



**Burkina
Mali
Niger
Sénégal**

Stratégie Educo pour le Sahel

2021 - 2025





Stratégie Educo pour le Sahel 2021-2025. Burkina, Mali, Niger, Sénégal

©Educo

Novembre 2021

Images : @Educo

educos@educos.org

Table des matières

Avant-propos	5
Contexte Sahel	7
▪ Contexte sécuritaire et humanitaire	7
▪ Enjeux sur l'éducation, la protection et l'autonomisation/ participation de l'enfant	9
Analyse de l'intervention de Educo au Sahel	10
▪ Education	10
▪ Protection	12
▪ Résilience et autonomisation	12
Approche d'intervention	14
Orientation Stratégique Sahel	15
▪ Objectifs de la stratégie Sahel	15
▪ Axes stratégiques	16
Axe 1 : Développement institutionnel et Positionnement stratégique	16
Axe 2 : Développement et qualité des programmes	17
Axe 3 : Développement Personnes et Culture/Rétention des talents	22
Conclusion	23



Avant-propos

La Fundación Educación y Cooperación (Educo) est une ONG globale de coopération pour le développement et d'action humanitaire, intervenant en Amérique latine, en Asie, en Europe et en Afrique en faveur des droits des enfants et en particulier de leur droit à une éducation équitable, transformatrice, inclusive et de qualité. Elle est membre de réseaux et alliances dont ChildFund Alliance, Joining Forces, CONCORD, Keeping Children Safe, Core Humanitarian Standard Alliance, etc.

En Afrique de l'Ouest, Educo met en œuvre plus de 80 projets/programmes dans plusieurs communautés et à travers 598 écoles. Dans la zone du Sahel central, les interventions de Educo en 2020 ont touché 2 035 497 personnes dont 761 206 enfants et 594 446 femmes, dans les secteurs de l'éducation, la formation professionnelle, la protection, le renforcement des capacités économiques, la sécurité alimentaire et les moyens d'existence, la cohésion sociale, l'eau, l'hygiène et l'assainissement. Educo intervient au Mali depuis 2002, au Burkina Faso depuis 2004, au Sénégal depuis 2006 et au Niger depuis 2020, avec une équipe de plus de 250 personnes.

Le mandat humanitaire de Educo consiste à protéger, aider et assister les personnes les plus vulnérables, en particulier les enfants, dans leur droit à la vie et à la sécurité, avec dignité et une couverture complète des droits et des besoins face aux situations de risque et aux crises humanitaires. Educo travaille suivant une approche "Droit de l'Enfant" tout en se basant sur les besoins et les gaps humanitaires des groupes de population les plus affectées.

Le *Cadre d'Impact Global d'Educo* (CIG) est notre feuille de route pour les dix prochaines années (2020-2030), en conformité avec l'*Agenda 2030*, et qui décrit l'impact social souhaité atteindre collectivement. De ce CIG découle un *Cadre Programmatique Global* (CPG) qui fixe les priorités programmatiques à l'horizon 2025.

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

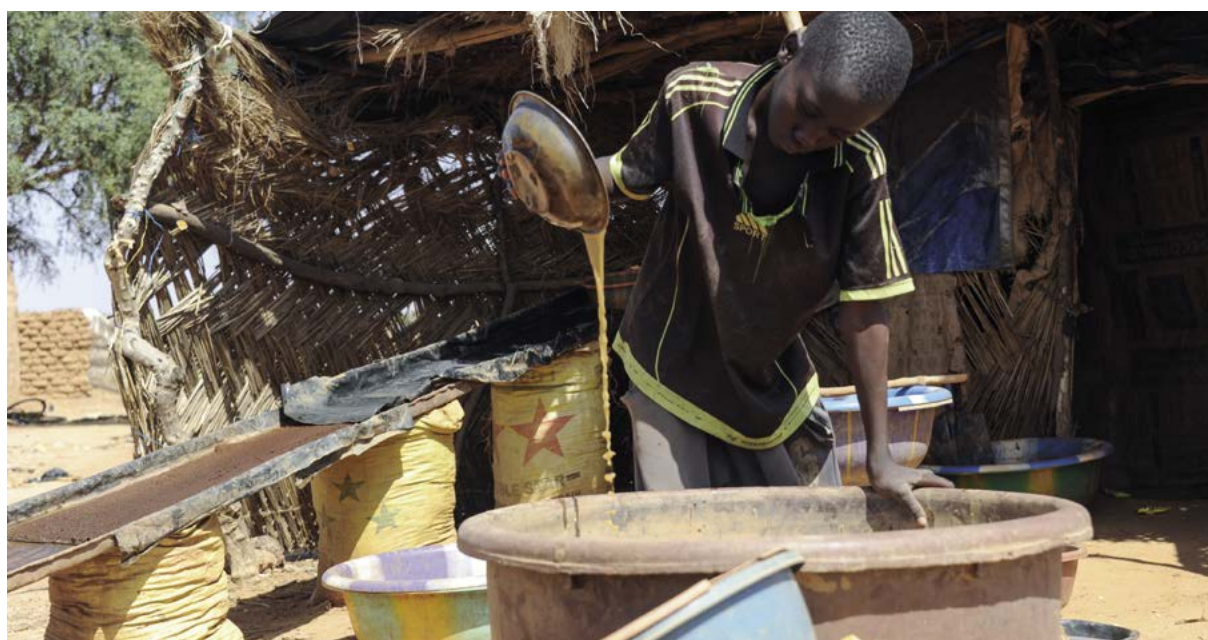


D'autres thématiques transversales sont développées et concourent à l'atteinte des résultats du cadre programmatique. Il s'agit du genre, du changement climatique, de la cohésion sociale, de la sécurité alimentaire et des moyens d'existence, la nutrition, l'eau-hygiène et l'assainissement, la santé y compris sexuelle et reproductive.

Les pays d'intervention de Educo en Afrique, particulièrement ceux du Sahel (Burkina Faso, Mali, Niger et Sénégal) ont en commun des régions périphériques confrontées à une crise multiforme qui met en péril les efforts de développement entrepris depuis les indépendances. Ces régions subissent depuis plusieurs années les effets des changements climatiques dans un contexte de forte croissance démographique et de pauvreté généralisée. À cela s'ajoute la crise sécuritaire et transfrontalière ainsi que ses corollaires (déplacement des populations, la perte des moyens d'existence des ménages, l'impact sur l'éducation et la protection des enfants, etc.). Au vu des contextes assez similaires, **le partage, l'harmonisation des approches programmatiques, la création d'une cohérence et de synergies entre les pays d'intervention** de Educo dans le Sahel s'avèrent nécessaire pour plus d'impact dans la vie des enfants et des communautés pour lesquelles la Fondation travaille.

C'est dans ce cadre qu'une Direction Stratégie Sahel a été créée en octobre 2020 en vue d'impulser une stratégie cohérente et de coordonner l'intervention de Educo dans la zone. Sa mission est également de construire et de renforcer le positionnement de Educo au niveau de la région en intégrant des alliances stratégiques déterminantes, de renforcer la crédibilité de Educo par une présence assidue et pertinente dans le dialogue régional avec les principaux acteurs et d'identifier les opportunités de financement et d'échanges.

Le présent document présente une analyse du contexte et de l'intervention de Educo au Sahel, avec une orientation stratégique pour les 5 prochaines années (alignée au CPG à l'horizon 2025) et définit la structure, l'approche de travail, le mécanisme de suivi-évaluation pour garantir le succès des interventions de Educo dans le Sahel.



Contexte Sahel

Contexte sécuritaire et humanitaire

La zone du Sahel regroupe dix pays : **Burkina Faso, Cameroun, Mali, Niger, Gambie, Guinée, Nigeria, Sénégal, Mauritanie et Tchad**. Les pays de cette zone sont classés parmi les pays à faible développement humain, l'IDH (Indice de Développement Humain) 2020 les classant du plus élevé, 153 pour le Cameroun, au plus bas, 189 pour le Niger (sur 189 pays mesurés). Son incidence de pauvreté est comprise entre 40 et 55% selon le pays. Le climat exerce une forte influence sur le développement économique quotidien de la région, notamment en termes d'accès à l'eau, à la sécurité alimentaire, la santé, aux écosystèmes et moyens de subsistance. La zone du Sahel, particulièrement le Sahel central, est durement touché par la combinaison de facteurs liés au changement climatique et à la crise sécuritaire.

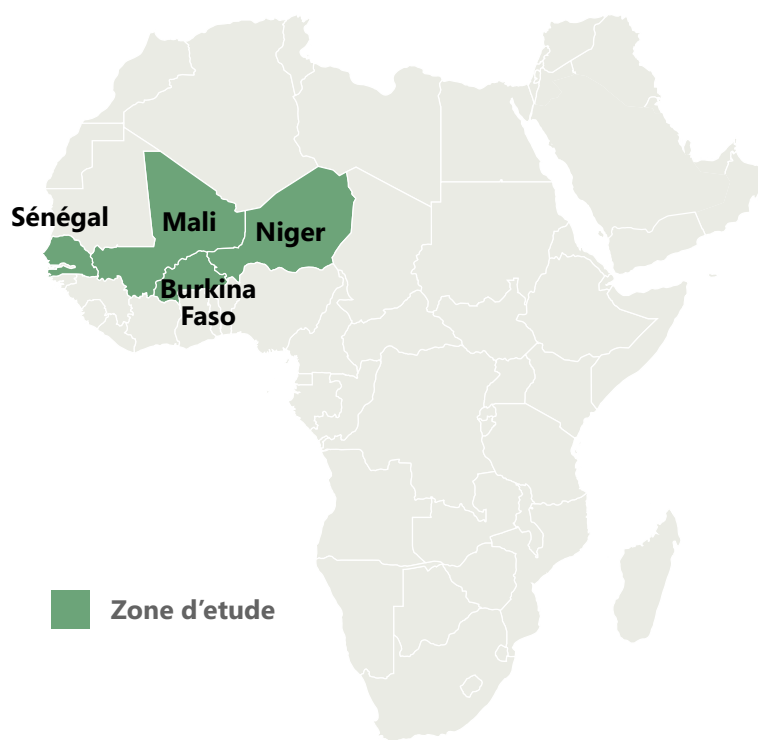


Figure 1 : Cartographie de la zone d'intervention Educo au Sahel

Ces dernières années, la zone Sahel a connu de fréquentes attaques de groupes armés non étatiques (GANE), qui menacent tout gain de développement humain. Le conflit reste l'un des principaux moteurs de la crise humanitaire et l'insécurité croissante surtout au Burkina, Mali, Mauritanie, Niger, Nigéria et au Tchad. La crise de cette zone est marquée par une recrudescence des violences dans la région du Liptako-Gourma. Dans cette zone, région située dans l'est du Burkina Faso, le sud-ouest du Niger et une petite partie du centre-sud-est du Mali, l'on assiste à des violations fréquentes des droits humains qui engendrent des flux



mixtes (déplacés internes et réfugiés) et une restriction importante de l'accès aux services de base. Cela entraîne une aggravation des tensions intercommunautaires. Selon les chiffres rapportés par le UNHCR¹, l'on enregistre 3 900 341² demandeurs d'asile, réfugiés rapatriés, personnes déplacées internes (PDI) et de PDI retournés, dans les 5 pays mentionnés.

Avec la récurrence des attaques des GANE, d'autres déplacements forcés sont attendus, ainsi que l'accentuation de la restriction de l'accès aux services de base pour les populations locales touchées par le conflit. Le déplacement ajoute une pression sur des ressources naturelles limitées, exacerbant les tensions intercommunautaires. Le débordement du conflit armé au Sahel central, du Mali au Burkina Faso et au Niger, s'intensifie rapidement, avec un risque d'aller plus au sud (Bénin, Togo, Ghana et Côte d'Ivoire).

Les besoins humanitaires dans les pays ciblés sont massifs et en augmentation, les indicateurs montrent une détérioration de la situation humanitaire dans tous les secteurs. La vulnérabilité des populations est très élevée, 20 000 000 de personnes vivent dans des zones touchées par les conflits au Burkina Faso, au Mali et au Niger. Le nombre total de personnes dans le besoin a augmenté de 48% depuis 2019 selon la DG ECHO (HIP 2021).

A l'instar de tous les pays, la zone Sahel n'est pas épargnée par la pandémie de coronavirus, dont les premiers cas ont été enregistrés en mars 2020. Selon le Secrétariat du club du Sahel et de l'Afrique, le Sahel a enregistré un total de 287 395 cas de coronavirus avec 4 789 cas de décès, en février 2021. Les populations les plus dépendantes des services publics ont été les premières affectées notamment avec la fermeture des écoles.

¹ Rapport HCR, Janvier 2021

² <https://data2.unhcr.org/fr/situations/sahelcrisis>

Enjeux sur l'éducation, la protection et l'autonomisation/participation de l'enfant

L'**éducation** est un droit humain, que les autorités nationales et la communauté de la zone du Sahel ont le devoir de respecter, protéger et satisfaire, y compris dans les situations d'urgence et de crise. Les pays de cette zone sont confrontés à des enjeux économiques, démographiques, sécuritaires et migratoires qui pèsent sur les besoins et sur les capacités de leurs systèmes éducatifs, dont les résultats figurent parmi les plus faibles au monde³.

Au Burkina Faso, au Mali et au Niger, les enfants et les jeunes sont les premières victimes des crises. Plus de 700 000 enfants ne sont pas scolarisés dans ces pays en raison d'importantes déficiences structurelles combinées à des attaques accrues contre le système éducatif (enseignants et installations). Au niveau humanitaire, selon les plans de réponse humanitaire révisés (HRP 2021), 1 679 800 millions enfants se trouvent dans le besoin. Les conflits augmentent le taux d'abandon des élèves et l'absentéisme des enseignants. Les attaques armées et le déplacement de populations entraînent la fermeture des écoles dans les zones affectées. Aussi, dans les régions qui accueillent des personnes déplacées, ou que celles-ci traversent, les capacités d'accueil et la pédagogie adaptée constituent un défi majeur. Les enfants non scolarisés ou peu scolarisés sont plus exposés aux risques de protection – violence sexuelle, mariages et grossesses précoces, travail des enfants et recrutement forcé – et ont moins de chances de briser le cercle vicieux de la pauvreté.

En ce qui concerne le domaine de la **protection et l'autonomisation/participation de l'enfant**, la situation des enfants avant la crise sécuritaire était déjà préoccupante. Selon l'ASDE (Analyse Situationnelle des Droits de l'Enfant) Protection réalisée par Educo Mali en 2018 dans le cadre de l'Initiative Joining Forces, les questions de mutilations génitales féminines, mariage d'enfants, la traite des enfants à des fins sexuelles ou l'exploitation sexuelle des enfants, etc. étaient déjà des maux qui entravaient la jouissance des enfants à leurs droits. Dans un contexte d'insécurité croissante et de grande vulnérabilité, les violations des droits humains, y compris les violences sexuelles et basées sur le genre et l'utilisation d'enfants par les parties au conflit sont en augmentation.

La situation au Sahel exige une capacité de réponse adaptée. La mobilité à risque et transfrontalière et les enfants en conflits avec la loi sont autant de risques de protection des enfants, engendrés parfois par les pesanteurs socioculturels et aggravés par les conflits et la pandémie du COVID 19. La violence et l'insécurité croissantes menacent la prise en charge et la protection d'environ 2,3 millions d'enfants en besoin d'assistance en 2020 dans la région du Sahel central (Burkina Faso, Mali et Niger), contre environ 1,2 million d'enfants en 2019⁴. Selon la même source, au Burkina Faso, le nombre d'enfants ayant besoin de protection a été multiplié par 10 au moins, passant de 35 800 enfants en 2019 à 368 000 en 2020. Au Mali, en 2021 plus d'un million d'enfants seront confrontés à des problèmes de protection cette année, soit deux fois plus que l'année précédente. Au Niger, plus de 867 000 enfants ont besoin de protection en 2020, soit 200 000 de plus qu'en 2019. En somme, la zone du sahel est caractérisée par des facteurs de vulnérabilité, d'instabilité et d'insécurité qui se renforcent mutuellement. Ces risques sont aggravés par les crises politiques et de gouvernance, la répartition inégale des richesses et le manque d'accès aux ressources, aux opportunités et aux services de base.

³ Évaluation de l'action de la France pour l'éducation de base au Sahel | AFD - Agence Française de Développement

⁴ Unicef.org: <https://www.unicef.org/wca/fr/communiqu%C3%A9s-de-presse/23-millions-denfants-auront-besoin-de-protection-dans-la-r%C3%A9gion-du-sahel>

Analyse de l'intervention de Educo au Sahel

Dans son *Cadre Programmatique Global 2021-2025*⁵, Educo se base sur une logique d'intervention pour répondre à l'impact social souhaité défini son *Cadre d'Impact global 2020-2030* : « Les enfants jouissent pleinement de leur bien-être, de leurs droits et des opportunités de développer leurs capacités au sein d'une planète partagée ». Pour ce faire et dans la continuité de son *Plan Stratégique 2015-2019*, trois domaines programmatiques sont établis : Éducation sûre, équitable et de qualité ; Protection contre la violence et l'exploitation ; Autonomisation et Capacité d'agir pour le changement social.

L'intervention de Educo s'est donc focalisée autour de ces thématiques et a permis aux bureaux Pays du Sahel de développer un important portefeuille de projets.

Education

Dans sa stratégie d'intervention, Educo a renforcé son expertise technique en éducation dans les domaines de l'accès, de la qualité et de la gestion de l'école à travers des outils développés à partir d'une approche d'éducation holistique priorisant le "droit à l'éducation", les "droits dans l'éducation" et les "droits à travers l'éducation".

Dans le domaine du « **droit à l'éducation** », les outils développés ont contribué à l'augmentation quantitative de l'offre éducative dans les zones d'intervention. Ainsi des centaines de classes ont été construites et équipées dans la zone d'intervention. Des sensibilisations ont été réalisées pour inciter les titulaires de responsabilités (les parents) à inscrire et maintenir les enfants dans le système éducatif.

Au titre des « **droits dans l'éducation** », Educo a renforcé son expertise d'appui des communautés éducatives à la répartition équitable du travail éducatif entre l'école et la communauté d'une part et à la conception de programmes de formation des enseignants sur des approches pédagogiques innovantes (éducation bienveillante) d'autre part. À cela s'ajoute le renforcement des capacités des enseignants et des encadreurs pédagogiques, la dotation des écoles en matériels et outils didactiques, la distribution de kits complémentaires aux apprenants et les actions d'appui institutionnel aux services techniques des ministères pour un meilleur suivi de l'encadrement pédagogique, la prise en charge éducative des enfants et adolescents en dehors de l'école (EADE).

Enfin, dans le cadre des « **droits à travers l'éducation** », Educo a apporté un appui au renforcement de l'éducation à la citoyenneté démocratique, la promotion de la participation et la bonne gouvernance démocratique moyennant des outils de modèles de gestions scolaires appropriées en collaboration avec

⁵ [Cadre-programmatique-global-2021-2025.pdf \(windows.net\)](#)



les structures scolaires et tous les acteurs de l'éducation. Les projets de Educo intègrent une dimension sensible à la protection pour s'attaquer aux causes structurelles des violations de droits de tout genre.

Dans ce nouveau contexte humanitaire à fort défis sécuritaire et sanitaire, l'approche régionale en matière d'éducation, de protection et d'autonomisation de Educo dans les pays du Sahel vise à contribuer directement aux objectifs de la **continuité de l'éducation et la protection des enfants** dans les régions touchées par la crise.

Les alternatives proposées visent à réduire la brèche existante entre les droits violés et les besoins non satisfaits en donnant la priorité aux enfants les plus vulnérables (y compris les Personnes Déplacées Internes - PDI et les communautés hôtes) en matière d'éducation et de protection et à leurs capacités (ou celles de l'État) à les satisfaire, tout en prévenant et atténuant les effets négatifs et en augmentant leur résilience.

Dans le Sahel, Educo a actuellement plusieurs accords de partenariats avec des Partenaires Techniques et Financiers (PTF) comme AECID, AVCD, UNICEF, ECW, UE, ECHO, LED, ChildFund Korea, etc.

Conscients du rôle et de la place de l'éducation dans le développement socio-économique, Educo a renforcé au niveau régional son expertise dans la gestion de l'éducation pour favoriser le retour dans le système éducatif des enfants déscolarisés. Ainsi, une démarche d'intervention pour la scolarisation des enfants dans les zones à forts défis sécuritaire a été élaborée et validée en collaboration avec les acteurs des Ministères de l'Éducation et des ONG/OBC partenaires du secteur de l'Éducation et de la Formation y compris les donateurs humanitaires et de développement. Cette démarche priorise la continuité et le renforcement de l'offre éducative en faveur des enfants des populations déplacées, des demandeurs d'asile

et des populations hôtes. Dans cette même dynamique, Educo a développé des alternatives éducatives telles que la **Stratégie de Scolarisation Accélérée/Passerelle (SSA/P)**, les **Cours de Rattrapage Intensifs (Remédiation Intensive)** et les **Écoles Coraniques Rénovées**.

De plus, Educo Mali a développé et validé avec le Ministère de l'Éducation un référentiel national de l'éducation bienveillante. Ce référentiel sera désormais intégré dans le cursus de formation des enseignants du fondamental afin d'assurer une meilleure éducation intégrée au profit des enfants.

D'autres approches innovantes sont également développées au Burkina, Mali et Niger dans le domaine de l'éducation en situation d'urgence pour permettre aux enfants de poursuivre leur processus d'apprentissage.

Par ailleurs, Educo a apporté son expertise à l'UNESCO pour la définition d'une stratégie de prise en charge des enfants privés d'éducation dans les pays du G5 Sahel (Burkina Faso, Mali, Niger, Mauritanie et Tchad).

Protection

Dans le domaine de la protection, afin d'améliorer l'accès aux services de protection des enfants affectés par la crise, Educo développe différents mécanismes de protection :

- **Prise en charge holistique des enfants affectés par le conflit**, gestion de cas et mise en place de système de référencement en collaboration avec les agents de protection.
- **Appui à l'établissement des pièces d'état civil.**
- **Espaces Amis des Enfants, Espaces Sûrs** qui sont des endroits récréatifs et éducatifs où les enfants (de 03 à 17 ans) affectés par la crise peuvent s'épanouir dans un environnement protecteur.
- Une attention particulière à la protection des enfants en situation de mobilité. En effet, la mobilité des enfants les expose à une forte vulnérabilité.
- Lutte contre les **pires formes de travail des enfants**.
- **Développement de dispositifs communautaires et institutionnels de protection de l'enfant** tel que les comités locaux de protection des enfants, les cadres de concertations communales et les réunions des clusters. Au Sénégal, Educo a développé l'approche gouvernance locale et redevabilité pour garantir la protection de l'enfant ainsi que le Guide de Mesure des Performances des Collectivités Territoriales dans le domaine de la protection.
- **Approche safe school** afin d'assurer un environnement scolaire sûr et protecteur pour les apprenants et les enseignants.

Résilience et autonomisation

Dans le domaine de la résilience, Educo développe des activités visant à réduire les risques des ménages à **l'insécurité alimentaire** et les aide à réagir en cas de choc. D'une part, il s'agit d'activités de renforcement de la productivité et du niveau de la **production agricole** à travers l'aménagement des bas-fonds rizicoles et la récupération des terres dégradées avec des techniques telles que la production et l'utilisation de la fumure organique, les demi-lunes, les cordons pierreux, le zaï et le sous-solage.

D'autre part, la promotion des **Activités Génératrices de Revenus (AGR)** vise non seulement à diversifier les sources de revenu, mais aussi, à renforcer les capacités économiques des femmes et promouvoir leur autonomisation. Ces activités concernent la production maraîchère en saison sèche, la culture pure du niébé et de la patate douce à chair jaune. Aussi, Educo a développé des outils lui permettant d'offrir également des possibilités aux femmes et filles à mieux s'organiser pour être plus résilientes financièrement et socialement à travers son approche d'éducation financière communément appelée le Village Saving Loans (VSLA) au Burkina Faso et l'Épargne pour le Changement (EPC) au Mali. Au Sénégal, l'accent a été mis dans l'intégration du genre dans les mécanismes et structures de gouvernance nationale et locale qui influencent le développement et le renforcement du système éducatif et du système de protection de l'enfant. Ainsi, des espaces de collaboration ayant un impact collectif multipartite sur l'éducation des filles ont été créés. Des mécanismes de coordination au sein des collectivités territoriales pour accompagner les filles à la réalisation de leur droit à l'éducation ont été mis en place de même que le renforcement du tissu associatif des enfants et des adolescents et l'amélioration de la capacité des filles et des adolescentes à diriger les processus de plaidoyer en faveur des politiques publiques.



Approche d'intervention

Dans ses stratégies d'intervention, Educo fait la promotion d'une approche intégrée avec un soutien au développement à plus long terme pour fournir des services de base durables et une protection aux populations vulnérables. Educo est guidée par les quatre principes fondamentaux de la *Convention relative aux Droits de l'Enfant* : **la non-discrimination, l'intérêt supérieur de l'enfant ; la vie, survie et développement et la participation de l'enfant**. Dans des contextes humanitaires, le travail de Educo est aussi guidé par les principes humanitaires fondamentaux : **l'humanité, l'impartialité, la neutralité et l'indépendance**.

Les interventions de Educo sont conçues et implémentées sur la base des approches définies dans le CIG et le CPG, des critères de qualité des programmes afin de contribuer au bien-être des enfants et en particulier celui des plus vulnérables. De ce fait, elle priorise les 5 approches suivantes :

- **L'approche Droits et bien-être de l'enfant** avec l'implication des titulaires d'obligation (État et services institutionnels), de responsabilité (familles et communautés) et des détenteurs de droits (les enfants) ;
- **L'approche Genre et Développement** qui est indispensable pour considérer les disparités de genre et réduire les inégalités dans toutes nos interventions.
- **Approche Triple Nexus** : Il est essentiel de promouvoir une approche intégrée avec un soutien au développement à plus long terme pour fournir des services de base durables et une protection aux populations vulnérables. Pour renforcer la résilience aux chocs récurrents et inattendus, il est nécessaire d'adopter une approche fondée sur le lien entre l'aide humanitaire, le développement et la paix.
- **La Mesure d'impact et Apprentissage organisationnel** qui intègre l'approche Gestion axée sur les Résultats (GAR) et L'approche basée sur les évidences. Intégrer cette approche implique par ailleurs de placer l'impact social que notre organisation veut exercer dans le monde au centre de sa stratégie et de son action.
- **La culture de la redevabilité centrée sur les enfants, les adolescents et les jeunes** qui, permettent la création des conditions d'un climat approprié et d'un travail direct avec les titulaires de droits.



Orientation Stratégique Sahel

Objectifs de la stratégie Sahel

Les pays d'intervention de Educo au Sahel présentent certains des défis de développement les plus importants de l'histoire récente, avec une répercussion d'une ampleur proportionnelle sur les communautés, les enfants, les jeunes et les femmes. Ces défis auxquels Educo contribue auprès des États de la région à relever sont très complexes et nécessitent plus de synergies et une mutualisation des expériences dans les Bureaux Pays. Il s'agit notamment de :

- I.) la pauvreté endémique et les inégalités, les exclusions profondes et les violations des droits de l'homme,
- II.) l'accès limité aux services de base tels que la santé, l'éducation, l'eau, etc.,
- III.) le taux élevé de chômage des jeunes,
- IV.) les défis de la gouvernance, le déficit en capacités des services publics,
- V.) l'insécurité grandissante, etc.

Une approche globale dédiée, intégrée et cohérente est nécessaire pour répondre aux besoins transfrontaliers et régionaux au Sahel, et ainsi atteindre de façon efficace les résultats d'impact social recherchés dans le *Cadre d'impact Global 2020-2030* et le *Cadre Programmatique Global 2021-2025* de Educo.

Les problèmes au Sahel sont transfrontaliers et étroitement liés. Seule une stratégie Sahel, intégrée et globale permettra de réaliser des progrès évidents. Définie en parfaite intelligence avec les Bureaux Pays concernés, la stratégie de Educo au Sahel a pour but de donner **une vision plus cohérente et une meilleure coordination des interventions dans la zone**. Partant des expériences pratiques et actions menées dans les différents Bureaux Pays, cette orientation stratégique propose des axes qui pourraient être implémentés en s'appuyant sur l'ensemble des instruments dont dispose Educo.

En 2021, Educo a approuvé son *Plan de Développement Organisationnel Global 2021-2023 (PDOG)*. Il a pour objectif de fournir à l'organisation une solidité qui lui permette d'implémenter avec succès les stratégies établies dans le *Cadre Programmatique Global (CPG) 2021-2025*, et d'atteindre ainsi les Résultats d'Impact Social définis dans notre *Cadre d'Impact Global 2020-2030*.

Résultats d'Impact Social :

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

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

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

Axes stratégiques

En lien avec le Plan de Développement Organisationnel Global (PDOG), les axes stratégiques suivants sont interdépendants et complémentaires.

Axe 1 : Développement institutionnel et Positionnement stratégique

Développement institutionnel et organisationnel

Dans un contexte Sahel de plus en plus changeant et fortement marqué par les défis sécuritaires, la nécessité d'accompagner et de soutenir les bureaux Pays dans leurs efforts à mieux opérationnaliser leurs missions s'avère crucial. Le Développement Institutionnel vise à améliorer l'ancrage de Educo Sahel à la mission et aux orientations stratégiques définies au niveau global. Il s'agit de consolider les performances des bureaux Pays en vue de l'atteinte des objectifs communs de développement et d'action humanitaire dans le Sahel. Ceci implique des démarches d'accompagnement, de mise en relation, d'échanges et de transferts de connaissances au niveau institutionnel et/ou organisationnel. Dès lors, dans le cadre d'une culture de résultat, la stratégie consiste à renforcer les bureaux Pays dans leur capacité institutionnelle et organisationnelle, administrative, logistique, sécuritaire, de gestion et de mise en œuvre d'actions de développement et humanitaire afin d'optimiser l'efficacité de leurs interventions.



Positionnement et Alliances Stratégiques

Le développement et renforcement de la collaboration au niveau des États, des partenaires stratégiques, techniques et financiers est nécessaire pour un meilleur positionnement de Educo dans le Sahel. L'impact social visé par Educo n'est possible que dans le cadre d'un travail collectif. À cette fin et dans une perspective régionale, la Direction Sahel accompagnera les Bureaux Pays dans leurs efforts à intégrer/consolider des alliances stratégiques déterminantes, à renforcer la crédibilité d'Educo par une présence assidue et pertinente dans le Dialogue régional avec/entre les principales Agences et d'identifier les opportunités d'échanges avec les potentielles agences sur les défis régionaux. Dans ce même élan, la Direction Sahel

portera le plaidoyer régional de Educo en lien avec les Directeurs pays et le responsable Plaidoyer au Siège pour la reconnaissance de son expertise auprès des institutions régionales stratégiques intervenant dans les pays du Sahel.

Stratégie d'influence

Educo Sahel cherchera à influencer les politiques et approches relatives au bien-être de l'enfant dans la zone. Cette stratégie d'influence consistera à renforcer la visibilité et à mettre en place des actions de plaidoyer bien structurées à travers une stratégie de **Plaidoyer et Communication** à l'échelle régionale. Ceci permettra de renforcer le positionnement de Educo dans le Sahel en tant qu'organisation crédible d'intervention dans le développement et les urgences. Il s'agira donc de communiquer davantage sur l'impact des activités réalisées dans les différents secteurs. Ceci contribuera d'une part à une meilleure acceptation de Educo par les institutions nationales, régionales et internationales et les communautés, et d'autre part à la construction de nouveaux partenariats.

Axe 2 : Développement et qualité des programmes

Développement de l'expertise technique sectorielle

Au cours des dernières années, Educo a développé une expertise avérée dans les domaines de l'éducation et de la protection au Sahel. À cela s'est ajouté des interventions d'urgence humanitaire qui appelle à ce que l'organisation adapte ses modalités d'intervention et ses capacités de déploiement. À cette fin l'accent sera mis sur :

- **Support à la coordination des interventions sur le terrain** : accompagnement d'une ouverture d'axes, accompagnement des consultants externes, évaluation ad hoc, visite des bailleurs, etc.
- **Amélioration de la collaboration avec les responsables techniques des partenaires** : À des fins de renforcement de l'apprentissage mutuel, les responsables SEAR et Spécialistes de Educo seront également en contact avec leurs homologues des différents partenaires opérationnels dans leurs pays respectifs.
- **Rapprochement des Bureaux Pays de Educo dans d'autres pays du Sahel** : L'objectif des échanges entre les responsables SEAR est centré autour de la capitalisation et de la structuration des services.

Approche d'accès humanitaire

L'objectif pour Educo de définir une stratégie d'accès humanitaire pour le Sahel permet d'assurer et de faciliter un **accès à la protection et à l'assistance pour les personnes vulnérables**. Il s'agit d'un accès humanitaire à deux sens :

- La population affectée à un accès sûr, digne et équitable à l'assistance et à la protection ;
- Les activités humanitaires peuvent atteindre de façon sûre, rapide et sans entrave les personnes vulnérables.

Au niveau du Sahel la typologie de la crise (volatilité de l'accès humanitaire, menaces, etc.) requiert une analyse permettant d'avoir des réponses coordonnées au niveau transfrontalier.



Les stratégies à utiliser pour bénéficier d'un accès humanitaire adéquat sont essentiellement liés à :

- **Le monitoring d'accès humanitaire** : le suivi régulier des contraintes d'accès humanitaire est une activité essentielle afin d'informer les priorités de plaidoyer, de négociations et opérationnelles sur les principaux obstacles, et de leur impact sur les populations et organisations affectées ;
- **Une réponse adaptée et cohérente** : à partir du monitoring d'accès humanitaire, les principales contraintes observées seront identifiées et bénéficieront d'une approche cohérente et consistante de la part de Educo.

Suivi / Évaluation / Apprentissage / Redevabilité (bénéficiaire et bailleurs)

La mesure de l'impact social est l'une des priorités majeures du *Cadre d'Impact Global (CIG)* et du *Cadre Programmatique Global (CPG)* d'Educo. Le SEAR permet de générer des évidences programmatiques qui doivent être diffusées pour des prises de décisions et des réorientations. Cela se traduit par la collecte des données, des analyses sectorielles et des recherches. Au niveau de la stratégie Sahel, les pays veilleront à une meilleure insertion du dispositif de SEAR dans la planification stratégique et opérationnelle, et à mettre en place des réseaux d'apprentissage et de partage d'expériences. Il s'agira de travailler davantage à :

- l'instauration d'une véritable culture de reddition des comptes avec un rapportage systématique ;
- le respect des délais d'exécution des activités planifiées et de rapportage ;
- la gestion des données et l'archivage.

La Direction de Stratégie au Sahel (DSS) s'assurera, en collaboration avec les départements du siège, de la contextualisation et l'implémentation du système pour une meilleure prise de décisions. L'apprentissage sera axé sur le développement et la mise en œuvre de programmes et de projets, et la génération d'études et d'actions de plaidoyer. L'apprentissage se fera par une capitalisation rigoureuse des expériences de Educo au niveau des projets, des pays avec une visée sous régionale.

Pour ce qui est de la Redevabilité, il est essentiel que les communautés (y compris les enfants) puissent s'exprimer librement sur les approches méthodologiques et sur les actions de Educo. Ainsi, les demandes de renseignements, d'éclaircissements ou les plaintes émanant des communautés seront encouragées dans la mesure où elles contribueront à la prise de décisions justifiées, rapides et efficaces pour une amélioration des interventions au profit de ces mêmes communautés.

Recherche et innovation

Au niveau de Educo, la recherche permanente de l'amélioration des interventions et de la qualité des services aux bénéficiaires a permis de mettre au centre des préoccupations la question de l'innovation. Educo doit créer de la nouveauté, elle doit concevoir de nouveaux produits et services qui s'adaptent mieux aux besoins des bénéficiaires et au contexte en constante évolution. Plusieurs axes ou domaines exigent que Educo se démarque et innove. Il s'agit de :

- le contexte sanitaire COVID-19 qui impacte l'atteinte des objectifs stratégiques, notamment l'accès des bénéficiaires aux services de distribution, de sensibilisation, de formation et d'apprentissage ;
- la collecte, la transmission, le traitement et la visualisation des données, de façon rapide et à distance.

La DSS accompagnera l'introduction des solutions mobiles dans le SEAR, la gestion de la sécurité et l'utilisation des IT (Information technology) dans la délivrance de l'assistance notamment au niveau de l'éducation et de la protection, permettant ainsi de gagner en temps et en transparence.

Développement d'initiatives multi-pays

Le positionnement des zones géographiques dans les différents pays d'Educo (Sénégal, Mali, Burkina et Niger) offre des possibilités de convergences stratégiques, thématiques et programmatiques. La Direction Stratégie Sahel (DSS) va ainsi encourager, porter et soutenir les initiatives multi-pays permettant à Educo de conforter son positionnement moyennant :

- Campagnes régionales
- Études/recherches et capitalisation régionale ou inter-pays
- Pilotage de processus ou projets régionaux
- Partage d'expertise (staff, approches, méthodologies, etc.)

La DSS va également porter/soutenir les échanges de bonnes pratiques (outils, gestion, etc.) permettant aux Bureaux Pays d'apprendre des autres et de se consolider mutuellement.



La gestion interne et le renforcement des capacités opérationnelles

- **Communication et transparence** : Un renforcement de l'acceptation des interventions humanitaires, notamment à travers une bonne communication, est primordial pour un accès sur le long terme. Dans cette optique, l'identification de modalités de réponse aux contraintes d'accès se fera, dans la mesure du possible, en consultation avec les communautés concernées et dans le besoin. Cela nécessite avant tout un échange transparent sur la nature de l'action humanitaire, les problèmes rencontrés et les solutions envisagées.
- **Développement de capacités locales et de partenariats** : L'ancrage et le niveau d'acceptation d'un acteur humanitaire dans une zone, ainsi que la qualité et la pertinence des programmes jouent un rôle central en matière de sécurité et d'accès à la communauté. La localisation de la réponse et le développement des capacités locales permettent de répondre aux défis des organisations humanitaires à accéder aux populations dans le besoin.
- **Développement continue de la Gestion de la Sécurité** : L'insécurité dans la région Sahel est à la base de la crise humanitaire et expose le personnel de l'organisation à des risques sécuritaires parfois très élevés. Depuis 2 ans, Educo a développé un nouveau Système de Gestion de Sécurité Global afin de gérer et mitiger l'exposition aux risques lors de nos opérations. L'implémentation de ce système a permis de doter à tous les pays du Sahel où travaille Educo d'un Plan de Sécurité Pays.

Compte tenu la haute instabilité du contexte Sahel, il est clé de renforcer cette gestion adaptée aux risques car une bonne gestion de la sécurité contribuera à mieux gérer l'accès humanitaire, tout en maintenant la sécurité du personnel impliqué.

La Maitrise des coûts

Les crises actuelles (financières, sanitaires, etc.) ont redistribué les opportunités et entraîné de nouveaux formats de coopération. Pour s'adapter aux nouveaux défis relatifs à la maîtrise des coûts et atteindre les objectifs de durabilité financière, une nouvelle vision concernant les stratégies de planification et de

gestion doit donc être mise en place aux niveaux des pays. Pour ce faire l'accompagnement de la Direction Stratégique du Sahel sera fondamental.

Ainsi, la Direction Stratégie Sahel mobilisera les équipes concernées dans les Bureaux Pays afin de conduire des processus régionaux sur des thématiques importantes telles : l'optimisation des coûts de fonctionnement, les processus de rationalisation, la recherche de la gestion efficiente des Projets, le Rapport Qualité/Prix dans les achats, la maîtrise de la consommation, etc.

Mobilisation de Ressources et Gestion des Subventions

La stratégie de mobilisation des ressources repose sur plusieurs aspects importants à savoir la projection des ressources nécessaires, le marketing des actions planifiées et le développement des partenariats/nouveaux financements. Un meilleur positionnement de Educo à travers le renforcement qualitatif des interventions programmatiques, la visibilité des actions et le développement des alliances stratégiques contribueront aux efforts de mobilisation des ressources.

Ces perspectives sont retenues comme déterminantes dans les mandats de la Direction Stratégie Sahel. Ainsi, elle accompagnera, en lien avec le Spécialiste Global de Mobilisation des Ressources, basé en Afrique de l'Ouest, les Bureaux Pays de Educo dans la Région Sahel dans leurs efforts d'identification des opportunités de financement et de consolidation du Portefeuille Bailleurs. La DSS portera au niveau régional et soutiendra aux niveaux pays, l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies pertinentes de mobilisation de ressources permettant à Educo de faire face aux contraintes budgétaires internes. L'objectif étant de contribuer à la viabilité financière de Educo par l'augmentation des financements externes. Une attention particulière sera accordée aux projets transnationaux permettant ainsi de consolider l'approche régionale de Educo dans le Sahel.



Axe 3 : Développement Personnes et Culture/Rétention des talents

Dans la dynamique de la Culture Organisationnelle de Educo Globale, le Sahel se positionne comme le bras opérationnel pour promouvoir et cultiver une identité organisationnelle forte en lien avec les valeurs, les principes, les aspirations et la mission sur l'enfance de Educo.

La charte/code et politiques institutionnelles, socles de notre identité, se refléteront dans la gestion et le management des équipes. Les principes dans la gestion des ressources humaines de Educo s'appliquent aussi bien au personnel permanent qu'aux bénévoles et stagiaires, à travers des méthodologies et des procédures, conformément à nos normes internes.

L'objectif final est de faire de nos Bureaux Pays des environnements de travail où il fait bon travailler pour fidéliser et attirer les meilleurs talents possibles au profit de nos projets et programmes. Pour ce faire, six piliers seront utiles pour réussir cette mission :

- **une gestion administrative de base de qualité ;**
- **un environnement de travail de qualité ;**
- **un focus recherche et rétention de talents ;**
- **une vulgarisation active de notre culture organisationnelle ;**
- **une recherche permanente de l'alignement avec la stratégie institutionnelle ;**
- **une forte promotion de l'expertise locale et du genre.**



Conclusion

La présente stratégie est un outil de gestion dynamique capable de s'adapter aux changements susceptibles d'intervenir dans le fonctionnement de Educo au Sahel. Elle n'est pas figée, elle constitue une œuvre perfectible et sera sujette à révision. Dans le cadre de sa mise en œuvre, il est prévu de procéder à une évaluation à mi-parcours et une évaluation finale de la Stratégie Sahel. Au terme de son élaboration, Educo au Sahel reste convaincu que le contexte de la sous-région mérite une flexibilité de l'intervention afin de s'adapter aux exigences de promotion et de protection des droits de l'enfant.

Dans un contexte sahélien de plus en plus changeant et fortement marqué par les défis sécuritaires, les différents acteurs et tout particulièrement l'ONG Educo doit moduler sa stratégie d'intervention au rythme de l'évolution du contexte.

Les défis dans la région appellent à la concertation et à la coopération entre différents types d'acteurs et sur différentes échelles. Le positionnement des zones géographiques dans les différents pays d'Educo (Sénégal, Mali, Burkina, Niger) offre des possibilités de convergences stratégiques, thématiques et programmatiques et l'existence d'une Direction Stratégie Sahel est un atout considérable. Cette Direction, encouragera, portera et soutiendra ainsi les initiatives multi-pays permettant à Educo de conforter son positionnement dans le Sahel et favorisera également les échanges de bonnes pratiques (outils, gestion, etc.) permettant aux Bureaux Pays d'apprendre et de se consolider mutuellement.

Dans un contexte comme celui du Sahel les organisations comme Educo doivent se réinventer constamment et être plus innovantes afin d'influencer sur la vie des enfants en renforçant les capacités des communautés locales et en collaborant avec les partenaires afin de promouvoir et de défendre les droits de l'enfant. Le but ultime étant de **permettre aux enfants de jouir pleinement de leur bien-être, de leurs droits et des opportunités de développer leurs capacités au sein d'une planète partagée.**



