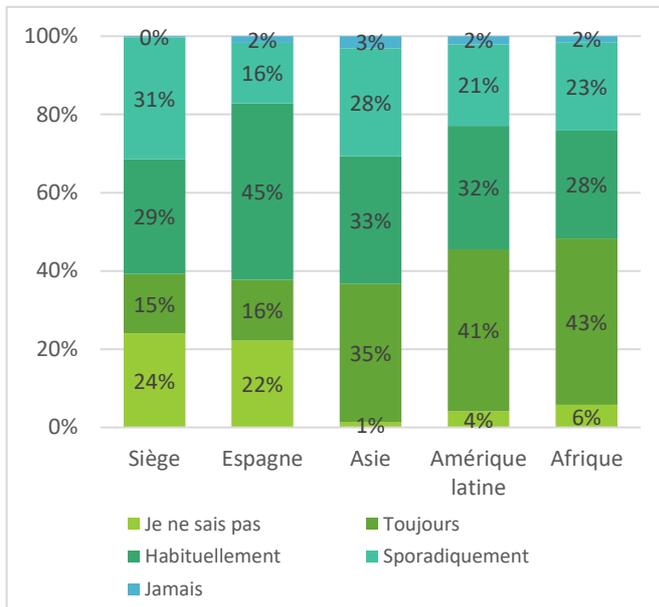
Dans quelle mesure estimez-vous que nous avons travaillé avec la population la plus vulnérable à partir de chacun des Objectifs de la Stratégie de Développement ?



Graphique 10. Résultats de l'enquête en ligne

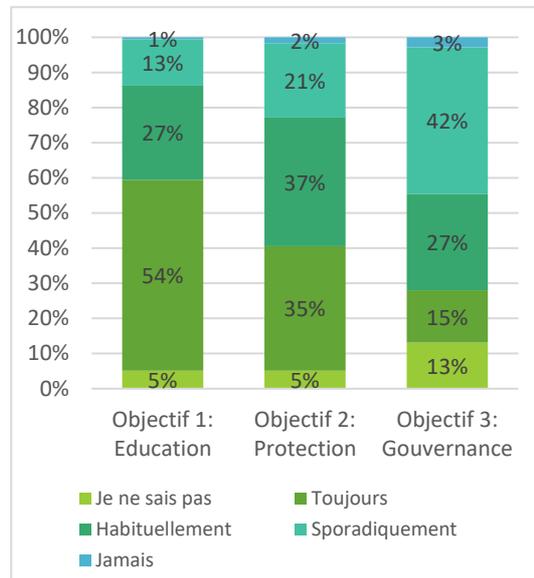
Au niveau global, pour les trois objectifs de développement (éducation, protection, gouvernance), les réponses sont réparties de manière équilibrée entre "toujours" (31%), "habituellement" (32%) et "sporadiquement" (25%). Nous pouvons ainsi constater que la perception est majoritairement positive si nous additionnons les pourcentages de "toujours" et "habituellement". Cependant, le niveau modérément élevé du pourcentage obtenu nous indique qu'il nous faut renforcer l'attention que nous portons à la population la plus vulnérable et communiquer davantage sur ce qu'Educo entend précisément par population vulnérable.

Dans quelle mesure estimez-vous que nous avons travaillé avec la population la plus vulnérable à partir de chacun des Objectifs de la Stratégie de Développement ? – Par région



Graphique 11. Résultats de l'enquête en ligne

Dans quelle mesure estimez-vous que nous avons travaillé avec la population la plus vulnérable à partir de chacun des Objectifs de la Stratégie de Développement ?



Graphique 12. Résultats de l'enquête en ligne

Les régions d'Afrique et d'Amérique latine sont celles qui considèrent que le travail est généralement réalisé avec la population la plus vulnérable (Afrique : 43% "toujours" et 28% "habituellement". Amérique latine : 41% "toujours" et 32% "habituellement").

Le siège et l'Espagne présentent les pourcentages les plus élevés de "je ne sais pas" (Siège 24% et Espagne 22%).

Le fait qu'une part non négligeable du personnel au siège admet ne pas être en mesure de se prononcer sur cette question nous suggère de renforcer l'échange d'informations entre les pays, les régions et le siège à tous les niveaux de l'organisation, ainsi que d'améliorer notre redevabilité interne.

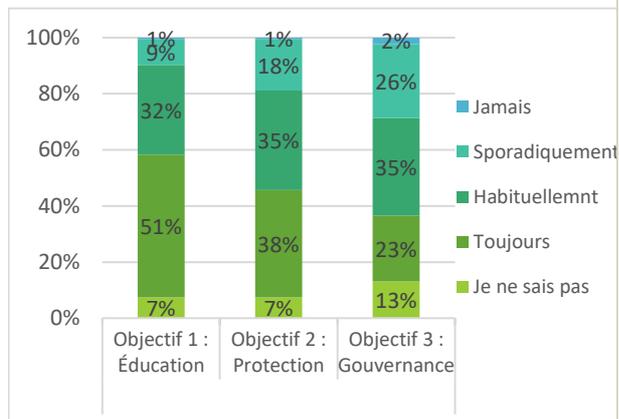
Ces résultats mettent en évidence notre manque de positionnement clair sur ce que nous entendons par population vulnérable, ou le fait que nous ne nous focalisons pas de manière concrète sur un type de population.

Au niveau global, l'Éducation est considérée comme l'objectif le plus axé sur la population vulnérable (54% "toujours" et 27% "habituellement"), suivie de la Protection (35% "toujours" et 37% "habituellement"), et enfin de la Gouvernance (15% toujours et 27% "habituellement").

L'éducation est la thématique la plus développée par Educo. L'accès à l'éducation constitue par ailleurs un axe de travail prioritaire depuis la création de l'organisation, alors que la Protection et la Gouvernance apparaissent comme de nouveaux thèmes de la période stratégique. Cela peut expliquer pourquoi l'éducation est considérée comme l'objectif sur lequel nous avons le plus travaillé auprès de la population la plus vulnérable.

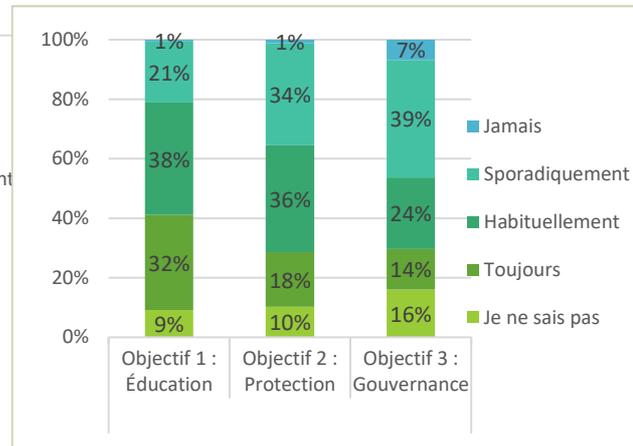
Il serait cependant intéressant de nous demander pourquoi l'objectif d'éducation est perçu comme étroitement lié à la population la plus vulnérable, alors que notre système de parrainage en vigueur nous amène à intervenir avant tout dans les écoles publiques formelles et dans une moindre mesure au sein d'alternatives éducatives qui rapprochent précisément l'éducation des enfants qui se trouvent "en dehors du système".

Dans quelle mesure estimez-vous que les objectifs stratégiques de développement correspondaient aux besoins prioritaires des titulaires de droits ?



Graphique 13. Résultats de l'enquête en ligne

Dans quelle mesure estimez-vous que nous sommes parvenus à répondre aux besoins spécifiques et aux intérêts stratégiques des femmes, des filles, des garçons et des hommes de tous âges ?



Graphique 14. Résultats de l'enquête en ligne

Nous observons que des trois axes thématiques, le thème de l'Éducation est une fois encore le mieux représenté en ce qui concerne l'adéquation aux besoins prioritaires des titulaires de droits, à savoir les enfants et les adolescents. Toutefois, il est intéressant de constater que les personnes interrogées estiment que nous sommes également parvenus à introduire dans ce cycle stratégique des actions pour la protection des enfants conformes aux besoins les plus prioritaires (38% de "toujours" et 35% de "habituellement"). Les pourcentages moins élevés attribués à la gouvernance s'expliquent par le fait qu'il s'agit de la thématique la moins développée par l'organisation au niveau global.

S'agissant des intérêts et des besoins stratégiques des femmes, des filles, des garçons et des hommes de tous âges, c'est également l'objectif d'Éducation qui bénéficie de l'évaluation la plus positive (32% de "toujours" et 38% de "habituellement"), suivi par l'objectif de Protection et enfin par l'objectif de Gouvernance. Globalement, l'impression générale qui se dégage de l'enquête est que notre travail porte majoritairement sur une population cible dont l'âge est approprié, du moins pour ce qui est de l'éducation. À l'instar des données du graphique 9, ces résultats peuvent s'expliquer par le fait que l'Éducation constitue l'axe fondateur sur lequel nous avons le plus travaillé depuis la création de l'organisation. Nous remarquons cependant que le pourcentage de "sporadiquement" attribué à chacun des objectifs dépasse les 20%. Cette donnée indique qu'il nous faudra certainement élargir l'éventail de notre population participante.

Les groupes focaux ont également mis en évidence le caractère trop ambitieux des objectifs de développement proposés pour les 3 axes stratégiques (Éducation, Protection et Gouvernance) au regard du délai de réalisation de quatre ans. Les objectifs devront être plus réalistes et mesurables au cours de la prochaine période stratégique.

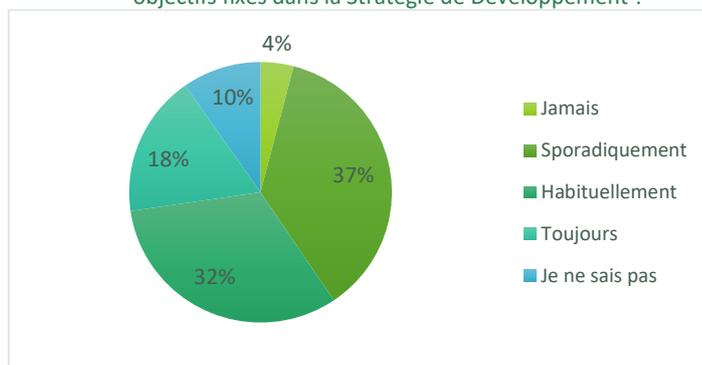
## Objectifs stratégiques de développement

Nous rappelons que le Plan Stratégique 2015-2019 comporte 3 objectifs stratégiques de développement. Un objectif d'Éducation, un objectif de Protection et un objectif de Gouvernance.

Ces objectifs ont permis d'orienter les actions au niveau global et de fournir un cadre de référence à l'ensemble de nos actions de développement. Chacun de ces objectifs inclut 3 cibles.

L'une des premières questions générales de l'enquête d'évaluation du PSI 2015-2019 était par conséquent liée au degré de contribution aux objectifs de développement :

Dans quelle mesure estimez-vous que nous avons contribué à atteindre les objectifs fixés dans la Stratégie de Développement ?



Graphique 15. Résultats de l'enquête en ligne

Au niveau global, la moitié des personnes interrogées (en additionnant les pourcentages de "toujours" et "habituellement") estime que nous avons effectivement contribué à la réalisation des objectifs fixés dans la Stratégie de Développement.

Nous observons cependant que 37% des personnes consultées considèrent que cette contribution a été "sporadique". Le caractère ambitieux et général des objectifs au regard du temps très court alloué à leur réalisation peut expliquer ce chiffre.

Nous présentons ci-dessous les principaux apprentissages tirés de chacun des objectifs stratégiques de développement.

## Éducation

*"Nous concevons le Droit à l'Éducation dans ses trois dimensions : le droit à l'éducation, les droits dans l'éducation et les droits par l'éducation. L'éducation que nous défendons est orientée vers le développement intégral de la personnalité humaine, de son talent, de ses capacités et du sens de sa dignité. C'est pourquoi nous encourageons une éducation inclusive qui surmonte toutes les formes de discrimination, et au sein de laquelle tous les enfants accèdent équitablement aux acquis de l'éducation de base. L'éducation est centrée sur les enfants eux-mêmes, sur leurs expériences, leurs motivations, leurs caractéristiques, leurs réalités et leurs rêves, afin que l'apprentissage contribue à la jouissance de la vie et en soit partie intégrante. L'éducation que nous défendons est transformatrice et renforce les capacités des personnes à construire des sociétés plus libres et plus justes". (extrait du PSI 2015-2019)*

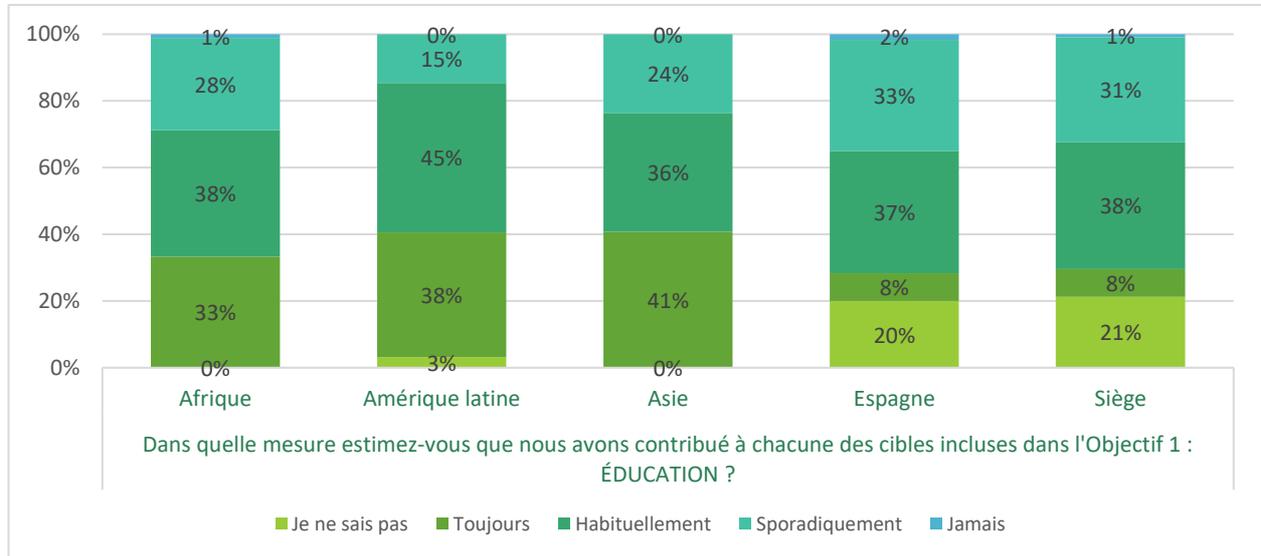
### OBJECTIF D'ÉDUCATION

**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.

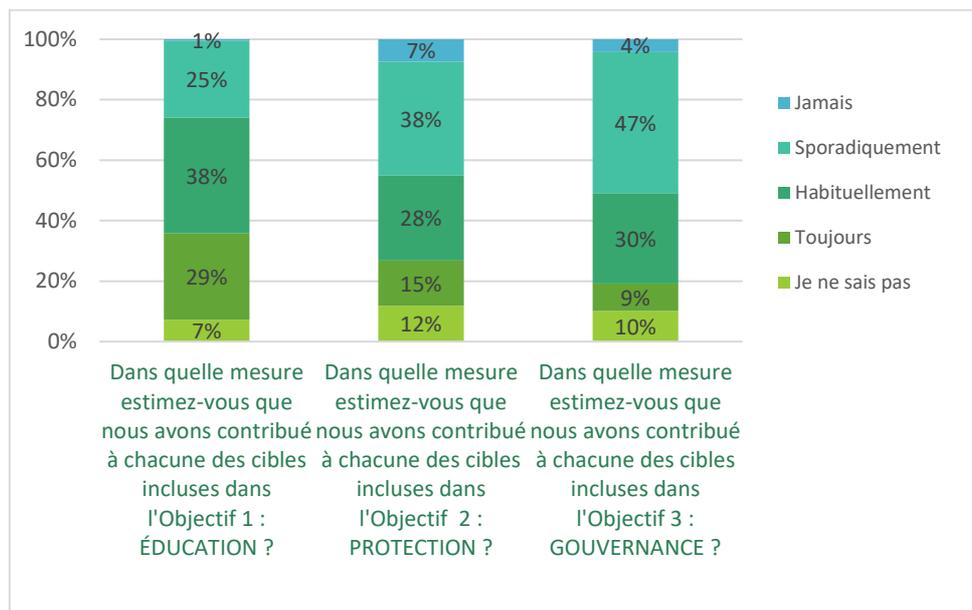
Cible 1.2 Droits dans l'éducation : des processus d'enseignement-apprentissage pertinents, créatifs et inclusifs sont établis, centrés sur l'apprenant et visant à développer pleinement sa personnalité, ses talents et ses capacités.

**Cible 1.3 Droits 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.



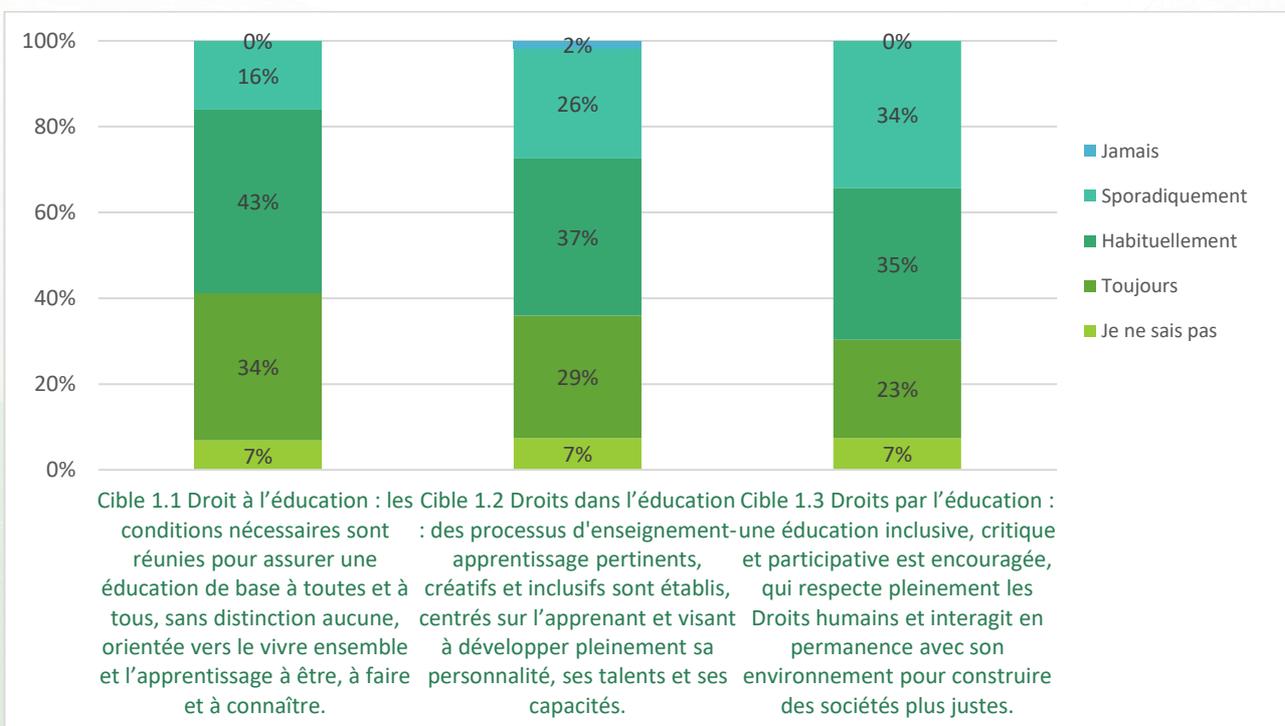
Graphique 16. Résultats de l'enquête en ligne

Au niveau régional, c'est en Amérique latine que la question relative aux cibles de l'objectif d'Éducation reçoit les réponses les plus positives (83% entre "toujours" et "habituellement"), suivie par l'Asie (77% entre "toujours" et "habituellement") et par l'Afrique (71% entre "toujours" et "habituellement"). Nous pouvons également constater que les pourcentages des bureaux pays sont plus élevés que ceux du siège (seulement 46% entre "toujours" et "habituellement"). Ces données s'expliquent en partie par l'absence d'un système de gestion et de communication de l'information entre les équipes de terrain et les équipes du siège. L'Espagne est le pays qui affiche les pourcentages les moins élevés pour les options "toujours" et "habituellement" additionnées, et cela pour chacun des trois objectifs (55% pour le *droit à l'éducation* et 40% pour les *droits dans l'éducation* et les *droits par l'éducation*). Ce résultat trouve son explication dans le fait que l'Espagne n'existait pas en tant que bureaux pays durant la période du PSI 2015-2019. Des activités éducatives ont malgré tout été initiées par le biais du Programme d'Action Sociale (PAS), en collaboration avec plusieurs entités sociales, et du Programme de Bourses cantine.



Graphique 17. Résultats de l'enquête en ligne

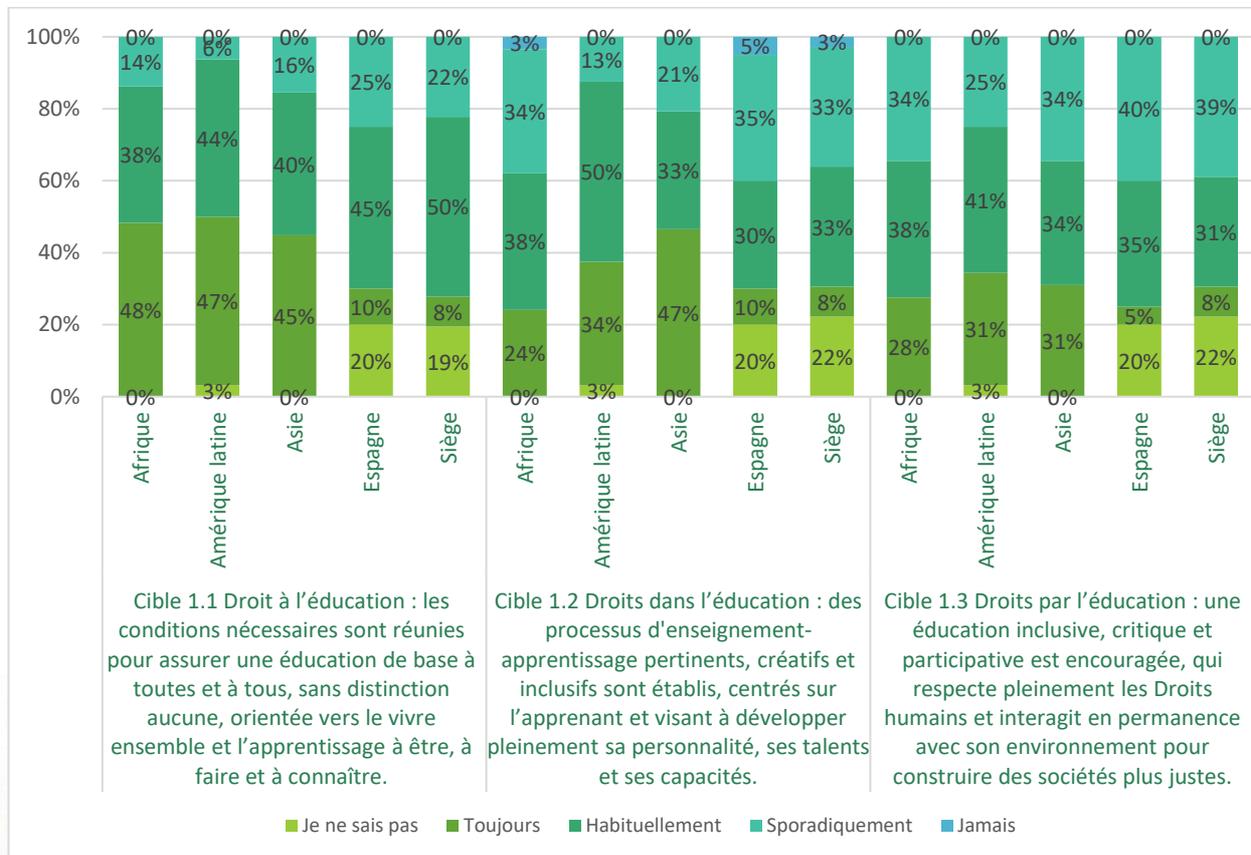
Les cibles incluses dans l'objectif d'Éducation sont les mieux évaluées (67% en additionnant "toujours" et "habituellement"). Le meilleur score qui leur est attribué provient d'Amérique latine. Les trois cibles d'éducation obtiennent par ailleurs des pourcentages majoritaires.



Graphique 18. Résultats de l'enquête en ligne

Au niveau global, la Cible 1.1 sur le *droit à l'éducation* est la mieux notée (43% "habituellement" et 34% "toujours"). Viennent ensuite les *droits dans l'éducation* (37% "habituellement" et 37% "toujours"). La cible des *droits par l'éducation* est celle qui a été le plus faiblement valorisée (34% de "sporadiquement"). La nature de cette dernière évaluation s'explique en partie par le fait que la cible en question comporte des

éléments de gouvernance. La gouvernance est en effet le thème le moins développé au niveau du renforcement des capacités, et bien qu'il ait été intégré au PSI 2015-2019, il n'a pas été accompagné des ressources nécessaires à sa progression.



Graphique 19. Résultats de l'enquête en ligne

Au niveau régional, c'est l'Amérique latine qui valorise le mieux la Cible 1.1 (91% en additionnant "toujours" et "habituellement"), suivie de l'Afrique (86% en additionnant "toujours" et "habituellement") et de l'Asie (85% en additionnant "toujours" et "habituellement"). L'Amérique latine attribue à la Cible 1.2 la meilleure évaluation (84% en additionnant "toujours" et "habituellement"), suivie de près par l'Asie (80% en additionnant "toujours" et "habituellement"). Vient ensuite l'Afrique avec un pourcentage nettement plus faible (62% en additionnant "toujours" et "habituellement"). Enfin, la troisième Cible est également la mieux valorisée en Amérique latine (72% en additionnant "toujours" et "habituellement"), suivie de l'Afrique (66% en additionnant "toujours" et "habituellement") et de l'Asie (65% en additionnant "toujours" et "habituellement").

Nous constatons par ailleurs que l'Amérique latine est la région qui attribue le meilleur score à l'ensemble des trois cibles d'Éducation, et que l'Asie et l'Afrique ont procédé à une évaluation très similaire de ces mêmes cibles, à l'exception de la cible 1.2 que l'Afrique valorise plus faiblement.

### Principales réussites identifiées

Au niveau général :

L'objectif d'Éducation bénéficie des appréciations les plus favorables, et tout particulièrement la cible "droit à l'éducation", en raison de l'augmentation du nombre d'enfants et d'adolescents qui commencent et

terminent un cycle scolaire complet et de l'extension de la couverture scolaire aux enfants qui se trouvent en dehors du système.

Nous disposons de plus d'une stratégie d'Éducation et notre approche s'aligne sur les ODD ainsi que sur l'Agenda mondial de l'Éducation. La réalisation du projet pilote "Education for Human Dignity" nous permettra de la renforcer. Une Analyse Situationnelle des Droits de l'Enfant (ASDE) a par ailleurs été réalisée. Elle met l'accent sur le droit à l'éducation dans tous les pays où nous travaillons. Des activités de discipline positive et d'amélioration de la qualité de l'enseignement ont également été menées. En outre, la participation des communautés à l'Éducation a augmenté. Enfin, nous avons participé activement à la Campagne mondiale pour l'Éducation ainsi qu'à des réseaux et à des alliances globales (CLADE) qui ont amélioré nos processus de plaidoyer.

Extrait du Rapport d'évaluation du PP Bangladesh : "Plus de 84% des élèves ont exprimé un niveau de satisfaction élevé concernant la pédagogie, la sécurité et l'environnement d'apprentissage dans les écoles Educo."

Extrait du Rapport d'évaluation du PP Inde : "Les enfants et les adolescents ont développé leurs compétences en lecture. Ils sont donc à présent capables de lire différentes choses en chemin et cela les a rendus plus conscients de leur environnement." (Témoignage d'un enfant participant au Projet SMAK Program STCI for Maths and sciences)

Extrait du Rapport d'évaluation du PP Nicaragua : "Le lien entre l'école, la famille et la communauté a été renforcé, ce qui a contribué à ce que les parents et les enfants intériorisent le fait qu'ils ont le droit de participer individuellement et collectivement à la gestion de l'école (...)"

Extrait du Rapport d'évaluation du PP Mali : "Les organes communautaires (CGS, AME, APE) élaborent des projets scolaires, des plans d'action annuels, les mettent en œuvre, les évaluent et font des restitutions aux communautés et aux partenaires."

### Cible 1.1 Droit à l'éducation

Pour la première cible de l'objectif d'Éducation, nous mentionnons les réalisations suivantes :

- Augmentation du nombre d'enfants et d'adolescents qui accèdent, s'inscrivent et terminent un cycle d'enseignement complet (niveau préscolaire, primaire, secondaire et non formel).
- Amélioration de l'accès à l'éducation à partir du stade préscolaire, groupe d'enfants âgés de 3 à 5 ans, jusqu'à l'école primaire.
- Augmentation de la portée des interventions qui promeuvent l'éducation des enfants non scolarisés.
- Travail destiné à des groupes d'enfants et d'adolescents marginalisés et création d'opportunités d'apprentissage qui offrent un environnement favorable.
- Réduction du taux d'abandon scolaire.
- Motivation et sensibilisation pour contribuer à l'accès à l'éducation.
- Plaidoyer destiné à promouvoir l'accès à l'éducation pour tous les enfants et les adolescents.
- Amélioration de l'accès aux soins, de leur qualité et du développement de la petite enfance.
- Développement de l'approche d'éducation inclusive, sans discrimination et accessible à toutes et à tous.
- Interventions basées sur une Analyse Situationnelle des Droits de l'Enfant (ASDE).
- Implication des entités gouvernementales dans l'exécution de projets d'intervention, en vue d'obtenir leur soutien stratégique.
- Mise en place d'un travail avec les trois titulaires, en fonction des rôles assumés par chacun d'eux dans l'éducation des enfants et des adolescents.

- Amélioration des capacités d'accueil et des conditions de vie dans les écoles/environnements d'apprentissage conviviaux.
- Établissement d'infrastructures permanentes au moyen du programme *Écoles amies des Enfants*, avec le soutien de la communauté.
- Accès à du matériel didactique de qualité.
- Identification des besoins éducatifs, en collaboration avec les enfants, les adolescents, les parents et les enseignants.
- Réduction de l'absentéisme et amélioration des résultats scolaires par le biais des bourses cantines.

### Cible 1.2 Droits dans l'éducation

- Pour la deuxième cible de l'objectif d'Éducation, nous mentionnons les réalisations suivantes :
- Augmentation du nombre d'enfants et d'adolescents qui ont atteint les objectifs en matière d'acquisition de compétences de base, tels que définis par les normes nationales de leur pays.
- Développement des compétences d'enseignement dans le cadre du processus d'enseignement-apprentissage axé sur les enfants et les adolescents.
- Réalisation de processus d'enseignement-apprentissage créatifs et inclusifs, centrés sur l'enfant et basés sur le contexte local.
- Réalisation de processus d'enseignement-apprentissage conviviaux et positifs/joyeux, pratique de la discipline positive.
- Promotion d'une approche ludique comme élément clé de l'apprentissage.
- Développement de nouvelles méthodologies éducatives.
- Participation effective des enfants, des adolescents et du reste de la communauté éducative aux processus de planification et d'adaptation de l'éducation aux besoins de développement.
- Fourniture et utilisation de matériel didactique et pédagogique.
- Traitement de la lecture et de l'écriture au moyen de l'approche équilibrée.
- Développement d'Écoles amies des Enfants.
- Conduite participative du processus d'enseignement-apprentissage.
- Supervision et suivi réguliers des activités dans la salle de classe.
- Développement d'une méthodologie adaptée au contexte pour traiter les questions de protection.
- Recrutement de spécialistes de l'Éducation dans tous les bureaux pays et au siège.

### Cible 1.3 Droits par l'éducation

Pour la troisième cible de l'objectif d'Éducation, nous mentionnons les réalisations suivantes :

- Augmentation de la participation de la communauté et de son engagement.
- Promotion d'une gestion scolaire autonome qui favorise la participation des enfants, des adolescents, des familles et de l'ensemble de la communauté éducative.
- Renforcement des capacités des enfants et des adolescents. Ils ont confiance en eux-mêmes et assument leurs rôles de leaders dans les demandes d'amélioration des processus éducatifs.
- Augmentation de la participation des enfants et des adolescents aux processus éducatifs.
- Développement et renforcement des possibilités et des capacités des enfants et des adolescents à exercer et à jouir de leurs droits.
- Promotion des organisations communautaires et de celles des enfants et des adolescents.
- Amélioration de la fonctionnalité des organes de gestion des écoles, afin de leur permettre de s'impliquer davantage dans la gestion scolaire.
- Liaison et coordination avec les titulaires d'obligations en vue de garantir le droit à une éducation de qualité.

- Sensibilisation de la communauté, création de compétences et amélioration des infrastructures physiques destinées à l'éducation inclusive.
- Création de cadres de consultation avec les parties prenantes.
- Les enfants et les adolescents connaissent davantage leurs droits et des espaces ont été mis à leur disposition pour qu'ils puissent participer.

## Points à améliorer

### Au niveau général :

Les objectifs et les cibles d'Éducation sont jugés trop ambitieux par rapport au délai relativement court du PSI 2015-2019. En effet, ils pourraient être considérés comme des aspirations plutôt que comme des objectifs mesurables et quantifiables dans un temps et un contexte donné. En outre, il faudra travailler davantage en faveur d'une Éducation inclusive, diffuser plus largement la stratégie d'Éducation pour une plus grande appropriation par les acteurs concernés, améliorer la participation des enfants et des adolescents aux processus éducatifs, renforcer les capacités dans les processus d'enseignement-apprentissage, améliorer l'accompagnement lors du passage du primaire au secondaire, développer davantage les *Droits par l'Éducation*, nous consacrer à nouveau à l'Éducation pour le Développement (EpD) afin de relier ce que nous accomplissons sur le terrain avec la citoyenneté globale et l'éducation pour la paix et, enfin, élargir l'expérience de "Education for Human Dignity".

Extrait du Rapport d'évaluation du PP Inde : "Remplacer les bancs cassés dans la salle de classe. Les enfants et les adolescents souhaitent différentes sortes de jeu et plus de temps consacré au jeu."

Extrait du Rapport d'évaluation du PP Guatemala : "Renforcer les processus d'éducation bilingue et interculturelle afin de situer les enfants dans leur contexte, évitant ainsi l'absentéisme, le redoublement ou l'abandon scolaire."

Extrait du Rapport d'évaluation du PP Nicaragua : "Implication limitée de la part des parents. La participation des parents (hommes) au développement éducatif de leurs enfants reste un défi à relever. Il s'agit de surmonter les conventions et les stéréotypes de genre qui considèrent l'attention accordée aux enfants comme une responsabilité exclusive des femmes."

Extrait du Rapport d'évaluation du PP Mali : "Un des aspects à améliorer est le suivi et l'appui pédagogique des services techniques."

### Cible 1.1 Droit à l'éducation

Pour la première cible de l'objectif d'Éducation, nous mentionnons les points à améliorer suivants :

- Axer le travail sur les enfants et/ou les familles les plus vulnérables et/ou en situation d'exclusion ainsi que sur leurs familles/environnement, et œuvrer en faveur de leur inclusion (par exemple, les enfants et les adolescents en situation de handicap).
- Concentrer les efforts sur le renforcement des capacités de leadership des enfants et des adolescents, en tant que levier clé de la durabilité.
- Se concentrer davantage sur les enfants et les adolescents qui encourent le risque d'abandonner l'école et sur ceux qui l'ont abandonnée, afin qu'ils puissent être encouragés à y retourner.
- Renforcer la coordination/relation avec les titulaires d'obligations.
- Maintenir et améliorer un environnement scolaire sûr - Protection des enfants et les adolescents.
- Intégrer plus largement les activités de parrainage au sein des programmes.

- Développer les activités de plaidoyer et être plus ambitieux dans les prises de position sur le droit à l'éducation.
- Promouvoir une éducation de meilleure qualité.
- Impliquer davantage les pères, les mères, les tuteurs et les tutrices.
- Renforcer notre action auprès de la communauté et ne pas nous concentrer uniquement sur l'école.
- Exiger davantage en termes de qualité des indicateurs et des résultats à atteindre ; nous avons besoin d'un système de suivi homogène qui nous permette d'évaluer les résultats obtenus.
- Accompagner les garçons dans leur transition vers l'école secondaire (à l'instar des projets *Bourses pour Elles* visant à enrayer l'abandon scolaire des filles après l'école primaire).

### Cible 1.2 Droits dans l'éducation

Pour la deuxième cible de l'objectif d'Éducation, nous mentionnons les points à améliorer suivants :

- Soutenir davantage les activités et les stratégies d'éducation innovantes et créatives qui visent à développer pleinement la personnalité, les talents et les capacités des enfants et des adolescents.
- Appréhender les processus éducatifs associés aux enfants et aux adolescents les plus vulnérables.
- Renforcer les processus d'inclusion.
- Fournir du matériel permettant d'intégrer dans la classe les enfants et les adolescents qui ont des capacités différentes.
- Exercer l'impact nécessaire sur l'organe de direction afin de générer des changements plus structurels dans les processus éducatifs.
- Appliquer des méthodologies actives et utiliser du matériel pédagogique pertinent pour le processus d'enseignement-apprentissage participatif, et améliorer les connaissances locales existantes en la matière.
- Former davantage les enseignants à l'éducation inclusive.
- Disposer de budgets plus importants pour l'éducation et pour la formation des enseignants (au niveau des autorités éducatives).
- Continuer à renforcer les capacités des enseignants.
- Impliquer davantage les titulaires d'obligations dans les processus éducatifs et dans d'autres thématiques à enseigner en classe.
- Définir notre stratégie et nos normes institutionnelles en prenant en considération la qualité de l'éducation et concevoir les interventions en conséquence.
- Transformer les processus afin de permettre aux enfants et aux adolescents d'imaginer, de créer et de penser de manière critique.
- Faciliter la conception de méthodes pédagogiques qui promeuvent une approche éducative basée sur une vision critique-réflexive.
- Se concentrer davantage sur les TIC.

### Cible 1.3 Droits par l'éducation

Pour la troisième cible de l'objectif d'Éducation, nous mentionnons les points à améliorer suivants :

- Développer une compréhension plus approfondie et disposer d'une stratégie plus solide pour travailler à la promotion d'une éducation inclusive, critique et participative.
- Soutenir les recherches et les études qui permettent à Educo de mener des activités de plaidoyer basées sur la réalité des faits.
- Travailler davantage à la promotion de l'engagement, de la participation et du leadership de la communauté.
- Établir une relation avec les titulaires d'obligations.
- Mettre en pratique au quotidien les standards de participation des enfants et des adolescents.

- Implémenter davantage de méthodes pédagogiques qui promeuvent une approche de l'éducation basée sur une vision critique-réflexive.
- Introduire plus de mécanismes de redevabilité.
- Extraire les apprentissages de manière plus efficace et les mettre en valeur.
- Renforcer davantage les capacités des sociétés locales et civiles.
- Favoriser l'accès à l'éducation pour les groupes d'enfants et d'adolescents les plus vulnérables, en renforçant les capacités des enseignants et des enfants en matière d'inclusion et d'adaptation à l'environnement.
- Augmenter le soutien fourni aux acteurs communautaires et étatiques pour améliorer leur autonomisation.
- Rendre effective la participation de la communauté éducative.

### Leçons apprises

- Nous devons être en mesure de démontrer le degré de conformité, de communication, de diffusion interne et de capitalisation des expériences (gestion des connaissances).
- Ne pas élaborer de documents stratégiques à court terme trop conséquents qu'il sera difficile de mesurer et auxquels il sera difficile de se conformer.
- Définir des indicateurs SMART destinés à orienter la mesure, faciliter le suivi et signaler d'éventuels besoins de réorientation ou de modification des stratégies.
- Réaliser des actions de plaidoyer pour accompagner les actions plus opérationnelles.
- Élaborer des projets d'Éducation pour le Développement, en vue d'établir un lien entre les actions conduites en Espagne et les projets réalisés dans les autres pays, mener des actions de plaidoyer en faveur de la culture de la paix et réveiller la conscience d'une citoyenneté globale.
- Renforcer le travail avec les familles, les tuteurs légaux et les communautés afin qu'ils s'impliquent davantage dans l'éducation de leurs enfants.
- Diffuser en temps voulu et de manière homogène la stratégie d'Éducation, afin que l'ensemble des acteurs impliqués dans l'éducation des enfants et des adolescents puissent se l'approprier efficacement.
- Renforcer l'intégration des processus de protection aux processus d'éducation, sachant que les activités éducatives sont autant de moyens de protéger les enfants et les adolescents.
- Impliquer systématiquement les titulaires d'obligations dans les interventions éducatives pour qu'ils s'acquittent de leurs responsabilités, et favoriser les processus de durabilité et d'amélioration continue.

Extrait du Rapport d'évaluation du PP Guatemala : "Nécessité de travailler plus étroitement avec les mères, les pères et les leaders communautaires pour qu'ils deviennent les principaux protagonistes de la tâche éducative par et pour leurs enfants."

Extrait du Rapport d'évaluation du PP Bangladesh : "Les mères s'occupent principalement de la réponse à l'éducation des enfants et des adolescents, ainsi que de la communication avec les écoles. Les pères sont plus impliqués dans le revenu de la famille, mais sont aussi les principaux responsables de la prise de décisions."

Extrait du rapport d'évaluation du PP Nicaragua : "Travailler avec l'entourage proche des enfants et des adolescents pour promouvoir leur participation (...), pour garantir une participation significative des enfants dans leurs écoles et leurs communautés. Il ne suffit pas qu'ils connaissent leur droit à la participation et qu'ils renforcent leurs capacités à exprimer leurs opinions, leurs idées et leurs propositions. Il est essentiel de travailler avec les adultes de leur communauté proche (enseignants, parents, leaders communautaires) afin que ces derniers soient prêts à les écouter et à prendre en compte leurs opinions (...)"

Extrait du Rapport d'évaluation du PP Burkina Faso : "L'adhésion des leaders communautaires facilite l'implication des communautés dans la résolution de certains problèmes sociaux complexes qui handicapent les avancées vers une scolarisation pour tous."

## Protection

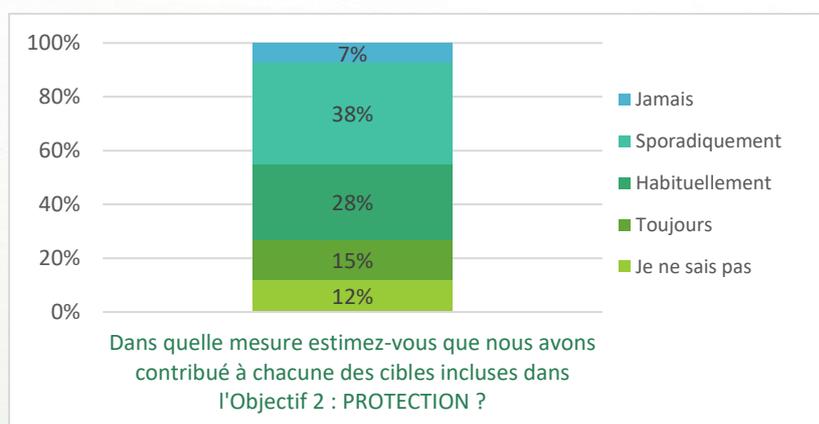
"En tant qu'organisation qui travaille avec les enfants, nous avons la responsabilité de les protéger contre toute forme de violation de leurs droits. Nous concevons le droit à la protection de l'enfance dans son acception la plus large, c'est-à-dire comme la jouissance d'un environnement sain, exempt de violence, d'abus, d'exploitation, de négligence, de discrimination et/ou de traitement dégradant." (extrait du PSI 2015-2019)

### OBJECTIF DE 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.

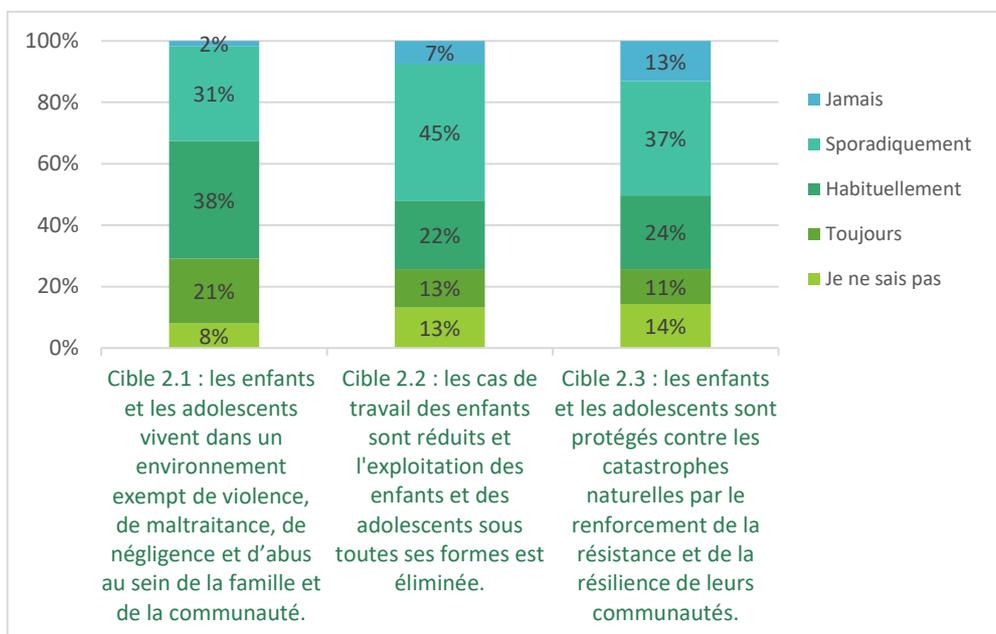


Graphique 20. Résultats de l'enquête en ligne

Malgré un engagement soutenu en faveur des actions de protection pendant la période stratégique, les résultats de l'enquête au niveau global placent l'objectif stratégique de Protection en deuxième position, derrière celui d'Éducation. Les 43% obtenus en additionnant les mentions "toujours" et "habituellement" dénotent en effet qu'il ne nous a pas été possible de contribuer de manière constante aux trois cibles de Protection. Les questions ouvertes ont cependant donné lieu à de nombreux commentaires qui indiquent que l'objectif de Protection est le domaine dans lequel nous avons réalisé les plus grands progrès par rapport à la période stratégique précédente.

Nous présentons ci-dessous le détail des résultats par cible, afin de pouvoir analyser les causes qui en sont à l'origine ainsi que les différences qui existent en fonction des lieux de développement des projets :

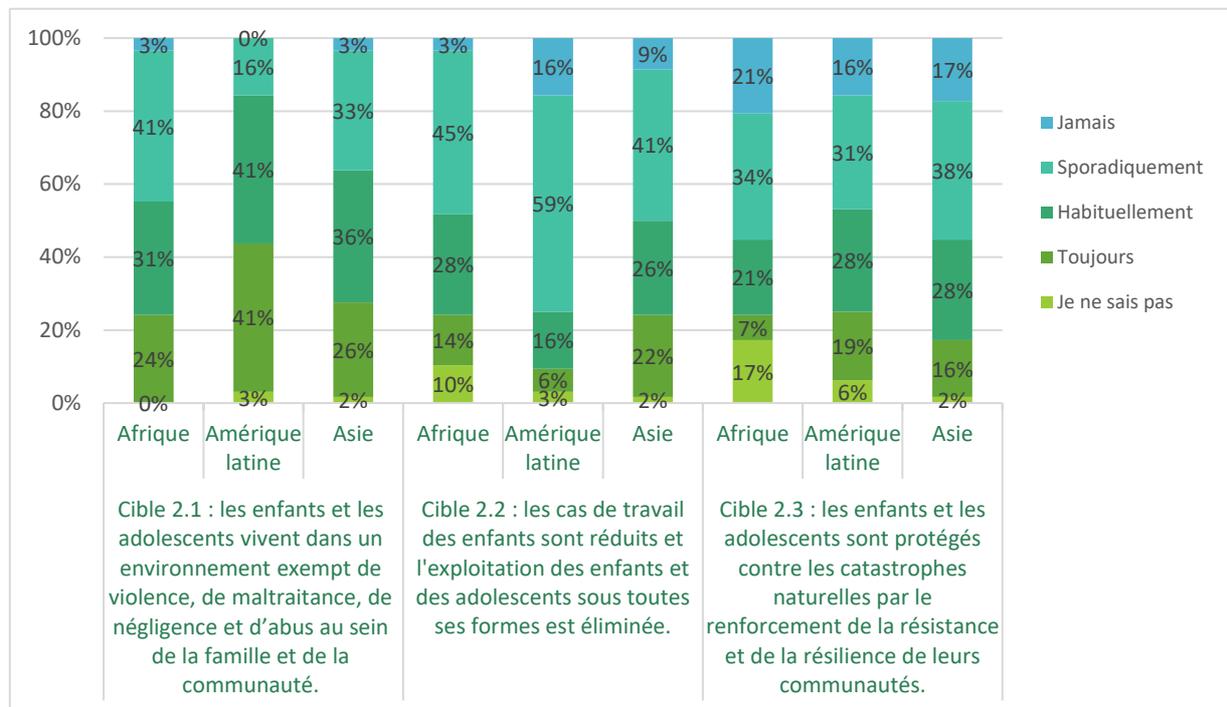
Dans quelle mesure estimez-vous que nous avons contribué à chacune des cibles incluses dans l'Objectif 2 : PROTECTION ? - % par cible



Graphique 21. Résultats de l'enquête en ligne

Au niveau global, la 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*, est la seule des trois cibles de Protection à obtenir un pourcentage majoritaire d'opinions positives (59% en additionnant "toujours" et "habituellement"). Ce résultat s'explique en partie par le fait que des projets de plaidoyer contre le travail des enfants et l'exploitation des enfants sous toutes ses formes (cible 2.2), ainsi que des projets liés aux catastrophes naturelles (cible 2.3) n'ont pas été réalisés dans tous les pays.

Dans quelle mesure estimez-vous que nous avons contribué à chacune des cibles incluses dans l'Objectif 2 : PROTECTION ? – Par région



Graphique 22. Résultats de l'enquête en ligne

Au niveau régional, c'est l'Amérique latine qui valorise le mieux la 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* (82% en additionnant "toujours" et "habituellement"), ainsi que la 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* (47% en additionnant "toujours" et "habituellement"). La 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*, fait quant à elle l'objet de la meilleure évaluation en Asie (48% en additionnant "toujours" et "habituellement"), suivie par l'Afrique (42% en additionnant "toujours" et "habituellement"). Ce dernier résultat s'explique par le fait que l'Asie, en raison des caractéristiques de ses contextes, est la région qui a développé le plus de projets liés au travail des enfants et à l'exploitation des enfants, en Inde et au Bangladesh notamment. En Afrique, les activités de protection ont été mises en œuvre au niveau des écoles principalement. Cette spécificité explique peut-être pourquoi la cible 2.1 n'a pas obtenu une évaluation très élevée, car elle comporte d'autres espaces dans son champ d'application.

### Principales réussites identifiées

Au niveau général :

La plupart des commentaires reçus lors des consultations indiquent que la Protection est l'un des objectifs qui a le plus progressé par rapport au plan stratégique précédent.

Nous disposons d'une Politique pour la Protection et la Bienveillance, des Comités de protection communautaire et scolaire ont été mis sur pied, et des mécanismes endogènes de protection ont été promus dans plusieurs pays. Nous collaborons avec davantage d'Organisations partenaires locales spécialisées dans la protection et la majorité d'entre elles applique notre politique de Protection et de Bienveillance. Des ASDE axées sur la protection ont été réalisées dans presque tous les pays. D'autres recherches sur la violence faite aux enfants ont été menées (par exemple "Il était une voix", une étude qui articule la participation et la protection des enfants d'une manière

particulièrement intéressante) ainsi qu'un rapport sur les coûts de la violence qui relie notre discours à nos actions. Quant aux ressources, un nouveau poste a été créé et un spécialiste de la Protection a été recruté. Il est basé au siège et intervient au niveau global. Nous avons organisé notre premier Congrès international sous le nom d'Educo. Le thème en était la protection et le bien-être des enfants. Un kit de protection a été développé à l'attention des familles/tuteurs et des écoles. Des projets spécifiques ont été exécutés avec les enfants marginalisés, les enfants travailleurs, ou par le biais de l'action humanitaire auprès des Rohingyas. Des projets d'accès à l'enseignement secondaire ont également été menés pour prévenir le travail des enfants et les risques de mariage des enfants (par exemple, les *bourses pour Elles*). Nous avons également travaillé sur la prévention des risques, la RRC et la résilience alimentaire dans certains pays.

Extrait du Rapport d'évaluation du PP Guatemala : "Création et implémentation de la stratégie de points focaux des différentes organisations partenaires responsables de l'application de la Politique pour la Protection et la Bienveillance dans leurs structures."

Extrait du Rapport d'évaluation du PP Bolivie : "Afin d'intégrer le projet de bienveillance et de discipline positive au sein des processus de formation réguliers, des contenus ont été générés avec la FUDEP afin que les enseignants puissent les transversaliser."

Extrait du Rapport d'évaluation du PP Philippines : "L'Unité Locale de Gouvernement de Pilar a lancé et financé le programme PATAS (Pantay na Pagtratar sa Lambang Saro). Elle a également commencé à mettre en place une Unité de Protection de l'Enfance. L'Unité Locale de Gouvernement de Castilla à Sorsogon a également mis en œuvre "Esperanza para los Ángeles", un programme qui prévient et répond aux cas de maltraitance envers les enfants."

Extrait du Rapport d'évaluation du PP Inde : "Les enfants et les adolescents participent à la formulation de leurs plans individuels de soins/protection."

Extrait du Rapport d'évaluation du PP Burkina Faso : "Amélioration du taux d'enregistrement des naissances et du taux de possession d'acte de naissance dans la province et dans la région."

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.

Pour la première cible de l'objectif de Protection, nous mentionnons les réalisations suivantes :

- Formation de comités de protection communautaire ou scolaire.
- Implémentation progressive de la Politique pour la Protection et la Bienveillance des Enfants et des Adolescents.
- Les nouvelles masculinités, la prise en compte des relations de pouvoir et l'approche de genre ont contribué à la réduction des abus et de la violence dans les environnements où les enfants évoluent.
- L'élaboration et l'implémentation de programmes de protection de l'enfance menés par les propres enfants et adolescents ont donné de bons résultats.
- Les Organisations partenaires locales appliquent la Politique pour la Protection et la Bienveillance des enfants et des adolescents.
- Afin de garantir l'exercice des droits des enfants et des adolescents, des contributions ont été apportées à la consolidation et au fonctionnement des systèmes de Protection locaux et nationaux à tous les niveaux.
- Un travail intensif a été accompli dans la diffusion des droits, l'amélioration du système de protection et le renforcement des capacités des familles à utiliser la discipline positive et à faire preuve de bienveillance envers les enfants.

- La production d'ASDE en matière de Protection a été systématisée.
- Campagnes de sensibilisation.

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.

Pour la deuxième cible de l'objectif de Protection, nous mentionnons les réalisations suivantes :

- Projets spécifiques de réduction du travail des enfants disposant d'une bonne mesure d'impact.
- Campagnes/sensibilisation sur l'importance de l'Éducation.
- Soutien à l'enseignement secondaire pour favoriser la prévention du travail des enfants.
- Accès à l'éducation ou défense des droits pour les enfants travailleurs.
- Amélioration de l'environnement de travail des enfants et des adolescents.
- Bonne convergence entre l'éducation et la protection.
- La participation aux réseaux de protection a été positive.
- Promotion de mécanismes endogènes de protection.
- Réduction des châtiments corporels à l'école.

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.

Pour la troisième cible de l'objectif de Protection, nous mentionnons les réalisations suivantes :

- Prévention des risques envers les enfants et les adolescents et les acteurs de l'éducation.
- Sensibilisation/renforcement des capacités des communautés.
- L'implication des communautés s'est accrue.
- Développement de plans d'action en cas d'urgence, prévention en matière de RRC.
- Prévention et gestion des risques en cas d'incendie.
- Le soutien aux initiatives du gouvernement a été positif.
- Résilience alimentaire (cantines scolaires, Activités Génératrices de Revenu) (Burkina Faso/Mali).

### **Points à améliorer**

Au niveau général :

Les objectifs et les cibles de Protection sont jugés trop ambitieux par rapport au délai relativement court du PSI 2015-2019. Ils devront être plus réalistes et mesurables à l'avenir. Il est de plus recommandé d'élaborer une stratégie spécifique et des positionnements en matière de Protection. Par ailleurs, la Politique pour la Protection et la Bienveillance des Enfants et des Adolescents ainsi que le code de conduite associé n'ont pas connu le même degré d'appropriation dans l'ensemble de la communauté Educo. En effet, le manque de ressources budgétaires et de volonté politique n'a pas favorisé la réelle application de la Politique. Une formation supplémentaire sur la thématique de la protection et de la bienveillance des enfants est également requise. Enfin, davantage de projets axés sur la protection et adaptés à la dichotomie zone rurale/zone urbaine doivent être développés.

Extrait du Rapport d'évaluation du PP Nicaragua : "Favoriser l'articulation entre les espaces scolaires et communautaires pour la gestion des risques. Pour renforcer la gestion des risques en milieu scolaire, il est nécessaire de progresser dans l'interaction avec les structures municipales et locales de gestion des risques (...)"

Extrait du Rapport d'évaluation du PP Bolivie : "Il n'a pas non plus été possible d'intégrer de manière effective les pères dans les processus axés sur la bienveillance et la discipline positive."

Extrait du Rapport d'évaluation du PP Mali : "Des actions de plaidoyer devraient accompagner nos actions pour l'application des normes et pratiques de protection en faveur des enfants."

Extrait du Rapport d'évaluation du PP Burkina Faso : "Faible implication des communautés dans la protection des enfants."

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.

Pour la première cible de l'objectif de Protection, nous mentionnons les points à améliorer suivants :

- Travailler de manière plus coordonnée avec l'ensemble des titulaires.
- Renforcer davantage les capacités, la sensibilisation et les campagnes sur les questions de Protection de l'Enfance.
- Renforcer les mécanismes de signalement des cas.
- Développer des mécanismes d'accompagnement des enfants et des adolescents LGBT.
- Travailler sur la protection de manière plus intégrée, en particulier pour ce qui est de son incorporation aux activités d'Éducation.
- Disposer d'une stratégie claire sur les questions de protection.
- Développer davantage le plaidoyer sur cette thématique.
- Impliquer davantage les enfants, les adolescents et les jeunes personnes.
- L'approche qui consiste à partir de l'école pour atteindre la communauté n'est pas toujours la plus pertinente.
- Réaliser plus de projets véritablement axés sur la Protection.

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.

Pour la deuxième cible de l'objectif de Protection, nous mentionnons les points à améliorer suivants :

- Réaliser plus de projets spécifiques au travail des enfants et à l'exploitation des enfants sous toutes ses formes.
- Travailler de manière plus coordonnée avec les entreprises privées, la société civile, etc.
- Renforcer les actions de plaidoyer sur cette thématique
- Élaborer une stratégie concrète.
- Travailler non seulement sur les Compétences en matière d'éducation, mais également sur celles qui sont utiles à la vie et à l'économie.
- Responsabiliser davantage les communautés.
- Élaborer des lignes de base des projets afin d'être en mesure de définir des stratégies de protection plus adaptées.
- Mener plus de recherches dans le domaine de la protection afin de proposer de nouvelles actions spécifiques.

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.

Pour la troisième cible de l'objectif de Protection, nous mentionnons les points à améliorer suivants :

- Renforcer la collaboration avec les gouvernements et les alliances/réseaux.
- Intensifier les campagnes de sensibilisation.
- Renforcer et intégrer de manière systématique la RRC dans nos actions.
- Renforcer et intégrer de manière systématique les actions en faveur de la Résilience.
- Développer une stratégie institutionnelle relative à ces questions.
- Développer plus d'interventions face aux catastrophes qui surviennent dans les pays où nous agissons.

### Leçons apprises

- Réduire les descriptions de l'objectif stratégique et des cibles de Protection afin qu'elles soient plus facilement réalisables.
- Importance de disposer de véritables indicateurs SMART pour orienter le travail de mesure.
- En raison de leurs conditions climatiques, les régions d'Amérique latine et d'Asie ont davantage travaillé sur les questions de prévention des risques et des catastrophes naturelles. Cette tendance confirme les évaluations générales attribuées à la Cible 2.3.
- De manière générale, davantage de recherches auraient dû être réalisées afin de renforcer nos connaissances relatives au "nouveau" domaine que constitue la Cible 2.2.
- La Cible 2.3 est celle dont le développement a été la plus faible. En l'absence de stratégie institutionnelle définie qui permette l'implémentation de normes minimales dans chaque région, des actions ponctuelles ont été menées en fonction des contextes des pays.
- 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.
- Les questions de protection requièrent un accompagnement intégral pour que l'ensemble des titulaires, en particulier les familles, les tuteurs légaux et les communautés, s'impliquent davantage dans la protection des enfants et des adolescents.
- La participation des enfants et des adolescents les rend plus résilients et les prépare à se protéger.

Extrait du Rapport d'évaluation du PP Bangladesh : "La participation de la communauté et la sensibilisation des parents sont cruciales pour le fonctionnement du mécanisme de protection des enfants (...) Le bénévolat des adolescents et des jeunes personnes est un atout pour Educo quant à la mobilisation de la communauté. Environ 2000 personnes formées auprès d'Educo ont commencé à travailler avec beaucoup d'enthousiasme sur diverses questions sociales sensibles telles que le mariage des enfants, le harcèlement sexuel des femmes, la dot, la toxicomanie et la réduction des risques de catastrophes. Des données probantes démontrent que cet effort semble porter ses fruits. Par conséquent, Educo peut capitaliser et utiliser cet esprit de bénévolat dans la conception et l'exécution de programmes à grande échelle."

Extrait du Rapport d'évaluation du PP Nicaragua : "Prévention intégrale de la violence. La transformation des schémas mentaux qui normalisent ou justifient la violence contre les enfants dans les foyers, à l'école et dans la communauté exige le développement d'actions articulées avec les différents titulaires : les enfants doivent connaître et s'approprier leurs droits ; les parents doivent réfléchir à leurs propres expériences, à leurs pratiques de discipline et gérer leurs changements ; les structures communautaires doivent s'organiser pour contribuer à la protection des enfants et des adolescents ; les garants doivent quant à eux orienter les actions réalisées par les différents acteurs afin de promouvoir la protection des enfants dans leur foyer, à l'école et dans les communautés."

Extrait du Rapport d'évaluation du PP Burkina Faso : "La formation des agents de santé, des travailleurs sociaux et des ASBC sur le protocole de prise en charge des violences basées sur le genre (VBG) améliore la qualité de la prise en charge."

## Gouvernance

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

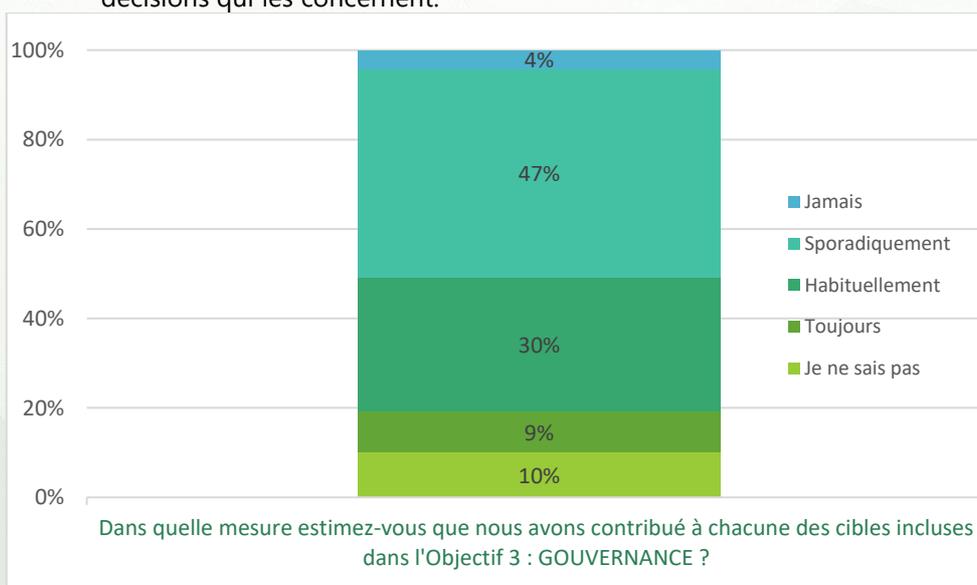
"Une bonne gouvernance implique la participation active et effective des enfants et des adolescents, tout comme elle requiert un processus qui permette aux populations en situation de vulnérabilité et d'exclusion d'exercer une influence directe sur la prise de décision politique." (extrait du PSI 2015-2019)

### OBJECTIF DE 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.

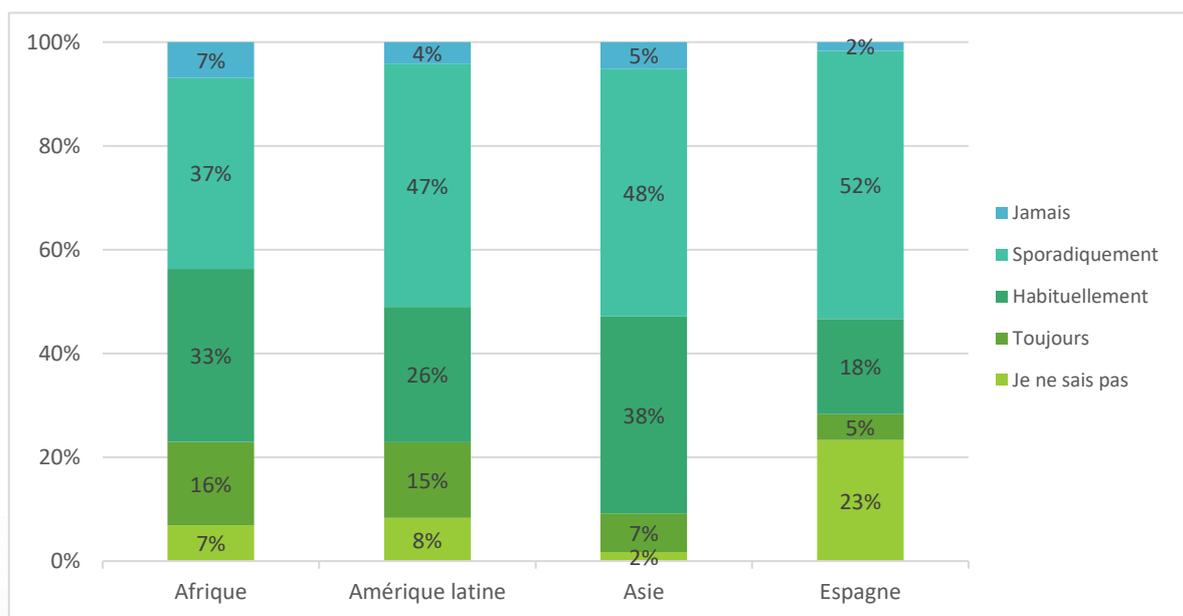
**Cible 3.3** Les enfants et les adolescents (titulaires de droits) participent activement dans les espaces publics pour exprimer leurs idées, revendiquer leurs droits et influencer les décisions qui les concernent.



Graphique 23. Résultats de l'enquête en ligne

Au niveau global, l'objectif de Gouvernance obtient l'évaluation la plus basse (39% en additionnant "toujours" et "habituellement", et 47% de "sporadiquement"). Ces chiffres s'expliquent, à l'instar de l'objectif de Protection, par le fait que la gouvernance a constitué un domaine nouveau au sein du PSI 2015-2019. De plus, les questions de gouvernance n'ont pas bénéficié du soutien de ressources humaines spécialisées à même de renforcer les capacités des équipes et des Organisations partenaires locales.

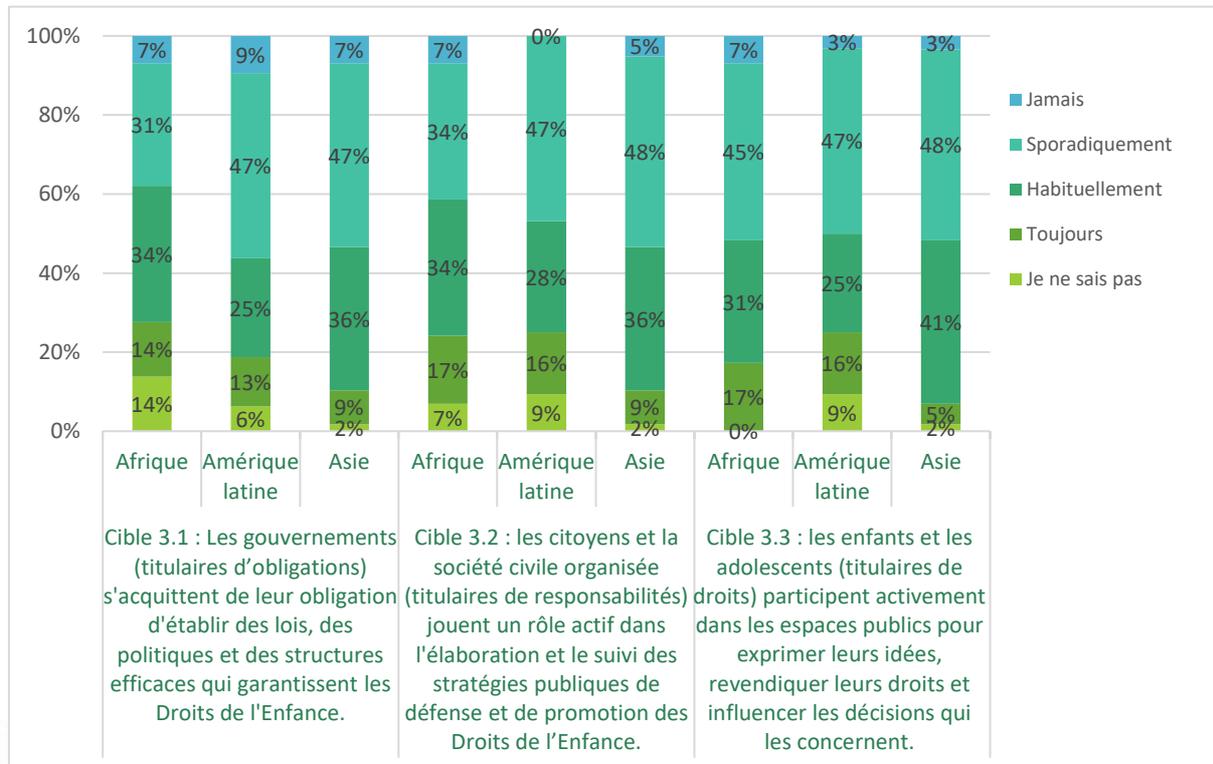
Dans quelle mesure estimez-vous que nous avons contribué à chacune des cibles incluses dans l'Objectif 3 :  
GOUVERNANCE ? – Par région



Graphique 24. Résultats de l'enquête en ligne

Au niveau des régions, l'Afrique présente l'évaluation la plus élevée (49% entre "toujours" et "habituellement"), suivie de l'Asie (45% entre "toujours" et "habituellement"), de l'Amérique latine (41% entre "toujours" et "habituellement") et enfin de l'Espagne (23% entre "toujours" et "habituellement"). La réponse "habituellement" obtient le pourcentage le plus élevé en Asie. L'Amérique latine se montre plus timorée quant à cet objectif.

Dans quelle mesure estimez-vous que nous avons contribué à chacune des cibles incluses dans l'Objectif 3 : GOUVERNANCE ?  
– Par région



Graphique 25. Résultats de l'enquête en ligne

Au niveau global, les évaluations de chacune des trois cibles de gouvernance sont très similaires. Ce résultat correspond à l'évaluation générale de l'objectif de Gouvernance qui est la moins élevée des trois Objectifs Stratégiques de Développement.

L'Afrique est la région qui valorise le plus les 3 cibles de Gouvernance (objectif 3.1 : 48% en additionnant "toujours" et "habituellement", objectif 3.2 : 51% en additionnant "toujours" et "habituellement" et objectif 3.3 : 48% en additionnant "toujours" et "habituellement"). L'Asie présente des évaluations assez similaires à celles de l'Afrique mais attribuent les pourcentages les plus élevés à l'option "habituellement", et ce pour les trois objectifs. Il est intéressant de noter à cet égard que pour la cible 3.3, 41% des personnes interrogées en Asie ont répondu "habituellement" (10 points de plus que l'Afrique). Ce résultat s'explique en partie par le fait que des projets promouvant directement la participation active des enfants au niveau des autorités locales et municipales ont été lancés aux Philippines avant même la période du PSI 2015-2019.

### Principales réussites identifiées

#### Au niveau général :

Globalement, il semble que la Gouvernance ait été intégrée en tant qu'élément transversal au sein de nombreux projets, bien qu'elle apparaisse comme l'objectif le moins développé. Au moyen de l'application de l'Approche fondée sur des Droits de l'Enfant, nous travaillons avec les titulaires d'obligations de manière toujours plus régulière, soit pour nous assurer qu'ils accompagnent nos projets et ceux des Organisations partenaires locales, soit pour leur rappeler de faire des Droits de l'Enfance leur priorité. Plusieurs actions de gouvernance intégrées aux projets de développement ont également été développées au niveau local, communautaire et dans le domaine de l'éducation. Par ailleurs, nous avons produit des rapports sur le bien-

être et la participation de l'enfance, et avons participé au Conseil des Enfants de plusieurs municipalités ou d'autres autorités locales.

Extrait du Rapport d'évaluation du PP Philippines : "Comme premier impact, 12 des 14 (86%) Unités Locales de Gouvernement dans lesquelles Educo travaille ont reçu le prix 2018 de l'Audit de la Gouvernance Locale adaptée aux Enfants (CFLG), et 2 d'entre elles ont été sélectionnées pour les prix présidentiels."

Extrait du Rapport d'évaluation du PP Guatemala : "Formation de 100 gouvernements scolaires."

Extrait du Rapport d'évaluation du PP Mali : "Depuis 2018 les communes ont élaboré des Plans de Développement Social Économique et Culturel (PDSEC) intégrant un budget pour l'enfance en termes d'accès, qualité, gestion dans l'éducation et protection."

Extrait du Rapport d'évaluation du PP Bangladesh : "Le conseil des étudiants est fonctionnel au niveau des écoles d'Educo. Les enfants et les adolescents s'impliquent pour mettre fin au mariage des enfants."

Cible 3.1 : Les gouvernements s'acquittent de leur obligation d'établir des lois, des politiques et des structures efficaces qui garantissent les Droits de l'Enfance.

Pour la première cible de l'objectif de Gouvernance, nous mentionnons les réalisations suivantes :

- Nous avons accompagné les gouvernements locaux dans l'élaboration de leurs codes juridiques relatifs aux enfants et aux adolescents.
- Nous avons participé aux réseaux nationaux et internationaux.
- La réalisation d'ASDE a contribué au travail que nous menons dans cette direction.
- Nous avons tenu des réunions périodiques sur la protection des enfants et des adolescents avec les structures qui interviennent dans ce domaine et mis sur pied des comités de gestion de cas.
- La participation d'Educo à des espaces gouvernementaux de première importance pour la production de plaidoyers ainsi qu'à des alliances avec d'autres ONG a permis aussi bien d'affermir les positionnements institutionnels que d'encourager l'établissement de nouvelles normes ou la réforme des normes existantes.
- Notre présence au sein de ces forums de consultation sur les lois et les politiques ne cesse de s'accroître.
- Nous sommes parvenus à influencer sur la création de politiques locales et sur les investissements directs en faveur des enfants et des adolescents.
- Le travail conjoint mené avec les gouvernements municipaux nous a permis d'occuper plus largement le terrain des questions des droits de l'enfance.
- Nous avons soutenu les autorités locales et les préfetures en charge de l'éducation et de la protection.
- Nous avons renforcé les capacités des titulaires d'obligations par le biais de politiques municipales et de modifications d'articles clés de la loi sur le code de la famille.
- En tant que membre d'Alliances et de Réseaux axés sur les Droits des enfants et des adolescents, nous réalisons des activités de plaidoyer pour que les gouvernements respectent leurs engagements (concernant, par exemple, le mariage des enfants, le travail des enfants, etc.).
- L'élaboration de la Politique pour la Protection et la Bienveillance nous a permis de mener davantage d'actions de plaidoyer.

Cible 3.2 : Les citoyens et la société civile organisée jouent un rôle actif dans l'élaboration et le suivi des stratégies publiques de défense et de promotion des Droits de l'Enfance.

Pour la deuxième cible de l'objectif de Gouvernance, nous mentionnons les réalisations suivantes :

- Partenariat avec des organisations de la Société Civile et adhésion à des mouvements globaux.
- Des dynamiques de réflexion, d'analyse et de positionnement ont été générées. Elles ont permis d'agir directement auprès des titulaires d'obligations et de les sensibiliser à leurs devoirs.
- Nous avons organisé des campagnes de mobilisation sociale pour que nos causes soient soutenues (en Espagne par exemple : *La Educación no es gratis, Ley de Violencias, No podemos esperar 22 años más*).
- L'implication des titulaires d'obligations dans les activités d'Educo s'est accrue.
- Nous avons garanti la présence des titulaires de responsabilités au sein de différents programmes qui établissent un dialogue avec les enfants et les adolescents.
- Sensibilisation/renforcement des capacités des titulaires de responsabilités pour les encourager à placer les enfants et les adolescents au centre de leurs structures.
- L'implication des parents et des familles au sein de l'école a été plus importante.
- Les comités de défense des droits des enfants et des adolescents se sont davantage impliqués et de nouveaux comités ont été créés.
- Nous avons participé au rapport alternatif.
- Des Parlements d'enfants et d'adolescents ont été mis en place.
- La réalisation d'ASDE a facilité la coordination avec la Société civile.
- Nous avons contribué à ce que les communautés et les gouvernements locaux améliorent leurs politiques.

Cible 3.3 : Les enfants et les adolescents participent activement dans les espaces publics pour exprimer leurs idées, revendiquer leurs droits et influencer les décisions qui les concernent.

Pour la troisième cible de l'objectif de Gouvernance, nous mentionnons les réalisations suivantes :

- Renforcement des capacités/formation des enfants et des adolescents sur les droits en général et sur leur droit à la participation en particulier.
- Les enfants ont reçu une formation qui leur donne la confiance nécessaire pour exprimer leurs opinions.
- Les enfants exercent un réel leadership au sein des associations, des gouvernements locaux et des écoles.
- Renforcement des capacités des comités de gestion scolaire sur l'importance de la participation des enfants et des adolescents à la vie de l'école.
- Participation plus systématique des enfants et des adolescents au niveau des espaces de consultation.
- Sensibilisation et information sur les droits de l'enfance dans les communautés.
- Création de clubs d'enfants, actions de plaidoyer au niveau local, promotion du dialogue entre les enfants et les gouvernements locaux.
- Les processus de formation en leadership destinés aux adolescents et aux jeunes personnes ont montré leur efficacité dans le domaine de la demande de respect des droits auprès des titulaires d'obligations et de responsabilités.
- Organisation des enfants et des adolescents au niveau de l'école (gouvernements scolaires, coopératives scolaires, groupes de théâtre, etc.).
- Accompagnement des Maisons de Rencontre pour Jeunes dans les communautés, espaces où les enfants et les adolescents peuvent exprimer leurs idées et organiser des activités qui les concernent.

## Points à améliorer

### Au niveau général :

Les objectifs et les cibles de Gouvernance sont jugés trop ambitieux par rapport à la durée relativement courte du PSI 2015-2019, et devraient être plus réalistes et mesurables à l'avenir. La Gouvernance est par ailleurs l'objectif le moins développé. En effet, nous ne disposons pas de stratégie propre à la gouvernance. Les équipes et les Organisations partenaires locales, quant à elles, ont reçu moins de soutien technique et leurs compétences sur ce que nous entendons par gouvernance n'ont pas été suffisamment renforcées. De plus, nous manquons de ressources et de spécialistes en matière de gouvernance. Bien que des progrès importants aient été réalisés dans certains pays, notre plaidoyer s'est développé de manière inégale, sachant qu'il existe toujours une confusion entre les actions de plaidoyer à proprement parler et le soutien aux gouvernances locales et nationales. Notre manque de positionnements clés en la matière a également constitué un obstacle. Nous constatons en effet que les actions axées sur la gouvernance sont avant tout conduites au niveau local et s'inscrivent assez peu dans le cadre d'un plaidoyer politique au niveau national. Il n'y a pour ainsi dire pas d'interventions de plaidoyer en tant que telles, car elles dépendent toujours d'un autre projet particulier (aucun projet qui consiste uniquement en du plaidoyer ne peut être mentionné). Nous observons aussi un manque de consensus sur la manière dont nous devrions travailler sur les questions de gouvernance dans des contextes complexes, sans que l'institution ni les enfants et les adolescents soient mis en danger. Enfin, il nous faut développer le travail en réseau au niveau régional.

Extrait du Rapport d'évaluation du PP Guatemala : "Promouvoir davantage la participation des enfants et des adolescents."

Extrait du Rapport d'évaluation du PP Nicaragua : "L'action d'Educo dans la période stratégique actuelle favorise la participation des enfants à partir de l'école, car il est nécessaire d'avancer dans la promotion de la participation des enfants depuis l'espace communautaire et dans les espaces de décision municipaux et nationaux."

Extrait du Rapport d'évaluation du PP Bolivie : "Le Plan Pays manque d'une définition conceptuelle de ce qu'Educo entend par gouvernance, ce qui affecte directement la définition d'objectifs clairs, ainsi que la portée des programmes stratégique et opérationnels."

Extrait du Rapport d'évaluation du PP Burkina Faso : "La non prise en compte des facteurs socio-culturels dans la mise en œuvre des activités concernant la gouvernance (...) absence de culture de redevabilité auprès des enfants."

### Cible 3.1 : Les gouvernements s'acquittent de leur obligation d'établir des lois, des politiques et des structures efficaces qui garantissent les Droits de l'Enfance.

Pour la première cible de l'objectif de Gouvernance, nous mentionnons les points à améliorer suivants :

- Nous devrions créer davantage de liens et de réseaux avec les gouvernements et la Société civile.
- Renforcer les actions visant à assurer la participation des enfants et des adolescents dans le système public.
- Influencer sur les gouvernements en vue de renforcer le bien-être des enfants et des adolescents.
- Mener davantage d'actions de plaidoyer aux niveaux international, étatique et régional.
- Améliorer l'impact que nous pouvons avoir sur la prise de décisions.
- Développer des stratégies de plaidoyer.

- Accompagner les États de manière plus efficace dans la diffusion de leurs textes juridiques et des applications qui en découlent.
- Renforcer les capacités techniques des gouvernements.
- Faire preuve d'une plus grande coordination avec les autres ONG axées sur l'enfance afin d'être plus efficaces.
- Cette coordination doit porter sur des plans et des stratégies à plus long terme.
- En certaines occasions, il nous arrive de nous concentrer à l'excès sur la participation aux processus ou aux espaces, au détriment des changements législatifs, politiques ou structurels. Nous perdons parfois de vue le changement ultime que nous souhaitons provoquer.
- Renforcer notre redevabilité externe pourrait inciter les gouvernements à améliorer leur propre redevabilité.
- Nous ne nous améliorerons qu'à la condition d'achever le processus de renforcement des capacités dans l'implémentation et le fonctionnement des lois, des politiques et des structures.

Cible 3.2 : Les citoyens et la société civile organisée jouent un rôle actif dans l'élaboration et le suivi des stratégies publiques de défense et de promotion des Droits de l'Enfance.

Pour la deuxième cible de l'objectif de Gouvernance, nous mentionnons les points à améliorer suivants :

- Élaborer une stratégie concrète ainsi que des mécanismes et des structures adaptés.
- Soutenir plus d'initiatives émanant de la Société civile et promouvoir sa participation ("agir avec").
- Augmenter les campagnes et les programmes de sensibilisation auprès de la communauté et s'assurer de son engagement.
- Mener davantage d'actions de plaidoyer conjointement avec la Société civile.
- Renforcer les capacités/formations destinées aux titulaires de responsabilités.
- Impliquer davantage les enfants, les adolescents, les jeunes personnes, la communauté et les personnes défavorisées.
- S'engager en faveur de l'Éducation pour le Développement (EpD).
- Promouvoir une approche fondée sur le développement personnel, en vue de former des agents actifs qui défendent les droits des enfants et des adolescents.
- Améliorer la coordination avec les départements de communication et marketing, afin que les actions de sensibilisation sociale soient menées sur une base pédagogique.

Cible 3.3 : Les enfants et les adolescents participent activement dans les espaces publics pour exprimer leurs idées, revendiquer leurs droits et influencer les décisions qui les concernent.

Pour la troisième cible de l'objectif de Gouvernance, nous mentionnons les points à améliorer suivants :

- Davantage de formation en leadership pour les enfants et les adolescents, afin de favoriser leur participation active.
- Intégrer plus efficacement la participation des enfants et des adolescents à tous les processus.
- La vision centrée sur l'adulte est encore très présente ; les adultes doivent par conséquent être davantage sensibilisés pour qu'ils acceptent de prendre en compte les opinions des enfants et des adolescents.
- Nous manquons d'une stratégie claire pour permettre aux enfants et aux adolescents de participer aux réseaux et aux forums de défense de leurs intérêts auprès des gouvernements.
- Renforcer les mécanismes de redevabilité envers les enfants et les adolescents, y compris les mécanismes de feedback.
- Réaliser des exercices innovants avec les enfants et les adolescents.

## Leçons apprises

- Il est primordial de connaître en profondeur les limites de la participation et de la redevabilité envers les enfants.
- Nous devons tirer profit des expériences pilotes et les considérer comme autant de pratiques distinctives et reproductibles dans d'autres Bureaux Pays, comme par exemple le projet Resilient Roots réalisé avec l'Organisation partenaire locale Club Infantil Nicaragua qui portait sur la co-création de mécanismes de redevabilité avec et pour les enfants.
- Le domaine de la Gouvernance, tout comme celui de la Protection, est un domaine récemment introduit dans le PSI 2015-2019. Par ailleurs, les questions de Gouvernance n'ont pas bénéficié d'un accompagnement en ressources humaines (par exemple, nous ne disposons pas d'une personne de référence en matière de gouvernance) destiné à renforcer les capacités des équipes et des Organisations partenaires locales.
- Alors qu'un engagement institutionnel fort a été pris en faveur de la participation des enfants et des adolescents, il est surprenant de constater que la cible 3.3 ne soit pas la mieux évaluée dans le cadre de l'objectif de Gouvernance. La volonté politique devra par conséquent être accompagnée de ressources concrètes.
- Travailler pour la participation des enfants requiert du temps, des compétences spécifiques et des ressources financières.
- La participation des enfants et des adolescents à la gouvernance scolaire et citoyenne garantit une gestion basée sur la redevabilité, la transparence, ainsi que sur la promotion et la protection durables des droits de l'Enfance.

Extrait du Rapport d'évaluation du PP Nicaragua : "Travailler sur la dimension personnelle des enfants et des adolescents pour renforcer leur estime de soi. La valeur que chaque enfant s'accorde à lui-même est une condition essentielle à l'exercice de son droit à la participation, car elle l'encourage à reconnaître son statut de sujet de droits et son potentiel de transformation de sa réalité personnelle et sociale."

Extrait du Rapport d'évaluation du PP Philippines: "La collaboration avec les structures gouvernementales existantes et leur formation ont contribué à les rendre plus fonctionnelles et à les orienter plus efficacement pour répondre aux questions et aux préoccupations des enfants et des adolescents. Le renforcement parallèle des capacités de l'État, des organisations de la société civile et des enfants améliore les initiatives et la durabilité."

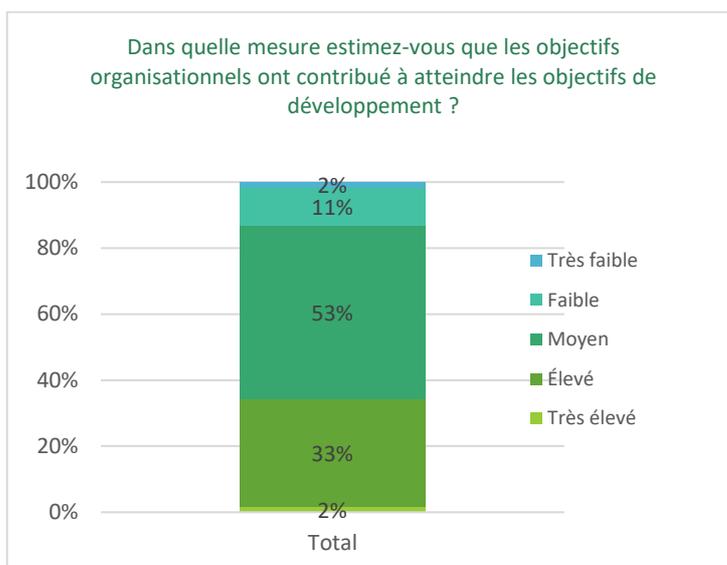
Extrait du Rapport d'évaluation du PP Mali : "Prévoir des actions pour permettre aux Organisations de la Société Civile d'être capables de prendre le relais après le départ d'Educo."

## Objectifs stratégiques organisationnels

Avant de procéder à l'évaluation de chacun des trois objectifs stratégiques organisationnels<sup>8</sup>, nous nous sommes demandés dans un premier temps s'ils avaient été utiles à la réalisation des objectifs stratégiques de développement. Le graphique suivant indique les résultats au niveau global :

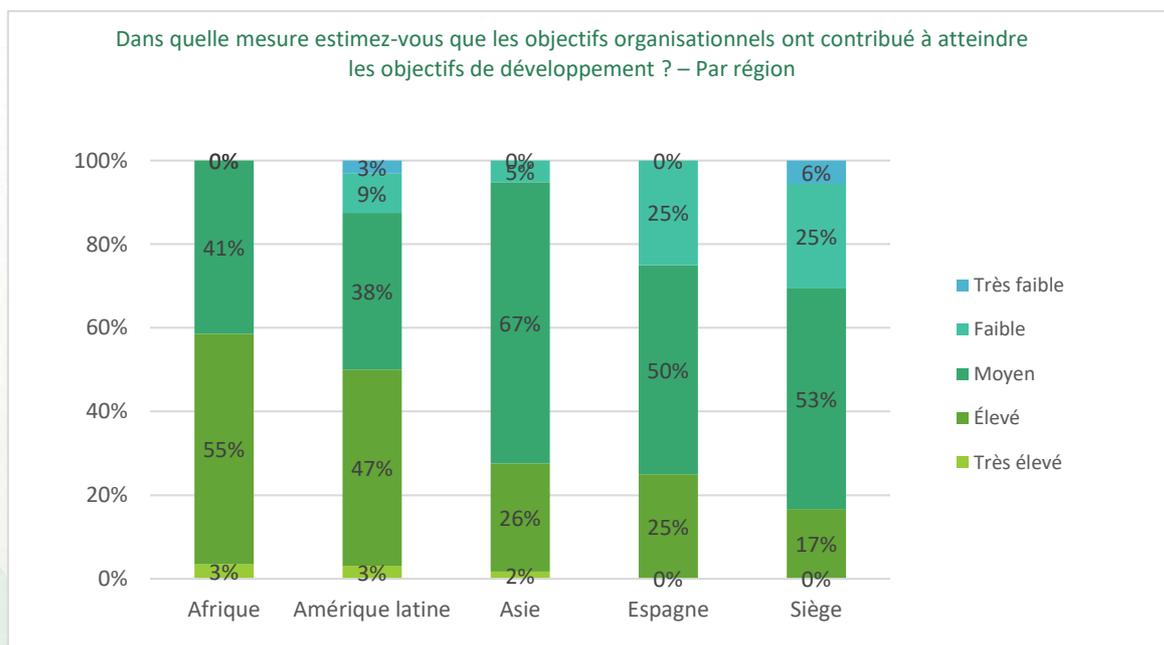
---

<sup>8</sup> En raison de la nature des objectifs organisationnels, l'analyse sera générale et n'inclura pas le détail des réussites et des points à améliorer par cible.



Graphique 26. Résultats de l'enquête en ligne

Les personnes consultées considèrent globalement que les objectifs organisationnels ont effectivement contribué à la réalisation des objectifs de développement. 86% des opinions sont en effet réparties entre les options "élevé" et "moyen".



Graphique 27. Résultats de l'enquête en ligne

Au niveau régional, nous constatons que c'est en Afrique et en Amérique latine que cette contribution a été jugée la plus utile. Les pourcentages attribués aux options "élevé" et "très élevé" additionnées atteignent 58% et 50% respectivement.

## Intégration de l'Approche Droits de l'Enfant

### Objectif Stratégique d'intégration de l'ADE : l'ADE est intégrée à tous les niveaux de l'organisation.

"Les principes institutionnels constituent la base sur laquelle reposent la culture de l'organisation, les politiques qui la développent ainsi que la structure même de l'entité. Nous voulons une organisation construite par et pour les personnes, qui s'appuie sur leurs capacités à atteindre les objectifs fixés et veille à ce que les Droits de l'Enfance soient promus et respectés dans tous nos processus et procédures." (extrait de PSI 2015-2019)

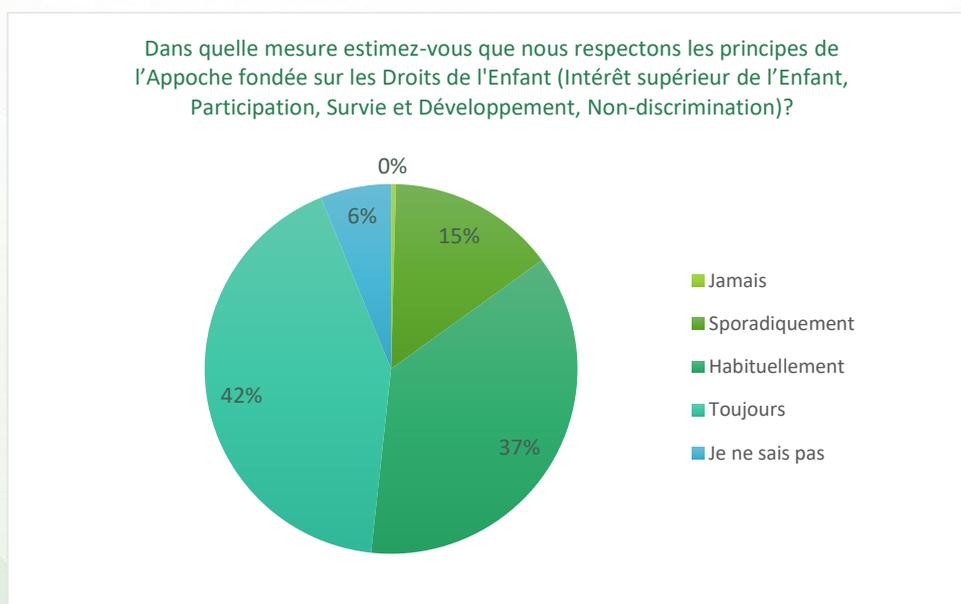
### OBJECTIF D'INTÉGRATION DE L'APPROCHE DROITS DE L'ENFANT L'ADE est intégrée à tous les niveaux de l'organisation.

**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 faits probants pour la prise de décision.

Nous nous sommes posé la question suivante : Dans quelle mesure estimez-vous que nous respectons les principes de l'ADE ?

Le graphique suivant présente les résultats au niveau global pour les 4 principes réunis (Intérêt supérieur de l'enfant, Participation, Survie et Développement, Non-discrimination) :

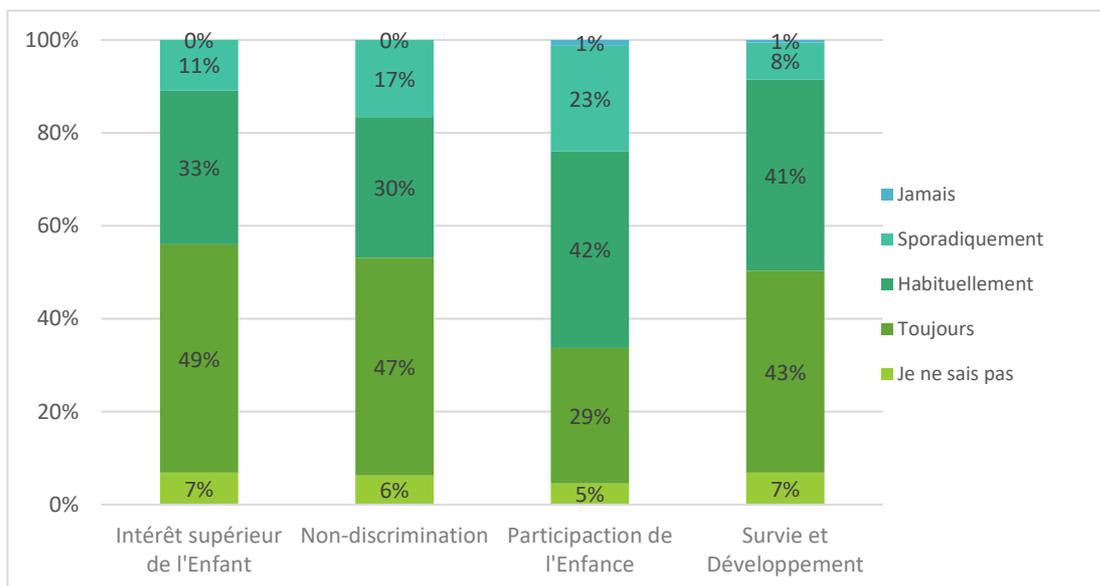


Graphique 28. Résultats de l'enquête en ligne

Nous pouvons observer qu'au niveau global, les principes de l'ADE (Intérêt supérieur de l'Enfant, Participation, Survie et Développement, Non-discrimination) sont considérés comme étant "toujours" respectés à 42% et "habituellement" respectés à 37%, totalisant ainsi près de 80% d'opinions positives.

Le graphique suivant présente les résultats pour chacun des principes évalués isolément :

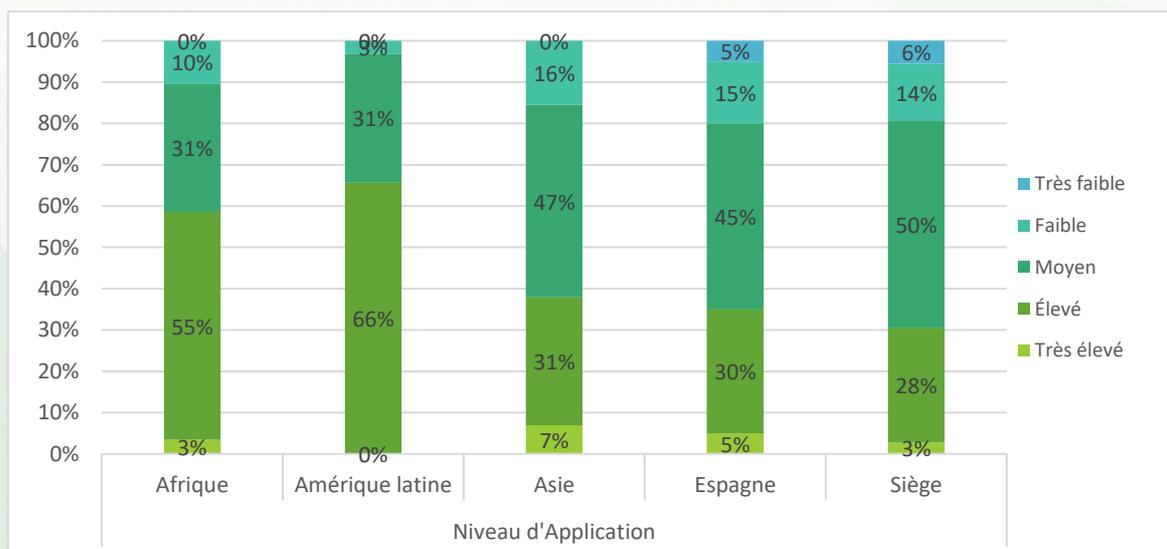
Dans quelle mesure estimez-vous que nous respectons les principes de l'Approche fondée sur les Droits de l'Enfant (Intérêt supérieur de l'Enfant, Participation, Survie et Développement, Non-discrimination) ?



Graphique 29. Résultats de l'enquête en ligne

Nous constatons que le principe de l'*Intérêt supérieur de l'Enfant* obtient le pourcentage le plus élevé de "toujours", et qu'il égale l'évaluation faite du principe de *Survie et Développement* si l'on additionne les pourcentages attribués aux options "toujours" et "habituellement". Nous pouvons également souligner que le principe de *Participation* des enfants obtient le score le plus bas.

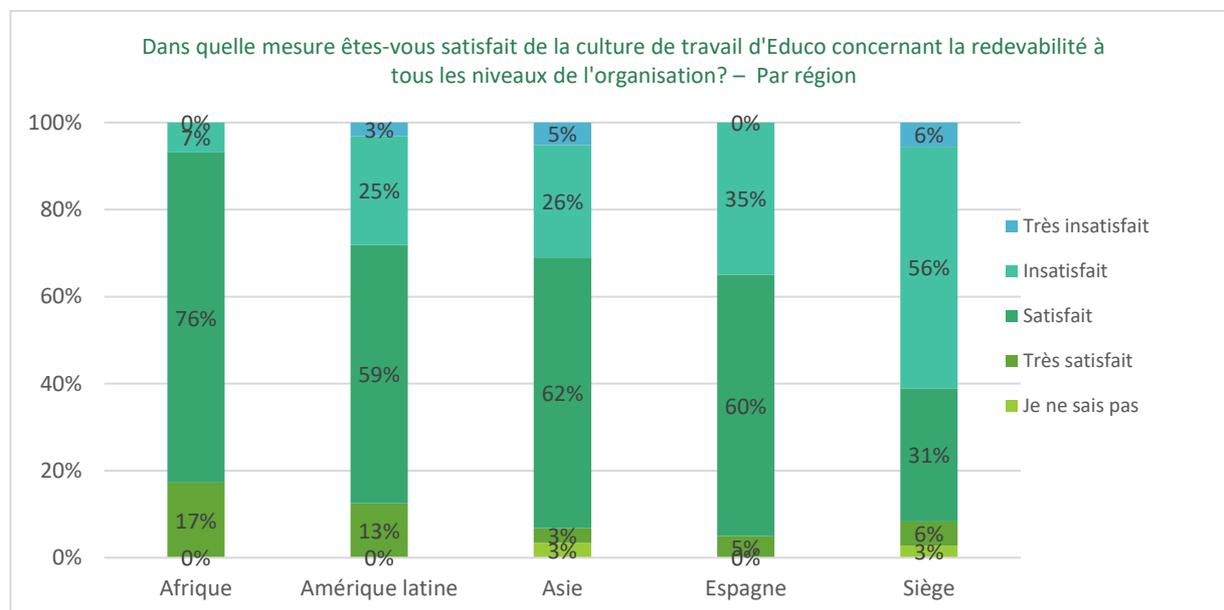
Où situez-vous votre niveau d'application de l'Approche fondée sur les Droits de l'Enfant dans votre travail ? – Par région



Graphique 30. Résultats de l'enquête en ligne

Comme nous l'avons observé précédemment, l'approche semble bien comprise au niveau global (54% "élevé" et 34% "moyen"), mais son niveau d'application est un peu plus faible (41% "élevé" et 42% "moyen"). Les régions d'Afrique et d'Amérique latine obtiennent les meilleurs résultats pour l'application de l'approche (55% "élevé" et

3% "très élevé" pour l'Afrique et 66% "élevé" pour l'Amérique latine). À l'inverse, l'Espagne et le siège s'attribuent un degré d'application plus bas. Ils totalisent 20% entre les options "faible" et "très faible".



Graphique 31. Résultats de l'enquête en ligne

S'agissant de la redevabilité, il est intéressant de constater que l'Afrique et l'Amérique latine sont les deux régions qui affichent les pourcentages les plus élevés de "très satisfait" et de "satisfait". En troisième position, l'Asie et l'Espagne présentent des pourcentages similaires pour la somme des options "très satisfait" et "satisfait". Le plus remarquable est que les bureaux pays affichent un degré de satisfaction supérieur à celui du siège, dont plus de la moitié des réponses sont placées dans la catégorie "insatisfait" (56%).

### Réussites identifiées

Nous faisons figurer ci-dessous quelques-unes des réussites identifiées pour l'objectif d'intégration de l'ADE :

- Réalisation d'une formation interne sur l'ADE dans tous les Bureaux Pays, en vue d'intégrer l'approche dans la planification, l'exécution, le suivi et l'évaluation des projets ainsi que dans les processus et les procédures internes.
- Élaboration et diffusion interne et externe de plusieurs politiques liées à l'ADE (par exemple, la Politique pour la Protection et la Bienveillance des enfants et des adolescents, la Politique de Suggestions, Réclamations et Satisfactions etc.), et création de commissions des politiques et des standards globaux et de comités au niveau des Bureaux Pays.
- Création d'un département de suivi, d'évaluation, d'apprentissage et de redevabilité (SEAR) au siège ; élaboration et diffusion des outils SEAR, recrutement de techniciens SEAR dans la plupart des bureaux pays.
- Dans le but d'intégrer l'ADE de manière transversale à l'ensemble de nos activités, et notamment au niveau de la communication, nous avons élaboré un Guide pour interviewer les enfants et les adolescents dans le cadre d'une approche fondée sur les droits.

- Élaboration d'un Guide pour les Journées portes ouvertes<sup>9</sup>, afin d'accompagner et de systématiser la redevabilité de tous les Bureaux Pays envers l'ensemble des acteurs et des collaborateurs d'Educo, et tout particulièrement envers les enfants et les adolescents participants.
- Initiative *ChildFriendly Accountability*, à laquelle Educo participe en tant que membre de ChildFund Alliance. Cette initiative entend soutenir les enfants afin qu'ils puissent exiger des gouvernements et des autorités locales le respect de leurs engagements envers l'Objectif de développement durable (ODD) 16.2 qui porte sur la violence à l'égard des enfants. Elle vise également à promouvoir les activités de plaidoyer en faveur des systèmes et des politiques locales, nationales et internationales axées sur l'éradication de la violence envers les enfants. Elle utilise une méthodologie qui permet aux enfants et aux adolescents d'être impliqués dans l'identification des problèmes et des solutions, et de participer à des négociations éclairées avec les décideurs sur les questions qui les concernent.
- Intégration aux activités de parrainage d'actions de sensibilisation sur les droits, adaptées aux enfants et aux adolescents.

Extrait du Rapport d'évaluation du PP Guatemala : "Formation portant sur l'ADE au niveau interne (...) La création et l'implémentation de politiques institutionnelles (protection et bienveillance des enfants, environnement, genre, satisfactions, réclamations et suggestions) ont contribué à l'adoption de l'approche fondée sur les droits."

Extrait du Rapport d'évaluation du PP Nicaragua : "Formation spécialisée promue à partir du siège d'Educo et reproduite ultérieurement au niveau du pays."

Extrait du Rapport d'évaluation du PP Bangladesh : "L'autonomisation de la communauté par le biais de sa participation active au Système de Suivi et d'Évaluation Participatif est considérée comme un moyen qui oblige Educo à rendre des comptes à la communauté. En ce sens, Educo a développé un mécanisme de suivi et d'évaluation dans les écoles qui implique la communauté (SMC, parents, enseignants, enfants et adolescents)."

Extrait du Rapport d'évaluation du PP Burkina Faso : "La crédibilité d'Educo dans l'Approche Droit de l'Enfant est reconnue au niveau de l'État et au niveau des communautés dans sa zone d'intervention."

### Points à améliorer

Nous mentionnons ci-dessous quelques points à améliorer concernant l'objectif d'intégration de l'ADE :

- Des méthodologies spécifiques pour la Redevabilité envers les enfants et les adolescents doivent être développées.
- Nous ne sommes pas parvenus à incorporer L'ADE à tous les processus de planification.
- Concevoir des processus de planification de projet qui intègrent systématiquement des méthodologies auxquelles les enfants et les adolescents peuvent participer ou qu'ils peuvent valider.
- Renforcer la communication sur les processus de prise de décisions institutionnels et sur les raisons qui motivent les décisions adoptées.
- Faire figurer davantage de questions pertinentes à l'ordre du jour des réunions annuelles de redevabilité au siège (ne pas se concentrer uniquement sur les données économiques).
- Faire participer les enfants et les adolescents aux processus de prise de décisions.
- Mettre en place des systèmes de contrôle de la part des enfants et des adolescents envers Educo.

<sup>9</sup> [Outils SEAR Educo](#).

- Disposer de plus de temps de qualité pour planifier, analyser et réfléchir de manière plus objective et inclusive.
- Développer davantage la recherche et l'évaluation.
- Développer une politique de bénévolat.
- Développer une politique d'inclusion.
- Renforcer la formation sur l'égalité de genre en commençant par les concepts de base, afin qu'une compréhension homogène soit partagée par l'ensemble de la communauté d'Educo et que l'approche d'équité des genres puisse être incorporée de manière transversale à tous les domaines de l'organisation.
- L'ensemble de nos projets devraient prendre en considération les 3 axes (éducation, protection, gouvernance) et être planifiés de manière plus holistique.
- Intégrer plus efficacement à notre travail les concepts qui figurent dans le PSI 2015-2019, comme par exemple la "diversité".
- Afin de consolider les progrès réalisés, il nous faut entretenir les connaissances de l'ensemble du personnel sur les méthodologies associées à l'ADE, en veillant à ce que les personnes nouvellement incorporées soient également formées.

Extrait du Rapport d'évaluation du PP Nicaragua : "Renforcer les mécanismes de redevabilité envers les enfants, en utilisant des méthodologies et des formats adaptés à leur âge (...) Mettre à disposition de l'espace communautaire des mécanismes de suggestions, de réclamations et de satisfactions (...) Diffuser plus largement l'ensemble des politiques d'Educo."

Extrait du Rapport d'évaluation du PP Bangladesh : "Educo devrait disposer d'un système fonctionnel de développement du personnel pour la croissance de l'organisation."

## Leçons apprises

Nous indiquons ci-après quelques-uns des enseignements tirés de l'objectif d'intégration de l'ADE :

- Le fait de disposer d'investissements et d'accompagnements de l'ADE homogènes pour l'ensemble de la communauté Educo peut contribuer à réduire les différences d'appropriation entre le siège, les régions et les pays.
- Nous avons besoin de dispenser une formation systématique au nouveau personnel travaillant dans le cadre de l'ADE en vue de consolider les connaissances déjà acquises.
- Nous devons investir davantage pour renforcer l'ADE et l'appliquer à tous les domaines.
- La diminution progressive de la diffusion des activités de la part du Comité de Direction (nous sommes passés de procès-verbaux à des rapports trimestriels, puis à aucune communication) conduit à un manque d'information au siège sur ce qui est accompli dans les pays. Cette situation nous rend attentifs aux lacunes de notre redevabilité interne.
- Il nous faut partager les processus de prise de décisions pour parvenir à une plus grande transparence interne.
- L'ADE doit être intégrée dans la politique de Compliance.
- Le suivi effectif de la stratégie et l'incorporation de l'évaluation dès les phases initiales favorisent la redevabilité et l'apprentissage collectif.
- Une partie du dévouement et des investissements consacrés aux standards de l'organisation est demeurée sans effet : il est important d'aller jusqu'au bout des processus pour améliorer l'efficacité.
- Il est important de lutter contre la culture du silence et la difficulté d'affirmer les choses dans des espaces formels.

- Les nouvelles initiatives émanant des pays sont difficilement institutionnalisées : il faut les diffuser dans des espaces formels pour qu'elles puissent être connues.

Extrait du Rapport d'évaluation du PP Bangladesh : "La sensibilisation de la communauté à ses droits est la condition préalable au développement d'un mécanisme de Suivi et d'Évaluation basé sur les droits de l'Enfance."

Extrait du Rapport d'évaluation du PP Nicaragua : "Il est impératif que les politiques soient diffusées en utilisant un langage compréhensible qui permette au personnel du Bureau Pays d'en mesurer les implications pour leur travail quotidien."

Extrait du Rapport d'évaluation du PP Burkina Faso : "La mobilisation des acteurs (État, ONG, association et communautés) à travers l'ADE est un tremplin efficace qui provoque le changement dans les communautés."

## Financement

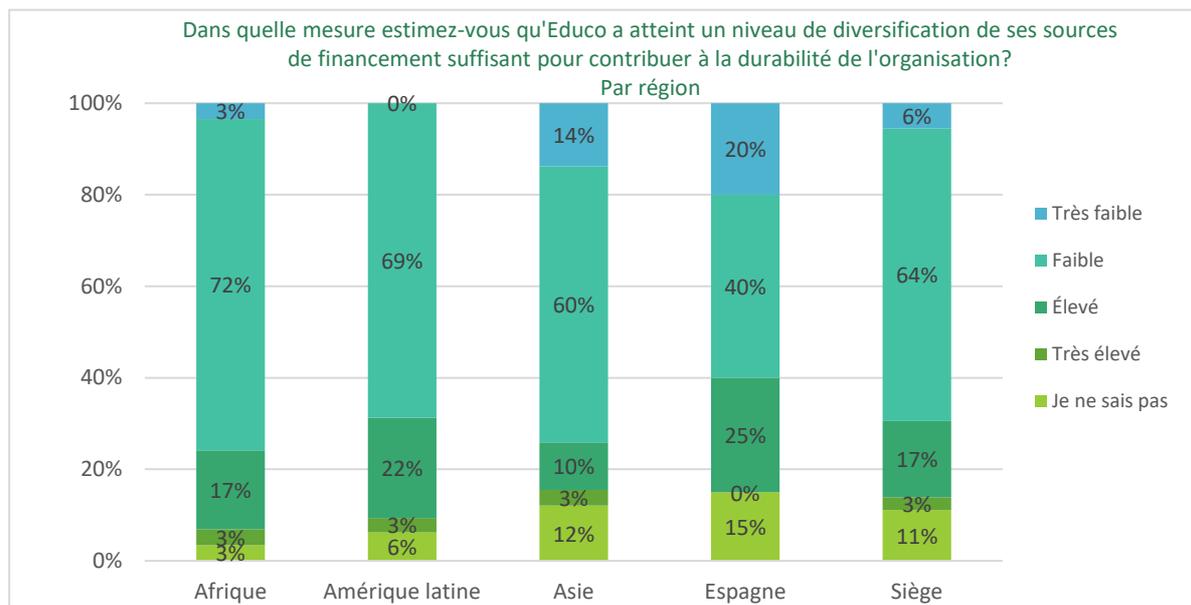
### **Objectif Stratégique de financement : la durabilité économique est atteinte lors de la réalisation de la mission.**

*"Nous nous engageons à implémenter des stratégies innovantes de collecte et de diversification de fonds. 78 à 82% du budget seront alloués à la réalisation des trois Objectifs Stratégiques de Développement. Sur ce total, environ 45 à 50% seront consacrés à l'Objectif 1 : Éducation. Les 55 à 50 % restants seront répartis entre l'Objectif 2 : Protection et l'Objectif 3 : Gouvernance." (extrait du PSI 2015-2019)*

## OBJECTIF DE 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.



Graphique 32. Résultats de l'enquête en ligne

L'une des premières questions que nous avons posée à la communauté d'Educo quant à l'objectif de Financement portait sur la diversification des sources de financement. Nous remarquons dans le graphique ci-dessus que les pourcentages additionnés des réponses "très élevé" et "élevé" ne dépassent 25% dans aucune des régions ni au siège. La durabilité de l'institution fait ainsi l'objet d'une vision assez pessimiste en ce qui concerne la diversification de ses sources de financement. Nous disposons par conséquent d'une grande marge de progression pour les années à venir.

Au niveau global, les résultats révèlent que nous sommes encore loin d'être parvenus à une diversification de nos sources de financement à même de garantir une plus grande durabilité (62% "faible" et 9% "très faible").

Les régions qui se montrent les plus confiantes sont l'Amérique latine (22% "élevé" et 3% "très élevé") et l'Espagne (25% "élevé"). Toutefois, l'Espagne attribue en même temps le plus haut pourcentage à l'option "très faible" (20%).

L'Afrique (72% "faible" et 3% "très faible") et l'Asie (60% "faible" et 14% "très faible") sont plus critiques, suivies par le siège (64% "faible" et 6% "très faible").

### Réussites identifiées

Nous faisons figurer ci-dessous quelques-unes des réussites identifiées pour l'objectif de financement :

Obtention des accréditations AECID et ECHO.

- Cartographie des donateurs institutionnels dans les 3 régions.
- Réalisation d'études de marché sur les dons de particuliers et d'entreprises privées dans certains pays, incluant une analyse des mécanismes et des limitations, ainsi que des recommandations.
- Obtention de davantage de financements publics : AECID, AACID, UE, diverses municipalités, GAC, UNICEF, FOMILENIO, etc.
- Obtention de financements privés auprès d'entreprises.
- Renforcement des capacités des équipes internes et de celles des Organisations partenaires locales en matière de formulation et de budgétisation pour les donateurs publics externes.

Extrait du Rapport d'évaluation du PP Philippines : "Cartographie des fondations, des donateurs internationaux et publics."

Extrait du Rapport d'évaluation du PP Nicaragua : "Les capacités de l'équipe de direction et de l'équipe technique à formuler des projets de qualité ont été renforcées, en intégrant l'approche orientée vers les résultats dans le cadre logique (...) Le nombre de candidatures pour des appels d'offres émanant d'organismes multilatéraux (Union européenne, AECID, Banque mondiale, conseils municipaux, ambassades) a augmenté. Au cours de la période 2016-2019, 15 dossiers ont été soumis pour des offres de subventions, et 11 d'entre elles ont été octroyées."

Extrait du rapport d'évaluation du PP Burkina Faso : "Expérience acquise dans l'élaboration des budgets et l'écriture des projets (bailleurs de fonds externes)."

### Points à améliorer

Nous mentionnons ci-dessous quelques-uns des points à améliorer pour l'objectif de financement :

- Maintenir le renforcement des capacités en matière de formulation, de budgétisation et de justification des projets menés avec des bailleurs de fonds externes, aussi bien pour les équipes internes dans les pays que pour leurs Organisations partenaires locales.
- Atténuer les différences entre les pays : certains Bureaux Pays ont relevé le défi de procéder eux-mêmes à la captation de fonds, d'autres sont dépendants des orientations globales.
- Continuer à définir une stratégie globale pour capter des fonds privés et publics.
- Élaborer plus de propositions, de campagnes et d'études régionales et interrégionales.
- Développer davantage les partenariats avec les donateurs privés (fondations, entreprises), au niveau des bureaux pays également.
- Impliquer davantage tous les domaines de l'organisation dans la mobilisation de ressources.

Extrait du Rapport d'évaluation du PP Nicaragua : "Bien qu'une coordination avec les entreprises privées ait été établie, il n'a pas été possible d'achever le processus d'approbation d'une stratégie globale et régionale visant à capter des fonds privés et définissant clairement les conditions à respecter lors de la soumission de candidatures à des appels d'offres privés."

Extrait du Rapport d'évaluation du PP Guatemala : "Renforcement des capacités de l'équipe interne et des Organisations partenaires locales."

Extrait du Rapport d'évaluation du PP Mali : "Mettre en place une stratégie pour la mobilisation de fonds auprès des fondations, des entités publiques et des entreprises. Il n'y a pas assez d'alliance avec les fondations et les entreprises."

### Leçons apprises

Nous indiquons ci-après quelques-unes des leçons apprises identifiées pour l'objectif de financement :

- Le fait d'avoir défini un objectif stratégique de financement spécifique a permis de donner plus de poids à la mobilisation des ressources. Nous reconnaissons néanmoins que le financement par le biais du parrainage permet une liberté d'action à plus long terme.
- La reconnaissance des Agences de certification et l'adoption de leurs standards ont apporté des améliorations et des changements internes positifs.

- Il nous faut continuer d'améliorer la qualité des projets ainsi que leur justification, en renforçant les capacités des équipes et des Organisations partenaires locales en matière de formulation et de budgétisation selon les critères des bailleurs de fonds.
- De bonnes relations sur le terrain et une connaissance approfondie des contextes sont une garantie de confiance pour les bailleurs de fonds.
- La création d'équipes multidisciplinaires qui interviennent à chaque étape du projet (formulation, implémentation, évaluation) contribue à augmenter la responsabilité partagée et favorise la durabilité.
- Nous devons continuer à améliorer nos actions de communication et de marketing afin de diversifier la provenance des fonds privés.
- Il est important de consolider notre système de génération de faits probants afin de partager les résultats de notre travail avec les bailleurs de fonds.
- L'appartenance à un plus grand nombre de réseaux et d'alliances (Child Fund, etc.) augmente notre capacité à collecter des fonds.

Extrait du Rapport d'évaluation du PP Guatemala : "Il est important de disposer d'un portefeuille de projets et d'organisations partenaires qui nous aide à identifier les sources de financement les plus pertinentes."

Extrait du Rapport d'évaluation du PP Nicaragua : "S'adapter à la dynamique de la coopération internationale. La coopération internationale tend à mieux valoriser les propositions présentées par des consortiums d'organisations internationales et/ou nationales qui unissent leurs expériences et leurs ressources pour implémenter des projets contribuant stratégiquement à la réalisation des droits des enfants et des adolescents."

## Visibilité et travail en réseau

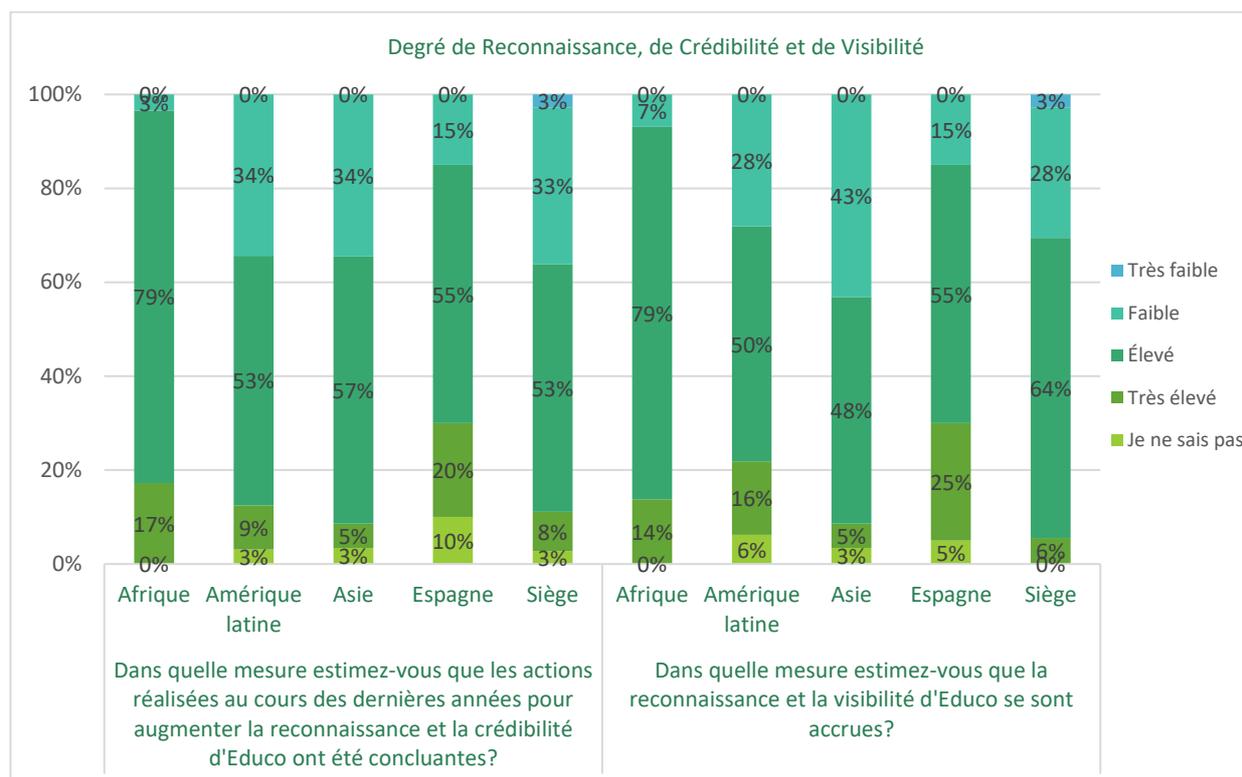
**Objectif Stratégique de visibilité et travail en réseaux : l'organisation est un acteur de référence en matière de Droits de l'Enfance au niveau local, national et international.**

*"Il est essentiel d'unir nos forces pour améliorer la qualité et la portée des résultats obtenus, non seulement en termes d'exécution des programmes et des projets sur le terrain, mais aussi en termes de sensibilisation sociale et d'éducation pour le développement. C'est ainsi que nous contribuons à l'avènement d'une culture qui promeut, protège et met en œuvre les droits." (extrait du PSI 2015-2019)*

**OBJECTIF DE 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.



Graphique 33. Résultats de l'enquête en ligne

Les données du graphique révèlent une corrélation directe entre les évaluations des actions réalisées et l'amélioration de la reconnaissance et de la visibilité. Les pourcentages attribués aux options "élevé" et "très élevé" correspondent dans presque toutes les régions : plus les actions menées sont considérées comme réussies, plus la reconnaissance et la visibilité d'Educo sont positivement valorisées.

La tendance générale est par ailleurs assez positive. L'ensemble des régions et le siège présentent des pourcentages supérieurs à 50% en additionnant les valeurs "très élevé" et "élevé". L'Asie est la région qui se montre la plus critique par rapport à l'augmentation de la reconnaissance et de la visibilité d'Educo, avec 43% de "faible".

L'Afrique se distingue en attribuant 79% à l'option "élevé", et cela pour les deux questions.

### Réussites identifiées

Nous faisons figurer ci-dessous quelques-unes des réussites identifiées pour l'objectif de visibilité et travail en réseau :

- Dans chacun des pays et au siège, nous avons réalisé un travail en constante progression pour intégrer des réseaux et des alliances au sein desquelles nous pouvons accroître notre influence sur les politiques publiques, développer notre apprentissage et réaliser des activités complémentaires (par exemple, les nouveaux réseaux de Protection, CLADE, le leadership d'Educo au sein du mouvement mondial pour l'Enfance, le premier congrès organisé par Educo à Madrid, etc.).
- Notre participation à l'Alliance ChildFund et à des Consortiums d'autres ONG internationales a favorisé la diversification des fonds.
- Nous avons rejoint la Coordinadora de ONGD-España et la Fundación Lealtad.

- Au niveau global, nous participons à Joining Forces<sup>10</sup> en tant que membre représentant de ChildFund Alliance.
- Nous sommes représentés au Conseil d'administration de la plateforme globale pour la redevabilité et la transparence Accountable Now, consolidant ainsi notre engagement institutionnel en matière de redevabilité.
- Des adolescents provenant de projets d'Educo ont participé à des espaces internationaux.
- Le congrès sur le Bien-être de l'Enfance organisé par Educo à Madrid en 2015 a constitué un tournant important sur le plan des relations avec les institutions.
- En Espagne, dans le cadre du Programme d'Action Sociale, nous avons travaillé en réseau avec 46 entités sociales. Nous avons exercé un rôle de catalyseur important et avons contribué au renforcement de ces entités.
- Nous avons créé un domaine spécifique de communication et médias, et lui avons affecté du personnel pour une gestion globale, régionale et par pays.
- La première réunion globale de communication s'est tenue au siège de Barcelone.
- Nous avons dirigé l'étude Small Voices Big Dreams, la violence contre les enfants expliquée par les propres enfants, réalisée pour le compte de l'Alliance ChildFund.
- Des plans et des processus de communication globaux et régionaux ont été développés.
- Un guide institutionnel pour le développement des Journées portes ouvertes a été élaboré. Il contribue à standardiser les pratiques de redevabilité locale dans tous nos Bureaux Pays et nous procure également de la visibilité.

Exemples de distinctions reçues par les Bureaux Pays :

Philippines : certificat de reconnaissance du Children Welfare Council (CWC) pour le soutien et la collaboration régulière d'Educo.

Mali : remerciement de la part du Réseau National de la Jeunesse Malienne pour l'accompagnement d'Educo au Forum National des Jeunes Femmes, et de la part de la Direction du Site National des Enfants pour l'accompagnement d'Educo à la Journée Nationale de l'Enfance.

Salvador : Educo a reçu en décembre 2018 la reconnaissance de "Culture de Paix", délivrée par la Procuraduría para la Defensa de los Derechos Humanos (PDDH, Bureau du Procureur pour la Défense des Droits Humains), dans le cadre de la commémoration du 70ème anniversaire de la Déclaration universelle des Droits de l'Homme.

Nicaragua : deux reconnaissances de la part du Ministère de l'Éducation (MINED), pour l'accompagnement, le soutien et le travail qu'Educo Nicaragua a développé en faveur de la qualité de l'éducation des enfants et des adolescents.

Extrait du Rapport d'évaluation du PP Philippines : "Disposer de personnel responsable de la Communication."

Extrait du Rapport d'évaluation du PP Nicaragua : "Educo a renforcé sa participation à des réseaux et à des coalitions nationales axées sur les droits des enfants et des adolescents, et a affermi sa volonté et sa capacité d'y jouer un rôle de leader."

<sup>10</sup> Il s'agit d'une initiative émanant de six ONG axées sur les droits de l'enfance qui entendent créer des synergies et unir des forces au niveau international pour accélérer le respect de la Convention relative aux droits de l'enfant.

Extrait du Rapport d'évaluation du PP Bangladesh : "En 2019, Educo Bangladesh a développé son site internet en anglais (www.educo.org). Il met en évidence les événements importants et les réalisations qu'Educo a présentés aux parties prenantes en général."

Extrait du Rapport d'évaluation du PP Burkina Faso : "Reconnaissance au niveau international à travers les projets bailleurs."

Extrait du Rapport d'évaluation du PP Mali : "Publication des analyses situationnelle réalisées ASDE (Éducation et Protection)."

## Points à améliorer

Nous indiquons ci-dessous quelques-uns des points à améliorer pour l'objectif de visibilité et travail en réseau :

- Renforcer notre leadership au sein des réseaux (positionnement).
- Renforcer les mécanismes de capitalisation et de diffusion des apprentissages.
- Diffuser les études conjointes de manière plus efficaces et leur assurer une plus grande présence dans les médias.
- Corriger les incohérences qui peuvent encore exister entre ce que nous faisons et ce que nous communiquons.
- Élargir le travail en réseau et les alliances au niveau des régions, sachant que le consensus se limite trop souvent au niveau du pays.
- Développer un consortium global avec des acteurs clés, et ne pas limiter les accords aux projets financés de manière temporaire.
- Continuer à définir des stratégies de plaidoyer/campagne au niveau global.
- Le contenu de la TdC aurait dû contribuer à définir plus clairement les domaines prioritaires de l'organisation.
- Au niveau des pays, les équipes de communication doivent être davantage intégrées aux équipes de gestion des programmes, aux réunions avec les partenaires, etc.
- Clarifier ce que nous pouvons accomplir en tant qu'Educo, au-delà de notre appartenance à l'Alliance ChildFund.
- Mettre davantage en relation le plaidoyer et les résultats que nous obtenons dans les pays.

Extrait du Rapport d'évaluation du PP Guatemala : "Disposer d'une stratégie globale de communication."

Extrait du Rapport d'évaluation du PP Bolivie : "Il est évident que les projets en cours d'exécution incluent une importante composante de plaidoyer politique, mais les actions de plaidoyer à proprement parlé ont été mises en œuvre par l'intermédiaire ou sous la direction des partenaires locaux. Il n'y a pas d'étude systématique des processus de plaidoyer."

Extrait du Rapport d'évaluation du PP Philippines : "Collaboration et adhésion à des réseaux et des alliances qui peuvent suppléer et compléter la capacité d'Educo en matière de plaidoyer et de mobilisation de ressources (...) Collaboration plus étroite et plus constructive entre les domaines de l'organisation."

Extrait du Rapport d'évaluation du PP Mali : "Faiblesse dans la publication d'articles d'opinion dans les médias."

Extrait du Rapport d'évaluation du PP Burkina Faso : "Capitalisation insuffisante des leçons apprises."

## Leçons apprises

Nous mentionnons ci-dessous quelques-unes des leçons apprises identifiées pour l'objectif de visibilité et travail en réseau :

- La réalisation de nos propres études renforce nos actions. Elles nous fournissent en effet des éléments pour mieux adapter nos actions aux besoins des enfants et des adolescents.
- Les contacts externes ouvrent de nombreuses opportunités.
- Plus nous partageons nos connaissances, plus nous réalisons que nous sommes en mesure d'encourager l'apprentissage réciproque et de partager ainsi des expériences et des outils.
- À l'avenir, il nous faudra parvenir à une définition collective et commune de la notion de "notoriété".
- Établir un lien entre les études et une stratégie de communication produit des impacts plus importants.
- Le renforcement de notre collaboration avec d'autres organisations locales à moyen terme nous permet d'affermir notre rôle de catalyseur et la reconnaissance dont nous bénéficions en tant que facilitateurs du changement social.

Extrait du Rapport d'évaluation du PP Bangladesh : "Une synergie entre la communication et le plaidoyer pourrait aboutir à de meilleurs résultats (...) Une relation plus étroite entre le plaidoyer et les communications pourrait contribuer à ce que les enfants comprennent comment ils peuvent donner plus de poids à leur voix pour faire avancer les différentes questions relatives aux droits de l'Enfance."

Extrait du Rapport d'évaluation du PP Burkina Faso : "Les récits de vie permettent de valoriser l'impact de nos projets au sein des communautés."

## Éventuelles bonnes pratiques

### Programmatiques

Nous présentons ci-dessous une liste de pratiques programmatiques prometteuses réalisées au cours de la période stratégique 2015-2019 et susceptibles d'être reproduites dans d'autres Bureaux Pays ou institutionnalisées. Il s'agit d'un échantillon de bonnes pratiques collectées par les Bureaux Pays dans leurs rapports d'évaluation des Plans Pays d'une part, et de pratiques identifiées grâce aux outils d'apprentissage développés par l'équipe SEAR et complétées par les Bureaux Pays d'autre part.

- La réalisation d'ASDE lors des phases initiales des projets permet d'harmoniser les méthodologies destinées à identifier les problèmes et leurs causes structurelles à partir d'une perspective holistique des droits, en garantissant un niveau de qualité et de précision de l'information collectée.
- Une ASDE a été élaborée dans chacun des bureaux pays, par le biais d'un processus participatif qui regroupe les parties prenantes concernées, en accordant une attention particulière à la participation des enfants et des adolescents.
- La communication ouverte et la coordination constante entre Educo, les acteurs locaux et les participants aux projets les encouragent à participer davantage et à collaborer pleinement aux projets.
- Des pratiques endogènes ont été utilisées dans le cadre des activités, notamment les pratiques liées à la protection de l'Enfance.
- La participation active et directe des enfants et des adolescents encourage l'implication des familles et de leurs communautés.
- La mise en œuvre de processus d'autonomisation auprès des enfants et des adolescents favorise la compréhension de leurs droits et leur participation en tant qu'agents de changement.

- L'implication des grands-parents dans l'éducation des enfants peut contribuer à la réduction du taux d'abandon scolaire.
- Le croisement des données entre les différentes Organisations partenaires locales d'un même Bureau Pays, en vue d'échanger les apprentissages, les stratégies et les outils, permet à l'ensemble des entités de s'impliquer et de s'approprier les thèmes de manière unifiée, tout en générant des relations de partenariat constructives.
- L'implication des acteurs communautaires dans la définition des critères d'exécution des activités favorise leur appropriation et leur durabilité. Par exemple, l'implication des acteurs dans la définition des critères de sélection des filles pour les *bourses pour Elles* (programme visant à assurer la continuité de la scolarité des filles dans les écoles secondaires).

## Organisationnelles

Nous énumérons ci-dessous des pratiques organisationnelles prometteuses réalisées au cours de la période stratégique 2015-2019 et susceptibles d'être institutionnalisées. Il s'agit d'un échantillon de bonnes pratiques collectées par les Bureaux Pays dans leurs rapports d'évaluation des Plans Pays d'une part, et de pratiques identifiées dans le rapport de redevabilité d'Educo 2018 d'autre part.

- Le Diagnostic Institutionnel Participatif (DIP) permet d'orienter et de hiérarchiser les lignes organisationnelles des Bureaux Pays.
- Des Commissions globales destinées à faciliter l'appropriation et l'implémentation des Politiques Institutionnelles ont été mises en place, tout comme des Commissions pour l'Implémentation des Politiques et des Standards (CIPS), ainsi que de Comités dans les Bureaux Pays.
- Les acteurs concernés se doivent de signer systématiquement des engagements à se conformer à la Politique pour la Protection et la Bien-être.
- L'apprentissage par la pratique a été appliqué, alors que l'organisation amorçait sa transition complète vers un statut d'entité axée sur les droits de l'Enfance.
- Un système de collecte et d'analyse des données dirigé par les enfants et les adolescents eux-mêmes a été adopté. Les recommandations et les voix des enfants sont incorporées aux rapports de l'équipe SEAR.
- L'organisation de Journées portes ouverte<sup>11</sup> dans certains Bureaux Pays est en cours d'institutionnalisation. Un guide méthodologique a été élaboré pour que ces journées puissent être reproduites dans d'autres Bureaux Pays, en conformité avec nos politiques institutionnelles et notre approche en matière de redevabilité. L'objectif est de promouvoir l'ouverture et la transparence institutionnelles.
- La tenue d'un congrès Educo nous a permis de nous positionner en tant qu'organisation axée sur le bien-être de l'enfance.
- Un système d'évaluation du personnel à 360° a été initié. Il consiste à la fois en une auto-évaluation, une évaluation par les pairs et une évaluation par les supérieurs hiérarchiques directs. Il promeut l'amélioration continue et le développement professionnel.
- Un troisième organe de gestion a été créé. Il s'agit du Comité de Direction global. En plus des membres de la direction au siège, il regroupe tous les directeurs/trices de nos Bureaux Pays. La création de ce comité élargi témoigne de notre volonté de travailler de manière plus globale et décentralisée.
- Nous avons réalisé une cartographie des processus de l'ensemble de l'Organisation.
- Un rapport de suivi annuel global des résultats prévus a été élaboré. Son objectif est de favoriser l'analyse et la communication des progrès réalisés, des réussites identifiées et des difficultés

<sup>11</sup> Il s'agit d'espaces communs de dialogue, d'analyse et de réflexion en lien avec le travail d'Educo sur le terrain. Ils comptent avec la participation de tous les acteurs impliqués dans notre travail, y compris les enfants et les adolescents.

rencontrées par les différents Bureaux Pays. Des informations pertinentes et utiles sont ainsi générées, qui servent à l'amélioration continue et à la réorientation des stratégies et des activités planifiées durant l'exercice.

# PRINCIPAUX APPRENTISSAGES DES STRATÉGIES D'IMPLÉMENTATION

---

## Renforcement de capacités

Au cours de ce processus d'évaluation stratégique, nous nous sommes demandés comment nous avons abordé notre système de renforcement des capacités internes (1), des capacités des différents titulaires (obligations, responsabilités et droits) (2) et des capacités de nos Organisations partenaires locales (3).

### 1. Capacités internes

Les capacités internes d'Educo ont été renforcées de façon différente pour chacun des domaines de l'organisation.

Premièrement, en s'appuyant sur l'élaboration, la modification ou le degré d'avancement des nouvelles politiques, processus ou outils globaux, les domaines ou les départements concernés ont fourni des guides de formation, ont organisé des échanges par vidéoconférence et/ou ont profité de leurs déplacements sur le terrain pour dispenser les formations correspondantes aux équipes des Bureaux Pays, sous forme d'ateliers par exemple.

Deuxièmement, après que les besoins en formation ont été identifiés, et notamment les besoins liés à l'intégration de l'ADE, des processus de formation continue en interne ont été développés sur divers sujets tels que la Convention relative aux droits de l'enfant (CIDE), la réalisation d'ASDE, la formulation de projets intégrant l'ADE, la politique de Protection et de Bienveillance, etc.

Troisièmement, les équipes ont été renforcées au moyen de la création de nouveaux domaines tels que la Mobilisation des Ressources, la Communication, le Suivi, l'Évaluation et l'Apprentissage (SEA), permettant une meilleure approche des questions prioritaires pour l'organisation.

Enfin, les formations en ligne ont été renforcées par le biais de la plateforme *Development Room*, dans le but de faciliter l'accès de l'ensemble de la communauté Educo (siège et Bureaux Pays) à plusieurs formations générales et applicables au niveau global (par exemple, une introduction à la redevabilité au sein d'Educo).

Malgré les actions entreprises, nous disposons d'une marge de progression considérable en ce qui concerne le renforcement des capacités internes. En effet, la réalisation des plans de formation présente encore des disparités entre les équipes du siège et celles des Bureaux Pays, de même qu'au sein des départements ou des domaines.

Ces plans sont généralement annuels et ne sont pas toujours implémentés de manière complète. Afin d'encourager davantage la promotion interne du personnel, ils doivent être associés à la gestion des talents et le suivi de leur implémentation se doit d'être plus rigoureux.

## 2. Capacités des titulaires

L'application progressive de l'ADE a orienté le travail autour des 3 piliers d'action suivants :

TITULAIRES			
PILIERS D'ACTION	Titulaires de droits (enfants et adolescents) Action directe sur les lacunes et les violations des Droits de l'Enfance	Titulaires de responsabilités Renforcement des capacités des communautés et de la société civile en matière de Droits de l'Enfance	Titulaires d'obligations Renforcement des structures et des mécanismes institutionnels

Ainsi, les projets développés durant la période considérée incluaient des activités de renforcement des capacités auprès des communautés, des acteurs locaux, des participants aux projets et des gouvernements locaux et/ou nationaux. Les premières formations ont porté sur les droits de l'Enfance (connaissances, législation, application et implication).

## 3. Capacités de nos Organisations partenaires locales

Tout en procédant au renforcement de nos capacités internes, nous avons intégré nos Organisations partenaires locales à plusieurs de nos ateliers de formation. Elles ont ainsi pu comprendre et s'approprier nos politiques internes, notamment la Politique pour la Protection et la Bienveillance, et même recevoir une formation sur la formulation de projets pour les bailleurs de fonds externes, etc.

Nous avons également beaucoup appris de nos Organisations partenaires locales. Plusieurs d'entre elles ont partagé leurs connaissances, aussi bien contextuelles que thématiques, et ont fait profiter nos actions de leur expertise.

Le fait d'avoir élargi nos interventions aux Organisations partenaires a favorisé notre apprentissage interne et généré des échanges réciproques de connaissances et de compétences.

Nous pouvons affirmer en conclusion que notre approche du renforcement des capacités a été sensiblement améliorée. Des progrès restent néanmoins à accomplir, aussi bien au niveau thématique (ADE, Politiques institutionnelles, thématiques d'expertise, etc.) qu'au niveau organisationnel (gestion des connaissances, communautés d'apprentissage, développement professionnel interne, etc.).

## Application de nos politiques institutionnelles

Cette période stratégique a été marquée par la création de plusieurs politiques internes qui ont façonné notre identité, notre "façon de faire" et notre fonctionnement.

Le développement de nouvelles politiques, telles que la Politique pour la Protection et la Bienveillance des enfants et des adolescents, la Politique d'Équité des Genres, la Politique Environnementale, la Politique et Guide sur les Relations de Partenariat, a permis l'implémentation de notre stratégie, et notamment de l'approche fondée sur les Droits de l'Enfance.

Le Conseil d'administration est l'organe chargé d'approuver et de réviser les politiques institutionnelles selon la fréquence établie pour chacune d'elles.

Les politiques n'ont pas été diffusées, appropriées et appliquées de la même manière et au même rythme au siège et dans les Bureaux Pays. Plusieurs d'entre elles, comme 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 cependant produit des effets sur notre travail et leur implémentation renforce aujourd'hui la qualité de nos actions.

La mise en place de Commissions globales associées aux principales politiques d'Educo (Commission de Genre, Commission globale pour l'Implémentation et le Suivi de la Politique de SRS, Commission d'Implémentation et de Suivi de la Politique Environnementale, Commission globale de la Politique de Protection et de Bienveillance, Commissions pour l'Implémentation des Politiques et des Standards (CIPS)), ainsi que de Comités au niveau des Bureaux Pays a favorisé leurs appropriations et leurs implémentations.

Toutes nos politiques sont disponibles sur notre site internet : [www.educo.org](http://www.educo.org)

Nous procédons ci-dessous à une brève évaluation de l'état d'application de nos principales politiques :

### **Politique pour la Protection et la Bienveillance des enfants et des adolescents**

L'élaboration de la Politique pour la Protection et la Bienveillance s'est accompagnée de la consolidation des structures qui garantissent que les mécanismes organisationnels de protection existants fonctionnent dans la pratique. Ce travail a inclus :

- La création de la Commission globale pour l'Implémentation de la Politique pour la Protection et la Bienveillance.
- La création d'un point focal global de protection et de points focaux régionaux.
- La création de points focaux de protection et de bienveillance des enfants dans chaque Bureau Pays, et de Comités de protection et de bienveillance des enfants dans presque tous les Bureaux Pays.
- La participation à la formation initiale de près de 100% du personnel des Bureaux Pays.
- La mise en place de mécanismes officiels de notification et de réponse dans cinq Bureaux Pays. Ces mécanismes sont en attente de vérification et d'approbation dans les autres bureaux.
- L'établissement de réseaux régionaux d'apprentissage sur la protection de l'enfance.
- La réalisation d'ateliers de formation avec Keeping Children Safe dans les trois régions.
- La révision complète de la Politique pour la Protection et la Bienveillance.

Exemples d'actions menées dans les Bureaux Pays :

Au Guatemala et en Espagne, nous avons soutenu nos Organisations partenaires locales dans le développement de leurs Politiques de Protection.

Des campagnes de sensibilisation ont été réalisées au Salvador.

Au Mali, des initiatives visant à sensibiliser les familles ont été développées.

Donner plus de visibilité aux comités et aux points focaux, renforcer leur légitimité et assurer ainsi la coordination interne et le bon fonctionnement des mécanismes qu'ils implémentent constituent les apprentissages les plus importants que nous avons identifiés au cours de cette période. De la même manière, nous devons leur garantir les ressources nécessaires à l'accomplissement de leur travail. D'autre part, nous souhaitons continuer de participer activement au réseau Keeping Children Safe que nous avons rejoint en 2016, et collaborer avec eux pour la formation de notre personnel afin que celui-ci atteigne le Niveau 1 de Certification.

## Politique de Suggestions, Réclamations et Satisfactions

Cette politique est l'expression de notre engagement en faveur d'une redevabilité efficace et partie intégrante de notre travail. Par cet engagement, nous avons la responsabilité d'écouter et de répondre aux opinions et aux besoins de l'ensemble de nos parties prenantes.

Afin de faciliter son implémentation et son fonctionnement, nous avons créé une Commission globale pour l'Implémentation et le Suivi de la Politique de Suggestions, Réclamations et Satisfactions (SRS), ainsi que des Comités de SRS dans les Bureaux Pays. La Commission et les Comités sont généralement composés de personnes issues de différents départements en vue de favoriser l'intégration transversale de la Politique.

Nous publions en outre un Rapport annuel qui inclut une analyse des tendances des SRS soumises et nous permet de tirer plusieurs apprentissages. Nous avons ainsi constaté qu'il est absolument nécessaire de stabiliser la composition des comités locaux des SRS, d'éviter une rotation excessive des membres et de s'assurer qu'il existe un processus adéquat de transmission des rôles et des responsabilités en cas de modifications survenant au sein des comités.

Nous indiquons ci-dessous quelques exemples de conséquences que les SRS présentées ont entraînées dans les Bureaux Pays :

Exemples de SRS reçues et d'améliorations introduites dans les activités des Bureaux Pays :

Plainte d'une élève (participant aux activités d'Educo) selon laquelle seules les filles auraient accès à une activité théâtrale. Cette plainte a conduit à la création d'un nouveau groupe inclusif auquel participent aussi bien les filles et que les garçons. Des activités de sensibilisation aux questions d'égalité de genre ont par ailleurs été menées.

Plainte de l'équipe d'Educo concernant la qualité de la nourriture fournie par un prestataire de service (existence de risques pour la santé). Pour répondre à cette réclamation, une réunion avec le fournisseur a été organisée, au cours de laquelle les préoccupations de l'équipe et les améliorations attendues lui ont été communiquées. En l'absence de changements visibles, il a été décidé d'annuler le contrat.

## Politique d'Équité des Genres

Cette politique répond à la nécessité d'intégrer l'égalité des genres dans toutes nos actions.

Afin de faciliter son implémentation et son fonctionnement, nous avons créé une Commission globale et interdépartementale d'équité des genres. Au siège, notre personne de référence en matière de genre a augmenté son implication et consacre à présent 50% de ses activités aux questions de genre.

Nous avons élaboré un guide d'écriture inclusive, travaillé sur un Plan d'action pour l'égalité au sein des Ressources Humaines qui prendra fin en 2020 et l'ensemble du personnel a suivi un cours de deux jours sur l'approche de genre.

Dans les pays où nous intervenons, nous avons également organisé des activités de renforcement institutionnel incluant des diagnostics, des formations ou de la sensibilisation. Les activités que nous pouvons mettre en évidence sont les suivantes :

Au Salvador, un diagnostic interne a été effectué pour déterminer les modalités d'intégration d'une approche de genre au niveau organisationnel et programmatique. Les résultats ont servi de base à l'élaboration d'un plan d'action en 2019.

En Bolivie et au Bénin, des ateliers de sensibilisation sur les questions de genre ont été organisés à l'attention des équipes. Au Bénin, des ateliers similaires ont également réalisés pour les Organisations partenaires locales.

En ce qui concerne l'implémentation de la Politique d'Équité des Genres dans les programmes, nous constatons qu'il existe encore des disparités entre les pays et les régions où nous travaillons. Celles-ci sont dues à des différences culturelles, aux diverses opportunités existantes et aux types de partenariats établis. L'implication individuelle des personnes travaillant à la coordination des programmes joue également un rôle important.

Nous présentons ci-dessous quelques exemples de progrès accomplis en la matière :

En Bolivie, des projets comportant des activités spécifiquement dédiées à l'inclusion des filles et des adolescentes présentant différents niveaux de vulnérabilité ont été implémentés. L'avancée la plus significative est peut-être la signature d'une Convention avec l'AECID. Cette dernière inclut une importante composante de genre et travaille avec les filles, les adolescentes, les garçons et les adolescents sur la déconstruction et la construction de nouvelles masculinités. Le travail de secours et/ou d'accueil de filles et d'adolescentes victimes d'exploitation et/ou de traite s'est par ailleurs poursuivi. Ce sont elles, en plus des femmes adultes, qui constituent en effet le groupe le plus vulnérable aux violences de genre.

Au Nicaragua, nous sommes intervenus dans les écoles pour garantir aux enfants un environnement qui promeut leurs droits, réduit la violence de genre et encourage la participation. De même, des processus de formation et d'échange d'expériences avec la communauté éducative sur l'égalité des genres et la prévention de la violence ont été développés. Nous disposons en outre d'un diagnostic spécifique sur le Genre et la Diversité Sexuelle, élaboré en 2018 dans 10 municipalités du pays. Il identifie clairement les lacunes et les défis relatifs à la question de la discrimination et de l'inclusion des groupes vulnérables tels que les femmes, les filles, les garçons et la population LGBTI dans les processus de développement.

Aux Philippines, le projet CFLG 12 intègre une composante destinée aux femmes et aux mères, considérées comme les véritables représentantes des organisations de défense des droits de l'enfance. En plus de fournir des orientations indispensables sur les droits de l'enfant, le projet a mis sur pied des Groupes d'Entraide (SHeG) qui défendront les droits des femmes au sein des structures de gouvernance (participation et prise de décision), à l'intérieur et en dehors de leurs foyers. Une étude d'analyse de genre a également été réalisée dans le cadre de ce projet.

## Politique Environnementale

Notre Politique Environnementale établit des lignes d'action stratégiques visant à réduire les émissions de gaz à effet de serre, tant au niveau de l'exécution des programmes et des projets qu'au niveau du travail

---

<sup>12</sup> Child Friendly Local Governance

quotidien de l'institution. La Commission pour l'Implémentation et le Suivi de la Politique Environnementale a travaillé à l'amélioration des comportements relatifs aux activités, aux produits ou aux services de l'Organisation qui interagissent avec l'environnement. Dans les Bureaux Pays, des initiatives contribuant à réduire la consommation d'énergie ont été adoptées, telles que l'économie d'électricité et l'entretien adéquat du matériel.

Exemples de mesures prises dans nos Bureaux Pays :

Au Nicaragua, aux Philippines et en Bolivie, par exemple, des plages horaires pour l'utilisation de l'air conditionné ont été définies. L'achat de produits économes en énergie a par ailleurs été privilégié.

En Inde, l'utilisation des technologies a été encouragée, ce qui a conduit à l'augmentation des réunions par Skype et des webinaires, en particulier avec le siège. Le recours aux transports publics pour les courtes et les moyennes distances a également été promu.

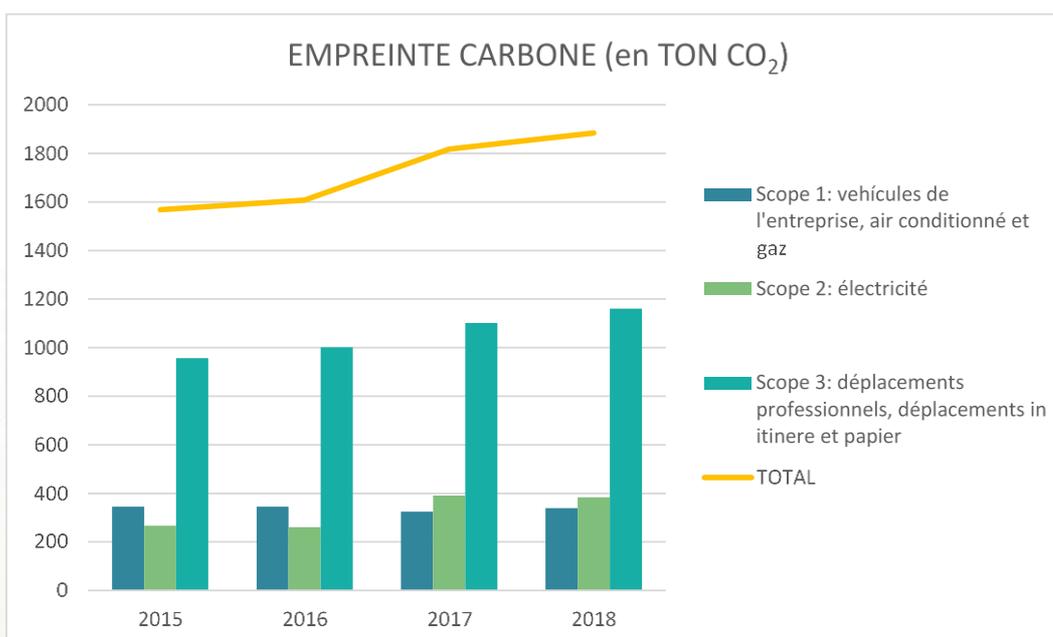
Au Guatemala, le personnel effectue un contrôle continu des véhicules de l'organisation, afin d'assurer non seulement leur qualité et leur durabilité, mais aussi leur conformité avec la réglementation interne en matière d'acquisition de biens.

Au siège, la stratégie de l'organisation s'est concentrée sur certaines questions environnementales susceptibles de générer un plus grand engagement envers la gestion responsable. Nous avons misé sur la réduction des déplacements vers le lieu de travail et sur la promotion du télétravail. Nous avons lancé dans ce sens un test pilote au siège et dans les délégations en Espagne ; 8900 heures de télétravail ont été enregistrées. L'initiative a été accueillie favorablement par le personnel. Les bureaux pays se sont également engagés à utiliser et à gérer les déchets solides de façon plus appropriée. Une autre mesure a également consisté à demander aux fournisseurs d'aliments de remplacer les sacs et les emballages en plastique.

Enfin, nous mesurons chaque année notre empreinte carbone afin d'analyser les tendances et de proposer des améliorations. La mesure correspond aux émissions de gaz à effet de serre (ci-après, GES), exprimées en quantités de CO<sub>2</sub> (dioxyde de carbone) et calculées selon le standard GHG (Greenhouse Gas protocol). Le calcul est effectué au niveau global. Il inclut les émissions provenant des activités de notre siège et de nos bureaux pays en Afrique, en Amérique latine, en Asie et en Espagne, divisées en trois "périmètres" plus communément appelés "scopes" : Scope 1 : émissions directes produites par l'organisation, y compris les émissions générées par les véhicules, la climatisation et la consommation de gaz naturel. Scope 2 : émissions indirectes provenant de la consommation d'électricité. Scope 3 : émissions indirectes produites par l'organisation mais contrôlées par un agent externe, telles que les émissions résultant des déplacements professionnels internationaux, des déplacements en direction et en provenance du lieu de travail (déplacements in itinere) et de la consommation de papier.

Le tableau et le graphique ci-dessous présentent les émissions de CO<sub>2</sub> de l'organisation durant les quatre années du PSI, pour chacun des trois scopes :

EMPREINTE CARBONE (en TON CO <sub>2</sub> )				
	2018	2017	2016	2015
Scope 1 : Véhicules de l'entreprise, air conditionné et gaz	338,91	324,85	345,13	344,96
Scope 2 : Electricité	383,79	390,85	261,13	266,56
Scope 3 : Déplacements professionnels, 'in itinere' et papier	1.160,76	1.102,05	1.001,68	956,48
TOTAL	1.883,46	1.817,75	1.607,94	1.568,00



Graphique 34. Extrait du Bilan Carbone d'Educo 2018

Nous observons une diminution des émissions du scope 1, principalement due aux mesures prises par les différents centres de travail pour optimiser l'utilisation de la climatisation. Pour le scope 2, nous remarquons par contre une augmentation des émissions liées à la consommation d'électricité. Entre autres causes, elle s'explique par la modification du calcul du facteur d'émission (facteur qui établit la quantité de CO<sub>2</sub> émise pour chaque kWh d'électricité consommé) utilisé dans certains bureaux pays. Nous constatons enfin une augmentation annuelle régulière des émissions du scope 3. Cette hausse s'explique en partie par l'augmentation des voyages internationaux et l'établissement de personnel régional. Ce dernier a en effet dû multiplier ses déplacements pour assurer un accompagnement et un suivi étroit des équipes des Bureaux Pays. Nous sommes toutefois préoccupés par cette augmentation et nous engageons à trouver des solutions pour une baisse des émissions liées au scope 3.

## Relations de partenariat

Au cours de cette période, nous avons développé une politique de partenariat. La diffusion de cette politique nous a permis de mesurer l'importance de travailler de manière collaborative et complémentaire avec d'autres acteurs de la Coopération internationale, au niveau local, régional et international, et de concevoir la relation de partenariat comme une relation équilibrée et co-créative.

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.

Nous avons également beaucoup appris de nos Organisations partenaires locales. En effet, plusieurs d'entre elles sont spécialisées dans des thématiques concrètes telles que l'éducation centrée sur l'enfant, la participation des enfants, la protection dans les communautés, etc. Nous avons ainsi pu apprendre à leurs côtés en fonction de chaque contexte.

Le fait d'avoir augmenté le nombre des interventions menées avec des Organisations partenaires locales a favorisé notre apprentissage interne, généré des échanges de connaissances et renforcé une partie de la Société civile déjà impliquée et engagée dans l'amélioration des conditions de vie des enfants.

Cependant, et malgré l'application de l'ADE qui nous permet de promouvoir des partenariats avec les 3 titulaires (droits, responsabilités et obligations), nous manquons d'une stratégie précise à même d'orienter les Bureaux Pays quant aux types de partenariat avec lesquels nous souhaitons nous engager et aux finalités du rôle de "catalyseur" que nous entendons assumer.

La stratégie qu'il nous faudra développer pourrait être structurée par niveaux, du local au global, et identifier les objectifs propres à chacun d'eux.

De la même manière, nous avons besoin de développer les actions de plaidoyer et de bénéficier d'une meilleure visibilité collective afin de générer davantage de changements. Il nous faudra ainsi améliorer la communication et la création de réseau avec les entités pertinentes d'une part, et renforcer d'autre part les relations existantes avec des entités comme l'alliance ChildFund et l'alliance Joining Forces, aux côtés desquelles nous consolidons notre positionnement organisationnel et contribuons à l'agenda global pour la défense des droits et du bien-être des enfants.

## Application de l'Approche Droits de l'Enfant

Dans les sections précédentes, les analyses relatives aux objectifs stratégiques organisationnels ont révélé les progrès que nous avons accomplis au niveau de la compréhension générale de l'*intégration de l'ADE*, ainsi que la réussite de notre transition d'une approche fondée sur les besoins vers une approche fondée sur les droits. C'est néanmoins au niveau transversal que l'application l'ADE doit être améliorée.

En effet, les degrés d'application diffèrent non seulement entre les pays, le siège et les régions, mais surtout entre les divers domaines institutionnels et les étapes des projets de développement, qu'il s'agisse de la planification, de la formulation, de l'exécution ou de l'évaluation. Au niveau organisationnel, nous sommes certes parvenus à introduire quelques améliorations en intégrant l'approche aux processus d'achats (par exemple, les fournisseurs se doivent de signer la politique pour la Protection et la Bienveillance) ainsi qu'aux processus de sélection du personnel (par exemple, demande d'un extrait du casier judiciaire et entretien relatif aux questions clés de la protection des enfants, etc.), mais au cours des dernières années, les ateliers

et les formations internes sur l'ADE ont avant tout été réalisés avec les équipes des programmes au siège et sur le terrain, et dans une moindre mesure avec celles des domaines de la communication, des ressources humaines, des finances, etc.

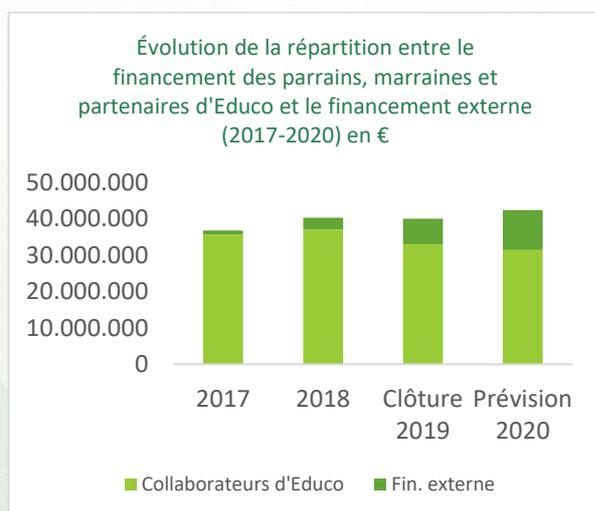
Il en va de même pour les Politiques qui constituent en définitive l'opérationnalisation de l'ADE : elles ont tendance à être appliquées plus rapidement dans le domaine des programmes que dans le domaine organisationnel.

Enfin, il est important de souligner qu'il n'y a toujours pas d'avancée concernant la participation des enfants, des adolescents et des jeunes personnes à la prise de décision interne d'Educo. Cette dimension fait également partie de l'application de l'ADE et devrait naître de l'intérieur de l'organisation qui est déjà reconnue pour son travail de promotion des droits de l'enfance à tous les niveaux. Il est donc nécessaire de définir des mécanismes simples qui permettent de développer des espaces de participation des enfants et des jeunes personnes à la gouvernance de l'Organisation elle-même.

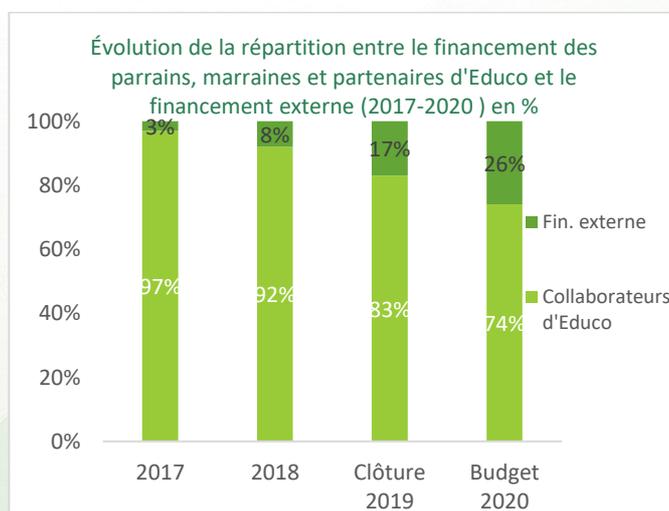
## Financement externe et parrainage

Comme nous l'avons mentionné dans les sections précédentes, la diversification de nos sources de financement constituait l'un des objectifs stratégiques du PSI 2015-2019. Pour ce faire, et dans le but d'assurer la durabilité de l'Organisation, nous avons proposé trois lignes d'action : consolider la captation de ressources privées provenant de particuliers, augmenter le financement issu des entreprises et des fondations privées, et accroître le financement obtenu auprès de sources publiques.

Le graphique ci-dessous résume l'évolution de la répartition entre le financement interne provenant surtout du parrainage et le financement externe.

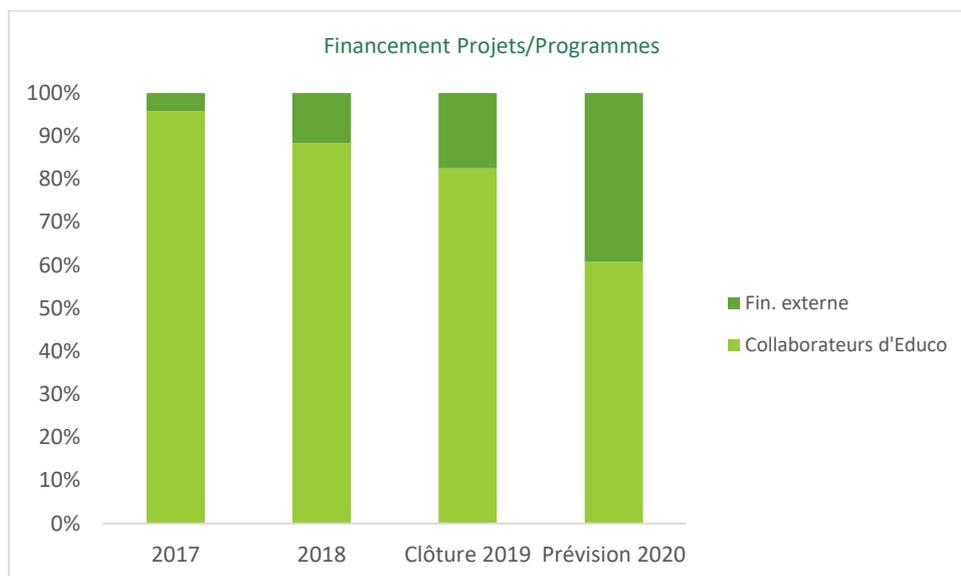


Graphique 35. Données du Département de Contrôle de Gestion d'Educo



Graphique 36. Données du Département de Contrôle de Gestion d'Educo

Nous pouvons constater qu'au cours de la période stratégique la répartition de notre financement s'est peu à peu équilibrée. Nous avons en effet obtenu chaque année davantage de financement externe. Sur le total des dépenses d'Educo, le pourcentage du financement externe est en constante augmentation, passant de 3% en 2017 à 26% en 2020. Cependant, ce graphique nous indique également que les fonds internes sont en baisse.



Graphique 37. Données du Département de Contrôle de Gestion d'Educo

Les données du graphique révèlent que le financement externe des fonds directement destinés aux projets/programmes est en progressive augmentation, passant de 4% en 2017 à 39% en 2020.

Il semble donc que nous nous dirigeons dans la bonne direction pour équilibrer notre ratio de fonds internes par rapport aux fonds externes. Nous pourrions cependant l'améliorer davantage en maintenant nos revenus privés (au moyen de la fidélisation de nos parrains et marraines et de l'appel à d'autres types de collaborations de particuliers) et en imputant nos coûts indirects à plus de fonds provenant de sources externes. En tout état de cause, la mobilisation de nos ressources doit être augmentée.

Il s'agira donc 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 grands donateurs ou de donateurs individuels.

# LEÇONS APPRISSES SUR LE PLAN ORGANISATIONNEL

---

## Approvisionnements

Au cours de la période stratégique, la promotion de l'Approche Droits de l'Enfant et l'élaboration de la Politique Environnementale, de la Politique pour la Protection et la Bienveillance, de la Politique de Collaboration avec les Entreprises et de la Charte Éthique ont contribué à l'amélioration des processus de sélection des fournisseurs (ces derniers ne sont sélectionnés que s'ils répondent aux critères institutionnels indiqués dans nos politiques).

Nous mentionnons ci-dessous quelques exemples de ces améliorations :

Réalisations au niveau du siège et de l'Espagne :

- Depuis 2015, nous travaillons avec plusieurs entreprises sociales :
  - Fundació Ginesta : améliorer la vie des personnes ayant une déficience intellectuelle. Tri postal et dépôt au bureau de poste.
  - Icaria Grafiques : améliorer la vie des personnes ayant une déficience intellectuelle. Impression de matériel graphique et flocage de tee-shirts (produits en Europe).
  - Fundació Trinijove : insertion sociale et professionnelle, lutte contre l'exclusion sociale. Collecte de papier/carton, plastique, toner pour le recyclage.
- Création d'un jardin en milieu urbain sur le toit des bureaux du siège. Cette activité est une initiative volontaire émanant des employé(e)s et des membres de la Commission d'Implémentation et de Suivi de la Politique Environnementale, réalisée à titre de sensibilisation interne.
- Le nouveau bâtiment qui abrite le siège de Barcelone est plus durable et autonome sur le plan énergétique : panneaux solaires installés à partir de 2018, éclairage LED, changement de fournisseur d'électricité en 2019 en vue d'utiliser des sources d'énergie 100% renouvelables.
- Système de recyclage des déchets (conteneurs pour le recyclage du plastique, du papier/carton et du verre distribués dans les bureaux à partir de 2016).
- Changement des distributeurs automatiques (certification ISO 9001, 14001 pour le management environnemental et 2200 pour les denrées alimentaires), gestion des déchets avec l'entreprise Ecoembes, éclairage LED pour réduire la pollution, gobelets recyclables et agitateurs biodégradables à partir de 2019.
- Le papier Din A4 des imprimantes est éco-efficace, certifié ISO 9001 et 14001 depuis 2015.
- Depuis 2016, l'ensemble des boîtes en carton qui parviennent au siège (d'Educo ou de collaborateurs) sont réutilisées pour d'autres envois à partir du magasin central, évitant ainsi la production de déchets supplémentaires et les nouvelles dépenses d'emballages.
- A partir de 2018, création d'un parking à vélos muni de prises pour la recharge des véhicules électriques, afin de promouvoir les déplacements durables.

Quelques exemples dans nos Bureaux Pays :

Au Bangladesh, la participation des communautés locales à la distribution des fournitures a permis de réduire le contrôle d'Educo.

Au Mali, les municipalités contribuent à hauteur de 10% au budget des infrastructures scolaires et démontrent ainsi qu'elles s'engagent à assurer leur entretien. De même, les communautés locales s'impliquent dans la construction en fournissant du matériel et de la main-d'œuvre.

Au Nicaragua, la régularisation des horaires d'utilisation de la climatisation, la promotion de la communication numérique, la planification de l'utilisation des moyens de transport, le recours à des lampes LED ou à économie d'énergie, l'arrêt automatique des ordinateurs après un certain temps d'inutilisation et la réutilisation des articles de papeterie ont contribué à la protection de l'Environnement.

Aux Philippines, la pratique consistant à renvoyer le matériel de formation inutilisé à l'entrepôt et d'éviter ainsi les stocks en fin d'année s'est révélée plus efficace et plus rentable pour la gestion des fournitures.

Domaines à améliorer/recommandations :

- Continuer à sensibiliser les personnes au recyclage des déchets, car cette pratique est respectée de manière très variable.
- Développer davantage de campagnes de sensibilisation (par exemple, messages sur la machine à café).
- Se procurer une majorité de produits issus du commerce équitable pour le distributeur automatique de nourriture.
- D'ici 2020, l'objectif est de substituer le plastique reçu par les collaborateurs par du "plastique" dérivé de la fécule de pomme de terre ou du maïs.
- Encourager l'économie d'échelle : unifier les procédures d'achat au niveau global tout en respectant le développement local de chaque pays, évaluer la possibilité de louer du matériel informatique, etc.

Quelques exemples dans nos Bureaux Pays :

Au Salvador, des retards fréquents dans les commandes ont été constatés. Ils ont mis en évidence un manque de planification et de coordination entre les différents domaines, et ont engendré des désaccords qui auraient pu être évités pour ne pas affecter le climat organisationnel.

Aux Philippines, des manquements aux délais de livraison et des retards dans la présentation des plans d'acquisition trimestriels n'ont pas permis au département de la Logistique de grouper les besoins en matériel et d'obtenir ainsi d'éventuelles réductions. Les achats en petite quantité effectués de manière plus rapprochée font augmenter la durée du processus d'acquisition, réduisent l'efficacité de la mobilisation de ressources et l'efficacité de la planification, et ont des retombées sur la politique environnementale.

## Type de leadership

Au cours du processus d'évaluation stratégique, nous nous sommes interrogés, entre équipes, sur la nature de notre travail en interne. Nous nous sommes demandés si nous étions capables de réaliser des tâches

collaboratives basées sur une coordination efficace et une prise de décision partagée, et si nous favorisons un leadership responsabilisant.

Pour mener à bien cette évaluation, nous avons analysé à la fois les résultats de l'enquête globale en ligne et ceux de l'Enquête sur la Culture de l'Organisation (ECO), à laquelle tous les employé(e)s d'Educo ont répondu de manière volontaire et anonyme.

Cette ECO avait déjà été réalisée en 2015, au début du PSI 2015-2019. Nous avons décidé de la reconduire afin de disposer d'une cartographie actualisée de l'évolution de notre culture organisationnelle et des données comparatives nécessaires à l'analyse de notre "type de leadership".

Le tableau suivant présente les résultats de l'ECO pour chaque dimension et qualité/valeur :

SOMMAIRE RÉSULTATS (%) - COMPARAISON 2015 ET 2019															
DIMENSIONS	Tous		Afrique		Amérique		Asie		Europe						
	Mission, vision, valeurs et principes	82	86	↓	93	88	↑	82	82	↓	83	92	↓	64	66
Buts et objectifs	78	81	↓	91	86	↑	78	77	↑	79	85	↓	59	62	↓
Communication	75	76	↓	89	81	↑	71	68	↑	75	82	↓	62	64	↓
Gestion de conflits	72	71	↑	88	78	↑	70	65	↑	70	77	↓	58	56	↑
Finalité toujours présente	81	83	↓	92	87	↑	80	80	↓	82	89	↓	64	63	↑
Prise de décisions	72	75	↓	85	79	↑	70	69	↑	74	83	↓	49	53	↓
Bien-être	77	81	↓	86	78	↑	77	82	↓	74	83	↓	69	73	↓
Travail en équipe	75	76	↓	89	81	↑	71	70	↑	75	83	↓	59	57	↑
Autonomisation	75	78	↓	87	80	↑	75	73	↑	76	84	↓	56	58	↓
Participation	73	72	↑	87	77	↑	69	66	↑	72	79	↓	58	56	↑
Apprentissage organisationnel	72	74	↓	86	80	↑	69	69	↑	74	81	↓	48	49	↓
Leadership	74	76	↓	88	81	↑	72	69	↑	75	85	↓	51	53	↓
Efficacité	73	75	↓	87	80	↑	71	70	↑	74	82	↓	52	53	↓
<b>TOTAL</b>	<b>75</b>	<b>77</b>	<b>↓</b>	<b>88</b>	<b>81</b>	<b>↑</b>	<b>73</b>	<b>72</b>	<b>↑</b>	<b>76</b>	<b>83</b>	<b>↓</b>	<b>58</b>	<b>59</b>	<b>↓</b>

ATTRIBUTS / VALEURS	Tous		Afrique		Amérique		Asie		Europe						
	Respect	78	80	↓	90	81	↑	77	75	↑	77	86	↓	68	66
Équité	77	84	↓	89	86	↑	76	79	↓	76	91	↓	62	67	↓
Confiance	75	76	↓	88	80	↑	73	71	↑	74	83	↓	58	59	↓
Responsabilité	74	75	↓	85	75	↑	73	71	↑	74	81	↓	57	58	↓
Axé sur les résultats	76	78	↓	89	83	↑	74	73	↑	78	86	↓	54	54	↑
Engagement (+ motivation)	81	83	↓	93	87	↑	81	82	↓	81	87	↓	66	64	↑
Apprentissage	74	77	↓	87	81	↑	74	73	↑	74	84	↓	55	58	↓
Non discrimination (+ diversité)	78	83	↓	89	84	↑	76	77	↓	77	90	↓	64	67	↓
Transparence	75	77	↓	88	80	↑	72	70	↑	77	85	↓	56	58	↓
Dynamisme	73	75	↓	86	80	↑	71	70	↑	75	82	↓	52	52	↓
Reconnaissance	73	73	↓	84	73	↑	73	67	↑	72	81	↓	56	56	↑
Cohérence	74	76	↓	87	80	↑	71	70	↑	76	85	↓	51	54	↓
<b>TOTAL</b>	<b>76</b>	<b>78</b>	<b>↓</b>	<b>88</b>	<b>81</b>	<b>↑</b>	<b>74</b>	<b>73</b>	<b>↑</b>	<b>76</b>	<b>85</b>	<b>↓</b>	<b>58</b>	<b>59</b>	<b>↓</b>

Tableau 1. Comparaison ECO entre 2015 et 2019

Un code couleur facilite la compréhension des données (vert : élevé, jaune : moyen et rouge : bas). Les flèches rouges et vertes indiquent si des augmentations ou des diminutions ont eu lieu.

À la lecture du tableau, nous pouvons souligner les points suivants :

- Le résultat total de 2019 au niveau global (75% pour les dimensions et 76% pour les qualités/valeurs) est assez similaire à celui de 2015. Seuls 2% les séparent.
- Les résultats de 2019 pour chacune des dimensions demeurent également pratiquement inchangés (l'évolution maximale est de +/- 4%) par rapport à 2015.
- Il est cependant à noter que les valeurs d'Équité et de Non-discrimination/diversité sont en net recul en 2019 (baisse de 7% et de 5% respectivement). Ce résultat est préoccupant, sachant qu'il s'agit de deux principes importants du PSI 2015-2019.

L'analyse des évaluations positives ou au contraire des appréciations plus faibles peut être résumée comme suit :

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'ensemble de la communauté d'Educo s'identifie avec notre mission/vision/valeurs /principes (une des 2 dimensions les mieux valorisées)</li> <li>- Le but à atteindre occupe une position centrale dans toutes nos actions (une des 2 dimensions les mieux valorisées)</li> <li>- Engagement et motivation du personnel</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion des conflits (une des 2 dimensions les moins bien valorisées)</li> <li>- Apprentissage organisationnel (une des 2 dimensions les moins bien valorisées)</li> <li>- Prise de décisions</li> <li>- Dynamisme</li> <li>- Reconnaissance</li> </ul>

Nous fournissons ci-dessous une vue comparative du niveau de participation à l'ECO :

RÉSUMÉ RÉSULTATS (%) - PARTICIPATION - COMPARATIF ANNÉE 2015 AVEC L'ANNÉE 2019												
	Total ECO		Tous les Pays Comparables ECO 2015 versus 2019		Afrique		Amérique		Asie		Europe	
Nombre de réponses aux enquêtes	556	762	556	733	119	87	156	213	209	353	72	80
Nombre d'employés	914	1012	914	956	205	101	198	329	387	413	124	113
% Participation	61%	75% ↓	61%	77% ↓	58%	86% ↓	79%	65% ↑	54%	85% ↓	58%	71% ↓

Tableau 2. Comparaison ECO entre 2015 et 2019

Si nous comparons les résultats de 2015 (indiqués en rouge) et de 2019 nous pouvons tirer les premières conclusions suivantes :

- Diminution de 15% du nombre de personnes interrogées/employé(e)s en 2019 par rapport à 2015.
- Réduction significative de la participation en Afrique, en Asie et au siège.

En conclusion, l'analyse des résultats de l'ECO révèle une fois encore qu'il existe des disparités entre les différentes régions, ainsi qu'entre ces mêmes régions et le siège. En effet, la situation demeure la même

qu'en 2015 pour le siège et l'Amérique latine, alors que nous assistons à une amélioration des évaluations en Afrique et respectivement à leur diminution en Asie<sup>13</sup>.

Aussi bien les résultats de l'enquête globale du PSI que ceux de l'ECO mettent en évidence les progrès qui restent à accomplir en matière de gouvernance interne. Ils indiquent que notre redevabilité externe est plus efficace que celle que nous nous proposons d'appliquer en interne, qu'il nous faut encourager la critique constructive et faire preuve de plus de clarté dans l'explication des motifs et des modalités des décisions prises.

Toutefois, au cours de cette période stratégique, nous avons progressé sur un certain nombre de points et favorisé l'établissement d'un leadership plus responsabilisant. Nous mentionnons ci-dessous quelques-unes des actions mises en œuvre:

- Création d'un nouvel organe de direction, le Comité de Direction global, dont la fonction est de garantir que tous nos bureaux pays participent au processus stratégique de prise de décision.
- Développement d'outils de portée globale, tels que Birches, afin de faciliter la sélection et le développement du personnel, ainsi que l'identification de ses rôles. Ces outils nous ont également permis de développer un modèle de gestion des personnes. Ce modèle a été implémenté en Asie, en Amérique latine et dans deux pays d'Afrique (Mali et Burkina Faso).
- Notre accréditation auprès de People In Aid en 2015 (entité à présent intégrée à CHS Alliance) a encouragé les progrès réalisés.
- Renforcement des leaderships locaux. Nous accordons une grande valeur au recrutement local, car il favorise aussi bien l'autonomisation et les capacités des communautés que la promotion interne du personnel. Dans les cas particuliers où les profils recherchés ne sont pas disponibles dans le pays, la priorité est donnée au recrutement de personnes provenant de la même région, c'est-à-dire des pays voisins. Le recrutement externe n'est pratiqué qu'en dernier recours.
- Mise en place d'un nouveau modèle de gestion transversale et horizontale basé sur les projets et les processus.

Enfin, nous pouvons mentionner les points à améliorer suivants :

- Améliorer la formation et le suivi des personnes.
- Environnement de travail : être conscients que les perceptions en la matière changent rapidement au cours de l'année. Procéder à une ECO au minimum une fois par an est considéré comme positif.
- Encourager la promotion interne du personnel et l'accompagner d'une gestion des talents (bien que cette promotion ait eu lieu dans certains cas, une volonté institutionnelle claire dans ce sens fait défaut).
- Les talents sont plus facilement identifiés dans les pays qu'au siège.
- Bénévolat : à l'instar de la diversité, aucune politique de bénévolat n'a été élaborée, bien que cette question figure dans le PSI.
- Archiver le matériel de formation des ateliers dans la *Development Room*, afin de réduire la perte de contenus. La conservation des contenus assimilés au sein de l'institution constitue un enjeu, même si le pourcentage de la formation en ligne s'équilibre par rapport à celui de la formation en présentiel.
- Nous observons que les perceptions relatives au nouveau modèle de gestion du personnel mentionné précédemment diffèrent entre le siège et les bureaux pays.

---

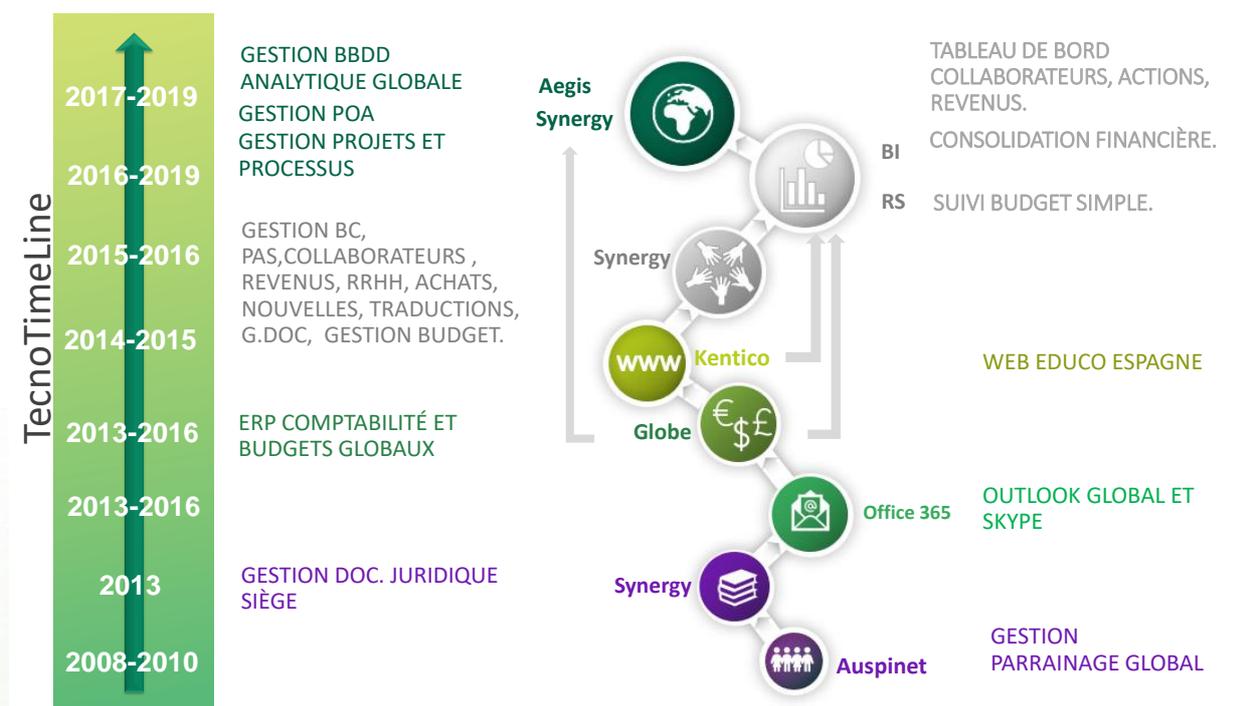
<sup>13</sup> Les moyennes ont été calculées sur la base des réponses individuelles. Les Bureaux Pays disposant d'un personnel plus nombreux ont par conséquent plus de poids.

- Les changements survenus dans la structure interne du siège n'ont pas favorisé la détermination des postes de travail et l'application de ce modèle pour définir les tâches et les responsabilités respectives des employé(e)s.

## Technologies de l'information et de la communication

Afin d'améliorer la gestion de l'information et la communication entre le personnel et la communauté globale d'Educo, plusieurs efforts ont été déployés avec le soutien du département des logiciels.

Le schéma suivant résume les systèmes développés durant la période du PSI.



Nous mentionnons ci-dessous les principaux changements réalisés dans le but d'améliorer l'efficacité de la gestion interne :

- Au niveau du siège et de l'Espagne :
- En 2015, transfert de la gestion des collaborateurs, de la gestion du Programme d'Action Sociale en Espagne et de la gestion des Bourses cantine du PGI vers la plateforme Synergy.
- Intégration de la gestion des achats à Globe (logiciel de gestion financière et comptable). Ce logiciel permet l'enregistrement de toutes les transactions ainsi que leur comparaison avec le budget annuel, tant au siège que dans les Bureaux Pays. Il permet en outre d'émettre des rapports de suivi budgétaire et des indicateurs de gestion qualitatifs et quantitatifs.
- En 2017, création de la Business Intelligence (BI), système de collecte, de centralisation et d'analyse des données provenant de toutes les plateformes.
- En 2019, lancement d'AEGIS pour la gestion des données de projets.
- Développement de l'intranet pour le siège et l'Espagne par le biais de Synergy.
- Utilisation croissante de la plateforme Microsoft 365 pour la communication avec les pays (SharePoint, Teams, etc.).
- Transition des serveurs physiques vers des serveurs virtuels (nous sommes passés de 18 à 3 machines) : le système est plus rapide et n'entraîne pas de coûts.
- Amélioration de l'accès aux fichiers à partir de n'importe quel endroit du monde.

- Définition de protocoles et de processus de sécurité des données partagées avec les Bureaux Pays.
- Nouveaux téléphones de bureau livrés par les services de téléphonie, après recyclage des anciens appareils.
- Réduction des coûts de téléphonie grâce à l'utilisation d'internet (Skype, WhatsApp).
- Équipement de salles pour des vidéoconférences.
- Promotion et normalisation du télétravail.
- Réduction des frais de standard téléphonique de 60'000 à 4000 euros entre 2011 et 2019

#### Au niveau global :

- L'arrivée de Globe a permis d'uniformiser les systèmes de gestion comptable dans tous les Bureaux Pays d'Educo.
- Les premières formations ont été dispensées pour tester AEGIS dans certains pays.
- Progressivement, le personnel des bureaux pays suit des formations sur la BI. L'acquisition de ces compétences favorisera la consolidation et l'analyse globale des données.
- La communication entre le siège et les Bureaux Pays tout comme les relations entre les Bureaux Pays ont été favorisées par l'utilisation de Skype, SharePoint et Teams (pour les conférences internationales). Le recours à ces outils a par ailleurs encouragé des échanges plus horizontaux.
- Il est prévu pour 2020-2021 de développer un extranet au moyen de Microsoft 365.
- De manière générale, les principes appliqués au siège tendent à être reproduits dans les Bureaux Pays. Par exemple, dans les pays où cette transition était possible, les serveurs physiques ont été remplacés par des serveurs virtuels.
- Entre 2015 et 2016, un système d'accès au logiciel de gestion financière (ERP) a été mis en place pour tous les bureaux pays lorsque les conditions techniques le permettaient (ce processus a rencontré davantage de difficultés dans la région Afrique).
- Plus d'autonomie au niveau des emails (ils ne sont désormais plus centralisés à partir du siège).
- Forfait/flot de mobiles.

#### Points à améliorer/difficultés :

- Les changements structurels internes compliquent le travail de l'équipe chargée des systèmes et génèrent des dépenses élevées et inutiles. En effet, chaque changement donne lieu à une mise à jour des systèmes qui engendre à son tour des coûts.
- Manque de fermeté dans la prise de décisions.
- Le travail d'équipe doit être renforcé et davantage de responsabilités doivent être endossées.
- Prévenir le risque que le fonctionnement d'une plateforme ne soit connu que par une seule personne (manque de temps pour la formation interne et pour garantir en toute circonstance que quelqu'un maîtrise les outils informatiques).

#### Recommandations :

- Unir les forces et prendre des décisions fermes afin de ne pas générer de dépenses inutiles.
- Renforcer le travail d'équipe entre le personnel chargé des systèmes et les autres départements qui ont besoin de logiciels.
- Munir tous les Bureaux Pays du Sahel de téléphones satellites, en raison des risques liés au terrorisme et à d'autres problèmes de sécurité.
- Sensibiliser le personnel, en particulier au siège et en Espagne, à la bonne utilisation des équipements informatiques et téléphoniques.
- La structure des bureaux du siège détermine les améliorations des fonctions informatiques (configuration des tables et câblage fixe).

- Communication globale à travers Skype, puis au moyen de Teams, plateforme SharePoint, etc.

## Gestion générale et financière

Nous ajoutons dans cette section des observations qui viennent compléter les points importants liés à la gestion générale et financière de l'Organisation durant la période stratégique, déjà mis en évidence par l'analyse des objectifs organisationnels du PSI 2015-2019 (voir le paragraphe *Objectifs Stratégiques Organisationnels*).

### Gestion générale

Sur le plan de la gestion générale, il nous faut mettre en exergue un processus global : le processus de la construction de la théorie du changement (TdC) d'Educo.

Le processus de la TdC nous a conduit à construire collectivement notre Identité, en relation avec l'essence même d'Educo ("Educo joue un rôle de catalyseur au sein d'un mouvement global engagé en faveur des droits des enfants et pour la défense de leur bien-être") et en fonction de l'analyse des problèmes majeurs qui touchent les enfants dans les contextes où nous intervenons ("causes sous-jacentes") ainsi que des principales faiblesses de l'organisation.

Le processus de construction de la TdC s'appuyait sur plusieurs principes tels que la participation, la transparence et le travail d'équipe, tous inscrits dans les objectifs stratégiques de l'organisation.

Sur cette base, cinq "Domaines" de changement interne (Qualité des modèles programmatiques ; Efficacité et Efficience des processus ; Reconnaissance et Réputation ; Durabilité institutionnelle ; Culture organisationnelle) ont été définis et accompagnés de leurs "Routes de changement".

La phase d'implémentation du processus a été développée dans le cadre de 17 projets globaux appelés Groupes de Travail TdC : Modèle de base des programmes (Core Program) ; Stratégie d'Éducation ; Stratégie de Protection des enfants et des adolescents ; Stratégie de Gouvernance des enfants et des adolescents ; Théorie du Changement social ; Approche fondée sur le Bien-être ; Modèle de Gestion orientée Projets ; Cartographie des Processus ; Cadre de Suivi, d'Évaluation, d'Apprentissage et de Redevabilité (SEAR) ; Système de Gestion du Cycle des programmes ; Communication et Partenariats stratégiques ; Leadership ; Système de Gestion des RH ; Développement professionnel ; Gouvernance interne ; Stratégie de diversification des fonds ; Nouveau Modèle d'entreprise.

Aussi bien les Domaines que les Routes ont été intégrés en tant que principes directeurs de l'action d'Educo pour les années qui ont suivi, conformément au PSI 2015-2019.

D'autre part, le processus de la TdC a favorisé la mise en œuvre de plusieurs initiatives d'innovation au niveau global appelées "prototypes". Ces initiatives nous ont permis de tester de nouvelles idées d'approches, de méthodologies et d'outils dans différents domaines, tant au niveau programmatique qu'organisationnel, dans le but de les perfectionner, d'en extraire les apprentissages pertinents et, le cas échéant, de les reproduire<sup>14</sup>.

Bien que le projet de la TdC, tout au long de sa phase d'implémentation, ait été confronté à de nombreux obstacles de nature politique et opérationnelle qui lui ont fait perdre son élan et l'ont empêché d'obtenir

---

<sup>14</sup> Une évaluation spécifique de ces prototypes sera réalisée dans le courant de l'année 2020.

les produits escomptés, nous pouvons néanmoins affirmer qu'il a contribué à façonner notre identité en tant qu'organisation et ouvert à maints égards la voie à la stratégie actuelle d'Educo, à commencer par son rôle de "catalyseur". Le projet a également favorisé la collaboration entre les départements, en faisant converger l'attention des équipes vers des objectifs et des projets communs.

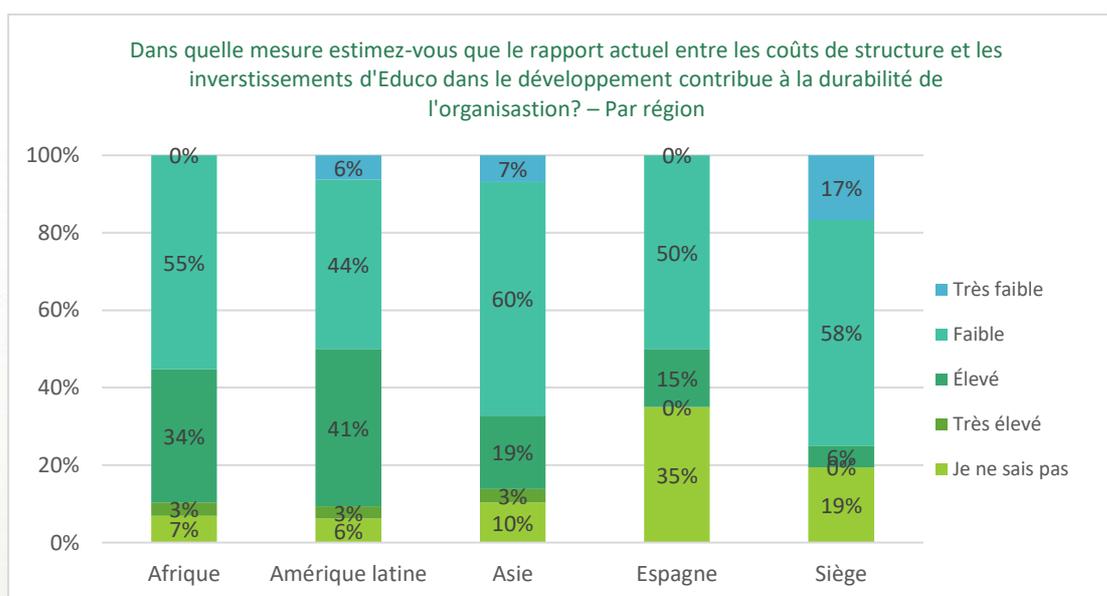
Par ailleurs, les nombreux changements apportés aux structures internes, et notamment au siège, n'ont pas facilité la continuité de certains processus.

Enfin, en 2019, une réflexion a été engagée qui a jeté les bases d'un modèle de gestion destiné aux résultats de développement, aussi bien sur le plan interne (projet de gestion interne) que sur le plan programmatique (une des caractéristiques de la qualité des programmes).

### Gestion financière

L'enquête en ligne comportait une question relative à la gestion financière de l'Organisation, centrée sur la relation entre les coûts de structure et l'investissement dans les projets de Développement.

Le graphique suivant présente le résumé des résultats :

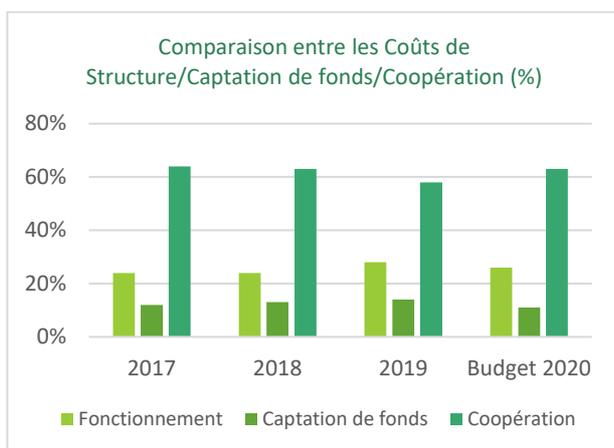


Graphique 38. Résultats de l'enquête en ligne

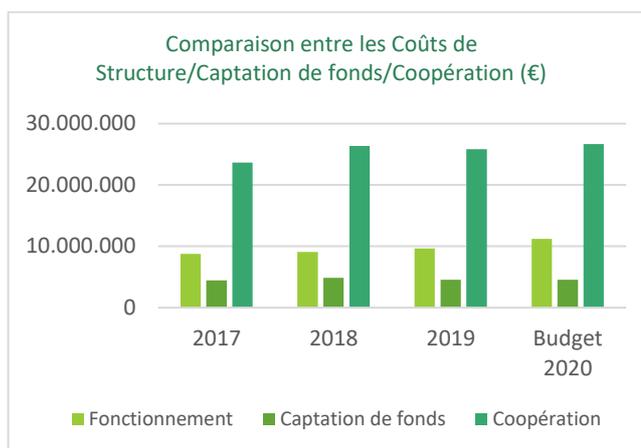
Nous remarquons que l'Amérique latine et l'Afrique présentent les évaluations les plus favorables avec respectivement 44% et 37% de "très élevé" et "élevé". Nous observons néanmoins que la tendance générale est plutôt négative, car l'ensemble des régions et le siège attribuent plus de 50% de leurs votes aux options "faible" et "très faible" additionnées. L'Asie est la région qui se montre la plus négative avec 60% de "faible". Nous pouvons également souligner le fait que l'Espagne et le siège affichent le plus haut pourcentage de "je ne sais pas".

Si ces données nous fournissent les "impressions" du personnel d'Educo sur la question de savoir si la relation entre les coûts structurels et les coûts liés au développement nous aide à atteindre la durabilité souhaitée, nous disposons également des chiffres réels qui indiquent que nous sommes parvenus à maintenir un certain équilibre au cours des dernières années.

Les chiffres réels figurent dans les graphiques suivants :



Graphique 39. Données du Département de Contrôle de Gestion d'Educo



Graphique 40. Données du Département de Contrôle de Gestion d'Educo

Le coût des programmes de coopération est demeuré stable en chiffres absolus (26 millions d'euros), alors que les dépenses structurelles d'Educo ont augmenté légèrement et progressivement d'année en année. Nous constatons également que la proportion des trois types de coûts (fonctionnement, captation de fonds et coopération) est restée assez équilibrée.

Il nous faut cependant améliorer le ratio d'efficacité Structure/Collecte de fonds et Programmes de coopération. Nous devons également faire en sorte que notre financement externe couvre progressivement une plus grande partie des coûts de structure de nos bureaux pays (Cost recovery). Nous pourrions ainsi augmenter le ratio des fonds d'Educo alloués aux programmes.

Les recommandations suivantes découlent des évaluations et visent à améliorer la durabilité de l'organisation :

- Maintenir un équilibre de 20% de coûts structurels et de 80% de coûts d'activités/projets.
- Maintenir ou augmenter le nombre de parrains et de marraines ou d'autres types de collaborateurs particuliers.
- Améliorer le pourcentage de recouvrement des coûts des fonds externes, de manière à ce que chaque subvention puisse couvrir 10% des coûts structurels.
- Améliorer la gestion des coûts indirects.
- Sensibiliser l'ensemble de la communauté d'Educo à la gestion du déficit, en vue de promouvoir le travail d'équipe entre toutes les directions et de parvenir à la durabilité.

Dans le but d'améliorer notre gestion, nous avons réalisé des audits annuels au cours de la période stratégique. Nos comptes annuels consolidés ont ainsi été soumis à un auditeur financier externe. L'audit portait sur les opérations réalisées au siège d'Educo en Espagne et dans nos bureaux pays. Les comptes annuels vérifiés ont par ailleurs été déposés au Protectorat des Fondations de la Generalitat de Catalogne qui est l'organe de contrôle des organisations comme la nôtre. Les bilans financiers ainsi que les avis de l'auditeur ont été publiés sur le site internet d'Educo, en espagnol et en anglais<sup>15</sup>. Tous les projets financés par des subventions publiques et la plupart des projets financés par des subventions privées font également l'objet d'un audit qui justifie les ressources allouées.

D'autre part, nous avons obtenu la réaccréditation de la Fundació Lealtad, organe qui certifie que l'Organisation respecte les neuf principes de transparence et les bonnes pratiques, parmi lesquels figurent

<sup>15</sup> www.educo.org

la transparence du financement, la pluralité du financement et le contrôle dans l'utilisation des fonds. L'accréditation a une validité de deux ans. Le rapport de transparence et de bonnes pratiques d'Educo est publié sur le site internet de la Fundación Lealtad.

Enfin, depuis le début de l'année 2018, nous disposons du label<sup>16</sup> "ONG évaluée" de la CONGDE (Bureau de coordination des ONG de développement en Espagne) qui certifie que nous appliquons correctement son outil de Transparence et de bonne Gouvernance et que nous avons passé avec succès les 10 blocs d'indicateurs dont il est composé. Le bloc transparence comporte quatre sous-ensembles d'indicateurs liés à la transparence de l'organisation dans différents domaines : l'organe de gouvernance ; la mission, la vision et les valeurs ; la base sociale et les soutiens ; la planification et la redevabilité.

---

<sup>16</sup> [https://webtransparencia.coordinadoraongd.org/certificado/?ongd\\_id=228](https://webtransparencia.coordinadoraongd.org/certificado/?ongd_id=228)

## CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Nous indiquons ci-dessous quelques conclusions et/ou recommandations qui, au regard des apprentissages identifiés, pourraient être mises à profit par Educo pour son prochain cycle stratégique 2020-2030 au niveau général, au niveau du développement des programmes et au niveau organisationnel, et être ainsi prises en considération pour l'élaboration du nouveau Cadre d'Impact Global 2020-2030, du Cadre Programmatique Global 2020-2025 et du Plan de Développement Organisationnel 2020-2023.

### 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 de 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 2015-2019 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 permet d'affermir notre rôle de catalyseur et la reconnaissance dont nous bénéficions en tant que facilitateurs du changement social.
- La présente évaluation révèle 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 réseau avec les entités concernées d'une part, et de renforcer d'autre part les relations existantes avec des entités comme l'alliance ChildFund et l'alliance Joining Forces, aux côtés desquelles 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 2015-2019**

- La participation des enfants et des adolescents augmente leur résilience et les prépare à se protéger. Il est par conséquent important qu'Educo continue à déployer des efforts et à mobiliser des ressources pour promouvoir leur participation 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 social<sup>17</sup> 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.

### **Au niveau des Objectifs Organisationnels du PSI 2015-2019**

- 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.

---

<sup>17</sup> 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.

- 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.

# ANNEXES

---

## **Documents de soutien et outils**

[Résumé exécutif Evaluation PSI 2015-2019](#)

[Plan Stratégique Educo 2015-2018. L'enfance, une opportunité de transformer le monde<sup>18</sup>](#)

## **Politiques d'Educo**

<https://www.educo.org/NOUS-CONNAITRE/Redevabilite>

## **Rapports de Redevabilité**

[Rapport de Redevabilité 2018](#)

[Rapport Empreinte Carbone Educo](#)

[Rapports annuels des Suggestions, Réclamations et Satisfactions 2018](#)

[Rapports annuels des Suggestions, Réclamations et Satisfactions 2019](#)

---

<sup>18</sup> En vigueur jusqu'en 2019 inclus, après prolongation d'une année.