

RAPPORT DE REDEVABILITÉ 2020



Rapport de Redevabilité 2020

Juin 2021

© Educo

La reproduction complète ou partielle de ce document par quelque procédé que ce soit est autorisée, à condition d'en citer la source. L'utilisation de ce document à des fins commerciales est quant à elle interdite.

Coordination : **Équipe de Planification, Évaluation, Redevabilité et Apprentissage**

Nous tenons à remercier tout spécialement les équipes d'Educo qui ont collaboré à l'élaboration de ce rapport : **Bangladesh, Bénin, Bolivie, Burkina Faso - Niger, Salvador, Espagne, Philippines, Ghana, Guatemala, Inde, Mali, Nicaragua et Sénégal.**

Correction et traduction : **Christine Antunes, Rebecca Gale et Jean-Yves Largey**

Pour plus d'informations concernant les sujets traités dans ce document, veuillez contacter : **pera@educo.org**



TABLE DES MATIÈRES

NOTRE ENGAGEMENT EN FAVEUR DE LA REDEVABILITÉ 0

CE QUE NOUS AVONS ACCOMPLI 2

A.	Notre impact.....	2
B.	Les résultats positifs sont maintenus	9
C.	Nous montrons l'exemple	12

NOTRE APPROCHE DE CHANGEMENT 20

D.	Les parties prenantes sont identifiées avec précision.....	20
E.	Nous écoutons, nous impliquons et nous autonomisons les parties prenantes.....	23
F.	Notre travail de plaidoyer s'attaque aux causes profondes des problèmes	26
G.	Nous garantissons la transparence et protégeons la sécurité des parties prenantes	27

CE QUE NOUS ACCOMPLISSONS AU NIVEAU INTERNE..... 31

H.	Le personnel et les bénévoles sont formés pour faire de leur mieux.....	31
I.	Les ressources sont gérées efficacement pour le bien public	35
J.	Les processus de gouvernance favorisent la redevabilité	39
K.	Le leadership s'engage à respecter les 12 engagements	43

NOTRE ENGAGEMENT EN FAVEUR DE LA REDEVABILITÉ

Nous avons le plaisir de vous présenter le rapport de redevabilité 2020 d'Educo.

Cette année encore, nous le publions en prenant toute la mesure de ce que signifie, pour une entité comme la nôtre, maintenir la transparence et la redevabilité comme les marques de notre identité. Car ce que nous sommes, nous le devons aux personnes qui collaborent avec l'organisation et qui la composent, ainsi qu'à la confiance qu'elles nous ont accordée comme l'expression de leur volonté de changement et de leur engagement en faveur des droits et du bien-être des enfants.

L'année 2020 a été marquée par la pandémie de COVID-19 et par une crise sanitaire, sociale et économique dans laquelle nous nous trouvons encore. À l'instar des autres secteurs de la société, il n'a pas été simple de nous concentrer sur nos priorités et d'assurer la continuité de notre travail sans adapter notre façon de faire aux exigences du contexte et aux différentes réalités auxquelles nous avons été confrontés. La flexibilité et l'adaptation au changement, qui sont aussi des composantes de notre identité, ont plus que jamais été mises à l'épreuve. Je crois cependant que nous avons su relever ce défi.

Toutes les personnes avec lesquelles et pour lesquelles nous travaillons ont été touchées d'une manière ou d'une autre par la pandémie. Les exemples d'une situation de crise dont l'impact est si généralisé sont rares. C'est pourquoi, au regard des conséquences endurées au cours des derniers mois et du recul que cette crise suppose sur le chemin de la réalisation des droits des enfants et des adolescents énoncés dans l'agenda 2030, nous devons aujourd'hui encore rester vigilants.

L'éducation, l'un des principaux axes de travail d'Educo, a été particulièrement touchée, notamment par la fermeture des écoles qui a entravé le processus de développement de l'enfance. En plus des programmes et des contenus de l'éducation formelle, les enfants ont perdu l'espace de protection que les écoles cherchent à garantir et leur vulnérabilité à toutes les formes de violence s'est accrue. Les inégalités latentes sont devenues plus visibles, et bien que toutes les personnes n'aient pas été touchées de la même manière, les enfants vulnérables ont une fois de plus subi l'impact le plus important.

Cette situation nous a imposé d'identifier et de répondre aux besoins émergents, afin de continuer à soutenir les personnes et les communautés. Si nous avons coutume d'être à leurs côtés, nous devons l'être davantage dans les moments difficiles. L'écoute des besoins de la population a constitué la clé de l'orientation de nos programmes. Elle nous a permis, entre autres actions, de contribuer à éviter la propagation du virus, de garantir une alimentation de base et de favoriser l'enseignement à distance.

Sachant que nos vies ont été marquées par des mesures de confinements et de distanciation sociale, mener à bien ces processus d'écoute et maintenir des relations de confiance ont impliqué un apprentissage considérable. Nous avons aujourd'hui le sentiment d'avoir acquis de l'expérience dans le domaine humanitaire et d'avoir augmenté notre capacité de fournir une réponse dans des contextes de crise.

Pour Educo, cette année de pandémie a également coïncidé avec le lancement d'un nouveau cycle stratégique, formalisé par notre Cadre d'Impact Global 2020-2030 et sa réalisation dans le Cadre Programmatique Global 2021-2025, notre Plan de Développement Organisationnel Global 2021-2023, ainsi que par les Cadres Programmatiques Pays 2021-2025 et les Plans de Développement Organisationnel Pays 2021-2023 correspondants. Cette vision stratégique accorde un statut fondamental à la promotion d'une culture de la redevabilité. En effet, les cadres précédemment cités

incorporent l'approche de redevabilité et garantissent son intégration à notre travail en tant que pièce essentielle à la réalisation des impacts sociaux que nous avons identifiés.

Le rapport que nous vous soumettons décrit en détails les trois domaines prioritaires que nous avons mis en évidence il y a un an en matière de redevabilité, à savoir les pratiques et les mécanismes de protection de l'enfance, l'intégration des pratiques et des mécanismes de dénonciation, et les systèmes et les pratiques de mesure d'impact. Les exemples sont nombreux qui dénotent les progrès que nous avons accomplis dans ces domaines.

Nous avons par ailleurs identifié d'autres domaines prioritaires dont nous promouvons déjà le développement. D'une part, nous voulons nous assurer que notre travail est véritablement orienté vers les besoins réels des enfants et des adolescents, en renforçant leur participation et en les écoutant activement. Nous entendons d'autre part consolider notre engagement en faveur de la protection de l'environnement et de la durabilité, afin que celui-ci soit intégré aux processus de prise de décision. Ce sont là des défis qui nous stimulent et au travers desquels notre engagement envers la redevabilité se concrétise.

Je ne saurais prendre congé de vous sans mentionner que l'année 2020 a également été celle de ma prise de fonction en tant que directrice générale d'Educo. J'ai assumé ce rôle avec la satisfaction de connaître la trajectoire prise par l'organisation et l'énergie de pouvoir accompagner un processus continu de transformation.

Meilleures salutations,



Pilar Orenes
Directrice générale d'Educo

CE QUE NOUS AVONS ACCOMPLI

A. Notre impact

1. Quelle est la mission et la théorie du changement d'Educo ?

Le [Cadre d'Impact Global 2020-2030 d'Educo \(CIG\)](#) est entré en vigueur en 2020. Il résulte du processus de théorie du changement que nous avons initié il y a plusieurs années (nous en faisons la description dans le rapport précédent) et du nouveau cycle de planification institutionnel. Son adoption a représenté un changement profond dans la manière dont nous planifions et réalisons notre travail.

Nous avons par ailleurs procédé à un exercice collectif d'[Évaluation du Plan Stratégique Educo 2015-2019](#). Les résultats obtenus ont été fondamentaux pour l'élaboration du Cadre d'Impact Global 2020-2030 et du Cadre Programmatique Global 2021-2025. Sur la base de ces résultats, nous avons construit notre **Théorie du Changement social** qui trace et articule le chemin que nous devons suivre collectivement pour remplir notre mission et réaliser notre vision au cours de la prochaine décennie, en plaçant l'impact que nous souhaitons obtenir au centre de notre action.

Nous nous associons également aux efforts déployés pour atteindre les *Objectifs de développement durable* qui constituent l'**Agenda 2030 pour le développement durable**. Dans le contexte actuel, l'*Agenda 2030* s'affirme comme le meilleur moyen de fournir la réponse économique, sociale et environnementale qui s'impose au niveau international, sans que personne ne soit laissé de côté. En tant qu'organisation, nous apportons notre contribution à cette réponse multilatérale en participant à un mouvement global qui s'engage en faveur de l'enfance et qui joue un rôle de catalyseur dans le travail d'acteurs provenant de divers secteurs pour obtenir collectivement un changement systémique en faveur du bien-être des enfants.

Le CIG précise la Mission et la Vision décrites dans le Plan Stratégique précédent et renforce certains concepts tels que ceux de vie digne, de bien-être des enfants, d'engagement en faveur de sociétés plus justes et plus égalitaires et de rôle de catalyseur. Ces concepts sont ensuite traduits en trois **Résultats d'Impact Social**.

Le schéma suivant présente en détail la Théorie du Changement social d'Educo :



Le second élément du Cycle de Planification est le **Cadre Programmatique Global 2021-2025 (CPG)**. Élaboré durant l'année 2020, son but est de rendre nos interventions opérationnelles en visant toujours l'impact défini dans le CIG. Le CPG établit trois domaines programmatiques accompagnés de leurs objectifs, résultats et indicateurs correspondants.

Impact Social : Les enfants jouissent pleinement de leur bien-être, de leurs droits et des opportunités de développer leurs capacités au sein d'une planète partagée

Résultats d'Impact Social



La participation des équipes d'Educo au processus d'élaboration du Cadre Programmatique Global a été assurée par 42 ambassadeurs provenant de tous les pays et régions dans lesquels nous travaillons. Des consultations liées aux Domaines Programmatiques auprès de groupes focaux composés d'enfants et d'adolescents ont également été incluses. Lors de l'élaboration des cadres programmatiques nationaux, cette participation a été étendue à d'autres acteurs, tels que les organismes axés sur l'enfance, les agences de développement et les donateurs publics et privés.

2. Quels sont les indicateurs stratégiques clés utilisés par Educo pour mesurer le succès de ses opérations et comment les parties concernées sont-elles impliquées dans leur développement ?

Le Cadre d'Impact Global 2020-2030 édicte et formalise la priorité stratégique qui consiste à orienter toutes les actions d'Educo vers l'impact social, moyennant l'adoption de l'**Approche de Mesure d'Impact et d'Apprentissage organisationnel** et l'implémentation du **Système de Mesure d'Impact Social** d'Educo. Ce système est basé sur des indicateurs globaux de mesure et de contribution aux Objectifs de développement durable, associés aux Résultats d'Impact Social (RIS) du Cadre d'Impact Global 2020-2030 et aux objectifs et résultats des trois domaines programmatiques du Cadre Programmatique Global 2021-2025. Au moyen d'un système de mesure à plusieurs niveaux, les indicateurs globaux structurent et orientent nos actions. Nos programmes et nos projets sont ainsi plus à même de mesurer et d'atteindre les résultats d'impact.

Le **cadre des indicateurs globaux** est axé sur l'enfance et repose sur les standards internationaux relatifs aux différents domaines programmatiques. Nous faisons figurer ci-dessous les trois résultats d'impact social (RIS) et les indicateurs correspondants :

RIS 1. Les enfants et les adolescents développent pleinement leur personnalité et leurs capacités.

1.1 Les enfants et les adolescents développent leur projet de vie et leurs aspirations, réalisant ainsi leurs attentes vitales.

1.2. Les enfants et les adolescents bénéficient d'une éducation adaptée, équitable, sûre et inclusive.

1.3 Les enfants et les adolescents bénéficient d'une éducation critique, coopérative et créative, orientée vers la transformation sociale.

RIS 2. Les enfants et les adolescents vivent libres de toute forme de violence dans des environnements sûrs qui garantissent la bientraitance.

2.1. Les enfants et les adolescents entretiennent de relations positives et empathiques, basées sur le respect envers les figures d'attachement, les modèles adultes et les pairs.

2.2. Les enfants et les adolescents font pleinement confiance aux personnes de leur entourage et se sentent protégés et en sécurité dans leur communauté et leur environnement scolaire.

2.3. Les enfants et les adolescents bénéficient de systèmes de protection de l'enfance efficaces qui préviennent et éradiquent toutes les formes de violence et protègent les enfants contre l'extrême vulnérabilité, les crises et les catastrophes.

RIS 3. Les enfants et les adolescents induisent des changements sociaux dans leur contexte social et environnemental.

3.1. Les enfants et les adolescents s'organisent et interviennent en tant qu'agents du changement social.

3.2. Les enfants et les adolescents sensibilisent leur communauté et leur entourage aux questions de développement durable.

3.3. Les enfants et les adolescents encouragent l'évolution des valeurs, des croyances et des normes sociales dans leur communauté et leur environnement social.

Au niveau du Cadre Programmatique, notre effort de construction d'un Système de mesure de l'impact a abouti à une première version d'indicateurs globaux ou KPI pour chaque domaine programmatique. Au moment de la rédaction du présent rapport, cette version est en cours de révision et d'ajustement. Un processus participatif qui a recueilli les suggestions et les propositions d'améliorations de tous les bureaux pays a présidé au développement de ces indicateurs d'impact globaux.

Au moyen des évaluations et de la systématisation des leçons apprises, nous obtenons des preuves de l'impact de nos actions qui nourrissent notre apprentissage continu. Le Cadre Programmatique Global 2021-2025 et ses résultats d'impact feront l'objet d'une évaluation durant la dernière année de la période de validité, soit en 2025. Cette évaluation sera également considérée comme une évaluation à mi-parcours des progrès réalisés au regard du Cadre d'Impact Global 2020-2030. Ses conclusions et ses apprentissages nous aideront à mieux organiser nos efforts pour continuer à travailler à la réalisation de tous les Résultats d'Impact Social prévus pour 2030. Une évaluation finale est également prévue pour 2030. Elle aura pour but de mesurer l'impact social général obtenu, ainsi que le degré de contribution d'Educo à la réalisation des Objectifs de développement durable. Les deux évaluations seront réalisées à l'aide de méthodologies quantitatives et qualitatives utilisées dans les pratiques de recherche, dans l'évaluation sociale et dans l'évaluation d'impact. Elles reposeront également sur les conclusions tirées du Système de mesure d'impact et des évaluations spécifiques réalisées sur les différents projets et programmes d'Educo.

3. Quels ont été les progrès réalisés et les difficultés rencontrées concernant ces indicateurs au cours de la période prise en compte par le rapport ?

Nous avons réalisé au cours des années 2019 et 2020 une [Évaluation du Plan Stratégique d'Educo 2015-2019](#). Les principaux résultats obtenus sont résumés dans les neuf points suivants :

1. L'apprentissage qui se démarque le plus est celui qui découle de l'appropriation interne de l'approche fondée sur les droits de l'enfance au cours des cinq dernières années. Bien que des différences entre le niveau d'appropriation et d'implémentation de l'approche existent encore dans les différents bureaux pays et au siège, il ne fait aucun doute qu'Educo est à l'heure actuelle une ONG axée sur les droits de l'enfance.
2. La priorité que nous avons accordée aux domaines de l'éducation, de la protection et de la gouvernance a constitué, pour l'essentiel, un succès. Cette approche nous a permis de cibler notre stratégie programmatique, de générer des compétences et des savoir-faire et d'être reconnus dans notre secteur. Cependant, la capacité de l'organisation à produire un impact dans ces trois domaines n'a pas été la même partout. Le fait que ces derniers aient souvent été traités de manière isolée a en effet réduit la capacité d'Educo à obtenir un impact plus important.
3. Notre Stratégie en matière d'éducation a certes fourni un cadre d'action très clair, mais notre travail s'est presque toujours concentré sur le système éducatif formel. A l'avenir, nous devons mettre davantage l'accent sur le travail avec les enfants et les adolescents qui ne sont pas intégrés au système scolaire. En tant qu'organisation, nous avons énormément progressé sur le thème de la protection, sachant que nous ne disposions d'aucune expertise interne tangible en 2015. L'élaboration de la Politique pour la Protection et la Bientraitance et son implémentation ont produit des résultats importants dans ce domaine.
4. Malgré les efforts que nous déployons pour mener à bien des projets pertinents de Redevabilité adaptée aux enfants et pour mettre en place des commissions composées d'enfants et d'adolescents, la gouvernance est le domaine stratégique où nous avons le moins progressé. L'absence d'une stratégie claire et le manque de spécialistes ont rendu difficile l'avancement de nos travaux sur la gouvernance. Il nous faudra à l'avenir mettre davantage l'accent sur la participation des enfants et des adolescents en promouvant leur capacité d'agir. Pour ce faire, nous devons développer nos connaissances sur ce que les enfants et les adolescents valorisent dans la vie et nous améliorer dans l'utilisation et la diffusion de cette information.
5. Nous avons besoin que notre travail s'inscrive dans une perspective à plus long terme et qu'il soit davantage orienté vers les résultats. Pour y parvenir, nous devons développer notre capacité d'évaluer l'impact que nous générons ainsi que les progrès réalisés par rapports aux résultats que nous visons. Par conséquent, il nous faudra disposer d'indicateurs communs et globaux plus ciblés, travailler selon une approche axée sur les résultats et promouvoir la redevabilité tant à l'interne qu'à l'externe.
6. En 2015, nous nous sommes engagés à développer des partenariats plus solides et à participer à des alliances et à des réseaux. Cet engagement s'est révélé être un succès. Il nous a en effet permis de collaborer et de co-crée avec d'autres organisations de la société civile ainsi qu'avec les administrations publiques. Il a également encouragé l'apprentissage mutuel. Malgré cela, il nous faudra développer encore davantage l'approche multipartenaires.
7. Educo a réalisé d'énormes progrès au cours des cinq dernières années en matière de plaidoyer. Même s'il n'a pas été simple d'élaborer une stratégie cohérente et globale tout en produisant des

notes de positionnement spécifiques, nous avons néanmoins commencé à développer des compétences au niveau interne et entrepris d'importants travaux de plaidoyer, tels que la campagne globale Joining Forces. Plus important encore, nous avons pris conscience au cours des cinq dernières années que le renforcement de nos capacités de plaidoyer et de notre participation publique constituait un besoin crucial et stratégique. A l'avenir, nous voulons être encore plus ambitieux dans notre travail de plaidoyer au niveau communautaire, national, régional et global.

8. L'approche fondée sur le genre n'est pas suffisamment intégrée au niveau programmatique et organisationnel. Nous devons donc renforcer les capacités des équipes et des organisations partenaires en matière d'approche de genre au sein du développement, en promouvant la transversalisation et en encourageant l'autonomisation des filles et des femmes.
9. Toujours au cours des cinq dernières années, nous avons su obtenir et gérer avec succès des fonds publics et institutionnels auprès de bailleurs de fonds prestigieux tels que l'AECID et l'ECHO. Toutefois, afin de garantir la durabilité de l'organisation, il nous faudra diversifier davantage la provenance de nos fonds.

Les réussites et les difficultés rencontrées ont été analysées en profondeur avec les équipes. Elles ont alimenté l'apprentissage organisationnel et la planification du Cadre d'Impact Global, du Cadre Programmatique Global et du Plan de Développement Organisationnel Global. Plus précisément, elles ont conduit, entre autres, à formuler les conclusions et à mettre en place les actions prioritaires suivantes :

- Tant le Cadre d'Impact Global que le Cadre Programmatique Global ont consolidé les approches des droits et du bien-être, tout comme ils ont renforcé le lien qu'elles entretiennent entre elles.
- Le Cadre Programmatique Global a repris les trois principaux domaines de travail (éducation, protection, gouvernance) et les a traités selon une approche holistique et systémique, en établissant entre eux de multiples connexions. Nous avons du reste veillé à ce que les projets approuvés dans le cadre du nouvel appel d'offre intègrent au maximum cette complémentarité entre les différents domaines.
- Le domaine de l'éducation s'est fortement concentré sur le système éducatif non formel et la formation professionnelle, ainsi que sur les liens ou les passerelles qui mènent au système formel. Un objectif spécifique a été fixé pour la petite enfance, et une attention particulière a été portée sur le fait de garantir une éducation inclusive, sûre et de qualité, ou sur celui d'assurer une continuité lors des périodes de transitions.
- Dans le domaine de la protection, le travail a continué de progresser au cours des deux dernières années. Des projets stratégiques ont été mis en œuvre dans les différentes régions, notamment au Sahel. Ce processus s'est sensiblement accéléré en raison du scénario imposé par la COVID-19, afin de répondre aux besoins de protection urgents des enfants et des adolescents face à la crise. Nous avons également avancé dans le domaine de l'action humanitaire, par l'implémentation d'importants projets de protection et d'éducation dans les situations d'urgence au Sahel, en Amérique centrale et au Bangladesh.
- Afin d'axer davantage nos projets de développement sur l'impact, leur cycle de vie a été allongé et porté à deux ans et demie dans la plupart des cas.

- Nous disposons d'un Cadre d'Impact Global 2020-2030 et d'un Système de mesure de l'impact social composé d'indicateurs globaux qui structurent nos actions et notre suivi pour une amélioration continue.
- Nous nous sommes engagés à renforcer le système et les pratiques de redevabilité, en particulier auprès des enfants et des adolescents, et avons favorisé des méthodologies adaptées qui augmentant leur degré de participation à toutes les phases du cycle d'un projet.
- Nous avons continué à développer notre travail dans le domaine de la Recherche et du Plaidoyer global. Nous avons mis l'accent sur l'amélioration de notre connaissance de ce à quoi les enfants et les adolescents accordent de la valeur, ainsi que sur une diffusion et une utilisation plus efficace et plus large de ces informations.
- Plusieurs des questions que nous avons abordées, comme la diversification des fonds, la formation technique des équipes et le renforcement des consortiums et des partenariats, ont été marquées comme prioritaires par notre Plan de Développement Organisationnel Global 2021-2023.

4. Des événements ou des changements significatifs et pertinents pour la gouvernance et la redevabilité d'Educo sont-ils survenus durant la période prise en compte par le rapport ?

Les changements les plus importants qui ont eu lieu au sein de l'organisation au cours de la période considérée par le rapport sont exposés ci-dessous :

- La **pandémie de Covid-19** a entraîné des modifications majeures dans les activités prévues pour 2020. À l'issue de l'évaluation des besoins, une grande partie de nos projets ont été réorientés vers des activités de réponse sanitaire d'urgence. Elles consistaient notamment en la distribution de nourriture, de kits d'hygiène et de kits de jeux pour les enfants, en des activités d'éducation en situation d'urgence et de soutien à l'éducation en ligne, en un accompagnement psychosocial dans le contexte éducatif et en des initiatives de transfert d'argent, entre autres. Cette réorientation a conduit à une augmentation significative du nombre de projets d'action humanitaire qu'Educo réalise. Au cours de l'année dernière, l'organisation a par conséquent acquis une expérience et une expertise importantes dans ce domaine, ce qui lui a permis de se positionner en tant qu'acteur humanitaire dans le secteur.
- En 2020, nous avons publié notre [Cadre d'Impact Global 2020-2030](#) (CIG), la pierre angulaire de notre nouveau Cycle de Planification Institutionnelle. Ce document remplace la méthodologie utilisée au cours des cinq dernières années pour générer le précédent Plan Stratégique (2015-2018) et les Plans Pays (2016-2019). Pour plus d'informations, voir la section A1.
- Durant l'année 2020, **des changements sont intervenus au sein de la Direction générale d'Educo**. Au mois de mai, José Faura a quitté son poste de Directeur général de l'organisation. Au mois de novembre, nous avons souhaité la bienvenue à Pilar Orenes, nouvelle Directrice générale d'Educo, et à Guiomar Todó, nouvelle Directrice générale adjointe.
- Toujours en 2020, la portée géographique de nos interventions s'est étendue. Nous avons en effet commencé à implémenter des projets au **Niger**, dans le département de Ouallam. Notre travail sur le terrain consiste à assurer une éducation équitable et inclusive aux enfants réfugiés et déplacés internes, fortement touchés par la crise sécuritaire dans la région. La gestion des projets est assurée

depuis notre bureau pays au Burkina Faso qui dispose d'une équipe affectée aux programmes du Niger.

B. Les résultats positifs sont maintenus

1. Quelles ont été les actions menées par Educo pour assurer la durabilité de son travail au-delà du cycle du projet, conformément à l'engagement 4 ? Y a-t-il des preuves des réussites ? Comment garantir que les personnes et les partenaires avec lesquels Educo travaille ont acquis des compétences, des moyens, une estime de soi ou des renforcements institutionnels qui perdurent au-delà de son intervention immédiate ?

Dans le cycle de programmation de nos projets, nous veillons à ce que la planification et la conception soient axées sur la viabilité et la durabilité. Cette durabilité est assurée par des stratégies spécifiques telles que des plans de sortie ou de pérennisation des actions. Dès le début des opérations, les titulaires d'obligations sont inclus aux projets par le biais de conventions de collaboration. Les titulaires de responsabilités et de droits bénéficient quant à eux de mécanismes de participation, de formations et d'actions de renforcement de capacités. De même, dans le cadre de nos actions humanitaires, nous travaillons au moyen de l'approche nexus humanitaire-développement pour garantir la durabilité de certaines actions.

Pour illustrer l'application de ces approches et de ces méthodologies destinées à garantir la durabilité de notre travail, nous fournissons ci-dessous quelques exemples d'actions et de résultats obtenus au cours de l'exercice 2019/2020 :

Adoption de plans et de lois à moyen et à long terme

- Institutionnalisation au sein du Gouvernement Municipal Autonome de La Paz (GAMLP) des *Centros Municipales para el Desarrollo Infantil* (CMDI, Centres municipaux pour le Développement de l'Enfance) et des *Centros de Día* (CDD, Centres d'Accueil de Jour) en Bolivie, dans le cadre du projet de Renforcement des Centres Municipaux, dont l'objectif est de fournir des soins intégraux et de qualité aux enfants et aux adolescents dans la municipalité de La Paz.
- Adoption du programme *Jardín de Letras Bilingüe* comme partie intégrante du programme d'éducation officiel au Guatemala : le Ministère de l'Éducation (MINEDUC) a consacré un budget à l'inclusion de ce programme dans son offre éducative pour l'école primaire. Le modèle, initialement conçu pour la communauté linguistique k'iche', a été reproduit dans d'autres langues nationales.
- Création de plans et de structures de réduction et de gestion des risques de catastrophes axés sur les enfants aux Philippines : la contribution et la participation des enfants aux activités des Barangay ont été reconnues. Les Plans d'Amélioration scolaire, les Structures Scolaires et les Résolutions du Barangay pour le Plan de Développement, le Plan de Réduction et de Gestion des Risques de Catastrophes (DRRM), le Plan de Contingence et la reconnaissance des enfants au sein des Unités Gouvernementales Locales (LGU) ont été mis sur pied. Ces plans et ces politiques garantissent que les initiatives de réduction et de gestion des risques de catastrophes centrées sur les enfants (CCDRRM) sont systématiquement incluses dans tous les plans et disposent d'une allocation budgétaire spécifique.
- Au Mali, dans le cadre des actions humanitaires centrées sur les enfants et les adolescents déplacés, des liens ont été créés avec le Service local du Développement social et de l'Économie Solidaire (SLDSES), en vue d'assurer à la fois la continuité de la prise en charge des enfants et celle du lien humanitaire-développement.

Appropriation et continuité des actions

- Au Bénin, dans le cadre d'un projet de protection et d'accès à l'éducation des enfants et des adolescents en situation de mobilité, les membres du comité villageois de gestion des pirogues se sont engagés à doubler les pirogues et à recruter du personnel pour le transport des écoliers.
- Au Guatemala, le plan de sortie d'un projet d'amélioration des capacités productives, politiques et organisationnelles des femmes a permis une clôture opérationnelle ordonnée et systématique au niveau communautaire. Des engagements ont été pris par les *Organizaciones de Mujeres de Base Comunitaria* (OMBC, Organisations communautaires de Femmes) sur la continuité des initiatives en faveur de l'exercice de leurs droits.

Renforcement des capacités

- Au Bangladesh, les connaissances et les pratiques introduites par le projet SASTO-Sanitation and Water en matière d'assainissement et d'hygiène des familles et des élèves seront maintenues. Les membres des comités se sont par ailleurs engagés à continuer de transmettre le message de sensibilisation.
- Au Nicaragua, à l'issue de l'évaluation des projets, nous avons constaté que le renforcement des droits des enfants, les changements survenus dans les croyances et les attitudes des parents concernant l'éducation de leurs enfants et les pratiques disciplinaires, ainsi que le renforcement des capacités pédagogiques des enseignants, continueront d'exercer des effets positifs sur la vie des enfants et des adolescents, et cela indépendamment de la continuité des projets.

Afin d'assurer la durabilité de notre travail, nous intégrons les approches fondées sur les Droits de l'Enfance, le Bien-être des enfants, le genre et les capacités. Ces approches orientent la programmation de nos projets et favorisent la participation des différents titulaires de droits. Toutes nos interventions sont par ailleurs axées sur l'impact et cherchent à induire des changements significatifs et durables dans la vie des personnes et des communautés.

2. Quels enseignements ont été tirés au cours de cette période ? Comment ces enseignements ont-ils été partagés avec les parties prenantes internes et externes ? De quelle manière Educo compte les utiliser pour améliorer son travail à l'avenir ?

Educo déploie de nombreux efforts pour développer des stratégies et habiliter des espaces dédiés à **la gestion et à la capitalisation de l'apprentissage au sein de l'organisation**. Cet objectif implique la construction de systèmes et la promotion d'une culture destinée à sauvegarder, à rendre visibles et à partager les apprentissages pertinents tirés de notre travail, en vue de favoriser la prise de décisions stratégique et l'amélioration systématique de nos programmes, de nos projets et de nos processus.

Au début de l'année 2019, un **système institutionnel de suivi et de production de rapport** a été mis en place dans le but de communiquer les résultats et les progrès de nos principales stratégies, d'identifier les apprentissages et les défis pertinents, de faciliter la réorientation et l'amélioration continue de notre activité et de contribuer à la transparence et à la redevabilité internes. Le système repose sur des rapports périodiques (quatre en 2019, un en 2020) et sur un rapport final qui rassemblent les données et les informations provenant du Siège et des Bureaux Pays autour d'un ensemble d'indicateurs clés et de questions d'évaluation. Ces indicateurs sont alignés sur notre planification institutionnelle et permettent

une analyse continue des résultats que nous obtenons et de la mesure dans laquelle nous mettons en œuvre ce que nous planifions. Les rapports sont partagés en interne avec l'ensemble du personnel d'Educo et sont mis à la disposition des entités et des organismes d'accréditation externes.

Ce système a été mis à jour et perfectionné chaque année en fonction des priorités stratégiques définies dans la planification, ainsi que des enseignements tirés du processus de production de rapport et du traitement de l'information lui-même. Au milieu de l'année 2020, nous avons intégré de nouveaux indicateurs destinés à recueillir les **réflexions des Bureaux Pays concernant l'expérience de la COVID-19**, et notamment **ce que nous avons appris de la situation** et **comment nous nous y sommes adaptés**.

Au niveau programmatique, nous avons finalisé et diffusé le **Manuel de Suivi, Évaluation, Apprentissage et Redevabilité**, document qui oriente le personnel d'Educo et les partenaires sur l'utilisation des **outils SEAR** et qui explique comment intégrer ces concepts dans le cycle de programmation. L'institutionnalisation d'outils spécifiques a permis d'identifier les bonnes pratiques et les éléments à améliorer au sein des stratégies et des projets. Les apprentissages sont identifiés, analysés et systématisés pour être diffusés et capitalisés. En 2021, un rapport contenant l'ensemble des faits probants et des enseignements des deux dernières années, classés par thème, sera élaboré et diffusé.

Au cours de la période considérée, nous avons également créé et renforcé des **espaces dédiés au partage de l'apprentissage avec les acteurs externes (parties prenantes) sur le terrain**. Parmi ces espaces figurent les *Réunions des Commission mixtes (JCM)* des projets qui rassemblent les différents acteurs locaux (organisations partenaires, membres de la communauté et autorités). L'objectif de ces réunions est de superviser les progrès, d'identifier les défis et de convenir des améliorations à apporter aux stratégies et aux activités.

À partir de 2020, Educo s'est engagé à **publier sur son site internet l'ensemble des rapports d'évaluation de nos projets de développement**. Il s'agit d'un pas important vers le respect du principe de transparence inscrit dans notre vision institutionnelle.

Une autre initiative notable de l'année 2020 a consisté en **l'évaluation des dix prototypes (projets visant à générer un apprentissage et une amélioration à partir de l'expérimentation)** implémentés dans les Bureaux Pays entre 2017 et 2020. Les résultats, les leçons apprises, les produits/outils et les perspectives de capitalisation et de réplique au niveau de la stratégie globale et de chaque prototype ont été documentés et diffusés en interne au premier trimestre 2021, au moyen d'un rapport et de fiches de communication. Ce travail a révélé des domaines d'amélioration au niveau de la mise en pratique des principes et des dynamiques de travail internes. Ces améliorations peuvent être étendues à l'ensemble de l'organisation. Elles pointent la rigidité des structures organisationnelles, le manque de coordination et de hiérarchisation des objectifs ou l'insuffisance de communication et de redevabilité entre les équipes.

Dans la section A3 du présent document, nous présentons un résumé des différents enseignements tirés des évaluations de notre Plan Stratégique 2015-2018 et des Plans Pays correspondants.

C. Nous montrons l'exemple

1. Comment la question du leadership national et/ou global est-elle intégrée aux priorités stratégiques d'Educo ?

Le contexte de la COVID-19 n'a pas empêché Educo d'avancer et de renforcer sa participation et son rôle de leader dans le domaine de la promotion des droits et du bien-être des enfants et des adolescents. Tout au long de l'année 2020, les Bureaux Pays ont continué de participer à des **réseaux nationaux** en tant que membres (par exemple, au Bangladesh, au sein du *Citizens Platform for SDGs*, aux Philippines, au sein du *Forum for Quality Basic Education*), d'occuper une place centrale dans le secteur (par exemple, en Bolivie, au sein du *Comité Directivo de la CONGI*, le réseau qui regroupe les principales ONG internationales du pays), d'assumer de **nouveaux rôles de leadership** (par exemple, au Bénin, avec la présidence du *Cadre de coordination des ONG d'Éducation dans le département de l'Alibori*, en Espagne, avec la direction de la *Coalition espagnole de la Campagne mondiale pour l'Éducation*) ou de participer à des processus stratégiques (par exemple, au Niger, l'élaboration du *Cadre programmatique de la Coopération espagnole – groupe de travail Éducation*, ou encore au Guatemala, dans le *Cadre d'Association Pays* de l'AECID). Ce travail de plaidoyer a conduit à la promulgation de politiques et de lois dans des pays comme les Philippines (*Republic Act 11510 institutionalizing the Alternative Learning System in Basic Education for out-of-school children in special cases and adults*), ou le Mali (*Décision Ministérielle pour doter le Mali d'un Référentiel sur l'Éducation Bienveillante*).

La pandémie a par ailleurs mobilisé le réseau de l'institution pour répondre aux besoins émergents des populations les plus vulnérables. Certains Bureaux Pays comme ceux du Mali, de la Bolivie ou du Salvador ont rejoint les plateformes humanitaires nationales soutenues par les Nations unies, afin d'aborder des problématiques et de coordonner l'action autour des **clusters** d'Éducation, de Protection, d'Hygiène, de Nutrition, etc.

Au niveau global, nous participons depuis 2018 à l'**Alliance Joining Forces**, une initiative globale émanant de six ONG axées sur les droits de l'enfance. Cette initiative entend créer des synergies et unir les forces pour promouvoir des engagements politiques en faveur du respect de la Convention relative aux droits de l'enfant et des Objectifs de développement durable 2030. En 2019 et en 2020, les actions promues par cette Alliance ont conféré au travail de plaidoyer et de mobilisation sociale d'Educo une plus grande pertinence et un plus grand impact dans différents pays, comme en témoignent les campagnes [Child Rights Now !](#) et [Ending Violence Against Children](#).

Au niveau global également, nous avons élaboré et diffusé en 2020 le rapport [L'école est fermée, mais l'apprentissage continue !](#) Cette étude nous a permis de savoir comment les enfants, les adolescents et les jeunes personnes vivent la situation actuelle due à la pandémie et de faire entendre leur voix dans le contexte de la COVID-19. Les résultats ont été présentés lors d'un webinaire organisé par ChildFund Alliance auquel 170 personnes ont participé, dont un panel de jeunes adolescents provenant de quatre pays et des experts appartenant à des organismes internationaux. La Directrice générale de l'UNICEF a envoyé un courrier électronique à l'Alliance pour saluer le rapport et sa qualité.

Au cours de l'année 2020, les Bureaux Pays ont lancé des appels et mené des actions, principalement par le biais de **réunions virtuelles et de webinaires**, dans le but d'inciter les gouvernements, le secteur privé, la communauté internationale et les organisations civiles à prêter attention à diverses problématiques consécutives à la pandémie (éducation à distance, traite et violence sexuelle à des fins commerciales, mariage des enfants, santé des adolescents, travail des enfants, etc.). Une attention

particulière a été portée sur la situation de vulnérabilité accrue des enfants face à la crise du COVID-19. Certaines de ces actions ont fait l'objet d'une importante couverture médiatique.

Ces rôles de leader nous donnent l'opportunité d'acquérir de l'expérience et de mettre à profit notre expertise pour influencer l'agenda politique en faveur de la promotion des droits et du bien-être des enfants et des adolescents, et de contribuer ainsi à la projection de notre image en tant qu'agent de transformation sociale.

2. Quelles sont les preuves de la reconnaissance de ce leadership et de son accueil favorable par les pairs et les parties prenantes d'Educo, et en particulier par les populations concernées ?

La reconnaissance dont jouit le travail d'Educo de la part des parties prenantes peut être mesurée par divers moyens. D'une part, les processus de suivi, d'évaluation et de redevabilité recueillent les perceptions et les évaluations des partenaires et des populations participantes sur la performance et les résultats de notre action programmatique. D'autre part, la dynamique de communication et d'échange établie avec les membres des réseaux et des plateformes nous permet de comprendre quelle est notre image corporative et en quoi consiste notre valeur ajoutée. Par ailleurs, les nombreuses invitations à faire partie du panel d'experts lors d'événements et de webinaires organisés par d'autres entités dans les pays confirment cette notoriété. Enfin, l'impact que nous produisons et les réactions que nous suscitons dans les médias et sur les réseaux sociaux sont un indicateur utile. Il nous permet d'évaluer la pertinence des campagnes et des messages lancés par Educo pour améliorer les droits et le bien-être des enfants et des adolescents.

Nous présentons ci-dessous quelques-uns des résultats qui témoignent de la reconnaissance officielle exprimée par les gouvernements et par d'autres organisations à l'égard d'Educo en 2020 :

- Salvador : reconnaissance envers Educo pour sa contribution à la construction de la Politique municipale de l'enfance, de l'adolescence et de la jeunesse de la Mairie de San Salvador.
- Philippines : notre modèle de cours de rattrapage a été adopté par le Bureau régional du Ministère de l'Éducation (DepEd), qui l'a recommandé au niveau national.
- Burkina Faso : en plus d'être reconnue comme une ONG experte en matière d'éducation, Educo s'affirme de plus en plus dans le domaine de la cohésion sociale et de la protection de l'enfance. À ce titre, notre organisation a été nommée Conseillère à la chambre des mineurs du Tribunal de Grande Instance de Ouahigouya.
- Bénin : les notes de félicitations adressées à Educo par les acteurs du secteur (Ministère du Développement, Associations de développement communautaire de la commune de Karimama) attestent la contribution de la Fondation à la mobilisation réussie des communautés dans la gestion des écoles de la commune.

3. Quelles sont les actions menées par Educo en faveur a) de l'inclusion et de la protection des droits humains et b) de la promotion des droits des femmes et de l'égalité entre les genres, conformément aux engagements 1-2 ?

a) Inclusion et protection des droits humains

Notre Cadre d'Impact Global énonce nos valeurs, nos principes et nos approches :

- Valeurs : Engagement social, Équité, Respect
- Principes : Non-discrimination, Participation
- Approches : Approche fondée sur les droits de l'enfance, Approche fondée sur le bien-être, Approche fondée sur les capacités, Approche fondée sur le genre et le développement

Il est essentiel que ces principes et ces approches soient pris en considération et appliqués tout au long du cycle de programmation des projets. En ce sens, leur intégration a lieu dès la phase de planification et de sélection des participants, puis au moment du diagnostic des besoins matériels et stratégiques des différents groupes et genres avec lesquels nous travaillons, et enfin durant l'implémentation et l'évaluation des projets.

Nous disposons de plus d'une [Politique pour la Protection et la Bienveillance des enfants et des adolescents](#). Ce texte s'applique dans tous les pays où nous intervenons et s'accompagne de protocoles et de mécanismes spécifiques dédiés à la protection des enfants et des communautés où nous travaillons.

Les partenaires de mise en œuvre bénéficient également d'un renforcement des connaissances nécessaires à l'application de la Politique pour la Protection et la Bienveillance des enfants et des adolescents ainsi que de la Politique d'Équité des Genres d'Educo.

À titre d'exemple, nous pouvons citer le travail effectué en Bolivie en matière d'inclusion scolaire des enfants et des adolescents en situation de handicap. Au sein du projet "Promouvoir l'exercice des droits à l'éducation et à la protection de la petite enfance Phase II" (BO2014), exécuté durant l'année 2020, les interventions ont été réalisées en tenant compte de l'égalité entre les genres et de l'inclusion scolaire. Le projet intègre également une approche interculturelle qui prend en considération la diversité de la population avec laquelle nous travaillons, adapte les stratégies aux contextes et utilise le personnel du programme pour transmettre des messages de base dans la langue maternelle des participants (le quechua). À cet égard, le travail mené aux Philippines avec les enfants et les adolescents en situation de handicap dans le cadre du projet RICCE (Relevant, Inclusive and Child-centered Education), ainsi que les activités développées avec les enfants ayant des difficultés de compréhension en lecture pour le projet LEARN (Learner's Easy Access to Reading and Numeracy) peuvent également être mis en évidence.

b) Promotion des droits des femmes et de l'égalité entre les genres

Dans le domaine des droits des femmes et de l'égalité entre les genres, nous disposons d'une [Politique d'Équité des Genres](#) de portée globale et d'une Commission interdépartementale pour l'Équité des Genres qui promeut l'implémentation du Plan d'Action associé à cette politique.

Au cours des deux dernières années, nous avons poursuivi nos efforts de transversalisation de l'Approche fondée sur le Genre et le Développement. Nous pouvons à cet égard mentionner les principales mesures que nous avons prises :

- Nomination d'un spécialiste des questions de genre au sein de l'équipe de Développement des Programmes.
- Diffusion de la Politique d'Équité des Genres dans les Bureaux Pays et auprès des organisations partenaires locales.
- Plan d'Égalité en Espagne : en 2020, nous avons élaboré un *Plan pour l'égalité de traitement et des*

opportunités entre les femmes et les hommes dans l'environnement de travail (2021-2025). Le Plan rend effectif le droit à l'égalité de traitement et des opportunités entre les hommes et les femmes, à la non-discrimination et au respect de la diversité, en promouvant un environnement sûr et sain. Bien que le Plan émane du Siège où sont établies les procédures et les directives et que son champ d'application soit par conséquent limité aux personnes qui disposent d'une relation contractuelle régie par la loi espagnole, il est considéré comme un point de départ pour inspirer les Bureaux Pays dans leurs plans de développement organisationnel.

Nous faisons figurer ci-dessous quelques exemples d'application de l'Approche fondée sur le Genre dans les Bureaux Pays :

- Mali : le projet *Filles travailleuses domestiques* s'adresse directement aux filles, et tout particulièrement aux filles en situation de vulnérabilité. Les activités qu'il propose ont contribué à autonomiser les filles en se donnant pour but d'éradiquer les inégalités entre les genres dans l'environnement professionnel et de lutter contre la violence de genre sous toutes ses formes.
- Bolivie : le programme *Protejer.es* a développé une Approche basée sur le Genre qui définit un positionnement et fournit des lignes directrices pour la promotion de relations équitables entre les genres. Il développe des stratégies telles que l'analyse des relations, l'autonomisation des filles et des adolescentes et la promotion de masculinités positives chez les garçons, les adolescents et la population adulte.

4. Comment les impacts négatifs de l'organisation sur les parties prenantes, et en particulier sur les partenaires et les populations concernées sont-ils minimisés ? De quelle manière les personnes les plus vulnérables sont-elles protégées contre le harcèlement, l'exploitation ou tout autre comportement inacceptable ?

Educo dispose d'une [Politique pour la Protection et la Bienveillance des enfants et des adolescents](#). Au cours de l'année 2020, le **Code de Conduite et la Politique de protection contre l'exploitation, les abus sexuels et le harcèlement (PSEAH)** ont été approuvés. L'implémentation de la politique de PSEAH sera pilotée par la nouvelle personne de référence en matière de sauvegarde au niveau global. À partir du début de l'année 2021, elle sera chargée de gérer l'ensemble des réglementations institutionnelles liées à cette thématique, ainsi que d'organiser et de mener à bien les processus d'implémentation dans toute l'organisation (pour plus d'informations, se reporter à la section H3).

De même, au niveau des programmes, nous appliquons le principe de non-nuisance (**do no harm**) et nous mesurons les impacts que nous générons, qu'ils soient positifs ou négatifs. Cela nous permet de mettre en place des mesures correctives.

Conformément à la Politique pour la Protection et la Bienveillance des enfants et des adolescents, Educo s'engage à créer et à maintenir un environnement affectif et protecteur, destiné à prévenir et à répondre à toute forme de violence physique, psychologique ou sexuelle, à toute forme de négligence et de traitement négligent, à toute forme d'exploitation, commerciale ou autre, causant ou pouvant causer des dommages à la santé, au développement ou à la dignité des enfants et des adolescents. En 2019 et en 2020, nous avons réalisé des progrès importants dans l'implémentation de la Politique. Ces progrès sont les suivants :

- La révision complète, l'approbation et la diffusion au sein de l'organisation de la Politique pour la Protection et la Bienveillance des enfants et des adolescents.

- L'accompagnement et le renforcement des organisations partenaires locales dans le domaine de la protection de l'enfance. À cet égard, nous pouvons souligner l'initiative de formation des entités sociales menée en Espagne et soutenue par la Fundación La Caixa.
- La tenue de réunions de la Commission globale pour l'implémentation de la Politique de Protection et de Bientraitance à tous les niveaux de l'organisation.
- La mise en œuvre de mécanismes officiels de notification et de réponse liés à cette politique dans tous les Bureaux Pays.
- La tenue de réunions de coordination et d'échange des réseaux régionaux d'apprentissage sur la protection de l'enfance.
- La réalisation d'ateliers de formation avec Keeping Children Safe dans les trois régions (Amérique latine en 2018, Asie et Afrique au début de 2019).
- L'implémentation de processus d'auto-évaluation semestriels dans tous les Bureaux Pays, basés sur les standards de Keeping Children Safe, en vue de l'obtention de la Certification de Niveau 1.
- L'élaboration et la diffusion de la version adaptée aux enfants de la Politique pour la Protection et la Bientraitance ([ici](#) et [ici](#)).
- L'élaboration de cartographies du système de protection dans tous les pays d'Amérique latine. Ces processus ont débuté en Asie et en Afrique à la fin de l'année 2020 et se poursuivront courant 2021.

Dans le cadre de la Politique, nous intégrons au cycle des projets divers processus destinés à minimiser les impacts négatifs potentiels pour les personnes participantes. Avant tout, et sur la base d'une approche fondée sur les droits, nous pensons que la participation active des personnes à toutes les phases du projet est fondamentale. Elle contribue en effet à réduire les risques, car ce sont les participants eux-mêmes qui anticipent le mieux les problèmes, les obstacles ou les dangers éventuels. En vertu de ce principe et conformément aux dispositions de la Politique pour la Protection et la Bientraitance des enfants et des adolescents, nous réalisons dans le cycle de nos projets les activités suivantes :

- La réalisation d'un diagnostic des mécanismes communautaires de protection lors de la conception du projet.
- La réalisation et la gestion d'évaluations des risques en matière de protection de l'enfance dans le cadre des programmes, des projets et des activités dans lesquels des enfants et des adolescents sont impliqués. Notre formulaire de projet inclut une matrice destinée à faciliter l'identification des risques, à analyser leur probabilité d'occurrence et leur impact potentiel, à déterminer un niveau de risque (faible-moyen-élevé), et à identifier les mesures à mettre en œuvre pour chacun d'entre eux.
- La mise en place de mesures de prévention spécifiques, telles que le consentement éclairé et l'adaptation des horaires, des lieux et des espaces pour la réalisation des activités.

5. Comment Educo démontre une gestion environnementale responsable ?

Politiques et standards :

Notre nouveau Cadre d'Impact Global 2020-2030 fait part de la conviction qu'il n'est plus possible d'évoquer le bien-être humain, et plus particulièrement celui des enfants et des adolescents, sans réfléchir également à la relation qu'il entretient avec l'environnement naturel et la menace de la crise climatique. Par conséquent, au cours des dix prochaines années, nous travaillerons pour atteindre l'impact social suivant : "Les enfants jouissent pleinement de leur bien-être, de leurs droits et des opportunités de développer leurs capacités au sein d'une planète partagée".

Ainsi, toutes les actions que nous développerons au cours de cette période seront orientées vers l'obtention de cet impact social, au sein duquel le bien-être et la jouissance des droits de l'enfance se voient intrinsèquement liés à la protection de l'environnement. Notre nouveau Plan de Développement Organisationnel 2021-2023 inclut par ailleurs comme objectif spécifique pour les trois prochaines années la réduction de l'empreinte environnementale résultant de notre action, en vue de contribuer à la transition écologique.

Notre [Politique Environnementale](#) constitue à cet égard un élément clé, en ce qu'elle établit notre engagement envers la protection de l'environnement et définit les objectifs et les lignes d'action que nous devons mettre en œuvre pour contribuer à réduire l'empreinte écologique, tant au niveau des programmes et des projets que dans le travail quotidien de l'institution.

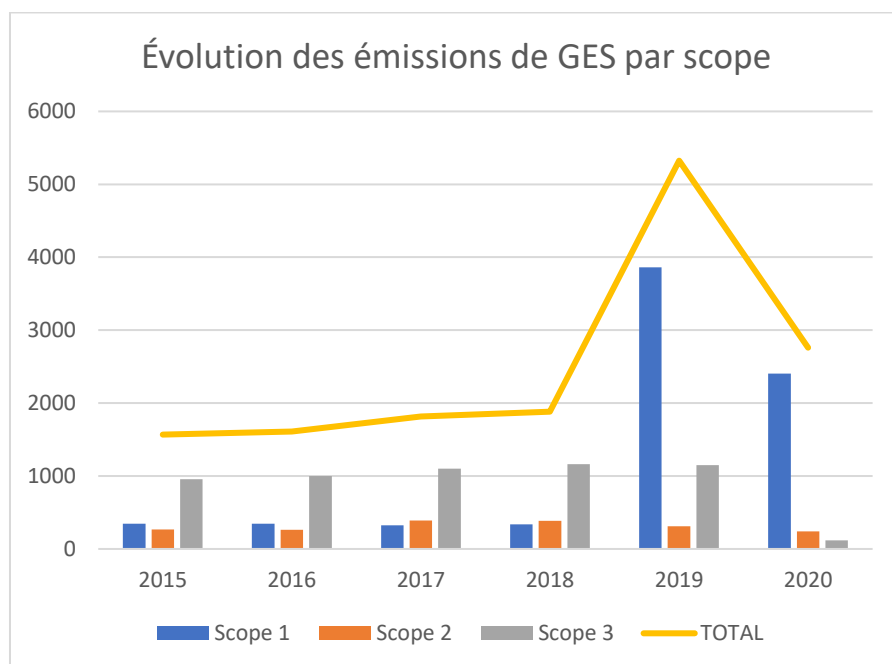
Au cours de l'année 2020, nous avons joué un rôle important dans l'élaboration de documents clés de l'Alliance ChildFund, tels que les "Standards de durabilité environnementale", ensemble de normes partagées par toutes ses organisations membres et qui orientent le travail de protection de l'environnement et de réduction de l'impact généré par nos actions, ou encore le document de positionnement politique "Adaptation au changement climatique et durabilité environnementale" qui sera officiellement approuvé en juin 2021.

Calcul de l'empreinte carbone :

Nous mesurons notre impact environnemental et en assurons le suivi en procédant au calcul de l'empreinte carbone de l'organisation. Ce calcul nous permet d'estimer les émissions de gaz à effet de serre (GES) associées aux activités d'Educo. Pour le calcul relatif aux exercices 2019 et 2020, nous avons eu recours aux versions 2020 et 2021 du *Guide de calcul des émissions de gaz à effet de serre* publié par le Bureau catalan du changement climatique (OCCC). Ce guide utilise la méthodologie de la norme ISO 14064-1:2018. Le calcul est effectué au niveau global. Il prend en compte les émissions directes et indirectes de nos activités au siège, dans les délégations en Espagne et dans nos bureaux pays en Afrique, en Amérique et en Asie.

L'année de référence pour l'analyse de l'empreinte carbone est l'année 2015 ; c'est en effet cette année-là que le calcul des émissions de tous les Bureaux Pays et pour tous les scopes a été enregistré pour la première fois.

Émissions de GES (en t CO2eq)	2020	2019	2018	2017	2015
Scope 1 : consommation de carburant des sources fixes et des véhicules de l'organisation, émissions fugitives de la climatisation	2404,91	3863,27	338,91	324,85	344,96
Scope 2 : consommation d'électricité	238,96	310,45	383,79	390,85	266,56
Scope 3 : déplacements professionnels, déplacements in itinere et papier	117,82	1150,59	1160,76	1102,05	956,48
TOTAL	2761,69	5324,32	1883,46	1.817,75	1.568,00



Note : Pour les années 2019 et 2020, la méthode de calcul des émissions directes dues aux émissions fugitives associées aux équipements de climatisation et de réfrigération a été ajustée. En effet, jusqu'en 2018, l'estimation des émissions était réalisée en fonction des équipements utilisés dans chaque bureau. A partir de 2019, en suivant la procédure du Guide de l'OCCC, le calcul porte sur les recharges de gaz effectuées durant l'année prise en compte, et considère par conséquent des émissions produites antérieurement.

Les données montrent que le total des émissions a considérablement augmenté en 2019 et diminué à nouveau en 2020. L'augmentation des émissions directes (scope 1) à partir de 2019 s'explique pour deux raisons : tout d'abord, le changement de méthode de calcul des émissions fugitives a mis en évidence l'état et le niveau d'utilisation des équipements de réfrigération dans les bureaux du Mali. Ces derniers consomment une quantité importante de kg de gaz fluoré. Le remplacement des appareils les plus anciens a permis de réduire les émissions en 2020. Cette réduction doit néanmoins être poursuivie. D'autre part, en raison de l'implémentation de nouveaux projets dans certaines municipalités relativement éloignées des bureaux d'Educo, les déplacements réalisés avec les véhicules du bureau du Salvador ont sensiblement augmenté durant l'année 2019. Une fois ces projets achevés, la mobilité avec les véhicules de l'organisation s'est réduite à nouveau.

En ce qui concerne le scope 2, les mesures visant à réduire la consommation d'électricité ont eu des résultats positifs et les émissions ont progressivement diminué. Enfin, la situation de pandémie générée par la Covid-19 a entraîné une réduction drastique des déplacements en 2020. À partir de mars 2020, des confinements ont été décrétés dans tous les pays et la grande majorité du personnel d'Educo a eu recours au télétravail dans presque tous les bureaux pays, de sorte que les déplacements *in itinere* ont été négligeables. De même, la situation de pandémie a provoqué une importante réduction des voyages professionnels.

Des informations plus détaillées sur l'empreinte carbone d'Educo, et notamment les données ventilées par pays, figurent dans le rapport que nous publions depuis 2019 [ici](#) sur notre site internet. Ce rapport nous permet de diffuser de manière accessible les informations relatives au calcul de notre empreinte carbone auprès de nos parties prenantes.

Recherche sur l'environnement :

Deux projets de recherche ont été présentés au niveau programmatique. Ils explorent la relation qui existe entre l'environnement et le bien-être. D'une part, le bureau pays du Bangladesh lancera en 2021 le projet "Enhancing climate resilience in the most climate affected communities by adapting locally suitable technologies through actions research (Climate Resilience through Action Research)". L'objectif de ce projet de recherche-action est d'explorer les technologies adaptatives appropriées au contexte local et les moyens de subsistance alternatifs pour les communautés vulnérables touchées par les catastrophes environnementales dans les régions côtières du Bangladesh. Une attention particulière sera portée aux effets négatifs du changement climatique sur les enfants, les adolescents et les femmes.

D'autre part, le bureau pays de Bolivie a présenté le projet "Protéger notre planète et construire le bien-être : la relation entre le travail dans le secteur de l'environnement et la réalisation des droits des enfants, des adolescents et des jeunes personnes". Cette proposition de recherche a pour but de définir un certain nombre de sous-thèmes spécifiques liés au thème de l'environnement, sur lesquels Educo Bolivie devra travailler pour contribuer au respect et à la protection de l'environnement. Ce travail sera à son tour mis en relation avec la réalisation des droits et du bien-être des enfants, des adolescents et des jeunes personnes.

NOTRE APPROCHE DE CHANGEMENT

D. Les parties prenantes sont identifiées avec précision

1. Quelles sont les principales parties prenantes d'Educo ? Comment sont-elles identifiées ?

L'enfance et l'adolescence occupent une place centrale dans la vision et le travail stratégique d'Educo. L'identification des parties prenantes est par conséquent réalisée à partir d'une Approche fondée sur les Droits de l'Enfant, au sein de laquelle trois groupes sont définis : les titulaires de droits (enfants et adolescents), les titulaires de responsabilités (famille, communauté, société civile, secteur privé) et les titulaires d'obligations (États et Organismes internationaux). Les personnes, les groupes ou les institutions qui composent chaque catégorie ont des appellations différentes selon la région ou le pays où Educo est présent et/ou travaille en collaboration avec des organisations locales.

Au niveau global, les parties prenantes d'Educo sont les suivantes :

- Personnes, groupes, entités avec lesquels nous travaillons directement dans les projets : **enfants, adolescents et leurs familles (en situation de risque et de grande vulnérabilité, disposant de peu de ressources), communautés éducatives, personnes et groupes provenant des communautés et des quartiers où les projets sont développés.**
- Personnes qui travaillent pour Educo : **personnes engagées dans la défense des droits des enfants et des adolescents qui travaillent au siège et dans les bureaux pays, bénévoles/boursiers/stagiaires, conseil d'administration.**
- Organisations avec lesquelles nous collaborons pour réaliser notre travail : **organisations partenaires présentes dans les communautés, groupes et mouvements de base, administrations publiques, organisations internationales multilatérales.**
- Personnes, groupes, entités qui financent, soutiennent et croient en notre travail : **partenaires et donateurs, collaborateurs, parrains et marraines, sponsors, administrations publiques, entreprises privées locales, multinationales, organisations internationales multilatérales (SNU), administrations publiques.**
- Personnes et entités qui nous fournissent des services et qui répondent à nos standards de qualité : **cabinets d'audit, cabinets de conseil, fournisseurs adhérant à notre politique d'achat et d'acquisition de biens et de services.**
- Société civile : **opinion publique, personnes qui bénéficient et contribuent à nos campagnes de plaidoyer et de collecte de fonds.**
- Alliances, réseaux, consortiums et plateformes nationales, internationales et globales dont Educo est un membre actif et auxquels l'organisation apporte une contribution dans son domaine de compétence : **Childfund Alliance, Civicus, REEDES, CHS Alliance, Plataforma de infancia, Accountable Now, Keeping Children Safe**, entre autres.
- Médias : **presse, radio, télévision, médias numériques, réseaux sociaux.**
- Institutions académiques et de recherche : **universités, centres de recherche et think tank.**

- Autres ONG : **nationales et internationales, actives dans le domaine du développement ou de l'action humanitaire.**

L'identification des parties prenantes dans chacun des pays est basée sur la planification stratégique et institutionnelle d'Educo. Elle a recours à un outil fondamental, les Analyses Situationnelles des Droits de l'Enfant (ASDE), analyses que nous réalisons et auxquelles participent les différents acteurs impliqués dans les projets, y compris les enfants. Ainsi, l'identification et la sélection des parties prenantes dans les différentes zones géographiques déterminées intègrent les besoins prioritaires définis par et pour les populations avec lesquelles nous travaillons. En règle générale, les projets sont identifiés avec la population locale. Cela contribue à délimiter le rôle que nous devons assumer et à identifier les groupes les plus vulnérables, les groupes se trouvant en situation de risque d'exclusion, d'abandon, d'absence de protection, les groupes victimes d'une forme de violence, ainsi que les groupes porteurs de handicap. L'identification permet plus particulièrement de donner la priorité aux familles à faible revenu, aux adolescentes enceintes, aux adolescentes ayant survécu à la traite, à la violence sexuelle et à l'exploitation sexuelle à des fins commerciales.

De même, nous réalisons une analyse des parties prenantes lors de la phase de diagnostic du projet à l'aide de mécanismes adaptés au contexte local qui permettent de mieux identifier les personnes et les communautés pour lesquelles les projets seront développés. Nous réalisons généralement des consultations locales, des réunions avec les leaders locaux et les membres de l'organisation partenaire, des évaluations, des cartographies et des études de base. Nous effectuons également un suivi régulier (programmatique et financier) de l'état d'avancement, de l'implémentation et des résultats des projets. Ce suivi nous permet de procéder à des ajustements et de nous assurer qu'aucune personne n'a été exclue, directement ou par omission.

2. De quelle manière Educo garantit que ses actions atteignent les personnes concernées ou préoccupées par son travail ?

Les informations sur la manière dont nous impliquons nos parties prenantes dans notre travail, en particulier les enfants et les adolescents, sont présentées dans la section E1 et E2.

Il convient toutefois de souligner que nos activités ont dû être adaptées au contexte de la COVID-19, afin qu'elles continuent à atteindre les personnes avec lesquelles nous travaillons malgré les restrictions sanitaires. Les programmes ont été adaptés à la situation de pandémie et les fonds internes ont pu être rapidement réorientés.

Au Burkina Faso, par exemple, nous avons modifié nos projets d'éducation et les avons adaptés à l'enseignement à distance. Nous avons distribué des radios (8000 postes) aux enfants participant à nos projets d'éducation primaire, afin qu'ils puissent suivre les cours dispensés par le Ministère de l'Éducation. D'après l'enquête d'opinion que nous avons menée auprès des enfants et des communautés, cette action a permis aux élèves de ne pas se déconnecter complètement de l'école et de continuer à apprendre. Leur intégration sera ainsi facilitée lorsqu'ils retourneront en classe et le nombre d'abandons scolaires sera limité. L'enseignement à distance a par ailleurs un fort potentiel pour atteindre les enfants et les adolescents qui vivent dans des contextes caractérisés par d'autres types d'insécurité (écoles fermées en raison de menaces terroristes, enfants et adolescents déplacés en raison de conflits dans leur région d'origine, etc.).

3. Comment maximiser la coordination avec d'autres acteurs opérant dans le même espace sectoriel ou géographique, et plus particulièrement avec les acteurs nationaux et locaux ?

Educo dispose d'une [Politique et Guide sur les Relations de Partenariat](#) qui édicte le cadre général, les principes et les dimensions clés du processus de collaboration avec les **organisations partenaires**. Selon cette politique, la relation de partenariat est basée sur nos valeurs d'engagement social, d'équité et de respect. Elle accorde la priorité au travail local et promeut la collaboration étroite avec les communautés et les acteurs sociaux.

Les organisations partenaires locales et les équipes des bureaux pays d'Educo travaillent ensemble tout au long du processus de collaboration. Le respect des engagements en matière de gestion transparente et de conformité fait par conséquent l'objet d'un suivi étroit. Au moment de formaliser la relation par la signature de la convention de collaboration correspondante, nous établissons les principes suivants : les parties partagent des codes de conduite, jouissent d'une indépendance politique et s'engagent à adopter un comportement éthique et responsable dans l'exercice de leur activité, dans le plein respect des politiques, des codes et des procédures d'Educo, en particulier la [Charte Éthique](#), la [Politique d'Équité des Genres](#) et la [Politique pour la Protection et la Bienveillance des enfants et des adolescents](#). Lorsqu'une action non conforme à ces normes est détectée, une enquête et une évaluation de la situation et de son impact est déclenchée. Elle peut conduire, le cas échéant, à la cessation de la relation contractuelle.

D'autre part, afin d'optimiser la coordination avec d'autres acteurs, et plus particulièrement avec les acteurs locaux et nationaux, les informations relatives aux activités menées sont partagées pour éviter que les efforts soient dupliqués. De plus, dès les premiers ateliers de planification, les projets et les programmes sont élaborés conjointement avec nos organisations partenaires locales.

Educo mise aussi sur l'appartenance à des **réseaux ou des plateformes** pertinentes au niveau politique, reconnues comme des interlocuteurs fiables dans les zones d'influence visées et disposant d'une base organisationnelle forte. La mobilisation de ces structures contribue en effet à assurer une coordination efficace entre les différents acteurs présents sur le territoire. La participation à des **clusters** ou à des groupes thématiques permet également d'identifier des actions qui doivent être menées en commun. Les experts des relations institutionnelles des bureaux pays, par exemple, participent aux processus de redevabilité dans le cadre du Programme d'Action 2030 ; certains d'entre eux travaillent directement avec les gouvernements pour que les questions relatives aux droits de l'enfance pèsent davantage dans la présentation des rapports VNR (Voluntary National Reviews) ; dans d'autres cas, nous participons à ce processus par le biais de réseaux nationaux. Ces démarches de coordination sont promues par Educo et **ChildFund Alliance** afin de mettre en évidence les droits de l'enfance au sein de l'agenda 2030 au niveau mondial, et en particulier lors du Forum Politique de Haut Niveau.

En Espagne, Educo participe à des réseaux et des plateformes tels que la POI (Plateforme des Organisations de l'Enfance), la CONGDE (Bureau de coordination des ONG de développement en Espagne) et la PTS (Plateforme du tiers secteur). L'organisation encourage également la création de plateformes autonomes telles que POIG Gallega et POU Andaluza.

Dans le contexte de la COVID-19, nous avons encouragé l'organisation de webinaires et d'autres types de communications virtuelles. Il s'agissait de poursuivre le travail conjoint mené avec les acteurs institutionnels (centraux et régionaux) et d'autres ONG (nationales et internationales), en vue d'élaborer et d'implémenter des politiques et des plans de réponse à la COVID-19, de partager les expériences et les réussites, et de mobiliser des ressources de prévention de la pandémie.

E. Nous écoutons, nous impliquons et nous autonomisons les parties prenantes

1. Par quelles voies les parties prenantes d'Educo peuvent-elles communiquer leur feedback ? Comment Educo peut démontrer que les principales parties prenantes la reconnaissent comme une organisation capable d'écouter et d'agir en fonction de ce que lui a été reporté ?

La collecte des feedbacks de nos parties prenantes revêt une grande importance à nos yeux. Elle nous donne en effet l'opportunité de tirer des enseignements de ce que nous accomplissons, d'augmenter la confiance et la transparence et d'améliorer notre travail. Educo dispose par conséquent d'une [Politique de suggestions, réclamations et satisfactions \(SRS\)](#) qui établit des lignes directrices pour la gestion des **suggestions, des réclamations et des satisfactions**. Conformément à ladite Politique, chaque Bureau Pays définit, en accord avec les particularités de son contexte, les modalités de gestion des SRS, ainsi que les mécanismes de communication d'une suggestion, d'une réclamation ou d'une satisfaction. Dans le cadre de ce processus, nous travaillons avec les enfants et les adolescents qui participent à nos projets pour mettre en place des mécanismes de collecte de feedback adaptés à leurs besoins et à leurs préférences. Pour des informations détaillées concernant l'implémentation de cette politique, voir la section J3.

Les **Journées portes ouvertes (JPO)** sont un exemple de mécanisme de feedback. À l'heure actuelle, nous sommes en train de promouvoir leur systématisation en tant qu'espaces de collecte de feedbacks et de diffusion d'informations sur le travail d'Educo et sur celui de ses organisations partenaires locales. Au cours de ces journées, l'ensemble des parties prenantes invitées, et tout particulièrement les enfants et les adolescents, peuvent poser des questions, faire des suggestions, déposer des réclamations ou exprimer leur satisfaction envers Educo. Chaque Bureau Pays adapte le format de cet événement à son contexte et à sa culture locale, en suivant les recommandations de notre Guide des Journées portes ouvertes. Durant la période de restrictions consécutive à la pandémie de COVID-19, le Bureau Pays du Nicaragua a préparé une version virtuelle de la Journée portes ouvertes. Elle était animée par un groupe d'enfants et bénéficiait de la collaboration d'un réseau de télévision national pour une large diffusion à travers les réseaux sociaux. Nous partageons à présent les apprentissages tirés de cette expérience et évaluons la possibilité de sa réplique dans d'autres Bureaux Pays.

D'autre part, nous avons mis en place durant la pandémie de COVID-19 un "**suivi post-distribution**" (Post-distribution monitoring, PDM). Il s'agit d'un mécanisme qui permet de recueillir les feedbacks des communautés sur le soutien apporté pendant la situation d'urgence. Les participants donnent leur avis sur les produits livrés, le processus de livraison, les mécanismes de communication et la sélection des participants, entre autres, et formulent des propositions. Au Bangladesh, par exemple, les équipes ont utilisé la technologie numérique (portail en ligne et téléphones portables) pour réaliser des interviews et collecter des données. Grâce à cette expérience, l'équipe a acquis des connaissances et des compétences techniques pour réaliser un suivi à distance au moyen d'outils numériques. Cette méthode de travail s'est avérée très efficace. Il sera par conséquent envisagé de l'implémenter dans d'autres contextes et même de l'intégrer à des projets de développement.

Aux Philippines, durant l'année 2020, des **enquêtes en ligne et hors ligne** ont été menées auprès des partenaires communautaires, afin de recueillir leurs opinions sur différents aspects des projets, notamment leur pertinence, leur efficacité et leur impact, sur diverses questions liées au processus de collecte de feedback et sur la diffusion d'informations relatives à Educo et à son travail. Les résultats de ces enquêtes ont fourni des informations précieuses quant à la situation et aux besoins des communautés. Ils figurent dans le rapport de fin de projet.

Le feedback des **organisations partenaires locales** avec lesquelles nous travaillons est quant à lui recueilli au moyen de mécanismes tels que des commissions mixtes, des réunions périodiques (en ligne et en présentiel) et des ateliers. En 2020, les Organisations partenaires locales ont communiqué leurs feedbacks sur notre nouveau Cadre d'Impact Global (voir la section E2).

Au niveau interne, nous avons mis en place plusieurs mécanismes destinés à recueillir les feedbacks des membres de l'équipe et à garantir que leurs opinions contribuent à l'amélioration de l'organisation. Nous pouvons mentionner à titre d'exemple l'**Enquête sur la Culture de l'Organisation (ECO)**. Il s'agit d'une enquête anonyme qui comportent 138 questions et dont l'objectif est d'identifier les points forts et les points à améliorer dans notre culture organisationnelle. L'enquête nous fournit par ailleurs des données concrètes que nous utilisons pour orienter et soutenir la prise de décision, et pour assurer le suivi de nos progrès dans les différents domaines. Jusqu'en 2020, l'ECO était réalisée à la fin de chaque cycle stratégique. Nous l'effectuons désormais tous les six mois, afin de disposer de données actualisées qui nous permettent de réagir plus rapidement.

Les **personnes qui collaborent** avec Educo disposent de canaux permanents pour nous envoyer leur feedback (téléphone et mail auprès du centre de service au collaborateur et réseaux sociaux). De plus, elles reçoivent chaque année une enquête de satisfaction destinée à recueillir leurs opinions et leurs suggestions.

2. Comment la participation des parties prenantes aux décisions et aux activités d'Educo durant le cycle complet d'un projet est-elle garantie ?

Nous sommes parvenus à impliquer nos différentes parties prenantes dans nos réflexions stratégiques. En effet, nous avons encouragé leur participation à l'évaluation de notre précédent Plan Stratégique 2015-2019 et de chacun des Plans Pays 2016-2019, ainsi qu'à l'élaboration de notre nouveau Cadre d'Impact Global 2020-2030 et de notre Cadre Programmatique Global 2020-2025.

Comme nous l'avons expliqué dans la section A1, nous avons mis sur pied un groupe d'ambassadeurs chargé de faciliter et d'assurer la participation de nos organisations partenaires locales, des personnes impliquées dans nos programmes et nos projets, notamment les enfants et les adolescents, ainsi que des titulaires d'obligations et de responsabilités avec lesquels nous travaillons. Par exemple, pour l'élaboration de notre Cadre d'Impact Global 2020-2030, nous avons reçu les contributions de 423 employé(e)s d'Educo, de 452 parties prenantes externes (participants au projet, organisations partenaires locales, autorités locales, membres de la communauté) et de 199 enfants et adolescents impliqués dans nos projets.

En plus de compter sur les **enfants et les adolescents** au moment de définir nos stratégies, nous voulons que leur **participation** soit régie par notre cadre de référence institutionnel ([Normes de Participation des Enfants et des Adolescents](#)) qui définit la manière dont Educo et ses organisations partenaires

travaillent au niveau local avec les enfants et les adolescents. Le but poursuivi est de leur permettre de participer activement à la prise de décision sur toutes les questions qui les concernent.

Nous recherchons par ailleurs la participation maximale des parties prenantes aux différentes phases du cycle des projets, et notamment celle des enfants et des adolescents, au moyen de divers mécanismes adaptés au contexte et aux besoins. Par exemple, au cours de la phase de formulation du projet, des ateliers communs de planification et des consultations sont organisés par le biais de groupes focaux ou d'enquêtes. Il s'agit de définir la stratégie de base, les objectifs, les résultats, les activités, les principaux indicateurs du projet, ainsi que les lignes directrices pour établir le budget. Les évaluations finales et les processus de capitalisation des bonnes pratiques et des enseignements tirés sont également réalisés selon une approche participative.

En Espagne, au mois de février 2020, le Conseil consultatif des enfants du projet *Érase una Voz 2* s'est rendu au Congrès des députés pour présenter les principales conclusions du rapport de recherche d'Educo [*Érase una voz... si no nos crees, no nos ves*](#)¹. À cette occasion, les enfants ont appelé les représentants des différents partis politiques à adopter une loi pour mettre fin à la violence contre les enfants. *Érase Una Voz 2* a été initié en 2017, lorsqu'Educo a demandé aux enfants leur opinion sur les violences faites aux enfants. Le Conseil consultatif a alors été mis sur pied. Composé de 11 enfants issus d'entités sociales qui travaillent avec des enfants vulnérables dans différentes régions d'Espagne, il est intervenu dans la conception de la recherche, ainsi que dans l'analyse des résultats et l'établissement de conclusions et de propositions. À la suite de cette recherche, nous avons lancé la campagne [*Activa la Escucha*](#), dans le but de créer des espaces d'écoute pour les enfants et de promouvoir une culture de la bientraitance.

D'autre part, en avril 2020, dans le contexte de la pandémie COVID-19, nous avons réalisé l'étude [*L'école est fermée, mais l'apprentissage continue !*](#) Pas loin de 4500 enfants et adolescents issus de 10 pays y ont participé. À travers cette étude, nous voulions comprendre leurs préoccupations, leurs opinions et leurs attentes durant la situation de pandémie, en vue de pouvoir y répondre de la manière la plus pertinente possible. Il s'agissait également de promouvoir leur participation active, de faire entendre leur voix et de démontrer l'importance d'écouter les enfants. Pour plus d'informations, se reporter à la section C1.

3. Quels sont les commentaires les plus récurrents (positifs et négatifs) qu'Educo a reçus de la part des principales parties prenantes ? De quelle manière, précisément, l'organisation a-t-elle réagi à ces commentaires ?

L'ensemble de l'information concernant les suggestions, les réclamations et les satisfactions reçues, l'état d'avancement de l'implémentation de la [*Politique de suggestions, réclamations et satisfactions*](#), ainsi que les leçons apprises durant l'année 2020 est contenu dans notre dernier Rapport annuel des SRS. Ce rapport sera disponible [ici](#) sur notre site internet à partir de juillet 2021. Ces informations sont également résumées dans la section J3.

¹ Près de 1000 enfants âgés de 10 à 14 ans provenant de toute l'Espagne ont participé à cette étude. Son objectif était de connaître leur perception de la violence envers les enfants. Le Conseil consultatif des enfants s'est ensuite impliqué dans l'interprétation des résultats, la communication du rapport de recherche (porte-parole lors de conférences de presse et dans différents médias) et les actions de plaidoyer. Il a du reste rencontré le Haut Commissaire à la lutte contre la pauvreté des enfants, qui dépend de la Présidence du Gouvernement.

F. Notre travail de plaidoyer s'attaque aux causes profondes des problèmes

1. Comment les données probantes sur les causes profondes des problèmes abordés sont-elles identifiées et collectées ? Comment sont-elles utilisées ensuite pour soutenir les prises de position d'Educo ?

Une part essentielle de notre mission consiste à influencer les politiques et les pratiques des décideurs, des leaders d'opinion et de la société en général afin d'apporter des changements positifs dans la vie des enfants et des adolescents. Les études, les recherches sociales et les diagnostics situationnels réalisés dans les contextes où nous travaillons nous fournissent des faits probants, alimentent les bases argumentatives de nos positionnements et nous habilitent à provoquer des changements dans les conditions de vie des enfants et des adolescents. Les faits probants générés par le suivi et l'évaluation des projets que nous exécutons sont également essentiels. Il s'agit de processus participatifs au sein desquels la voix des parties prenantes, et notamment celle des enfants et des adolescents, joue un rôle de première importance.

Au cours de l'exercice 2019-2020, l'organisation a poursuivi ses recherches pour détecter les violations des droits de l'enfance dans les pays où nous travaillons. De nombreux résultats utiles pour la définition des stratégies des programmes et de la communication ont été produits et documentés. Nous présentons ci-dessous quelques exemples de nouvelles connaissances pertinentes, à même d'orienter les interventions :

- Guatemala : à la fin de l'année, une cartographie du système national de protection de l'enfance et de la jeunesse a été réalisée. Les principaux acteurs ont été détectés, tout comme les déficiences et les forces du système. Cette cartographie a également permis de disposer d'une voie de recours pour dénoncer le manque de protection des enfants et des adolescents ou les violations de leurs droits.
- Burkina Faso : les analyses situationnelles des droits de l'enfance ont permis d'identifier des problèmes critiques tels que l'absence d'actes de naissance et d'état civil, la violence contre les personnes LGTBI, les migrations dangereuses, les pires formes de travail des enfants, la mendicité, les enfants non accompagnés et les mineurs en conflit avec la loi.
- Mali : l'étude sur la migration des filles de la région de Ségou vers les centres urbains du Mali a montré que les filles étaient exposées à diverses formes d'exploitation et de violence, y compris aux violences sexuelles, aussi bien durant le trajet que dans les foyers des lieux de destination. L'étude nous a également permis d'identifier précisément les lieux d'origine à Ségou, et de définir ainsi une stratégie d'action basée sur la logique du flux origine-trajectoire-destination.

2. Comment Educo garantit que les parties concernées soutiennent ses actions de plaidoyer et peuvent évaluer les progrès réalisés grâce à ces dernières ?

Nous faisons écho à ce témoignage de l'équipe d'Educo au Mali : *"la gestion concertée et participative avec l'ensemble des parties prenantes est l'approche qui a prévalu pour toutes les activités, en particulier celles liées à la sensibilisation, au renforcement des capacités et à la promotion"*. Ainsi, à l'instar de nos projets de développement, nos interventions de plaidoyer sont conçues et mises en œuvre avec une

large participation des populations concernées. Concrètement, les organismes gouvernementaux, les organisations communautaires, les ONG, les groupes d'enfants et d'adolescents et les personnes de leur entourage jouent un rôle central dans l'élaboration et la promotion de positions visant à améliorer les politiques de prise en charge des enfants et des adolescents. De plus, en tant qu'organisation qui joue un rôle de catalyseur, nous menons à bien une grande partie de notre stratégie de plaidoyer à travers des réseaux et des alliances, tant étatiques que locales, au sein desquelles nous tirons parti des synergies, complétons l'expertise et unissons les forces pour obtenir les impacts souhaités.

Cette approche implique la formation et la sensibilisation des acteurs clés, y compris les législateurs et les enfants eux-mêmes. Par exemple, au Guatemala, Educo fait partie de la commission interne pour la participation des enfants, au sein du Réseau des Enfants, qui dépend de l'État. Il s'agit d'un espace où nous formons les enfants, les adolescents et les jeunes personnes aux questions de plaidoyer national, de participation et de réseaux de jeunes. La formation dispensée aux membres du Congrès de la République qui composent la Commission des Mineurs et de la Famille a constitué une autre étape importante pour le pays. Au cours des sessions de formation, les questions relatives aux droits des enfants, des adolescents et des jeunes personnes ont été abordées.

Quant à la participation directe des enfants et des adolescents, Educo Espagne a réalisé en 2020 une activité au Congrès des députés qui impliquait les enfants dans le processus d'évaluation des politiques promues. Un autre exemple de participation est offert par la Bolivie, dans le cadre du projet *"Renforcement des politiques publiques municipales qui favorisent les modèles de bonne éducation, le développement des compétences et la défense des enfants et des adolescents dans la municipalité de La Paz"*. Axé sur le fonctionnement du Comité des enfants et des adolescents de la municipalité de La Paz, instance de participation sociale des enfants et des adolescents reconnue par la Loi n°548 - Code de l'Enfance et de l'Adolescence, le projet a collecté des preuves de la participation effective des enfants à la prise de décision. Le Comité est constitué à partir d'une offre programmatique émanant de chacune des huit organisations membres du Réseau interinstitutionnel dirigé par le Gouvernement de La Paz. Au sein de ce processus, chaque organisation fait connaître ce qu'elle envisage de réaliser, et ce sont les enfants et les adolescents eux-mêmes qui choisissent par consensus les propositions qui seront exécutées.

G. Nous garantissons la transparence et protégeons la sécurité des parties prenantes

1. Les budgets annuels, les politiques (en particulier celles qui concernent les réclamations, la gouvernance, le personnel, les salaires et les opérations), les évaluations, la rémunération des cadres supérieurs et les statistiques d'état civil de l'organisation (y compris le nombre de bureaux et le nombre d'employés, de bénévoles et de partenaires) sont-ils facilement disponibles sur votre site internet et accessibles dans les langues des populations concernées ?

Nous fournissons ci-dessous une liste de liens disponibles sur notre site internet. Ils renvoient à des informations clés sur l'organisation :

TYPE D'INFORMATION	LIENS
Organes de gouvernance	Notre équipe Educo ONG
Mission, vision, valeurs et principes	Notre travail en faveur de l'Enfance et de l'Éducation Educo ONG
Notre action	Notre action Educo ONG dédiée à l'Enfance
Canal de dénonciation	WhistleB, Whistleblowing Centre
Suggestions, Réclamations et Satisfactions	Suggestions, Réclamations et Satisfactions Educo ONG dédiée à l'Enfance
Information financière ²	Redevabilité et Transparence Educo ONG
Politiques institutionnelles	Redevabilité et Transparence Educo ONG
Plan stratégique et Statuts	Notre travail en faveur de l'Enfance et de l'Éducation Educo ONG
Impact, évaluation et apprentissage	Impact, Évaluation et Apprentissage Educo ONG dédiée à l'Enfance
Alliances stratégiques	Alliances stratégiques Educo ONG

Fin 2020, nous avons lancé notre nouveau [site internet global](#) qui entend améliorer l'accessibilité aux informations clés sur ce que nous faisons. Nous avons développé les sections relatives à notre impact, à l'évaluation et à l'apprentissage. Nous avons également ouvert un nouvel espace consacré à la transparence qui facilite l'accès direct à notre documentation la plus pertinente : l'information financière, nos codes, nos normes et nos politiques, etc. Le site contient désormais une bibliothèque pour que les utilisateurs puissent faire des recherches plus conséquentes.

D'autre part, toujours en 2020, nous avons créé une **Commission globale de Transparence**, composée de personnes qui représentent les différents domaines et départements de l'organisation. L'objectif général de la Commission est de promouvoir et d'accompagner l'implémentation de notre [Politique de Transparence Externe](#), à travers trois objectifs spécifiques :

- Assurer la cohérence de la Politique de Transparence d'Educo avec la législation en vigueur et les standards de nos principales parties prenantes.
- Garantir, dans la mesure du possible, l'accès aux informations nécessaires et pertinentes sur le travail d'Educo pour toutes nos parties prenantes.
- Promouvoir des activités de formation et de sensibilisation à la Politique de Transparence Externe auprès des participants à nos projets, des organisations partenaires, des fournisseurs et de notre équipe.

Au cours de sa première année d'existence, le Commission a travaillé sur un certain nombre de questions qui contribuent à l'amélioration de notre transparence, notamment : la préparation des sources pour l'audit de l'Outil de Transparence et de Bonne Gouvernance de la CONGDE (Bureau de coordination des ONG de développement en Espagne) qui nous a permis de renouveler notre label d'ONG évaluée ; la préparation de notre premier [Rapport de Bilan social](#) ; la contribution à la création d'une [section dédiée à la Transparence](#) sur notre site internet.

De même, Educo s'engage à ce que les informations que nous publions sur l'organisation soient rendues accessibles aux enfants et aux adolescents avec lesquels nous travaillons. À cet égard, nous avons élaboré des versions adaptées aux enfants de divers documents institutionnels, comme par exemple notre Politique pour la Protection et la Bienveillance des enfants et des adolescents ([ici](#) et [ici](#)), ou encore les conclusions de la recherche participative sur [l'Impact de l'Apprentissage par le Service](#)

² Nos Comptes annuels 2020 seront publiés en juin 2021.

[sur la prévention de la violence](#), une méthodologie promue en Espagne qui favorise les capacités humaines et les environnements générateurs de relations non violentes.

Educo est membre de [CHS Alliance](#), (l'alliance de la Norme humanitaire fondamentale de qualité et de redevabilité, (CHS, Core Humanitarian Standard en anglais), ainsi que de la plateforme mondiale de redevabilité [Accountable Now](#). Nous disposons de l'accréditation de la [Fundación Lealtad](#) et de celle de la [CONGDE](#). Nous faisons de plus partie de la plateforme UN Global Compact et du [Réseau espagnol du Pacte mondial](#). Nous produisons un rapport biennal sur notre respect des dix principes du Pacte mondial en matière de droits humains, de normes de travail, d'environnement et de lutte contre la corruption. Ce rapport est publié sur notre site internet, [ici](#).

2. Quelles sont les politiques développées par Educo pour garantir une échelle salariale équitable ? L'écart salarial entre les hommes et les femmes est-il mesuré ? Le cas échéant, quel est-il ? Quels sont les salaires des cinq postes les plus élevés de l'organisation et quelle est la différence entre les salaires les plus élevés et les plus bas ?

Educo vise une structure salariale juste et égalitaire qui assure une équité interne et externe dans les niveaux de rémunération de tous les professionnels de notre équipe. Les postes de travail sont classés au sein d'une architecture cohérente pour l'ensemble de l'organisation. Le système d'évaluation des postes applique une perspective de genre qui garantit l'absence de discrimination dans la définition des critères et des systèmes de classification professionnelle tout au long du processus.

Cette méthodologie garantit par ailleurs que l'évaluation de chaque poste de travail est effectuée sans préjugé fondé sur le genre, et que des critères objectifs et neutres sont utilisés, indépendamment du sexe de la personne qui l'occupe. Notre système d'évaluation analyse les caractéristiques des postes en tenant compte à la fois des emplois les plus féminisés et des emplois les plus masculinisés, et rend ainsi les facteurs applicables à toutes les fonctions. Nous préparons actuellement les systèmes de mesure de l'écart de rémunération entre les genres au niveau global.

Educo a recours à un processus formel de classification des postes. L'étendue et le niveau de rémunération de chacun d'eux sont évalués afin de définir leur position interne sur la base d'appréciations justes et cohérentes. La consultation de plusieurs références externes (Birches, FMI, enquêtes sur les salaires locaux, conventions collectives de travail et secteurs d'application, etc.) nous assure que les niveaux de salaire sont compétitifs sur les différents marchés du travail.

La rémunération du personnel de direction est publiée dans nos états financiers annuels audités. Les salaires des cinq postes les plus élevés de l'organisation, y compris la direction générale, se situent dans la fourchette salariale supérieures qui va de 50 000€ à 70 000€ bruts par an. Nous nous efforçons également de réduire l'écart entre le salaire le plus élevé et le salaire le plus bas. Cet écart a diminué de 60% au siège : il est passé de 5,5 à 3,4.

Les règlements applicables dans chaque pays contiennent des informations plus détaillées à l'attention de notre personnel. La Charte Éthique, le Code de Conduite, la Politique pour la Protection et la Bienveillance des enfants et des adolescents, la Politique de Protection contre l'Exploitation, les Abus sexuels et le Harcèlement (PSEAH) ainsi que la Politique d'Équité des Genres soutiennent nos pratiques dans le domaine de l'égalité entre les genres. Nous travaillons actuellement à l'intégration de systèmes de gestion des données globales qui nous permettront de suivre en temps réel les indicateurs associés à cette rubrique.

3. Comment le droit à la confidentialité et à la protection des données personnelles est-il garanti ?

La loi organique espagnole de protection des données à caractère personnel est le cadre juridique qui régit nos pratiques de **traitement des données personnelles**. Sa nouvelle version est entrée en vigueur en décembre 2018. Conformément à ce règlement, nous disposons d'une [Politique de Confidentialité](#) qui fournit des informations détaillées sur la manière et les raisons pour lesquelles nous collectons des données personnelles, sur la manière dont nous les utilisons et sur les mesures de sécurité que nous appliquons. La politique indique également quels sont les droits de l'utilisateur en termes d'accès, de rectification, de suppression, d'opposition, de portabilité, d'oubli et de limitation du traitement de ses données.

Au cours du premier trimestre de 2020, la Direction générale a approuvé la nomination d'un **Délégué à la protection des données (DPD)**. Le DPD intervient en qualité de conseiller externe spécialisé. Il nous apporte son soutien pour toute question liée au traitement et à la protection des données à caractère personnel. Il représente par ailleurs Educo devant l'Agence espagnole de protection des données.

Dans le même temps, un **Comité de Confidentialité** a été mis sur pied, dont la principale fonction consiste à implémenter tous les protocoles d'Educo en matière de protection des données. Le Comité est composé de personnes issues des départements dont les activités impliquent le traitement de données à caractère personnel. Il se réunit tous les trois mois en présence du DPD.

Le canal par lequel le DPO reçoit les communications relatives à la protection des données correspond au courrier électronique **dataprotection@educo.org**, redirigé ensuite vers le canal principal des dénonciations. Cette mesure garantit l'intégration et le traitement unifié de l'ensemble des dénonciations reçues. Si le contenu de la communication relève du droit pénal, le DPO et le Comité de Confidentialité la transmettent au consultant externe qui nous conseille sur la gestion des dénonciations, afin qu'il élabore un rapport juridique préliminaire.

Enfin, nous avons mis en place une **évaluation des risques** basée sur la norme **ISO 27001**, par le biais d'une société spécialisée (ESCUDA). Cette mesure nous permet d'évaluer les risques existants liés à la protection des données et d'identifier les actions de prévention.

4. Quels sont les cinq principaux donateurs individuels et quels sont les montants de leurs contributions ?

Les cinq principaux donateurs en 2020 et les montants de leurs contributions sont énumérés ci-dessous :

Donateurs 2020	Monnaie (€)
EuropeAid (UE)	2.641.077,98
ChildFund Korea	1.328.216,16
UNICEF	1.315.808,61
Fomilenio (Salvador)	1.053.296,09
AECID	926.612,17

CE QUE NOUS ACCOMPLISSONS AU NIVEAU INTERNE

H. Le personnel et les bénévoles sont formés pour faire de leur mieux

1. Comment Educo démontre que le recrutement du personnel et les emplois qu'il occupe sont équitables et transparents ?

En 2020, la révision de tous les processus applicables à la vie professionnelle des membres de l'équipe d'Educo a été initiée. Elle couvre le recrutement, la sélection, la signature de contrat, la gestion de la performance, l'identification du personnel, la formation, la planification des carrières professionnelles et la gestion des licenciements. La numérisation des données a également été réalisée au moyen d'un système intégré au processus de transformation numérique d'Educo. La numérisation permettra de disposer en temps réel d'informations transparentes et traçables à 100%, à l'aide d'un tableau de bord de suivi en BI.

Notre objectif est de fournir des informations claires et accessibles à l'ensemble de l'équipe (aussi bien sur le plan du travail quotidien que des attentes en matière d'évolution professionnelle), et de promouvoir une culture de gestion d'équipe et de relations internes basée sur les principes fondamentaux d'Educo, sur notre mission et nos valeurs, en reconnaissant l'importance du feedback et du soutien de chaque manager à son équipe tout au long du cycle de gestion.

Nos équipes de Personnes et Culture dans les pays sont chargées d'assurer et de diriger l'implémentation des bonnes pratiques au niveau global, afin que chaque personne puisse en bénéficier avec les mêmes garanties. Des processus exhaustifs de sélection et de recrutement des nouveaux membres de l'équipe ont été définis. Ils mettent l'accent sur la protection (antécédents, références, par exemple) et intègrent une perspective de genre.

S'agissant de l'évaluation de la performance, nous accordons une importance maximale à l'entretien postérieur de restitution de l'évaluation. Il s'agit de donner la possibilité aux directeurs/trices d'organiser une réunion significative avec chacun des membres de leur équipe, au cours de laquelle des engagements d'amélioration sont pris en fonction des ressources qu'Educo met à la disposition des responsables dans les domaines de l'accompagnement managérial, de l'amélioration relationnelle, de la formation et du renforcement des capacités.

Par ailleurs, nous travaillons sur des accords et des conciliations qui permettent à toute l'équipe de travailler à distance selon des horaires flexibles, en fonction des possibilités offertes par le poste. Notre idée est d'introduire ce type d'accord professionnel dans les pays où la loi du travail ne le prévoit pas actuellement. La pandémie de COVID-19 a accéléré ce processus et nous a permis d'acquérir une expérience précieuse en matière de gestion du télétravail. Cette révision et cette mise à jour seront prolongées jusqu'en 2021, afin de garantir qu'Educo intègre les valeurs de sa mission dans la vie professionnelle et les relations internes de nos équipes.

Nous disposons des outils institutionnels suivants pour garantir que les processus de recrutement et les emplois sont conformes à nos principes et à nos valeurs :

- [Charte Éthique](#). Elle inclut une section sur la gestion des ressources humaines, applicable à l'ensemble du personnel d'Educo (personnel permanent, bénévoles, stagiaires).
- Code de Conduite
- Politique de Protection contre l'Exploitation, les Abus sexuels et le Harcèlement (PSEAH)
- [Politique d'Équité des Genres](#). Elle énonce notre engagement en faveur de l'égalité entre les genres dans tous les domaines de l'organisation.
- [Manuel international des Ressources Humaines](#). Il s'agit d'un outil d'implémentation pratique à l'usage interne d'Educo.

Le tableau suivant présente la répartition du personnel permanent, des bénévoles et des stagiaires employés par Educo en 2020, par pays, par type de contrat et par niveau de responsabilité :

2020	Données ventilées selon la composition du personnel										
				Type de contrat				Niveau de responsabilité			
Pays	Total des employé(e)s	Total des bénévoles	Total des stagiaires	Indéfini	Temporaire	Temps plein	Temps partiel	Responsables		Techniciens/ennes	
								Femmes	Hommes	Femmes	Hommes
Bangladesh	249	0	0	221	28	249	0	9	17	123	101
Bénin	54	0	2	8	46	53	1	3	4	12	36
Bolivie	22	0	0	20	2	22	0	5	8	5	4
Burkina Faso	104	0	3	51	53	104	0	5	22	36	41
Salvador	137	0	0	109	28	135	2	15	17	59	47
Espagne	112	0	0	108	5	107	5	23	21	48	20
Philippines	56	0	0	38	18	56	0	7	7	15	27
Guatemala	18	0	0	18	0	16	2	0	3	6	9
Inde	10	0	0	4	6	10	0	1	2	4	4
Mali	58	0	2	38	20	58	0	1	11	10	36
Nicaragua	21	0	0	16	5	21	0	1	5	9	7
Sénégal	14	0	0	12	2	12	3	1	4	5	4
Total 2020	854	0	7	641	213	841	12	70	119	331	334
Total 2019	924	0	7	769	155	917	7	66	108	428	321

Les critères de diversité au sein des équipes constituent un élément clé de la gestion d'Educo. Le tableau suivant présente la répartition du personnel employé par Educo en 2020 par pays, par genre, par tranche d'âge et par nationalité.

2020	Données ventilées selon la composition du personnel								
	Total	Genre		Âge			Nationalité		
Pays	Total des employé(e)s	Femmes	Hommes	Moins de 30 ans	Entre 30 et 50 ans	Plus de 50 ans	Personnel local	Expatrié(e)s (espagnol(e)s	Autres nationalités
Bangladesh	249	131	118	46	193	10	249	0	0
Bénin	54	15	40	18	36	0	53	0	2
Bolivie	22	10	12	0	17	5	22	0	0
Burkina Faso	104	41	63	11	87	6	103	0	1
Salvador	137	73	64	42	83	13	135	0	2
Espagne	112	71	41	3	86	23	111	1	0
Philippines	56	22	34	8	43	5	56	0	0
Guatemala	18	12	6	2	9	7	18	0	0
Inde	10	5	6	0	10	0	10	0	0
Mali	58	11	47	5	47	6	55	0	3
Nicaragua	21	10	11	2	13	6	19	0	2
Sénégal	14	6	8	1	12	1	6	1	5
Total 2020	854	401	453	139	633	82	835	2	16
Total 2019	924	495	429	178	654	92	907	3	13

2. Qu'est-ce qu'Educo met en place pour investir dans le développement du personnel ? Quels indicateurs montrent les progrès réalisés ? Quels sont les plans d'amélioration ?

Au cours de cette période, nous avons continué à travailler sur la "Development Room" d'Educo, notre plateforme globale d'apprentissage en ligne, désormais accessible à l'ensemble du personnel de l'organisation, en anglais, en espagnol et en français. Tous les employé(e)s se sont est inscrit(e)s sur la plateforme et suivent actuellement deux nouveaux cours obligatoires inclus dans le plan d'initiation : le premier consiste en une "Introduction à l'Action humanitaire", et le second porte sur les "Bonnes Pratiques pour l'utilisation des réseaux sociaux personnels". D'autres formations sont en cours d'élaboration et seront intégrées au plan d'initiation proposé par la plateforme. Il s'agit d'une formation de base sur la Protection de l'Enfance et l'Approche fondée sur le Bien-être d'Educo, ainsi que de cours sur le Code de Conduite d'Educo, la Politique de Protection contre l'Exploitation, les Abus sexuels et le Harcèlement (PSEAH) et la Politique pour la Protection et la Bienveillance des enfants et des adolescents.

Durant l'année 2020, nous avons ouvert la Development Room à nos Organisations partenaires locales qui ont reçu une formation encadrée par des spécialistes internes. Le recours à des spécialistes internes en tant que formateurs pour le reste du personnel, en complément des contenus en ligne disponibles sur la plateforme virtuelle, est une solution que nous voulons continuer de développer à l'avenir. Par exemple, dans le cadre du cours d'Introduction à l'Action humanitaire, le Spécialiste de l'Action humanitaire dispense une masterclass à la fin de la formation, en vue de compléter la matière, de répondre aux questions éventuelles et de partager des expériences. Cette session en direct permet de maintenir et d'accroître l'intérêt pour le sujet traité, ainsi que d'habiliter le spécialiste dans son domaine de compétence spécifique et de soutenir les relations entre le formateur et les apprenants pour de futures opportunités d'apprentissage. Les avantages et le potentiel de l'investissement dans la Development Room ont été mis en évidence par la pandémie de COVID-19. Nous continuerons par conséquent à renforcer et à promouvoir cette option en ligne pour le développement professionnel.

D'autre part, nous avons constaté que l'augmentation de la participation et des échanges au sein de réseaux et de partenariats, notamment dans le contexte de la pandémie, a contribué de manière significative au renforcement des capacités de l'équipe. En Bolivie, par exemple, nous avons répondu à la situation d'urgence en activant l'EHP (Humanitarian Country Team) avec une énergie nouvelle et avons pu participer aux activités des clusters d'Éducation, de Protection et de Communication à travers nos référents thématiques. Ces espaces ont représenté une opportunité d'apprentissage et de partage d'expérience extrêmement enrichissante pour l'institution. Par ailleurs, les capacités techniques de plusieurs bureaux pays ont été renforcées grâce à leur participation à l'alliance Joining Forces, notamment dans le domaine de la protection de l'enfance.

L'ensemble du personnel participe désormais à des évaluations formelles de la performance au moyen d'un nouveau système qui apprécie la manière dont les personnes inspirent, responsabilisent et incluent leurs collègues et les parties prenantes dans leur travail. Les évaluations de la performance sont réalisées au moins une fois par an pour tout le personnel d'Educo. L'évaluation pour le premier semestre de 2020 a eu lieu en juillet 2020.

Former les équipes et renforcer les capacités figurent parmi les objectifs spécifiques du Plan de Développement Organisationnel Global 2021-2023. Une attention particulière est portée aux domaines programmatiques, à l'action humanitaire et à la gestion des connaissances.

3. Comment un environnement de travail sûr pour toutes et tous, exempt d'abus ou de harcèlement sexuel, d'exploitation ou de tout autre comportement inacceptable est-il garanti ?

Educo entend prévenir et traiter tout type d'abus, de harcèlement ou de comportement inacceptable.

En première instance, l'ensemble du personnel d'Educo doit signer une lettre d'engagement envers notre [Charte Éthique](#). Ce document édicte le cadre de conduite qui assure la cohérence entre les actions d'Educo et ses conceptions institutionnelles. La charte impose à l'organisation de garantir à son tour la sécurité, la santé et le bien-être des employé(e)s sur le lieu de travail, de leur fournir toute la protection nécessaire et de respecter la législation en vigueur.

Comme nous l'avons expliqué dans la section C4, Educo a récemment approuvé une Politique de Protection contre l'Exploitation, les Abus sexuels et le Harcèlement (PSEAH). À partir de janvier 2021, nous disposons d'une personne de référence en matière de sauvegarde au niveau global. Elle sera

chargée de coordonner l'implémentation de la PSEAH, par l'intermédiaire des Comités de Sauvegarde dans chaque Bureau Pays. Au cours de cette année, nous développerons des formations spécifiques à l'attention de l'équipe humaine d'Educo sur la protection contre les abus, le harcèlement et l'exploitation sexuelle. Nous disposons également d'une [Politique pour la Protection et la Bienveillance des enfants et des adolescents](#). Son implémentation et son fonctionnement sont détaillés aux sections C4 et J5.

En outre, chaque bureau pays dispose d'un *Guide du bien-être au travail*. Ce document est adapté au contexte et à la législation en vigueur dans le pays et contient les éléments clés qui favorisent le bien-être du personnel. Le guide traite de sujets tels que les horaires de travail, les journées de travail, les vacances et les différents types de congés.

Pour ce qui est de la présentation des dénonciations, nous avons habilité un canal spécifique au travers duquel tout indice ou suspicion d'irrégularité et/ou d'actions contraires à la loi, de violation des engagements, des obligations contractuelles et/ou des règlements internes, ainsi que tout type de conduite inappropriée, illicite ou délictueuse peut être porté à la connaissance de l'entité. Le canal de dénonciation est géré par un consultant externe, en coordination avec le Comité de Compliance d'Educo. L'indépendance et l'objectivité du mécanisme sont ainsi garantis. En 2021, nous avons commencé à travailler avec un partenaire externe, WhistleB Whistleblowing Centre. Ce dernier gère le portail des dénonciations et garantit l'anonymat du processus. Le canal est accessible sur notre [site internet](#) qui offre la possibilité de communiquer des informations en français, en anglais ou en espagnol.

Au niveau de la sécurité au travail, nous disposons d'un organe global, le *Crisis Management Team* (CMT). À la suite à la pandémie de COVID-19, nous avons activé en 2020 une *Incident Management Team* (IMT) dans chaque Bureau Pays. Ces organes coordonnent notre gestion de crise. À cet égard, les impacts et l'évolution différenciés de la COVID-19 dans chaque pays nous ont obligés, dès la première réunion de notre CMT, à analyser tous les risques dérivés de la pandémie pour Educo (programmatique, de réputation, financier, éthique, sécuritaire, devoir de diligence, principe de non-nuisance, etc.) et les scénarios possibles, tant au niveau global qu'au niveau de chaque Bureau Pays.

I. Les ressources sont gérées efficacement pour le bien public

1. Comment acquérir des ressources conformément aux normes mondialement acceptées, sans compromettre les valeurs et l'indépendance d'Educo ?

Le cadre qui nous oriente dans la collecte de fonds auprès des donateurs particuliers est le [Código de Conducta para el desarrollo del Fundraising](#) (Code de conduite pour le développement du Fundraising) en Espagne. Il émane de l'Association espagnole de Fundraising (AEFr) à laquelle nous avons adhéré en 2013.

Le financement par les entreprises est régi par notre [Politique de collaboration avec les entreprises](#) qui établit les exigences minimales auxquelles doivent se conformer les entreprises qui collaborent avec Educo. La Politique garantit que l'origine des dons que nous recevons n'entrave pas la liberté d'action de l'Organisation et la réalisation de nos objectifs.

Educo dispose également d'une [Politique d'Investissement](#). Ce document fixe les principes d'action, les critères de sélection et les normes de gestion sur lesquels reposent l'analyse, les décisions et la gestion des investissements mobiliers et immobiliers réalisés avec nos propres ressources. Cette politique est connue et partagée par toutes les institutions financières avec lesquelles travaille Educo. De plus, le

Conseil d'administration certifie chaque année le respect du Code de conduite des organisations sans but lucratif pour la réalisation d'investissements temporaires dans le domaine du marché des valeurs.

La Politique d'Investissement a été révisée en 2020, dans le but de l'adapter à la mise à jour du Code de Conduite de la Commission nationale du marché des valeurs mobilières publiée en 2019.

Au cours de l'année 2019, nous avons initié le deuxième processus d'accréditation de la part de la [Fundación Lealtad](#) (l'institution avait reçu sa première accréditation en 2015). L'objectif consistait à renouveler la certification qui atteste le respect par l'institution des neuf principes de transparence et de bonnes pratiques, parmi lesquels figurent la transparence du financement, la pluralité du financement et le contrôle de l'utilisation des fonds. Durant la phase d'analyse, la Fundación Lealtad a examiné à la fois des pièces produites en 2018 et des informations mises à jour à la date de clôture du rapport.

À la fin du premier trimestre de 2021, la Fundación Lealtad [nous a accordé une nouvelle accréditation](#). La validité de cette dernière est de deux ans. Le [rapport de transparence et de bonnes pratiques d'Educo](#) est publié sur le site internet de la Fundación Lealtad.

Educo est également accréditée par l'Agence Espagnole pour la Coopération Internationale au Développement (AECID) depuis le dernier trimestre de 2015, en tant qu'"[ONG évaluée](#)". La dernière révision de l'accréditation a été réalisée en 2019 et s'est révélée satisfaisante.

Par ailleurs, après un processus d'audit, nous avons obtenu le renouvellement de [l'accréditation du service de la Commission européenne à la Protection Civile et Opérations d'Aide Humanitaire Européennes \(ECHO\)](#) à la fin de l'année 2020. Cette accréditation, dont nous disposons depuis le mois de janvier 2018, nous permet d'accéder aux fonds de l'ECHO et aux fonds des appels d'offres d'aide humanitaire de l'AECID.

D'autre part, au cours des deux dernières années, des progrès significatifs ont été réalisés en matière de diversification des fonds. "Augmenter et diversifier la collecte de fonds sans augmenter les coûts structurels" figurait en 2019 parmi les cinq "Résultats de Transition" établis par l'institution pour orienter son travail durant la transition entre les deux cycles stratégiques. En 2020, le Résultat de Développement Organisationnel 2 prévoit qu'"Educo maintienne une structure de recettes et de dépenses cohérente et équilibrée qui amène un résultat économique positif durable". Le Plan de Développement 2021-2023 comporte également une section consacrée à la diversification des fonds.

Au cours de la période considérée, nous avons reçu des fonds de nouveaux donateurs, tels que l'ECHO, l'AECID et Education Cannot Wait.

L'exécution des fonds provenant des donateurs institutionnels s'est élevée à 10,5 millions d'euros en 2020, ce qui représente une croissance de 57% par rapport à l'année précédente et jusqu'à 30% des recettes totales de l'institution (22% en 2019).

De plus, dans le but d'analyser les opportunités de financement ainsi que leur pertinence et leur alignement sur la stratégie de l'institution, un outil d'analyse et d'aide à la prise de la décision (GO/No GO) a été développé en 2020. Cet outil permet de déterminer si l'appel d'offre correspond à la stratégie, aux capacités et à l'expérience d'Educo. Il évalue également les risques potentiels et les mesures d'atténuation associées.

2. Comment le suivi permanent des progrès réalisés par rapport aux objectifs stratégiques est-il effectué ? Comment les ressources sont-elles réaffectées de manière à optimiser l'impact ?

Comme mentionné dans la réponse à la question B2, l'institution dispose depuis 2019 d'un système de suivi et de production de rapport. Ce système, entre autres fonctions, est destiné à favoriser à la fois la réorientation de la planification annuelle des stratégies et l'amélioration continue de notre activité. Il contribue par ailleurs à la transparence et à la redevabilité internes. Année après année, nous travaillons à l'intégration effective de ce système dans la gestion et la planification de l'activité des différents domaines du Siège et des Bureaux Pays, de manière à ce qu'il fournisse des données objectives permettant de réorienter les opérations et les ressources vers une optimisation des impacts.

En ce qui concerne les outils et les processus financiers qui soutiennent le suivi des objectifs stratégiques, Educo a développé différents systèmes d'information et des applications interconnectées qui fournissent un aperçu actualisé des performances économiques et de la correspondance entre l'origine des fonds et leur destination finale. Le budget annuel approuvé par le Conseil d'administration est analysé de manière à ce que la comparaison entre les chiffres réels et les chiffres prévus par le budget soit assurée. Nous disposons d'autre part de rapports mensuels automatiques, exploités à partir de la technologie Power BI, et disponibles pour tous les directeurs/trices d'Educo. Ces derniers/ères ont ainsi une vision globale et actualisée de la situation financière d'Educo, et sont à même de garantir l'accès à des informations pertinentes en temps réel qui peuvent être utilisées dans la prise de décision. Au cours de l'année 2020, des travaux ont été menés pour améliorer ce système de suivi financier au moyen, entre autres, des initiatives suivantes :

- (a) La mise en place d'un processus de suivi basé sur les prévisions (deux fois par an). Il s'agit de disposer d'une vision claire de l'utilisation finale des ressources budgétisées et de les réaffecter en fonction des besoins stratégiques. À titre d'exemple, lors de la crise de la COVID-19 en 2020, nous avons été en mesure de réaffecter 1,5 million d'euros de projets réguliers à de nouveaux projets répondant aux besoins des populations touchées par la pandémie.
- b) Le développement de tableaux de bord spécifiques pour assurer le suivi de la correspondance entre les revenus du parrainage par pays et le montant dépensé pour les programmes destinés aux personnes impliquées dans l'activité de parrainage par pays. L'objectif est d'améliorer la traçabilité des fonds et de pouvoir ainsi réaffecter les excès/déficits entre les pays.
- c) Nous travaillons actuellement sur des drivers financiers communs et partagés pour améliorer le suivi financier et viser une plus grande efficacité dans l'utilisation des ressources, en nous efforçant de minimiser l'impact de notre réduction des dépenses sur les programmes que nous réalisons.
- d) Nous prenons également des mesures pour améliorer les outils de rapport et de gestion dédiés au suivi des fonds reçus par les donateurs institutionnels et à celui des partenaires locaux.

Enfin, en vue d'assurer la durabilité d'Educo, nous avons initié au cours de l'année 2020 une planification financière à moyen terme pour atteindre nos objectifs de réduction du déficit et un équilibre correct entre les réserves et les opérations. Le but est de parvenir à des objectifs financiers à moyen terme, partagés entre le Siège et chaque Bureau Pays, qui nous permettent à leur tour d'atteindre nos objectifs stratégiques à moyen terme.

3. De quelle manière le risque de corruption, de subornation ou de détournement de fonds est-il minimisé ? Quels sont les contrôles financiers mis en place ? Quels sont les mesures prises si les contrôles échouent ?

L'institution dispose d'une [Politique Antifraude et Anticorruption](#). Ce document définit clairement tous les types de fraude ou de corruption. Il met en outre l'accent sur l'importance de les prévenir et détermine les canaux de signalement utilisés pour les dénoncer, ainsi que les structures et les personnes responsables des enquêtes diligentées à leur sujet. La Politique établit des lignes directrices pour prévenir, détecter, informer et enquêter en cas de fraude ou de corruption présumée ou avérée. Au cours de l'exercice 2019, dans la continuité des travaux engagés dans ce domaine, des améliorations ont été apportées à la politique afin de l'adapter aux besoins actuels de l'institution. Les nouvelles législations auxquelles nous devons nous conformer ont été prises en compte, et la cohérence avec les autres outils institutionnels développés a été assurée.

Afin que les personnes qui travaillent sur le terrain s'approprient davantage la politique, une formation spécifique dirigée aux Responsables des Départements des Finances a été lancée en 2020. Elle sera poursuivie et étendue en 2021 et pour les années à venir. L'objectif de cette formation est triple : a) sensibiliser à l'importance de prévenir et d'éviter la fraude ; b) détailler les mesures préventives et les signes avant-coureurs de la corruption ; c) expliquer et clarifier le système de signalement et d'enquête, ainsi que les canaux et les formats de dénonciation.

Un rapport sur les cas de corruption notifiés, qu'ils soient présumés ou avérés, est soumis à l'organe de gouvernance de l'institution tous les six mois. Le rapport contient à la fois une explication du cas et les mesures d'atténuation adoptées pour réduire le risque de récurrence.

Il convient également de noter que la politique comporte en annexe un ***Manuel de contrôle des moyens de paiement en espèces et de prévention du blanchiment d'argent et du financement du terrorisme***.

L'institution a mis en place différentes méthodes de contrôle financier, parmi lesquelles nous pouvons mentionner :

- i. Les transferts de fonds aux bureaux pays et aux organisations partenaires locales sont effectués selon une procédure qui impose la justification de la demande préalable, la comparaison avec le budget et la révision de l'exécution des fonds envoyés précédemment.
- ii. Les opérations financières les plus significatives, à savoir les achats de biens ou de services, l'établissement des bulletins de salaire, les paiements au personnel ou les transferts aux partenaires sont soumises à des procédures réglementées et basées sur le principe de la séparation des fonctions. Dans le cas des achats, par exemple, chaque pays dispose d'un tableau de validation dans lequel les personnes chargées de valider les opérations sont assignées à chaque étape du processus en fonction du montant.
- iii. Nous disposons par ailleurs d'un département de Contrôle de Gestion qui assure le suivi analytique et budgétaire, et veille à la bonne exécution du Budget approuvé par le Conseil d'administration. L'ensemble des dépenses engagées par l'organisation sont soumises à un contrôle budgétaire qui, en cas de modification, nécessite une approbation préalable à différents niveaux selon le montant de l'achat.

D'autre part, l'institution dispose d'un Département d'**Audit et Compliance** qui garantit le respect des réglementations et des processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance. Il rend compte tous les six mois au Conseil d'administration et au Comité de direction de l'efficacité des procédures internes dans les bureaux pays, par l'intermédiaire du Plan annuel d'Audit interne.

Consécutivement aux audits internes, le département élabore une Cartographie des Risques qui identifie les activités exposées, quantifie la probabilité d'occurrence des événements identifiés et mesure l'impact potentiel qui leur est associé. L'état du contrôle interne de chaque procédure, de chaque unité et de chaque direction est ainsi représenté. La cartographie est mise à jour annuellement. La portée de la

Cartographie des Risques est globale. L'objectif poursuivi est que chacun des départements/domaines du Siège, ainsi que chacun des bureaux pays, dispose de sa propre carte d'ici trois ans.

Le Système de Prévention des Risques juridiques est implémenté depuis l'année 2017. Il est placé sous la responsabilité du **Comité de Compliance** et répond aux nouveaux besoins de prévention des infractions pénales établis par des réformes législatives. Ce système renforce notre engagement envers la prévention des actes illégaux dans tous nos domaines d'activité. Le Comité rend compte tous les six mois au Conseil d'administration et au Comité de direction de l'état de conformité aux obligations légales, contractuelles et institutionnelles. Il présente également le registre des dénonciations reçues au cours de l'année au siège et dans les bureaux pays. Des Rapports annuels de Compliance ont été élaborés pour les années 2018, 2019 et 2020. Le rapport du dernier exercice a été diffusé à l'échelle globale en tant que mesure de redevabilité institutionnelle.

Enfin, Educo dispose d'un **canal de dénonciations** spécifique qui inclut les cas relatifs à la sauvegarde (Protection de l'Enfance - Politique pour la Protection et la Bienveillance - Protection contre l'Exploitation sexuelle, les Abus et le Harcèlement (PSEAH)), à la lutte contre la fraude, etc. Pour plus d'informations, se reporter à la section H3.

Au cours de l'exercice 2020, 24 incidents de nature diverse et survenus à des endroits différents ont été enregistrés :

- 22 dossiers ont été clôturés, dont 12 cas mineurs, 5 cas graves et 5 cas très graves.
 - La résolution des cas graves et très graves a abouti à 6 licenciements, 1 non-renouvellement de contrat, 1 dénonciation à la police et 2 non-conformités (mesures correctives consistant en la création/mise à jour de protocoles internes).
 - Un suivi particulier des victimes impliquées dans certains des cas et de leur environnement de travail a été effectué.
- 2 cas graves demeurent en cours de traitement et font l'objet d'une enquête.

J. Les processus de gouvernance favorisent la redevabilité

1. Quelle est la structure de gouvernance d'Educo ? Quelles sont les politiques/pratiques qui orientent le recrutement ou le remplacement des nouveaux membres de l'équipe de direction ?

L'organe de gouvernance supérieur d'Educo est le **Conseil d'administration**. Il est régi conformément à la réglementation en vigueur, à nos [Statuts](#), à notre [Code de Bonne gouvernance](#) et à notre [Charte Éthique](#). Le **Code de Bonne Gouvernance** a été mis à jour à la fin de l'année 2020. Les principes de bonnes pratiques ont été modifiés, la définition des devoirs et des responsabilités du Conseil d'administration a été améliorée et les dispositions relatives aux autres organes de direction et mixtes d'Educo ont été incorporées. D'autre part, fin 2020, un nouveau document a été élaboré, précisément en raison de la création de nouveaux organes de direction et mixtes au sein de l'organisation. Il s'agit du [Règlement Organique d'Educo](#). Ce document définit par conséquent les responsabilités, les fonctions et l'organigramme du Conseil d'administration, des organes de direction et des organes mixtes de l'organisation.

Dans le but d'optimiser le processus de prise de décision et de faciliter la gestion quotidienne de l'activité de la Fondation, un organe exécutif, la Commission Déléguée du Conseil d'administration, a été créé. La

Commission Déléguée est chargée du suivi, de l'évaluation et de la révision des objectifs. Elle élabore et propose les sujets qui doivent être soumis à l'autorisation ou à l'approbation du Conseil d'administration et rend des comptes à ce dernier lorsque cela est requis.

Le mode de désignation des membres du Conseil d'administration et la durée des mandats (établie actuellement à 4 ans renouvelables) sont édictés dans les Statuts de la Fondation. Afin de garantir la rigueur et la transparence du processus de nomination des membres du Conseil d'administration, nous disposons d'un organe collégial interne spécifique, la Commission des Nominations, dont la mission est d'établir les critères, d'informer, de conseiller, de présélectionner et de participer aux processus de sélection des candidats habilités à occuper les postes d'administrateurs/trices, de membre de la Commission Déléguée et de directeur/trice général(e) de la Fondation.

Conformément à notre Code de Bonne Gouvernance, les recommandations suivantes doivent être prises en compte lors de la sélection des nouveaux membres du Conseil d'administration :

- 1) S'assurer que les propositions des candidats sont appropriées et répondent aux besoins de l'organisation préalablement identifiés.
- 2) Tenir compte de l'engagement des candidats ou des membres sélectionnés envers l'entité et vérifier leur curriculum et/ou leurs antécédents.
- 3) Favoriser la diversité des connaissances et des expériences, ainsi que la diversité de genre.
- 4) Éviter de reconduire les mêmes administrateurs dans leur fonction.
- 5) Garantir la parité et encourager la présence de femmes au sein du Conseil d'administration.

De même, lors de la sélection des nouveaux membres du Conseil d'administration, la Commission des Nominations doit prendre en considération les aspects suivants :

- La connaissance du secteur et l'expérience dans le domaine de l'enfance et de l'éducation seront valorisées.
- Un champ géographique global sera ouvert afin d'intégrer des personnes issues des différents pays et régions dans lesquels nous travaillons.
- La diversité des âges sera encouragée afin de promouvoir le changement de génération au sein du Conseil d'administration.

La structure de gouvernance est complétée par la **Direction générale**. Cet organe est actuellement composé de notre directrice générale, de notre directrice générale adjointe, du Comité de Direction, formé par les directeurs/trices de domaine au niveau de notre Siège social, et du Comité de Direction global qui intègre tous les directeurs/trices de nos bureaux pays, en plus du personnel de direction au Siège.

2. Comment le Conseil d'administration d'Educo supervise-t-il la conformité aux politiques, l'affectation des ressources, les risques potentiels et les processus de réclamations ?

Le Conseil d'administration est l'organe chargé d'approuver et de réviser les politiques institutionnelles, selon la fréquence établie pour chacune d'elles. De la même manière, il valide et assure le suivi périodique des budgets annuels. Il approuve également les rapports sur les comptes annuels de l'exercice précédent.

Educo dispose par ailleurs de deux organes mixtes de **supervision et de contrôle des ressources et de la gestion des risques**, le Comité d'Audit et le Comité de Compliance. Ces organes sont composés de membres de l'équipe de direction et de membres du Conseil d'administration. Ils assurent la participation active du Conseil d'administration au respect du règlement intérieur, à l'allocation de fonds

et à la révision des risques. Le Comité d'Audit est chargé de superviser l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, de superviser la fonction d'audit interne et de réviser sur une base annuelle la cartographie des risques de l'organisation. Les fonctions du Comité de Compliance sont décrites en détail dans la section I3.

De plus, dans le cadre de l'implémentation de notre [Politique de suggestions, réclamations et satisfactions](#), un rapport global est produit chaque année, qui inclut les suggestions, les réclamations et les satisfactions reçues dans l'ensemble des centres de travail Educo. Le rapport fait également état de la gestion réalisée par chacun d'entre eux, des modifications et des améliorations apportées, ainsi que des leçons apprises. Ce rapport est partagé en temps utile. Il est accessible à toutes les parties prenantes internes, y compris, bien entendu, au Conseil d'administration.

3. Quels sont les processus et les mécanismes dont dispose Educo pour traiter les réclamations externes, y compris celles qui se rapportent à des comportements inacceptables ?

Le cadre de gestion des mécanismes de feedback et de réclamation est énoncé dans notre [Politique de suggestions, réclamations et satisfactions \(SRS\)](#). L'implémentation de cette politique est réalisée par l'intermédiaire d'un Comité global des SRS qui soutient et conseille les Comités nationaux des SRS de chaque bureau pays. Les Comités nationaux des SRS conçoivent et activent des mécanismes de SRS en fonction des besoins et des préférences de leurs parties prenantes, en recherchant une accessibilité maximale. En ce sens, au niveau programmatique, la première étape de la mise en œuvre des mécanismes de SRS consiste en la consultation des personnes concernées, y compris les enfants. Tous les Comités disposent, entre autres mécanismes, d'un courrier électronique spécifique dédié à la présentation de SRS. Un [formulaire des SRS en ligne](#) est également disponible sur notre site internet global.

Les outils développés (ou en cours de développement) pour accompagner l'implémentation des mécanismes de SRS sont détaillés dans notre **Manuel de Suivi, Évaluation, Redevabilité et Apprentissage**. Au cours de l'année écoulée, nous avons finalisé et diffusé le **Guide pour la conception et l'implémentation de mécanismes de Suggestions, Réclamations et Satisfactions**. Il s'agit du principal document de référence pour les Comités nationaux des SRS. Il contient des informations et des conseils pratiques sur la manière de mettre en œuvre et de gérer les mécanismes de SRS destinés aux parties prenantes internes et externes. Une attention particulière est portée aux enfants. D'autre part, nous avons mis à jour le modèle d'enregistrement des SRS en révisant le type d'information qui doit être enregistrée, afin de faciliter l'analyse ultérieure des données.

Au cours de l'année 2020, nous avons initié une révision complète de la Politique de suggestions, réclamations et satisfactions, en collaboration avec tous les Comités nationaux des SRS. Nous espérons être en mesure de diffuser la version actualisée du document en 2021. Nous avons de plus travaillé sur des protocoles destinés à assurer une gestion coordonnée des mécanismes de SRS et des mécanismes de dénonciation. Nous disposons par ailleurs d'un [canal spécifique de dénonciation](#), géré par un prestataire externe et accessible en anglais, en espagnol et en français sur notre site internet global. Pour plus d'informations, consulter la section H3.

L'information complète concernant les SRS reçues, les progrès réalisés dans le processus d'implémentation de la Politique et les leçons apprises au cours de l'année 2020 est contenue dans notre dernier Rapport annuel des SRS. Ce rapport sera disponible ici sur notre site internet à partir de juillet 2021. Nous présentons ci-dessous un résumé des suggestions, des réclamations et des satisfactions reçues durant l'année 2020 :

	INTERNES	EXTERNES	THÈMES PRINCIPAUX	TOTAL
SUGGESTIONS	02 boîte aux lettres physique 06 courrier électronique 01 en personne 01 suivi	02 courrier électronique 16 réseaux sociaux 05 par téléphone 02 en personne 01 suivi	Améliorations dans l'utilisation des fonds (plus de fonds alloués aux projets et moins aux produits de marketing)	36
RÉCLAMATIONS	02 boîte aux lettres physique 04 courrier électronique 02 en personne	43 courrier électronique 08 réseaux sociaux 20 par téléphone	Processus de télémarketing, Campagnes de captation de fonds sur les réseaux sociaux	79
SATISFACTIONS	02 en personne	13 courrier électronique 27 réseaux sociaux 02 par téléphone 04 en personne	Travail en faveur des enfants en situation de vulnérabilité	48
TOTAL	20	143		163

L'analyse des données de 2020 révèle que le nombre des SRS enregistrées durant cette année est peu important, à l'exception du siège en Espagne. Le faible nombre de SRS reçues s'explique par la situation de confinement et/ou de télétravail qui a rendu difficile le fonctionnement des Comités et limité la promotion et l'utilisation des mécanismes, notamment par les personnes qui n'avaient pas accès aux médias numériques. Cependant, en 2020, nous avons constaté une augmentation du nombre de SRS communiquées par courrier électronique et déposées sur les sociaux par rapport à 2019.

Comme en 2019, c'est au siège en Espagne que le plus grand nombre de SRS a été reçu. Le siège dispose en effet de mécanismes concrets destinés aux collaborateurs externes (parrains, marraines, partenaires, donateurs ponctuels, etc.). Selon les données fournies par les Comités nationaux des SRS, le principal canal utilisé pour la présentation de SRS demeure le courrier électronique, avec une augmentation de 10% par rapport à l'année précédente. Les réseaux sociaux constituent le deuxième canal d'entrée le plus sollicité. Le nombre des SRS communiquées par ce biais augmente significativement par rapport à 2019. Il s'agit là du résultat de la coordination avec le département de communication qui, à partir de l'année 2020, a institué la procédure élaborée pour recevoir des SRS au moyen de ce canal comme un mécanisme supplémentaire.

L'année prochaine, nous donnerons la priorité au renforcement de l'accès et de l'utilisation des mécanismes par les enfants et les adolescents, en veillant, par l'intermédiaire de consultations, à ce qu'ils soient adaptés à leurs besoins. Enfin, nous avons identifié la nécessité d'orienter et de soutenir les Comités nationaux des SRS dans l'implémentation des mécanismes de SRS dans le contexte des projets que nous menons avec les Organisations partenaires locales.

4. Comment les réclamations internes sont-elles traitées ?

Dans la section J3, nous expliquons en détail la gestion des réclamations, tant à l'interne qu'à l'externe.

5. De quelle manière les décisions sur la nécessité de préserver la confidentialité et de protéger l'anonymat des personnes concernées sont-elles prises par Educo ?

La **confidentialité** est l'un des piliers fondamentaux de la gestion des réclamations et des dénonciations que nous recevons. En matière de sauvegarde, la sécurité des personnes impliquées, et notamment celle

des enfants et des adolescents, doit constituer l'élément le plus important à prendre en considération. L'ensemble des politiques institutionnelles qui se rapportent à la gestion d'une réclamation et d'une dénonciation (la Politique pour la Protection et la Bienveillance des enfants et des adolescents, la Politique de suggestions, réclamations et satisfactions, la Politique de Protection contre l'Exploitation, les Abus sexuels et le Harcèlement (PSEAH), la Politique Antifraude et Anticorruption et la Politique de Dénonciations) édictent les mesures à prendre pour garantir la confidentialité et le partage des informations avec les personnes appropriées.

Dans la Politique pour la Protection et la Bienveillance, par exemple, la procédure d'information définit à qui, comment et quand les différents cas potentiels doivent être notifiés. La procédure inclut également l'engagement à garantir la **sécurité et la confidentialité** de toutes les parties concernées (enfants et adolescents, membres de la famille, membres de la communauté, etc.) ainsi que celles du personnel ou de la personne incriminée. Au cours des années 2019 et 2020, nous avons réalisé un important travail de coordination entre les mécanismes de signalement et de gestion des réclamations et des dénonciations, afin de garantir une totale confidentialité tout au long du processus.

Chaque année, nous recueillons des informations auprès de tous les bureaux pays sur les cas signalés et leur résolution. Nous les incluons ensuite dans les rapports globaux, tels que le Rapport annuel des Suggestions, Réclamations et Satisfactions, ou le Rapport annuel sur la Conformité et l'application du code de conduite. Notre objectif est d'être aussi transparents que possible à l'égard de nos parties prenantes au sujet des incidents que nous avons rencontrés, sans compromettre pour autant la confidentialité et la protection de l'identité des personnes. Ainsi, les rapports ne contiennent jamais de données susceptibles de révéler l'identité de la personne qui dépose une réclamation ou une dénonciation, comme par exemple le pays d'origine ou des informations spécifiques sur la problématique du cas en question.

Pour plus d'informations concernant la protection des données personnelles, se reporter la section G3.

K. Le leadership s'engage à respecter les 12 engagements

1. Comment l'organe de gouvernance et l'administration sont-ils tenus responsables de leurs engagements stratégiques et de leur obligation de redevabilité ?

À partir de 2021, le Conseil d'administration doit évaluer sa contribution à la fondation, en tant qu'organe et pour chacun de ses membres, au moins une fois par an. Cet engagement est énoncé dans notre [Code de Bonne Gouvernance](#), document que nous avons révisé et mis à jour en 2020.

Le processus d'**auto-évaluation** du Conseil d'administration est réalisé par le biais d'un questionnaire de 37 questions basé sur une analyse des outils développés par l'*Asociación Española de Fundaciones* et la *Fundación Compromiso y Transparencia*, entités espagnoles qui promeuvent les bonnes pratiques de transparence et de gouvernance.

Lors de la dernière auto-évaluation, nous avons constaté qu'il était à la fois nécessaire de renforcer le processus de recherche et de sélection des nouveaux administrateurs/trices, et de s'assurer que les nouvelles incorporations aient un profil qui leur permette de faire face aux défis que l'organisation se propose de relever à l'avenir. C'est un sujet sur lequel nous travaillons actuellement. La Commission des Nominations prépare en effet un plan d'élargissement du Conseil d'administration en prenant en considération plusieurs critères de diversité. La nécessité de créer des sous-commissions du Conseil

d'administration pour la coordination de fonctions spécifiques a également été identifiée. Ainsi, le Comité d'audit interne a vu le jour en 2019 (pour plus d'informations, se reporter à la section J2).

Depuis 2020, nous publions un [Rapport Annuel de Gouvernement d'Entreprise](#) dans lequel nous rendons compte du fonctionnement du Conseil d'administration au cours de l'année, de l'évaluation de sa performance, de sa relation avec la Direction générale, de la gestion des risques et des systèmes de contrôle, ainsi que des conflits d'intérêts potentiels.

À son tour, le Conseil d'administration évalue la Direction générale sur une base annuelle. Ce processus poursuit les objectifs suivants :

- 1) Éviter que la continuité de la Direction générale ne soit soumise à des décisions subjectives et arbitraires.
- 2) Identifier les domaines à améliorer pour que la Direction générale puisse exercer plus efficacement ses fonctions.
- 3) Améliorer la communication entre la Direction générale et le Conseil d'administration en ce qui concerne les objectifs de l'organisation.
- 4) Établir un moyen objectif de reconnaître et de rémunérer les réussites.

2. Quelles mesures ont été prises par Educo pour garantir que le personnel participe à la discussion sur les progrès réalisés par l'organisation quant à ses engagements en matière de redevabilité ?

L'élaboration de notre Rapport de Redevabilité est un processus participatif qui fait intervenir tous nos bureaux pays. Les Bureaux Pays produisent chaque année un rapport contenant des données et des informations qui nous permettent d'élaborer le Rapport de Redevabilité, le Rapport de Suivi institutionnel (voir B2), le Rapport d'Activités annuel, ainsi que d'autres rapports et processus que nous réalisons pour rendre des comptes à nos parties prenantes.

Le Rapport de Redevabilité complet est partagé (en anglais, en français et en espagnol) avec l'ensemble du personnel de nos bureaux pays. Nous le publions également sur notre site internet et le diffusons par le biais de notre blog, des réseaux sociaux et de courriers électroniques ciblés. Les commentaires du Independent Review Panel de Accountable Now sont présentés au Comité de direction afin que les domaines à améliorer puissent être pris en compte dans le travail de planification. À partir de cette année, ces commentaires seront inclus dans notre plan de diffusion du rapport, dans le but de garantir que les recommandations sont partagées avec l'ensemble du personnel de l'organisation.

En ce qui concerne la participation du personnel d'Educo aux processus de prise de décision, nous avons accordé la priorité au cours des deux dernières à l'implémentation du nouveau modèle de gestion axé sur les résultats. Au sein de ce système, le travail de l'organisation est géré par projets et par processus. Il est ainsi dirigé par des membres de l'équipe issus de différents départements et niveaux de responsabilité. Ces personnes jouent un rôle fondamental dans la planification, l'implémentation et l'évaluation des processus et des projets. Ce nouveau modèle de gestion interne implique par conséquent une redistribution des responsabilités et des rôles dans la prise de décision. Ce mouvement contribue à l'autonomisation des équipes, à la transparence et à la redevabilité interne. Au cours de la période stratégique à venir, cette méthode continuera d'être renforcée. Le développement du modèle de gestion axé sur les résultats, par le biais du travail par processus et par projets, constituera ainsi l'un des objectifs de notre Plan de Développement Organisationnel 2021-2023.

3. Quel est le champ d'application du présent rapport de redevabilité ?

Nous élaborons un rapport de redevabilité complet tous les deux ans et le présentons au réseau global de redevabilité et de transparence [Accountable Now](#).

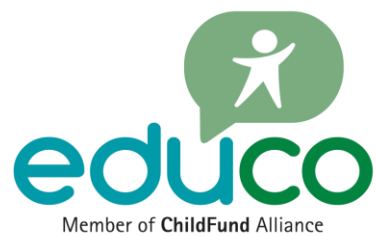
Le champ d'application de ce rapport est global. Il comporte des informations relatives aux activités de tous les bureaux dans les pays où nous travaillons ainsi qu'au siège. Comme nous l'avons mentionné dans la section K2, nous demandons à tous les bureaux pays de fournir des données quantitatives et qualitatives qui rendent compte des progrès réalisés pour atteindre les indicateurs. À partir des informations qualitatives que nous recevons, nous choisissons des exemples représentatifs à inclure dans le rapport.

Ce processus fait partie de notre engagement envers une culture de la redevabilité dans l'ensemble de l'organisation, sur la base des engagements du [Standard Global pour la Redevabilité des Organisations de la Société Civile](#).

La redevabilité est l'une des approches de soutien de notre nouveau Cadre d'Impact Global (CIG), tout comme l'un des Critères de Qualité des programmes. Tous les bureaux pays doivent démontrer l'intégration de ces composantes dans leur travail en présentant des rapports périodiques. Ce processus nous permet d'identifier les bonnes pratiques dans le domaine de la redevabilité, et d'évaluer la possibilité de les appliquer au niveau global. À titre d'exemple, nous pouvons mentionner le projet [Child-Friendly Accountability](#), une initiative émanant de l'Alliance ChildFund dans laquelle les enfants et les jeunes personnes tiennent les gouvernements et les autorités locales responsables de leurs engagements en matière de protection de l'enfance. Educo a piloté l'initiative au Salvador durant les années 2019 et 2020. Nous sommes actuellement en train de partager les apprentissages tirés de cette expérience avec les équipes des autres bureaux pays, afin qu'elles puissent évaluer la possibilité d'une réplique de cette méthodologie dans leurs contextes.

Il convient de noter qu'au cours des deux dernières années, le champ d'action des techniciens du suivi, de l'évaluation et de l'apprentissage (SEA) dans chaque bureau pays a été élargi. Ils sont désormais en charge de la redevabilité dans le cadre de leurs fonctions. Nous disposons par conséquent de responsables SEAR dans chaque bureau pays, spécifiquement chargés des questions de redevabilité, ce qui nous permet de cibler davantage le travail réalisé dans ce domaine. Les responsables en question sont soutenus et renforcés par le Département SEAR du siège, au moyen d'une coordination permanente et de sessions spécifiques dédiées à la redevabilité.

Enfin, en tant que membre de l'Alliance ChildFund, Educo rend compte chaque année au Secrétariat de l'Alliance de divers aspects du travail que nous engageons, notamment du développement de nos programmes, de nos projets et de nos activités, et de la gestion financière de l'organisation, entre autres. Durant la pandémie de COVID-19, tous les membres de l'Alliance ont fait un rapport trimestriel au Secrétariat sur la situation et les actions mises en œuvre pour répondre de manière immédiate à la crise. Les résultats ont été partagés et systématisés au sein du groupe de travail spécifique de l'Alliance chargé du suivi de la COVID-19. Ils ont de plus été diffusés dans le cadre du Forum des CEO de ChildFund et par le biais de rapports externes et de campagnes de communication.



900 535 238 | www.educo.org | [f @educO](https://www.facebook.com/educO)
[@educO_ONG](https://twitter.com/educO_ONG) | [i @educO](https://www.instagram.com/educO)

