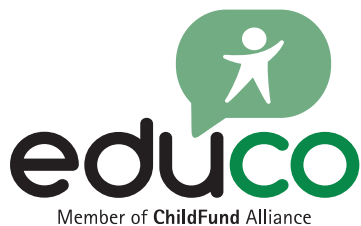


RAPPORT DE REDEVABILITÉ 2018



Rapport de redevabilité 2018

Juillet 2019

© 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, Équateur, Salvador, Espagne, Philippines, Ghana, Guatemala, Inde, Mali, Nicaragua et Sénégal.

Correction et traduction : Christine Antunes et Rebecca Gale

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	5
CE QUE NOUS AVONS ACCOMPLI	7
▪ A. L'impact que nous avons obtenu	7
▪ B. Les résultats positifs sont maintenus	12
▪ C. Nous montrons l'exemple	14
NOTRE APPROCHE DE CHANGEMENT	24
▪ D. Les parties prenantes sont identifiées avec le plus grand soin	24
▪ E. Nous écoutons, nous impliquons et nous autonomisons les parties prenantes	27
▪ F. Notre travail de plaidoyer s'attaque aux causes profondes des problèmes	32
▪ G. Nous garantissons la transparence, nous invitons au dialogue et nous protégeons la sécurité des parties prenantes	34
CE QUE NOUS ACCOMPLISSONS AU NIVEAU INTERNE	39
▪ H. Le personnel et les bénévoles sont formés pour faire de leur mieux	39
▪ I. Les ressources sont gérées efficacement pour servir le bien public	43
▪ J. Les processus de gouvernance favorisent la redevabilité	46
▪ K. Le leadership s'engage à respecter les 12 engagements	51



NOTRE ENGAGEMENT EN FAVEUR DE LA REDEVABILITÉ

Nous avons le plaisir de présenter notre Rapport de transparence et de redevabilité 2018, élaboré conformément au nouveau cadre d'établissement de rapports du [Standard Global pour la Redevabilité des Organisations de la Société Civile](#). Le présent rapport a été évalué par le réseau Accountable Now. Les [résultats](#) de l'évaluation sont publiés sur son site internet.

L'année 2018 a été la dernière période d'application de notre Plan Stratégique en vigueur. L'ensemble de l'Organisation participe actuellement au processus d'évaluation des réussites et des défis des cinq dernières années. Cette évaluation globale nous permettra d'avoir une vue complète de la situation de l'Organisation, et servira de base pour rendre compte à toutes nos parties prenantes des succès, des enseignements tirés et des domaines à améliorer identifiés durant cette période. L'année 2019 est par conséquent une année très importante pour Educo ; c'est l'année au cours de laquelle nous définirons la voie à suivre pour le prochain cycle stratégique et nous voulons que la redevabilité en soit l'axe central. Nous croyons fermement qu'elle représente une approche clé du succès de notre travail. Elle garantit en effet à nos actions une adéquation à des besoins réels et un impact mesurable et durable sur la vie des personnes avec lesquelles nous travaillons.

Au cours des dernières années, nous avons mis en place les structures nécessaires pour assurer la redevabilité à nos parties prenantes, tant à l'interne qu'à l'externe. Nous avons notamment créé de nouvelles commissions pour coordonner l'implémentation des politiques et des standards dans nos bureaux pays (CIPS) ; nous avons mis en œuvre un nouveau modèle de gestion transversale et horizontale basé sur les projets et les processus ; nous avons de plus créé un nouvel organe directeur, le Comité de Direction global, afin de garantir à tous nos bureaux pays une participation aux prises de décisions stratégiques. Nous sommes convaincus que ce changement nous apportera la vision stratégique globale dont nous avons besoin pour relever les défis du futur, et qu'il s'agit là d'un engagement fondamental pour notre redevabilité interne et externe.

Notre dernier rapport de redevabilité avait pointé du doigt la nécessité de fournir davantage d'informations sur les progrès réalisés dans l'implémentation de nos politiques institutionnelles. Dans le présent rapport, nous avons donc mis l'accent sur la présentation de cas concrets et d'exemples, et nous pensons que la mise en œuvre des CIPS a favorisé le suivi de leur application pratique. Notre dernier rapport avait également relevé que le manque d'information concernant certains aspects de la gestion des ressources humaines constituait un domaine à améliorer. Comme nous l'expliquons dans la section H, nous avons réalisé au cours des deux dernières années d'importants

progrès dans l'implémentation d'un nouveau système de gestion des Ressources Humaines. Celui-ci recouvre aussi bien l'évaluation de la performance que la description et l'évaluation des postes de travail. Nous devons néanmoins continuer de renforcer et d'évaluer cet aspect au cours des prochaines années.

Parmi les autres étapes importantes de l'année 2018, nous soulignons le travail accompli pour deux projets pilotes spécifiquement axés sur la redevabilité : l'un à Kolda, au Sénégal, et l'autre au Nicaragua. Ces projets s'inscrivent dans le cadre de l'initiative [Resilient Roots](#). Nous pensons que ces projets pilotes sont des points de départ qui nous fourniront des apports précieux pour renforcer et encourager les mécanismes de redevabilité au sein de l'ensemble de l'Organisation.

Enfin, je suis pour ma part très fier d'avoir rejoint le Conseil d'administration de Accountable Now en mai 2018 : c'est l'occasion pour Educo de contribuer à la promotion et au progrès d'une redevabilité dynamique dans le secteur.



José M. Faura

Directeur général d'Educo

CE QUE NOUS AVONS ACCOMPLI

A. L'impact que nous avons obtenu

1. Quelle est votre mission et votre théorie du changement ? Veuillez fournir une brève description générale.

La mission et les valeurs d'Educo nous définissent en tant qu'Organisation et guident toutes nos interventions. La mission révèle notre identité et notre engagement, ainsi que les personnes avec lesquelles et pour lesquelles nous travaillons. Elle se définit comme suit :

*Nous travaillons avec les enfants et leur entourage pour **promouvoir des sociétés justes et plus équitables** qui garantissent leurs droits et leur bien-être.*

Le travail d'Educo a pour objectif d'assurer le bien-être maximum de l'enfance et la réalisation effective de ses Droits, dans le cadre de la convention internationale qui les régit (Convention relative aux droits de l'enfant de 1989).

Le Bien-être de l'enfance. Selon la vision de la protection de l'enfance d'Educo, tous les enfants bénéficient de l'opportunité d'être et de faire ce à quoi ils accordent de la valeur, grâce à l'exercice de leurs droits. La protection de l'enfance offre par conséquent un cadre idéal pour évaluer les progrès vers des sociétés plus justes.

L'Approche fondée sur les Droits de l'Enfance. Educo intègre l'Approche fondée sur les Droits de l'Enfance en tant que cadre qui relie le bien-être des enfants et des adolescents à la jouissance de leurs droits. Nous appelons les structures nationales et internationales de sauvegarde des droits à soutenir nos actions de développement. Nous accordons par ailleurs une importance particulière au renforcement des capacités des États afin qu'ils respectent leurs engagements en matière de Droits de l'enfance et rendent compte de leurs actions.

Les Agents de changement. Educo part du principe que les acteurs sociaux sont classés en trois catégories : les titulaires de droits (les enfants et les adolescents), les titulaires de responsabilités (la famille, la communauté, la société civile, le secteur privé, etc.) et les titulaires d'obligations (les états et les organismes internationaux). Dans la sphère qui lui correspond, chacun de ces acteurs doit être un agent du changement souhaité, en agissant directement contre les lacunes et les violations du droit. Il doit également œuvrer en faveur du renforcement des mécanismes institutionnels et des capacités des communautés et de la société civile.

La valeur de l'éducation. Educo considère l'éducation non seulement comme un droit en soi, mais comme un moyen indispensable à la réalisation des autres droits et libertés. C'est pourquoi l'éducation doit être nécessairement disponible, accessible, acceptable et adaptable. Nous sommes en effet convaincus que c'est uniquement de cette manière qu'elle pourra transformer la vie des personnes et les préparer à changer à leur tour leur contexte local et global, contribuant ainsi à construire des sociétés plus justes et plus équitables.

Le processus global de la Théorie du Changement d'Educo a été lancé en novembre 2015, dans le cadre de l'Approche de Changement contenue dans le [Plan Stratégique institutionnel 2015-2018](#). Entre autres principes, le processus s'appuie sur la participation, la transparence et le travail en équipe. La contribution, à des degrés divers, des équipes de tous les pays dans lesquels Educo était présent a permis de définir les principaux domaines (Domaines de Changement) sur lesquels le travail devait porter, et ce aussi bien au niveau des programmes qu'au niveau interne et institutionnel. Les voies nécessaires à la réalisation de ces changements (Routes de Changement) ont également été tracées. Les Domaines et les Routes ont été intégrés comme principes directeurs de l'action d'Educo pour les années à venir, conformément au Plan Stratégique institutionnel 2015-2018.

Au cours de l'année 2017, seize Groupes de Travail ont été constitués pour mettre en œuvre la Théorie du Changement d'Educo et atteindre les objectifs fixés dans les cinq «Domaines de Changement». Ces groupes se sont penchés sur des sujets tels que la qualité des programmes, l'apprentissage et la redevabilité. D'autre part, toujours en lien avec les Groupes de Travail, plusieurs initiatives d'innovation appelées «prototypes» ont été promues au niveau global. Elles nous ont permis de tester un certain nombre d'idées concrètes, de les perfectionner, d'en extraire les apprentissages pertinents et, le cas échéant, de les reproduire.

Le travail investi dans la Théorie du Changement, une initiative amorcée fin 2015 et dédiée au changement organisationnel, a pris une dimension absolument structurelle au sein d'Educo. Les résultats des Groupes de Travail seront par conséquent déterminants pour la définition de notre prochain Cadre Stratégique, valable de 2020 à 2030. Cette tâche nous occupera tout au long de l'exercice 2019.

2. Quels indicateurs stratégiques clés utilisez-vous pour mesurer le succès de vos opérations et comment associez-vous les parties prenantes à leur développement ?

Le Plan Stratégique institutionnel 2015-2018 a été élaboré de façon participative. Il a profité des contributions apportées par les enfants et les adolescents - qui sont au centre de notre action, par notre base sociale, par nos partenaires de travail dans les pays où nous sommes présents et par l'équipe humaine de l'Organisation. Plus de 1500 personnes provenant de 17 pays ont contribué à sa définition, dont plus de 220 enfants et adolescents. Environ 450 personnes ont participé aux 37 groupes focaux mis en place pour recueillir les contributions qualitatives.

Trois objectifs stratégiques de développement ont été définis, axés sur le Droit à l'Éducation, le Droit à la Protection et la Gouvernance, ainsi que trois objectifs stratégiques institutionnels considérés comme indispensables à la réalisation des premiers. Les objectifs institutionnels visent à renforcer, entre autres aspects, la culture organisationnelle basée sur les droits de l'enfant, l'évaluation et

l'apprentissage continu à travers la gestion des connaissances, le travail en réseau ou encore la recherche diversifiée de fonds pour assurer la durabilité économique de l'entité.

Chaque objectif stratégique était structuré selon des cibles et des lignes stratégiques, et chaque cible était à son tour associée à des indicateurs clés. Par exemple :

OS1 : Éducation. Les enfants et les adolescents exercent et jouissent de leur droit à une éducation équitable, transformatrice et de qualité, tout au long de leur vie.

Cible 1.1 : Droit à l'éducation. Les conditions nécessaires sont réunies pour assurer une éducation de base pour toutes et tous, sans distinction aucune, orientée vers le vivre ensemble et l'apprentissage à être, à faire et à connaître.

Indicateur 1.1 : Augmentation du nombre d'enfants et d'adolescents qui s'inscrivent à l'école et achèvent un cycle d'études complet (pré-primaires, primaires, secondaires et non formelles).

La liste complète des objectifs, des cibles et des indicateurs est disponible dans notre Plan Stratégique 2015-2018.

Le Plan Stratégique institutionnel 2015-2018 a été contextualisé dans chacun des pays où Educo exerçait une activité. Des Plans pays respectifs y ont été élaborés. Ceux-ci, suivant une logique similaire de mesures en cascade, ont déployé pour chaque cible du Plan Stratégique une série d'objectifs spécifiques comportant des jalons annuels, ainsi que des lignes d'action pour chacun des titulaires de droits, de responsabilités et d'obligations. Chaque année, les Plans pays ont été adaptés en fonction des progrès réalisés au niveau de la stratégie générale, des jalons et des lignes d'action. Ils ont généré des budgets et une planification annuels harmonisés et cohérents.

En complément du Plan Stratégique et pour en assurer l'efficacité, l'affectation des ressources destinées aux objectifs stratégiques d'Educo a été basée sur l'utilisation d'instruments et de mécanismes d'enregistrement validés et contrastés, sur l'information, sur le suivi et le contrôle des activités. Nous disposons par ailleurs d'un logiciel de gestion qui permet l'enregistrement de toutes les transactions et leur comparaison avec le budget annuel, aussi bien au siège que dans les bureaux pays. Ce logiciel nous permet de produire des rapports de suivi budgétaire et des indicateurs qualitatifs et quantitatifs de gestion :

- » Rapports de suivi mensuel du budget annuel.
- » Rapport de suivi trimestriel, à partir de 2018, du compte des résultats consolidé. Ce rapport a été développé à l'aide de la technologie Business Intelligence, accessible depuis le logiciel de gestion interne d'Educo. La publication de ce rapport a nécessité un travail coordonné. Il a été élaboré selon un calendrier préétabli avec différents acteurs : les bureaux pays qui clôturent les comptes mensuels, les départements des Systèmes, de la Technologie et des Opérations au siège, ainsi que ceux des Finances et du Contrôle de Gestion qui vérifient les données et établissent les rapports.

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 ?

En 2019, une évaluation du Plan Stratégique actuel sera effectuée. Le champ d'application de ce processus sera global et participatif. Il concernera à la fois les Plans pays et le Plan Stratégique institutionnel lui-même. Educo est conscient qu'avant d'initier un nouveau cycle stratégique, il convient d'évaluer le travail accompli au cours des cinq dernières années. L'exercice collectif d'évaluation de nos documents stratégiques doit par conséquent être considéré comme l'une des actions clés à entreprendre. Celle-ci nous permettra d'enrichir aussi bien la planification de la stratégie et des programmes que le développement organisationnel du nouveau cycle qui s'ouvrira en 2020. L'exercice d'évaluation visera les résultats suivants :

- » Identifier les réussites et les échecs du travail d'Educo au cours des 5 dernières années.
- » Identifier les principaux enseignements tirés de l'implémentation du Plan stratégique 2015-2018 et des Plans pays 2016-2019, tant au niveau programmatique qu'organisationnel.
- » Identifier les tâches qui restent à accomplir, par rapport à ce que nous ne sommes pas parvenu à faire ou à ce que nous devons abandonner, renouveler ou modifier.

La reconnaissance dont bénéficie Educo dans le secteur de la coopération internationale et de l'action sociale constitue un apport supplémentaire pour l'élaboration des documents stratégiques de la période à venir.

Des informations probantes ont par ailleurs été collectées pour influencer sur la prise de décisions concernant la construction du nouveau cadre stratégique, des programmes globaux et des programmes pays, ainsi que des plans de développement organisationnel au niveau global et au niveau des pays.

Nous présenterons dans le présent rapport les résultats de l'évaluation du Plan Stratégique institutionnel 2015-2018.

Le nouveau cadre stratégique d'Educo 2020-2030, dont fait partie l'évaluation du Plan Stratégique Institutionnel 2015-2018, définira également les Résultats d'Impact Social auxquels nous voulons contribuer. C'est la Théorie du Changement Social qui établira les Routes de Changement programmatiques sur lesquelles nous travaillerons pour atteindre ces résultats. La même théorie définira aussi des Indicateurs Clés d'Impact Social. Afin de garantir leur utilité, ces derniers seront déterminés en accord avec toutes les parties prenantes externes et internes de l'Organisation. Ces indicateurs nous permettront d'assurer le suivi permanent de la portée des Résultats d'Impact Social, et d'établir des mécanismes de correction, d'amélioration continue, d'apprentissage, de transparence et de redevabilité avec toutes les parties prenantes concernées.

4. Des événements ou des changements significatifs et pertinents pour la gouvernance et la redevabilité sont-ils survenus au sein de votre Organisation durant la période prise en compte par le rapport ?

En décembre 2017, notre bureau pays au Ghana a subi une fermeture administrative, tout comme notre bureau pays au Pérou en 2018. La même année, notre bureau en Équateur a subi une fermeture opérationnelle. La décision de fermer ces bureaux correspond à la volonté de l'Organisation de concentrer ses efforts et ses ressources vers les zones les plus vulnérables, afin d'obtenir un impact plus profond et plus durable. D'autre part, un bureau pays a été officiellement créé en Espagne en 2018 (il faisait auparavant partie du siège central). Ce nouveau bureau permet d'harmoniser la gestion des projets et des processus en Espagne avec le reste des bureaux pays.

Afin d'augmenter l'efficacité de la gestion et de la prise de décision en interne, le Comité de Direction a été divisé en deux parties en 2018 : il se compose désormais d'une Commission Stratégique chargée de définir les lignes stratégiques, de vérifier les Indicateurs Clé de Performance (ICP) de l'Organisation, de présenter les budgets, d'approuver les politiques et d'assurer le suivi des progrès des plans annuels, et d'une Commission Exécutive chargée de coordonner les opérations quotidiennes, de promouvoir les processus stratégiques et de remplacer la direction générale lorsque celle-ci est absente.

De même, toujours en 2018, un troisième organe de gestion a été créé. Il s'agit du Comité de Direction global. En plus des membres de la direction au siège, il regroupe tous les directeurs/trices de nos bureaux pays. La création de ce comité élargi, composé de représentants de tous les bureaux pays, reflète notre volonté de travailler de manière plus globale et plus décentralisée. Elle contribue également à ce que les priorités, les opinions et les contextes des personnes avec lesquelles nous travaillons dans le monde entier soient pris en compte dans la planification et les prises de décision. Nous croyons en effet que cette façon de travailler apportera plus de vision et d'efficacité à l'Organisation.

Au cours des années 2017 et 2018, nous avons mis en place de nouvelles Commissions pour l'Implémentation des Politiques et des Standards (CIPS) au niveau de nos bureaux pays. Ces commissions ont pour but de promouvoir et de coordonner l'implémentation des politiques institutionnelles et des normes internationales que nous nous sommes engagés à respecter. Elles consistent en des groupes de travail multidisciplinaires auxquels participent des personnes provenant de différents départements et occupant divers postes de travail. Cette diversité favorise l'appropriation, l'utilisation et la connaissance des politiques au niveau interne. Notre objectif futur est de consolider le fonctionnement des CIPS, en les dotant d'une plus grande visibilité et de ressources garantissant la durabilité de leur travail.

En 2017, nous avons également renforcé notre engagement au sein de l'action humanitaire, par la création d'un nouveau département qui coordonne notre travail de prévention et de réduction des risques de catastrophe, ainsi que nos réponses aux situations d'urgence. En 2018, nous avons été accrédités par [le service de l'UE à la Protection Civile et Opérations d'Aide Humanitaire Européennes](#). Cela démontre notre engagement envers ses principes d'action, qui incluent notamment la transparence, la redevabilité et l'amélioration de l'efficacité de l'aide.

B. Les résultats positifs sont maintenus

1. Qu'avez-vous accompli pour assurer la durabilité de votre travail au-delà du cycle du projet, conformément à l'engagement 4 ? Existe-t-il des preuves de vos succès ? Comment garantissez-vous que les personnes et les partenaires avec lesquels vous travaillez ont acquis des compétences, des moyens, une estime de soi ou des renforcements institutionnels qui perdurent au-delà de votre intervention immédiate ?

Notre continuons de travailler pour placer l'impact social auquel nous voulons contribuer au cœur de nos actions. L'Organisation tout entière est ainsi orientée vers l'obtention de résultats d'impact social alignés sur les Objectifs de développement durable 2030. Nous pensons par ailleurs qu'il est indispensable de connaître la réalité du territoire dans lequel nous travaillons pour concevoir des actions qui répondent à des besoins clairs et augmenter ainsi l'impact et la durabilité d'un projet. De la même manière, l'implication et le leadership des parties prenantes, et en particulier des participants à nos projets, sont essentiels pour assurer la durabilité de nos actions au-delà du cycle d'intervention.

Dans cette optique, nous utilisons durant les phases initiales d'un projet des outils tels que des diagnostics, des études de base et des Analyses Situationnelle des Droits de l'Enfance. Ces outils sont élaborés avec les acteurs impliqués dans notre travail. En ce qui concerne la conception du projet, nous avons recours aux stratégies spécifiques suivantes pour assurer la durabilité de nos actions : le lobbying auprès des autorités locales (présentation du projet et description de ses intentions, engagements de la communauté et d'Educo) ; l'implication des titulaires d'obligation (autorités municipales et départementales, acteurs de l'éducation et de la santé) au moyen de conventions et/ou de lettres d'engagement ; la mise en place de formations continues destinées aux participants, en vue de renforcer et de développer les capacités selon la nature du projet. Nous présentons ci-dessous deux exemples d'actions et de résultats obtenus en 2018, en matière de durabilité du travail engagé :

Aux Philippines, la collaboration d'Educo avec les unités locales de gouvernement (LGU, Local Government Units en anglais) a conduit à plusieurs améliorations au niveau des programmes. La collaboration était orientée vers une approche fondée sur des droits de l'enfant et comportait les initiatives suivantes : l'implémentation de Hope for Angels, un programme de protection dans la région de Castilla ; la formation professionnelle des techniciens du développement de l'enfance dans la même région ; l'augmentation du budget du gouvernement municipal dédié à la protection des enfants à Polangui ; l'implémentation de PATAS (Pantay na Pagtratar sa Lambang Saro), un programme de protection, à Pilar ; l'affectation d'un budget visant à développer les activités du programme Supervised Neighbourhood Play (Jeu de Quartier Supervisé) à Libon et à Bato.

Au Bangladesh, Educo a coordonné la formation et la sensibilisation de différents acteurs, tant au niveau communautaire (le comité de protection de l'enfance et le forum étudiant, par exemple)

qu'au niveau scolaire (les comités de gestion scolaire - SMC, Care's School Management Committees en anglais - le conseil des étudiants et l'association des anciens élèves). Il s'agissait là de développer les capacités dans des domaines tels que le plaidoyer des enfants, l'implication du gouvernement local en faveur de l'enfance et l'accès aux services publics et privés. Ce travail a commencé à porter ses fruits en matière de mobilisation de ressources, de sensibilisation au mariage des enfants et d'affectation de budgets provenant du gouvernement local pour des actions centrées sur l'enfance.

2. Quels enseignements ont été tirés au cours de cette période ? Comment ces enseignements ont-ils été partagés de manière transparente entre les parties prenantes internes et externes ? Comment comptez-vous les utiliser pour améliorer votre travail à l'avenir ?

Notre engagement en faveur de l'apprentissage et de l'institutionnalisation des connaissances acquises durant l'ensemble du cycle des programmes et des projets se reflète dans notre Plan stratégique 2015-2018. Il figure aussi en tant que nouvelle composante dans la stratégie globale de Monitoring, d'Évaluation d'Apprentissage et de Redevabilité d'Educo. Cet effort délibéré de promotion d'une culture de l'apprentissage repose sur la récupération, la systématisation et la socialisation de nos principaux enseignements tirés lors des processus, des projets et des programmes. Il contribue ainsi à améliorer la qualité de notre travail, à gagner en efficacité et à renforcer nos processus de prise de décisions, sur la base de faits probants. Nous définissons l'apprentissage comme un processus réflexif consistant à pérenniser les réussites, les leçons apprises, les bonnes pratiques et les histoires de vie. Au cours des deux dernières années, Educo a créé à cet effet les outils spécifiques suivants: le Guide d'Apprentissage, la Fiche des Réussites et des Leçons apprises, la Fiche de Documentation des Bonnes Pratiques, la Fiche d'Évaluation des Bonnes Pratiques, la Fiche histoires de vie, l'Organigramme pour la systématisation et la diffusion des bonnes pratiques.

Au cours de l'année 2018, Educo a diffusé et validé ces outils avec les différents acteurs impliqués. Une période de test a ensuite été initiée dans chaque pays, sous la direction du/de la responsable régional(e) du monitoring, de l'évaluation et de l'apprentissage. Elle est destinée à recueillir les opinions et les améliorations pouvant être introduites pour la période de 2020. Chaque pays a élaboré un plan d'implémentation des outils, dont la systématisation et la socialisation sont prévues pour 2019. Voici deux exemples de leçons apprises et de mesures prises ou qui restent à prendre :

Inde : les résultats des évaluations finales des projets ont montré les limites de l'enseignement correctif en tant que stratégie intégrée à nos projets éducatifs. Ce type d'apprentissage avait été capitalisé lors de la conception de nouveaux projets, et sa composante «Éducation pour la Dignité» avait été incluses dans deux projets de plus grande importance.

Burkina Faso : dans le cadre de la préparation de zones destinées à l'horticulture, nous avons constaté que le fait de confier une tâche à l'ensemble de la communauté (dans le cas présent, il s'agissait de creuser des puits) ne donnait pas de résultats satisfaisants. Lorsque la communauté a été organisée en 4 groupes de travail de 25 membres, et que chaque groupe était responsable de creuser un puits, les 4 puits ont été rapidement réalisés. L'analyse démontre ainsi que des objectifs circonscrits, assignés à des groupes restreints (20-25 personnes) et limités dans le temps augmentent

la responsabilité individuelle de chaque membre qui décuplera ses efforts pour les atteindre. Sur la base de cette leçon apprise, un concept appelé Mob-G (Mobilisation Communautaire basée sur le Travail en Groupe) a été lancé. L'utilisation de cette approche a été amorcée dans plusieurs domaines du travail communautaire, comme le développement de la culture du riz de basses terres et des sites d'horticulture.

C. Nous montrons l'exemple

1. Comment votre Organisation intègre-t-elle le leadership national et/ou global dans ses priorités stratégiques ?

Au cours des deux dernières années, nous avons donné la priorité au travail en réseau pour atteindre nos objectifs stratégiques, par le biais de diverses collaborations. Nous y avons apporté notre savoir-faire et notre expérience en matière de promotion et de protection des droits des enfants.

Au niveau global, nous participons depuis 2018 à Joining Forces, par l'intermédiaire de ChildFund Alliance. Joining Forces est une initiative globale émanant de six ONG axées sur les droits de l'enfance. Elle entend créer des synergies et unir des forces internationales pour accélérer le respect de la Convention relative aux droits de l'enfant. Elle suit deux lignes de travail : Joining Forces Child Rights Now ! et Joining Forces to End Violence against Children. La ligne de travail de Joining Forces Child Rights Now ! est centrée sur la promotion d'engagements politiques renouvelés en faveur des droits des enfants et des adolescents à tous les niveaux. Elle défend à la fois l'implémentation des Objectifs de développement durable et la réaffirmation des engagements envers la Convention relative aux droits de l'enfant (CIDE). Educo représente Childfund Alliance au sein du Comité global de Joining Forces Children's Rights Now! Nous participons également à la deuxième ligne de travail, Joining Forces to End Violence against Children au Salvador et aux Philippines.

D'autre part, en 2017 et 2018, Educo a collaboré avec la Campagne Latino-Américaine pour le Droit à l'Éducation (CLADE) et l'Organisation Mondiale pour l'Éducation Préscolaire (OMEP), dans le cadre de la production d'une étude sur la petite enfance en Amérique latine et aux Caraïbes. Educo a présenté ce travail au Comité des Droits de l'Enfant de l'ONU en septembre 2018. A cette occasion, La CLADE, l'OMEP et EDUCO ont lancé un appel au dit Comité pour qu'il soutienne les États membres dans la réalisation du droit à l'éducation de la petite enfance et pour qu'il travaille à la coordination de ses Observations Générales sur les politiques de l'EPPE (UNESCO).

De même, en 2018, notre Directeur général, José M. Faura, a été nommé au Conseil d'administration de la plateforme globale pour la redevabilité et la transparence, Accountable Now, consolidant ainsi notre engagement institutionnel en matière de redevabilité.

Nous fournissons ci-après deux exemples de notre leadership local et national dans le domaine de la promotion et de la protection des droits de l'enfant :

Notre Directrice nationale au Salvador préside le Conseil d'administration du Consejo Nacional de la Niñez y Adolescencia (CONNA, Conseil national de l'Enfance et de l'Adolescence). Les organisations de la société civile œuvrant en faveur des droits de l'enfance l'ont désignée à ce poste pour les représenter. (Elles appartiennent à la Red de Atención Compartida - RAC, Réseau de soins partagés). En 2018, Educo Salvador a rejoint d'autres espaces stratégiques : l'Organisation est désormais membre du Conseil d'administration de l'Instituto Salvadoreño de Desarrollo Integral de la Niñez y Adolescencia (ISNA, Institut salvadorien pour le Développement Intégral des Enfants et des Adolescents), l'organisme public chargé de la mise en œuvre des programmes de promotion, de protection, de soins et de restitution des droits des enfants et des adolescents dans le pays ; Educo Salvador appartient également au Comité Técnico Coordinador del Sistema Nacional de Protección (Comité de Coordination du Système national de Protection), en tant que représentant du Réseau de soins partagés et membre à part entière de sa Commission technique.

Aux Philippines, Educo a été désigné à divers postes de représentation : à la direction du groupe de travail sur le renforcement des capacités pour la Civil Society Coalition on the Convention of the Rights of the Child (CSC-CRC, pour son sigle anglais) ; en tant que représentant de la Child Rights Coalition Asia ; à la codirection de l'équipe de plaidoyer du Child Rights Network-Civil Registry and Vital Statistics ; et à la direction du Cluster Thématique sur l'éducation, les loisirs et la culture du CSC-CRC, chargé du suivi des questions relatives à l'enfance. En Espagne et au Bangladesh, nous avons assumé durant l'année 2018 la codirection de la Campagne mondiale pour l'éducation.

2. Quelles sont les preuves de la reconnaissance de ce leadership et de son accueil favorable de la part de vos pairs et de vos parties prenantes, et en particulier de la part des populations concernées ?

Nous considérons que le fait d'avoir été désignés à ces postes de représentation dans des espaces si stratégiques nous fait apparaître aux yeux de nos pairs, de nos partenaires et des administrations publiques comme une Organisation qui agit comme un moteur en matière de garantie et de protection des droits des enfants et des adolescents. De plus, ces rôles de leadership nous offrent l'opportunité de participer aux agendas législatifs, aux consultations et aux réunions de haut niveau. Ils nous permettent aussi d'apporter notre savoir-faire et de défendre nos priorités stratégiques. D'autre part, la présence d'Educo dans les principaux médias des pays où nous travaillons est due en grande partie à la confiance que nous accordent les différentes organisations publiques et privées qui travaillent pour les enfants.

Nous avons également recours à divers mécanismes de consultation auprès des parties prenantes dans les communautés où nous agissons, en fonction du contexte et de leurs besoins. Nous leur demandons notamment de se prononcer sur ce que nous faisons et sur la façon dont nous sommes perçus (pour plus d'informations sur les mécanismes de participation, voir la section E). Au Nicaragua, par exemple, les processus de feedback et d'évaluation que nous avons développés au moment de la clôture des activités annuelles montrent que notre leadership est reconnu, aussi bien sur les thèmes qui favorisent l'éducation et la protection des enfants que sur le fait d'apparaître comme une Organisation qui soutient le développement des communautés. Lors des journées

locales sur la redevabilité qui se sont tenues à la fin de l'année 2018 au Salvador, Educo a été présentée par différents acteurs comme une Organisation qui encourage la coordination et les efforts partagés, travaille main dans la main avec les familles, les enfants et les adolescents, et se consacre entièrement au bien-être de l'enfance.

Voici quelques exemples des distinctions que nous avons reçues pour notre travail en 2018 :

- » Guatemala : accréditation de la Dirección General de Acreditación y Certificación Educativa (DIGEACE, Direction Générale de l'Accréditation et de la Certification Educative). Cette accréditation émane du Ministère de l'Éducation et reconnaît la qualité, la transparence et la redevabilité associées à notre travail, ainsi que la contribution que notre Organisation apporte aux enfants et aux adolescents guatémaltèques.
- » Philippines : certificat de reconnaissance du Children Welfare Council (CWC) pour le soutien et la collaboration sans faille d'Educo.
- » Mali : remerciement au nom du Réseau national de la jeunesse malienne pour l'accompagnement d'Educo au Forum national de la jeune fille, et remerciement de la part de la Direction du Site National des Enfants pour l'accompagnement d'Educo à la Journée nationale de l'enfance.
- » Salvador : Educo a reçu en décembre 2018 la reconnaissance de «Culture de Paix», délivrée par la Procuraduría para la Defensa de los Derechos Humanos (PDDH, Bureau du Procureur pour Défense des Droits Humains), dans le cadre de la commémoration du 70ème anniversaire de la Déclaration universelle des Droits de l'Homme.
- » Nicaragua : deux reconnaissances du Ministère de l'Éducation (MINED), pour l'accompagnement, le soutien et le travail qu'Educo Nicaragua a développé en faveur de la qualité éducative des enfants.

3. Comment votre Organisation pratique-t-elle a) l'inclusion et la protection des droits humains et b) la promotion des droits des femmes et de l'égalité des genres, conformément aux engagements 1-2 ?

a) Comment votre Organisation pratique-t-elle l'inclusion et la protection des droits de l'homme ?

L'approche basée sur les droits de l'enfance soutient toutes nos actions et fait évoluer notre culture organisationnelle. Les enfants et les adolescents occupent en effet une place centrale au sein de notre mission. Nous veillons également à ce que notre travail sur le terrain tout comme celui des organisations partenaires locales respecte au maximum leurs droits et offrent des opportunités aux plus vulnérables.

Nous nous sommes ainsi efforcés d'adapter nos outils et notre matériel à une relation directe avec les enfants et les adolescents. Les méthodologies implémentées sont basées sur l'idée que les enfants sont des sujets de droits, et qu'ils peuvent par conséquent donner leur opinion et participer activement. Les méthodologies doivent donc être flexibles, ludiques et adaptées aux différents âges. Nous pouvons citer en exemple le développement d'un [kit média à l'attention](#)

[des journalistes](#) qui interviewent les enfants et les adolescents, ou encore l'élaboration d'un guide méthodologique pour organiser des journées portes ouvertes destinées à leur rendre des comptes et à recueillir leurs feedbacks (pour plus d'informations, voir la section E).

Nous reconnaissons cependant qu'il est nécessaire d'approfondir davantage les projets ou les alternatives qui défendent la diversité au sein de nos interventions, et ce avec le concours d'autres alliés stratégiques.

Nous pouvons mentionner à cet égard le travail réalisé en Bolivie avec la Fondation Machaqa Amawta. Il consiste à produire la première **Étude sur les enfants et les adolescents en situation de handicap dans la municipalité de La Paz**, dans le but d'obtenir des informations fiables qui permettront de planifier une intervention visant à augmenter l'inclusion de cette population au niveau scolaire, familial et communautaire, et de renforcer par la même le respect de leurs droits. Nous pouvons également souligner le travail accompli avec ChildFund Australie, lors de la crise humanitaire provoquée par le déplacement de la minorité ethnique Rohingya au Bangladesh. Il s'agissait là de renforcer la protection de 6000 familles réfugiées en situation d'urgence, en accordant une attention particulière aux enfants et en tenant compte des questions de genre.

b) Comment votre Organisation agit-elle pour promouvoir les droits des femmes et l'égalité entre les genres, conformément aux engagements 1-2 ?

Durant ces deux années, nous avons favorisé l'application de notre [Politique d'Équité des Genres](#) dans les pays où nous travaillons, tant au niveau organisationnel qu'au niveau des programmes. Nous devons cependant continuer de progresser dans la formation du personnel et la transversalisation de l'approche de genre au sein de toutes nos actions.

Au siège, notre personne de référence en matière de genre a augmenté son implication, jusqu'à consacrer 50% de sa disponibilité de travail aux questions de genre. Nous avons également publié un guide d'écriture inclusive et l'ensemble du personnel a suivi un cours de deux jours sur l'approche de genre.

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

- » A Educo Salvador, un diagnostic interne a été effectué pour déterminer les modalités de l'intégration d'une approche de genre au niveau organisationnel et au niveau des programmes. Les résultats serviront de base à l'élaboration d'un plan d'action en 2019.
- » En Bolivie et au Bénin, des ateliers de sensibilisation sur les questions de genre ont été organisés à l'attention des équipes. Au Bénin, des ateliers similaires ont également été mis sur pied pour les partenaires locaux. Au Bangladesh, une formation est prévue pour 2019.

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

- » En Bolivie, des projets incluant des activités spécifiquement dédiées à l'inclusion des filles et des adolescentes présentant différents niveaux de vulnérabilité ont été implémentées. L'avancée la plus significative de l'exercice 2018 est peut-être la formulation de la Convention de l'AECID (Agence espagnole pour la Coopération internationale au développement). Cette dernière inclut une composante de genre très importante et travaille avec les filles, les adolescentes, les garçons et les adolescents sur la déconstruction et la construction de nouveaux comportements masculins. Le travail s'est poursuivi par le secours et/ou l'accueil de filles et d'adolescentes victimes d'exploitation et/ou de traite, car ce sont elles, en plus des femmes adultes, qui constituent le groupe le plus vulnérable aux violences de genre.
- » Au Nicaragua, nous sommes intervenus dans les écoles pour garantir aux enfants un environnement qui favorise leurs droits, réduit la violence de genre et encourage la participation. Des processus de formation et de partage d'expériences avec la communauté éducative sur l'égalité des genres et la prévention de la violence ont par ailleurs été développés. Nous pouvons mettre en évidence le projet «Citoyenneté engagée en faveur de l'égalité des genres et de la diversité sexuelle», récemment initié avec l'organisation Proyecto Miriam, et financée par la Diputación Foral de Bizkaia (Députation forale de Biscaye). Nous disposons en outre d'un diagnostic spécifique sur le Genre et la Diversité Sexuelle, élaboré en 2018 dans 10 municipalités du pays. Il identifie clairement les lacunes et les défis relatifs à la discrimination des groupes vulnérables tels que les femmes, les enfants et la population LGBTI, ainsi qu'à leur inclusion dans les processus de développement.
- » Aux Philippines, le projet CFLG (Child-Friendly Local Governance) intègre une composante destinée aux femmes et aux mères, considérées comme les véritables représentantes des organisations de défense des droits de l'enfance. En plus de fournir des orientations indispensables sur les droits de l'enfant, le projet a mis sur pied des Groupes d'entraide (SHeG) qui défendront les droits des femmes au sein des structures de gouvernance (participation et prise de décision), à l'intérieur et en dehors de leurs foyers. Une étude d'analyse de genre a également été réalisée dans le cadre de ce projet.

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

Par le biais de sa [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, ou compromettant leur survie, en accordant une attention particulière à la vulnérabilité des enfants et des adolescents en situation de handicap. En 2017 et 2018, nous avons consolidé les structures nécessaires pour nous assurer que les mécanismes de protection établis dans ladite Politique fonctionnent dans la pratique. Ce travail a inclus :

- » La création de la Commission globale pour l'Implémentation de la Politique de Protection et de Bienveillance.
- » La création dans chaque bureau pays (à l'exception de deux d'entre eux) de points focaux de protection et de bienveillance et de comités de protection et de bienveillance de l'enfance.
- » La participation à la formation initiale de la presque totalité du personnel des bureaux pays.
- » La mise en place de mécanismes officiels de notification et de réponse dans cinq bureaux pays. Ces mécanismes sont en attente de vérification et d'approbation dans les autres bureaux pays.
- » La mise en place de réseaux régionaux d'apprentissage sur la protection de l'enfance.
- » La création d'un point focal global et de points focaux régionaux de protection et de bienveillance.
- » 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).
- » La révision complète de la Politique pour la Protection et la Bienveillance (la nouvelle version sera bientôt disponible).
- » Le soutien aux organisations partenaires locales dans l'élaboration de leurs Politiques de protection en Espagne et au Guatemala.
- » La réalisation de campagnes de sensibilisation à Educo Salvador.
- » La mise en place d'initiatives de sensibilisation des familles à Educo Mali.

En 2019, nous allons diffuser la nouvelle version de la Politique et former l'ensemble de personnel d'Educo, les partenaires locaux, les enfants et les adolescents, ainsi que les communautés avec lesquelles nous travaillons. Nous devons veiller à ce que les cartographies des ressources de protection de l'enfance aux niveaux local et national soient mises à jour. Il nous faudra également nous assurer que les mécanismes de suivi, d'évaluation et de redevabilité de la politique sont renforcés. Donner plus de visibilité aux comités et aux points focaux constitue l'un des apprentissages les plus importants que nous avons identifié au cours de cette période. Il s'agira par conséquent de renforcer leur légitimité et d'assurer ainsi la coordination interne et le bon fonctionnement des mécanismes qu'ils implémentent. De la même manière, nous devons leur garantir les ressources nécessaires à l'accomplissement de leur travail. Nous voulons d'autre part continuer de participer activement au réseau Keeping Children Safe dont nous faisons partie depuis 2016, et inscrire notre personnel à sa formation certifiante pour que celui-ci en valide le premier niveau.

Toujours dans le cadre de la Politique de Protection et de Bientraitance, nous implémentons divers processus au cycle de nos projets, dans le but de minimiser les impacts négatifs pouvant affecter les personnes participantes. Avant tout, et sur la base d'une approche fondée sur les droits, nous pensons que la participation active des personnes durant toutes les phases du projet est fondamentale. Elle contribue en effet à réduire les risques, car ce sont les participants eux-mêmes qui anticipent les problèmes, les obstacles ou les dangers éventuels de la façon la plus pertinente. Selon ce principe de participation 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 d'évaluations des risques en matière de protection de l'enfance dans le cadre des programmes, des projets et des activités impliquant des enfants et des adolescents.
- » L'implémentation de commissions de monitoring, de suivi et d'évaluation. Celles-ci sont composées de membres des différentes parties prenantes et sont chargées d'analyser et de résoudre les problèmes qui concernent les organisations et les personnes impliquées dans le développement des projets.
- » La sensibilisation et/ou la formation des différents acteurs sur l'approche de protection.
- » 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.
- » L'organisation de réunions d'orientation préalables avec les familles et les enfants.

5. Comment faites-vous valoir une gestion responsable et respectueuse de l'environnement ?

Notre [Politique Environnementale](#) établit des lignes d'action stratégiques visant à réduire les émissions de gaz à effet de serre, tant au niveau de l'exécution des programmes et des projets qu'au niveau du travail quotidien de l'institution. En 2018, la Commission pour l'Implémentation et le Suivi de la Politique Environnementale a travaillé à l'amélioration des comportements concernant les activités, les produits ou les services de l'Organisation qui interagissent avec l'environnement.

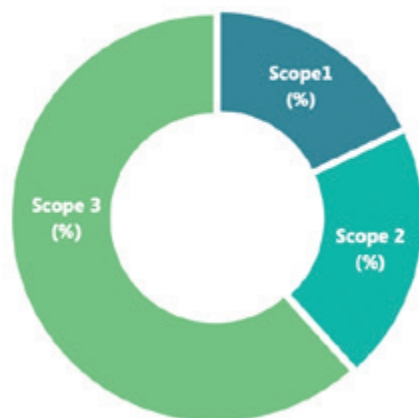
Dans les bureaux pays, des initiatives visant à réduire la consommation d'énergie ont été adoptées, telles que l'économie d'électricité et l'entretien adéquat du matériel. Au Nicaragua, aux Philippines et en Bolivie, par exemple, des plages horaires pour l'utilisation de l'air conditionné ont été définies. L'achat de produits économes en énergie a par ailleurs été privilégié. En Inde, l'utilisation des technologies a été encouragée, tout comme se sont intensifiées les réunions par Skype et les webinaires, en particulier avec le siège. Au Guatemala, un contrôle continu des véhicules de l'entreprise est effectué, afin d'assurer non seulement leur qualité et leur durabilité, mais aussi leur conformité avec la réglementation interne en matière d'acquisition de biens. A l'instar de

ce qui se passe en Inde, l'utilisation des transports publics est encouragée pour les courtes et les moyennes distances.

Au siège, la stratégie de l'Organisation s'est concentrée sur certaines questions environnementales susceptibles de générer un plus grand engagement envers la gestion responsable. Au cours de l'année 2018, nous avons misé sur la réduction des déplacements vers le lieu de travail et sur la promotion du télétravail. Nous avons lancé dans ce sens un test pilote auprès du siège et des délégations en Espagne ; 8900 heures de télétravail ont été enregistrées. L'initiative a été accueillie favorablement par le personnel. Les bureaux pays se sont également engagés à utiliser et à gérer les déchets solides de façon plus appropriée. En Bolivie, les produits périssables achetés sont contenus dans des emballages biodégradables ou recyclables. Au Bangladesh, Educo mène des actions de sensibilisation dans les écoles pour encourager un traitement adéquat des déchets solides et promouvoir le recyclage. Une autre mesure a également consisté à demander aux fournisseurs d'aliments de remplacer les sacs et les emballages en plastique.

L'implication de la communauté scolaire dans nos projets représente également une question stratégique pour Educo. Au Salvador, le recyclage et la réutilisation des matériaux, la fertilisation des sols et l'aménagement de jardins potagers scolaires sont encouragés. Ces initiatives permettent à la fois de récupérer les semences indigènes, de remplacer les pesticides par des herbicides et de renforcer les connaissances sur la valeur nutritive des aliments. Au Guatemala, en 2018, nous avons réalisé auprès du Ministère de l'Environnement et des Ressources Naturelles une étude d'impact environnemental portant sur des travaux d'infrastructures destinées à des projets d'exécution directe.

EMPREINTE CARBONE



Graphique 1. Distribution en % de l'empreinte carbone pour chaque scope. Le scope 3 se rapporte aux émissions indirectes générées par nos activités. Elles représentent 62 % du total de l'empreinte carbone.

En ce qui concerne l'empreinte carbone, l'Organisation fournit une mesure de l'impact environnemental généré par les activités d'Educo, en termes d'émissions de gaz à effet de serre (ci-après, GES), exprimées en quantités de CO² (dioxyde de carbone). La norme de calcul de l'empreinte carbone est la norme interne de l'Organisation, ainsi que le Protocole GHG (Greenhouse Gas) pour les émissions du scope 3.

Le calcul a été effectué au niveau global. Il inclut les émissions provenant des activités de notre siège et de nos bureaux pays en Afrique, en Amérique latine et en Asie, pour les scopes 1, 2 et 3. L'année de référence pour l'analyse de l'empreinte carbone est l'année 2015 ; c'est en effet cette année-là la que le calcul des émissions de tous les bureaux pays et pour tous les scopes a été enregistré pour la première fois.

Le tableau suivant montre le détail du bilan carbone de 2018.

Empreinte Carbone 2018 (tonnes de CO ² e)							
SCOPE	SCOPE 1			SCOPE 2		SCOPE 3	
Type d'émission / bureau pays	Véhicules de l'entreprise	Air conditionné	Gaz naturel	Consommation d'électricité	Déplacements professionnels	Déplacements itinere	Papier (matériel corporatif et papier de bureau)
Total (TCO²)	286,91	49,65	2,37	383,79	382,01	645,13	133,62
Bangladesh	16,16	2,35		24,22	10,82	66,00	2,58
Bénin	5,88	2,32		8,51	10,85	3,57	0,07
Bolivie	4,01	0		5,42	20,02	13,42	0,88
Burkina Faso	9,52	0,92		60,69	19,35	22,72	0,32
Salvador	130,36	12,78		148,59	172,25	439,04	27,15
Espagne	0,88	7,99	2,37	53,62	18,81	20,69	69,09
Philippines	38,24	8,26		45,53	46,50	27,57	11,99
Guatemala	16,25	2,59		2,48	7,58	17,31	0,71
Inde	0	2,51		9,14	23,52	3,54	0,17
Mali	32,36	5,45		9,76	0,62	11,11	18,29
Nicaragua	28,94	2,04		11,72	35,19	19,16	1,73
Sénégal	4,31	2,44		4,09	16,50	0,91	0,64
TOTAL (TCO²)							1 883,46

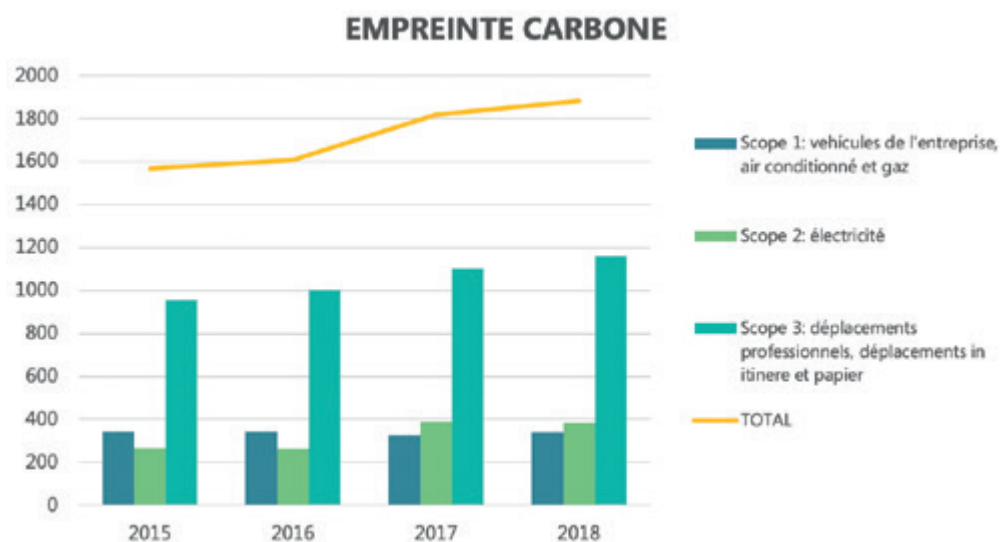
Le tableau et le graphique ci-dessous présentent les émissions de CO²e par année. Dans le scope 1, qui se rapporte aux émissions directes de l'Organisation, on observe une diminution des émissions. Elle est due aux mesures prises par les bureaux pour optimiser l'utilisation de l'air conditionné.

Le scope 2 révèle une augmentation des émissions provenant de la consommation d'électricité. Entre autres causes, elle s'explique par des changements dans les facteurs d'émission de certains pays, comme c'est le cas pour le Salvador.

Quant au scope 3, et bien que des mesures aient été prises pour promouvoir la communication numérique (vidéoconférence, plateformes numériques, etc.) on constate une légère augmentation des émissions. Elle provient des déplacements de l'Organisation. Il convient toutefois de noter que les émissions résultant du transport de matériel ont été éliminées. Elles représentent en effet un pourcentage résiduel des émissions.

EMPREINTE CARBONE				
	2018	2017	2016	2015
Scope 1 : véhicules de l'entreprise, air conditionné et gaz	338,91	324,85	345,13	344,96
Scope 2 : électricité	383,79	390,85	261,13	266,56
Scope 3 : déplacements professionnels, déplacements in itinere et papier	1 160,76	1 102,05	1001,68	956,48
TOTAL	1 883,46	1 817,75	1 607,94	1 568,00

La Commission pour l'Implémentation et le Suivi de la Politique Environnementale a pour objectif de réduire l'impact sur l'environnement provoqué par les activités de l'Organisation. Elle se fonde sur les concepts suivants : repenser, réduire, réutiliser et recycler. Une fois que nous aurons consolidé le calcul de l'empreinte carbone pour tous les centres opérationnels et pour toutes les activités, nous commencerons à travailler avec les bureaux pays pour définir des objectifs concrets en termes de réduction des émissions.



NOTRE APPROCHE DE CHANGEMENT

D. Les parties prenantes sont identifiées avec le plus grand soin

1. Veuillez dresser une liste des principales parties prenantes. Comment procédez-vous pour les identifier ?

L'enfance et l'adolescence occupent une place centrale dans la vision et le travail stratégique d'Educo. L'identification des parties prenantes s'effectue par conséquent 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 responsabilité (famille, communauté, société civile, secteur privé) et les titulaires d'obligations (États et Organismes internationaux). Les personnes, les groupes ou les institutions qui composent ces catégories portent des noms différents selon la région ou le pays où Educo est présent et/ou collabore avec des organisations locales.

Nous avons donc revu notre cartographie des parties prenantes et l'avons mise à jour en fonction de la situation actuelle de l'Organisation. 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, travaillant au siège et dans les bureaux pays, bénévoles, stagiaires, équipe dirigeante.

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-prix : 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 plates-formes nationales, internationales et globales dont Educo est un membre actif et auxquels l'Organisation apporte une contribution dans son domaine de compétence : Civicus, REEDES, Childfund Alliance, CHS Alliance, Plataforma de infancia, Accountable Now, CONCORD (plateforme nationale), Keeping Children Safe, etc.

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, travaillant 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). Nous réalisons ces analyses avec les différents acteurs impliqués dans nos projets, y compris les enfants. L'identification et la sélection des parties prenantes dans les zones géographiques déterminées intègrent ainsi 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 de violence sous toutes ses formes, 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 commerciale.

De même, l'analyse des parties prenantes que nous réalisons lors de la phase de diagnostic du projet s'effectue à l'aide de mécanismes adaptés au contexte local. Ceux-ci nous permettent d'identifier avec plus de justesse les personnes et les communautés pour lesquelles les projets seront développés. Entre autres mécanismes, nous organisons habituellement 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 dans le temps et nous assure qu'aucun partenaire n'a été exclu, directement ou par omission. Dans la section E du présent document, nous décrivons plus en détails l'importance que revêt pour Educo la participation et l'implication des personnes avec lesquelles nous travaillons, ainsi que notre volonté de les autonomiser. D'autre part, à la faveur d'une démarche de collaboration et de consultation, nous confrontons nos données à celles

d'autres ONG qui travaillent dans un domaine thématique similaire et qui s'alignent sur la mission et le cadre stratégique d'Educo. Les données sont également partagées avec les administrations publiques locales et les institutions multilatérales qui souscrivent à notre mandat et à notre vision.

2. Comment vous assurez-vous d'atteindre les personnes concernées ou préoccupées par votre travail ?

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

3. Comment maximisez-vous 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 établit le cadre général, les principes et les dimensions clés de la 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.

L'ensemble des organisations partenaires locales et les équipes des bureaux pays d'Educo travaillent ensemble tout au long du cycle du projet. Le respect des engagements pris fait par conséquent l'objet d'un suivi étroit. Les engagements portent bien sûr sur les aspects liés à la gestion transparente et à la compliance. Au moment de formaliser la relation par la signature de l'accord de collaboration correspondant, 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](#). Ainsi, lorsqu'une action non conforme à ces normes est détectée, une enquête et une évaluation de la situation et de son impact est effectuée. Elle peut conduire, le cas échéant, à la cessation de la relation contractuelle.

D'autre part, le partage d'informations concernant les activités réalisées est largement encouragé. Il s'agit en effet de maximiser la coordination avec les acteurs impliqués, et plus particulièrement avec les acteurs locaux et nationaux, et d'éviter de dupliquer inutilement les efforts. Au Bénin, par exemple, une cartographie des ONG et des donateurs travaillant dans des domaines thématiques similaires a été élaborée en 2018. Le but était d'identifier des espaces de synergie et d'augmenter l'impact du travail dans les communautés. En Inde, chaque année, Educo organise des réunions entre partenaires. Il s'agit de cultiver un environnement d'échange et de partager les apprentissages, les méthodes de conception, les innovations, les stratégies et les résultats. Toujours en 2018, la dynamique du «marketplace» a été utilisée pour permettre aux partenaires de présenter leurs apprentissages et leurs pratiques. Les participants ont de plus produit de courtes vidéos pour rendre le processus plus interactif et plus lisible.

Afin d'assurer une coordination efficace entre les différents acteurs sur le territoire, Educo mise également sur des réseaux ou des plateformes politiquement pertinentes, reconnues comme des interlocuteurs fiables et disposant d'une base organisationnelle à même de promouvoir les domaines d'influence visés. Les experts en 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 donner plus de poids à la problématique des droits de l'enfance 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 troisième secteur). L'Organisation encourage également la création de plateformes autonomes telles que POIG Gallega et POU Andaluza. Au Nicaragua, la participation d'Educo s'exprime à travers des commissions de parrainage où différentes organisations travaillant avec les enfants sont regroupées. Elle permet de mieux coordonner les interventions sur un même territoire avec d'autres organisations similaires. Au Guatemala, Educo participe à des commissions techniques de travail, à des collectifs et à des coordinations au niveau de la direction nationale du pays. En 2018, par exemple, Educo Guatemala a intégré les collectifs départementaux et nationaux suivants : la Commission municipale de sécurité alimentaire et nutritionnelle, la Commission départementale de sécurité alimentaire et nutritionnelle, le Réseau départemental de l'Éducation, le Réseau départemental de l'enfance, de l'adolescence et de la jeunesse, entre autres.

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

1. Quels moyens offrez-vous aux parties prenantes pour qu'elles vous communiquent leur feedback ? Comment apportez-vous la preuve que les principales parties prenantes reconnaissent que votre Organisation est capable d'écouter et d'agir en fonction de ce que qui vous a été reporté ?

Educo reconnaît l'importance du feedback de nos parties prenantes pour tirer des enseignements de nos actes, augmenter la confiance et la transparence et améliorer notre travail. L'Organisation dispose à cet effet d'une [Politique de suggestions, réclamations et satisfactions \(SRS\)](#) qui établit des lignes directrices concernant la gestion des suggestions, des réclamations et des satisfactions. C'est en conformité avec cette Politique que chaque bureau pays définit, selon les particularités de son contexte, les processus de gestion des SRS, ainsi que les mécanismes de communication de ces dernières. Des informations détaillées sur l'implémentation de cette politique figurent à la question J3.

Au niveau interne, nous avons recours à divers mécanismes visant à maximiser la participation du personnel aux prises de décisions. Ces mécanismes s'appliquent à l'ensemble des départements et des bureaux pays, indépendamment des catégories professionnelles. L'évaluation de notre Plan Stratégique 2015-2018, processus que nous avons entrepris au début de l'année 2019, constitue un bon exemple à cet égard. Ce processus inclut une enquête globale et une enquête destinée aux groupes focaux, portant sur les progrès réalisés pour chacun des objectifs stratégiques. L'évaluation représente ainsi l'une des actions principales que nous devons mener à bien afin d'enrichir la planification stratégique, programmatique et organisationnelle du nouveau cycle dans lequel nous entrons actuellement (pour de plus amples informations, voir également la section A3).

Toujours dans le cadre de l'évaluation et de la planification stratégiques, nous réalisons également une enquête globale sur la culture organisationnelle. Il s'agit d'un questionnaire anonyme et volontaire comportant 138 questions. Ce questionnaire nous permet dans un premier temps de connaître l'évolution de l'intégration et de l'appropriation de l'Approche fondée sur les Droits de l'Enfant au sein de notre culture organisationnelle. Il sert ensuite à identifier les aspects les plus proches ou au contraire les plus éloignés de la définition de la culture organisationnelle souhaitée que nous avons formulée en 2015. Ces aspects nous permettent à leur tour d'acquérir des apprentissages dérivés des projets et des processus menés à partir de 2016 et jusqu'à aujourd'hui, tant au niveau des programmes qu'au niveau organisationnel. Enfin, nous collectons grâce à ce questionnaire des informations fiables pour influencer sur les prises de décisions dans l'élaboration du Cadre Stratégique, du Cadre Programmatique global et pays, ainsi que des Plans de Développement institutionnel globaux et pays. Jusqu'à présent, l'enquête sur la culture organisationnelle était réalisée au moment du changement de cycle stratégique ; nous nous donnons cependant pour but de rendre cette évaluation permanente, afin qu'elle nous fournisse des faits probants qui nous permettent de réorienter efficacement les plans annuels de développement organisationnel.

Les personnes qui collaborent avec Educo disposent de canaux permanents pour nous envoyer leur feedback, (téléphone et mail auprès du centre du service au collaborateur et réseaux sociaux). De plus, elles reçoivent chaque année une enquête de satisfaction destinée à recueillir leurs opinions et leurs suggestions. Sur la base des résultats de cette enquête, nous avons opéré en 2017-2018 les changements suivants concernant la communication avec les collaborateurs : l'élargissement de l'information disponible dans l'espace personnel du site internet et la réduction des envois hors ligne (matériel physique, comme le magazine Educo et le rapport annuel). Ces changements visent à mener une politique respectueuse de l'environnement, à réduire les coûts du matériel et à s'aligner sur les préférences des collaborateurs. Le matériel physique a de plus été remplacé par des versions numériques des documents.

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 régulières (en ligne et présentiels) et des ateliers. Les réunions annuelles du Projet d'Action Social (PAS) en Espagne sont un exemple de ces espaces de consultation. Chaque année, l'ensemble des entités travaillant avec Educo se réunissent en effet dans le cadre du PAS pour réaliser des sessions de formation, d'échange de bonnes pratiques et de réflexion ; au terme des rencontres, une évaluation collective et individuelle (anonyme), une évaluation de l'année écoulée ainsi qu'une collecte de

feedback sont réalisées. Ce programme est par ailleurs en cours d'évaluation avec une équipe externe depuis le début de cette année. Nous avons également effectué des visites de suivi auprès de toutes les entités. Nous désirons connaître plus profondément leurs équipes et le travail éducatif qu'elles réalisent, et recueillir leurs propositions pour l'avenir. Celles-ci seront prises en compte dans la planification de la prochaine année du programme.

Au niveau programmatique, nous avons initié en août 2018 un projet pilote à Educo Nicaragua. Ce projet fait partie de l'initiative [Resilient Roots](#), coordonnée par CIVICUS. Au cours de la première phase du projet pilote, nous avons travaillé avec des enfants sur le concept de redevabilité, pour ensuite créer avec eux des initiatives de redevabilité dans le domaine du travail d'Educo ou de leur communauté. La première étape du projet consistait à produire une étude de base sur la redevabilité d'Educo Nicaragua, en prenant en compte les opinions des enfants participants, ainsi que celles du personnel d'Educo et de notre partenaire local. Les conclusions de l'étude nous ont montré que les enfants sont en général d'accord pour affirmer qu'Educo répond ou est en mesure de répondre aux c qui lui sont adressés. Seulement 13% de réponses négatives à cette question ont été enregistrés. Nous considérons ces résultats comme une preuve de la confiance instaurée auprès des enfants avec lesquels nous travaillons au Nicaragua.

Nous avons également présenté et publié en 2018 [une étude sur les mécanismes de feedback adaptés aux enfants](#), basée sur le projet Casas de Encuentro Juvenil au Salvador. Dans cette étude, nous analysons les mécanismes de feedback les plus adaptés aux enfants et aux adolescents participant aux projets. Nous y avons aussi testé des outils destinés à les consulter sur cette problématique. En 2019, nous avons pour objectif d'implémenter les conclusions de l'étude au sein du projet Casas de Encuentro, conjointement avec les enfants et les adolescents, et de reproduire cette expérience dans d'autres bureaux pays.

Des informations supplémentaires et des exemples de mécanismes de participation et de feedback au niveau des programmes figurent à la section E2.

2. Comment garantisiez-vous un niveau élevé de participation des parties prenantes à vos décisions et à vos activités durant le cycle complet d'un projet ?

Au cours des deux dernières années, nous avons considérablement encouragé la participation des parties prenantes avec lesquelles nous travaillons, aussi bien au niveau systémique dans le cycle du projet qu'à travers des initiatives pilotes et prototypes qui génèrent des apprentissages clés pouvant être capitalisés, appliqués à d'autres projets et à d'autres pays et systématisés. En tant qu'Organisation de défense des droits de l'enfance, nous disposons d'un 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, afin que ceux-ci participent activement aux prises décisions sur toutes les questions qui les concernent.

La première étape dans l'élaboration de propositions pour de nouveaux projets consiste en une Analyse Situationnelle des Droits de l'Enfant (ASDE). Cette analyse est réalisée dans une perspective

holistique des droits, donnant à connaître la réalité concrète des droits qu'il sera envisageable ou nécessaire d'appréhender. Chaque bureau pays prépare une ASDE dans le cadre d'un processus participatif qui regroupe les parties prenantes concernées. Une attention particulière est par ailleurs accordée à la participation des enfants et des adolescents. L'élaboration des ASDE suit le cadre stratégique de l'Organisation. Les prochaines analyses seront par conséquent élaborées selon le nouveau plan stratégique qui débutera en 2020. Les ASDE sont diffusés en interne et en externe par le biais de notre intranet et de notre site internet. Nous voulons toutefois que les nouvelles versions aient un format de document standardisé et soient plus largement accessibles aux parties prenantes externes.

La participation maximale des parties prenantes, en particulier celle des enfants et des adolescents, est également recherchée lors des phases suivantes du cycle du projet. Nous utilisons pour ce faire divers mécanismes adaptés au contexte et aux besoins. Au cours de la phase de formulation, des ateliers communs de planification et des consultations sont organisés par le biais de dispositifs tels que des groupes focaux ou des enquêtes. Il s'agit là de définir la stratégie concrète, les objectifs, les résultats, les activités, les principaux indicateurs du projet, ainsi que les lignes directrices pour établir le budget. Pour ce qui est de la phase d'implémentation, des réunions de suivi et de contrôle sont organisées, tout comme des activités de diffusion et de collecte de feedbacks, lors d'événements comme les «journées portes ouvertes». Celles-ci ont pour objectif de partager les progrès et les défis, ainsi que de recueillir les opinions des participants. Les évaluations finales et la capitalisation des bonnes pratiques et des enseignements tirés sont également réalisées selon une approche participative.

Durant l'année 2018, nous avons organisé des journées portes ouvertes dans certains de nos bureaux pays au Salvador, au Burkina Faso et au Mali. Ces journées sont des espaces communs de dialogue, d'analyse et de réflexion quant au travail d'Educo sur le terrain. Elles comptent avec la participation de tous les acteurs impliqués dans notre travail, y compris les enfants et les adolescents. Le but de ces journées est de promouvoir l'implication des différentes parties prenantes dans la planification et l'évaluation de notre travail, ainsi que de favoriser l'ouverture et la transparence institutionnelles. Au Mali, nous avons organisé pour la première fois une journée portes ouvertes prototype dédiée aux enfants et aux adolescents. L'objectif était de convertir ces derniers en protagonistes et en promoteurs dans leur communauté de l'évaluation et de la redevabilité des projets auxquels ils participent. A partir de ces expériences, nous avons élaboré un *Guide méthodologique pour la réalisation de journées portes ouvertes* afin de reproduire cette pratique dans d'autres bureaux pays d'une manière systématique et en conformité avec nos politiques institutionnelles.

Un autre exemple de prototype réalisé en 2018 est la mise en œuvre d'une initiative de suivi et d'évaluation menée par des enfants et des adolescents aux Philippines. Elle vise à analyser ce qui se passe (ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas) lorsque les enfants ont l'opportunité de participer activement, non seulement à la planification et à l'exécution du projet, mais également aux phases ultérieures d'évaluation et d'apprentissage. Cette démarche a abouti à ce que les enfants participent à la gouvernance locale, grâce à la formation reçue en matière de suivi et d'évaluation, et au renforcement des connaissances acquises quant à leurs droits.

D'une manière générale, les prototypes nous ont permis de capitaliser plusieurs d'apprentissages. Nous travaillons actuellement sur la possibilité de les appliquer à d'autres projets. Nous soulignons le fait que pour impliquer les enfants et les adolescents dans les questions de monitoring, d'évaluation, de redevabilité et d'apprentissage (MERA), un travail préalable de renforcement des capacités sur les droits de l'enfance est nécessaire, et en particulier sur le droit de participer, d'exprimer une opinion, d'être entendu, etc. D'autre part, il est important que les équipes éducatives fassent preuve de flexibilité lors des séances avec les enfants, et qu'ils puissent s'adapter à leurs besoins, même si le scénario initial de l'activité n'est pas complètement respecté. Enfin, il convient de souligner que l'intégration des enfants au sein des processus de MERA améliore la gouvernance dans les communautés, augmente la protection des enfants et le respect de leurs droits, et déclenche automatiquement la participation de leurs familles et de leurs communautés.

En 2018, nous avons également initié un projet pilote à Kolda, au Sénégal. La participation et l'appropriation communautaires en étaient l'axe central, et les principales parties prenantes en ont dirigé la conception et l'exécution. Entre autres mécanismes de participation et de feedback, le projet dispose d'une commission générale d'exécution, de suivi et d'évaluation, composée de représentants des différentes administrations publiques locales, de leaders communautaires, de représentants des femmes et de représentants des enfants et des adolescents. Le projet compte aussi avec deux sous-commissions d'exécution, de suivi et d'évaluation : une pour les femmes et une pour les enfants et les adolescents. Elles garantissent la représentation des intérêts de ces collectifs auprès de la commission générale. Enfin, des comités communautaires de protection de l'enfance viennent compléter ce système de participation. S'agissant de l'impact de ces processus, nous avons observé jusqu'à présent que les comités communautaires de protection des enfants font preuve d'un degré élevé d'auto-organisation qui va bien au-delà des fonctions initiales qui leur étaient assignées. L'une des municipalités concernée a de plus été classée par le gouvernement central parmi les cinq premières du pays en matière de protection de l'enfance et d'affectation de budgets dédiés à l'enfance.

3. Quels sont les commentaires les plus récurrents (positifs et négatifs) que vous avez reçus de la part des principales parties prenantes ? Comment, précisément, avez-vous réagi à leurs 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 enseignements tirés durant l'année 2018 est contenu dans notre dernier rapport annuel des SRS. Il sera prochainement disponible sur notre site internet. Ces informations sont également résumées dans la section I3.

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

1. Comment identifiez-vous et collectez-vous des données probantes sur les causes profondes des problèmes abordés ?

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, dans le but d'apporter des changements positifs dans la vie des enfants et des adolescents. Pour ce faire, nous devons coordonner les discours institutionnels sur les questions stratégiques et nous appuyer sur un positionnement qui nous permette de tenir un discours commun à toutes les parties prenantes avec lesquelles nous travaillons. Nos positions doivent par conséquent être conformes aux objectifs des programmes, elles doivent être basées sur la recherche et l'analyse politique, ainsi que sur les faits probants générés par notre travail de terrain avec nos partenaires, les membres de la communauté et les enfants et les adolescents eux-mêmes.

Nous avons développé un protocole institutionnel pour élaborer les documents qui exposent clairement les positions de l'Organisation. Educo ne se limite cependant pas à en faire une simple description, mais entend se concentrer sur des prises de positions publiques. Les documents orientent la structure et les éléments clés que les positions institutionnelles doivent contenir a minima, mais pas leur contenu exact. Celui-ci dépendra des objectifs associés aux textes, du sujet traité, du champ d'application géographique, etc. De même, les documents définissent les quatre outils dont nous devons disposer pour formuler et partager le positionnement d'Educo sur des questions spécifiques : un argumentaire, une note de plaidoyer, une note d'orientation, et une fiche d'information.

La gestion des connaissances que nous effectuons à travers l'Analyse Situationnelle des Droits de l'Enfant ([ASDE](#)), les études et les recherches sociales génèrent des données probantes et nourrissent en grande partie les fondements de notre discours et les bases argumentatives de nos actions de plaidoyer. Les ASDE ont permis d'identifier les lacunes (culturelles, socio-économiques, de protection et de gouvernance) sur lesquelles certains des projets actuels, des contenus d'ateliers de formation et des actions de plaidoyer ont été conçus. Les faits probants générés par le travail sur le terrain en collaboration avec les organisations partenaires et les communautés auprès desquelles nous travaillons sont également essentiels. Les rapports et les recherches menées dans le cadre d'alliances telles que la coalition Joining Forces-Child Rights Now !, ainsi que les publications d'autres ONG spécialisées ou d'universités constituent une autre contribution efficace. Elle permet à Educo d'enrichir le débat en matière de droits de l'enfance.

Dans les pays où nous travaillons, les données probantes collectées ont permis aussi bien d'identifier les causes du travail et de l'exploitation des enfants, du mariage des enfants et de la violence perpétrée à leur encontre, que d'influencer les décideurs pour que ces mêmes causes soient éradiquées. Au Bangladesh, par exemple, le projet ODHIKAR, que nous menons à bien

avec ChildFund Korea, permettra de développer des recherches qui contribueront à exercer une influence en faveur des enfants, en accord avec les politiques et les normes internationales. L'un des objectifs spécifiques du projet est l'adoption, au niveau national, de politiques, de lois et de règlements sur le travail des enfants. Au Salvador, les données concernant les enfants parrainés ont permis d'identifier ceux qui avaient été retirés de l'école en raison de déplacements forcés et de violences généralisées. Ces informations ont été essentielles à l'élaboration du rapport intitulé [Impact des déplacements internes forcés dus à la violence généralisée contre les droits des enfants et des adolescents](#), établi en juin 2018, et rédigé en coordination avec d'autres organisations de la société civile. Les résultats ont été présentés à l'administration publique et des discussions ont eu lieu pour rendre visible l'impact que la situation exerce sur la vie des enfants et des adolescents.

2. Comment garantissez-vous que les parties prenantes soutiennent vos actions de plaidoyer et puissent évaluer les progrès réalisés grâce à celles-ci ?

Nos actions de plaidoyer ont pour objectif de résoudre les problèmes réels et prioritaires des pays dans lesquels nous travaillons. Ces problèmes sont reconnus par les personnes concernées, ainsi que par les institutions coresponsables des droits. En ce sens, et dans le but d'assurer un plus grand degré d'implication et de soutien collectif à nos actions, la définition de notre travail de plaidoyer s'effectue en collaboration avec les partenaires locaux et les communautés au sein desquelles nous intervenons. Les études et les projets de recherche que nous promouvons proviennent principalement des demandes, des expériences et des témoignages des personnes avec lesquelles nous travaillons.

Comme exemple de cette approche participative, nous pouvons citer le projet [Erase una Voz](#), un travail de recherche sur la violence contre les enfants, coordonné par Educo Espagne et initié en octobre 2017. Ce projet a été réalisé avec les conseils et la collaboration d'un [Conseil de l'Enfance](#), composé d'enfants participant au Programme d'Action Sociale (PAS) en Espagne, au sein de six entités sociales réparties dans différentes régions du pays. Le Conseil a exprimé ses opinions, ses impressions et ses propositions au cours du processus. Il a de plus participé à l'analyse des résultats de la recherche et a procédé à des recommandations d'action concernant les problèmes susceptibles de toucher les enfants. Près de 1000 enfants ont prêté leur concours au projet. Ils ont participé à des interviews ou répondu à une enquête en ligne portant sur différents aspects liés à la violence. Ce travail est indispensable à la conception de la prochaine phase du projet. Elle consistera en la communication des résultats et des propositions visant à sensibiliser la société en général et les administrations publiques en particulier, afin que celles-ci fassent respecter les droits de l'enfant.

Un autre exemple de participation de nos parties prenantes aux activités de plaidoyer est l'initiative [Child Friendly Accountability](#). Educo y intervient en tant que membre de ChildFund Alliance. Cette initiative entend soutenir les enfants afin qu'ils tiennent les gouvernements et les autorités locales pour responsables de leurs engagements envers l'Objectif de développement durable (ODD) 16.2 sur la violence à l'égard des enfants. L'initiative vise également à promouvoir des activités de plaidoyer en faveur des systèmes et des politiques locales, nationales et internationales axées sur l'éradication de la violence perpétrée à l'encontre des enfants et des adolescents. Elle utilise une méthodologie qui permet à ces derniers d'être impliqués dans l'identification des problèmes et

des solutions, et de participer à des négociations éclairées avec les décideurs sur les questions qui les concernent. Educo participe à l'initiative à partir de notre bureau pays au Salvador, où la mise en œuvre du projet a commencé en 2018. Entre autres actions, nous avons organisé des ateliers d'orientation et de planification avec l'équipe technique du Salvador, ainsi que des ateliers de formation avec les enfants participants et leurs familles, durant lesquels nous avons identifié des politiques pour la protection de l'enfance.

La collaboration avec d'autres organisations, institutions et réseaux est essentielle à notre travail de plaidoyer, aussi bien pour l'élaboration d'études de recherche que pour le développement de campagnes de sensibilisation. Chaque année, Educo Espagne participe à la [Semaine mondiale d'action pour l'éducation \(SMAE\)](#), en compagnie d'autres ONG, de centres scolaires et de mouvements sociaux. L'objectif est de sensibiliser et de mobiliser les citoyens pour qu'ils soient les porte-paroles et les militants du droit à l'éducation. Il s'agit également d'influer sur les représentants politiques pour qu'ils respectent leurs engagements envers ce droit. En 2018, la campagne a mobilisé plus de 200 centres scolaires et groupes d'éducation non formelle. 10 000 personnes et environ 25 000 élèves ont travaillé sur le matériel de la campagne dans plus de 30 villes en Espagne.

Nous encourageons également la conception et l'élaboration de plans de plaidoyer avec nos parties prenantes. En 2018, Educo Guatemala a réalisé un plan de plaidoyer intégré avec la participation active de chacune des organisations partenaires locales. Le plan contient les activités et les actions principales destinées à exercer une influence au niveau municipal, départemental et national. Il représente l'engagement des titulaires d'obligations envers les enfants et les adolescents. Au Bangladesh, Educo travaille avec 25 écoles primaires publiques pour soutenir une éducation de qualité. Les relations de collaboration et de soutien établies très tôt avec le gouvernement local et le Comité de Gestion scolaire, en coordination avec le Ministère de l'Éducation, ont permis de rendre le travail plus durable et d'influencer les décideurs pour que la qualité de l'éducation dans ces écoles soit améliorée.

G. Nous garantissons la transparence, nous invitons au dialogue et nous protégeons la sécurité des parties prenantes

- 1. Vos budgets annuels, vos politiques (en particulier celles qui concernent les réclamations, la gouvernance, le personnel, les salaires et les opérations), vos évaluations, la rémunération de vos 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 accessibles sur votre site internet et disponibles dans les langues des populations concernées ? Veuillez fournir des liens, mettre en évidence votre participation à des initiatives telles que l'IATI, et décrire les efforts déployés hors ligne pour promouvoir la transparence.**

Le cadre institutionnel qui oriente l'information que nous publions à l'externe est contenu dans notre [Politique de Transparence Externe](#). Celle-ci définit l'information que nous rendons publique

et la façon dont on peut y accéder. Nous fournissons ci-dessous une liste de liens disponibles sur notre site internet. Ils renvoient à des informations clés sur l'Organisation. La grande majorité de ces informations est disponibles en anglais, en espagnol et en français. Ce sont les trois langues principales dans lesquelles nous travaillons.

THÈMES	LIENS
Notre mission, notre vision, nos valeurs, nos principes	https://www.educo.org/NOUS-CONNAITRE/Connaître-EDUCO
Organes de gouvernance	https://www.educo.org/NOUS-CONNAITRE/Notre-equipe
Politiques et normes institutionnelles	https://www.educo.org/NOUS-CONNAITRE/Redevabilite
Nos projets	https://www.educo.org/QUE-HACEMOS/Donde-actuamos
Stratégies et plans de travail	https://www.educo.org/NOUS-CONNAITRE/Connaître-EDUCO
Information financière (bilan annuel 2018 publié en juin 2019)	https://www.educo.org/NOUS-CONNAITRE/Redevabilite
Nos résultats, nos réussites et notre impact	https://www.educo.org/NOUS-CONNAITRE/Reussites-et-impact
Feedback et réclamations	https://www.educo.org/QUIENES-SOMOS/Financiacion-y-transparencia/sugerencias-y-reclamaciones
Notre équipe humaine	https://www.educo.org/NOUS-CONNAITRE/Notre-equipe
Positionnements sur les thèmes liés à notre mission	https://www.educo.org/QUE-DECIMOS/Nuestra-opinion

Toutes nos politiques institutionnelles, ainsi que notre Rapport de Redevabilité et notre Plan Stratégique sont disponibles sur notre site internet en anglais, en espagnol et en français. Notre Plan stratégique est par ailleurs disponible dans une version [bande dessinée](#) adaptée aux enfants.

Dans le cadre de l'application des normes de [l'Outil de Transparence et de Bonne Gouvernance du CONGDE](#) (Bureau de coordination des ONG de développement en Espagne), nous avons augmenté la quantité et la variété de l'information disponible sur notre site internet. Dans le domaine des ressources humaines, par exemple, nous avons élargi le champ des données relatives à notre équipe en faisant figurer, entre autres, les échelles salariales de l'Organisation. Au début de l'année 2018, le CONGDE nous a conféré le label «ONG évaluée», certifiant par là l'application correcte de son outil. Nous avons en effet passé avec succès les 10 blocs d'indicateurs dont il est composé. Le bloc transparence comporte quatre sous-ensembles d'indicateurs liés à la transparence de l'Organisation dans différents domaines : l'organe de gouvernance ; la mission, la vision et les valeurs ; la base sociale et les soutiens ; la planification et la redevabilité. Notre certificat et les résultats complets de l'audit sont disponibles [ici](#).

D'autre part, en 2017 et 2018, nous avons lancé de nouvelles pages web et de nouvelles pages de réseaux sociaux propres à nos bureaux pays. Nous avons mis en ligne de nouveaux sites internet au Nicaragua et en Bolivie, de nouvelles pages Twitter en Bolivie et au Guatemala, de nouvelles pages Facebook en Bolivie, au Guatemala, au Bangladesh et en Afrique (page régionale) et de nouvelles pages YouTube au Nicaragua. Les pages web et les réseaux sociaux des bureaux pays nous permettent de publier des informations plus adaptées au contexte du pays, et ce dans les langues locales. Ils rendent ainsi l'information relative notre travail plus accessible aux parties prenantes du pays correspondant. Ils représentent également des canaux supplémentaires de contact avec

l'Organisation, à travers lesquels les personnes impliquées dans notre travail peuvent solliciter des informations et donner leur avis sur ce que nous accomplissons.

Educo est membre de [CHS Alliance](#), (l'alliance de la Norme humanitaire fondamentale de qualité et de redevabilité - CHS, Core Humanitarian Standard en anglais), membre de la plateforme mondiale de redevabilité [Accountable Now](#) et partenaire du [Pacte mondial des Nations Unies](#) 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 disponible [ici](#), sur notre site internet.

2. Quelles politiques avez-vous développées pour garantir une échelle salariale équitable ? Mesurez-vous l'écart salarial entre les hommes et les femmes dans votre Organisation ? 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 ? Si ces informations ne peuvent être communiquées ou sont confidentielles, veuillez en expliquer la raison.

La définition de l'échelle des salaires pour nos bureaux pays (à l'exception de l'Espagne) est basée sur des études réalisées par le cabinet de conseil spécialisé Birches Group. Les études garantissent l'équité dans la compensation salariale et nous permettent d'adapter nos actions au contexte local. Pour ce qui est du siège et des délégations en Espagne, nous publions [ici](#), sur notre site internet, les grilles des salaires par catégorie professionnelle.

Les salaires des cinq postes les plus élevés de l'Organisation sont les suivants :

2018	
Personnes et postes	Salaire total brut de 2018, en milliers d'euros
José M. Faura – Directeur général	91.899
Floriane Hubert – Directrice Marketing et Communication	61.266
Marcelino Coll – Directeur des Ressources Humaines	61.266
Anna Barba – Directrice des Programmes	61.000
Monica Grau – Directrice Stratégie, Planification et Développement	61.000

Le rapport entre les salaires les plus hauts et les plus bas s'exprime par un ratio de 3,11:1. Le calcul prend en compte la relation entre le premier et le dernier décile.

Nous ne mesurons pas actuellement l'écart salarial entre les hommes et les femmes, mais nous affichons la ferme volonté de rendre effective l'égalité des genres dans le travail institutionnel. L'instauration d'une structure organisationnelle égalitaire constitue par conséquent une ligne d'action fondamentale pour progresser vers l'égalité des genres au sein de l'Organisation.

Comme mentionné précédemment et comme indiqué dans le plan d'action de notre [Politique d'Équité des Genres](#), nous prévoyons de développer une série d'actions qui nous permettront de doter l'Organisation d'une politique salariale et de travail exempte d'inégalités de genre. Celle-

ci garantira par ailleurs le respect des nouvelles obligations du Décret législatif royal 6/2019 en matière d'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes.

Afin de mesurer l'écart salarial et d'avancer vers une plus grande transparence, il est également prévu d'élaborer en 2020 un rapport sur la situation des salaires selon le genre. Nous sommes par ailleurs conscients qu'il ne suffit pas de se limiter à mesurer l'existence de ce phénomène. Des outils qui permettront d'analyser les causes spécifiques des différences salariales seront ainsi développés. En fonction de ce rapport et de cette analyse, les mesures pertinentes seront prises en cas d'anomalies détectées.

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 personnelle est le cadre juridique qui régit le traitement des données personnelles. Sa nouvelle version est entrée en vigueur en décembre 2018. Au cours du second semestre de l'année 2018 et du premier semestre de l'année 2019, nous avons travaillé, avec l'appui d'un cabinet de conseil, à l'adaptation des pratiques des départements de l'Organisation concernés par les exigences de la nouvelle loi. Nous avons actualisé nos procédures et nos outils et en avons développé de nouveaux. Nous avons introduit des mesures spécifiques pour que nos parties prenantes soient informées de leurs droits concernant l'utilisation de leurs données.

Par exemple, nous avons mis à jour notre [Politique de Confidentialité](#), dans laquelle nous décrivons nos mesures de sécurité et notre façon de traiter les données. Notre objectif est de garantir la confidentialité et la transparence dans l'utilisation des données de nos collaborateurs. Afin de nous assurer que notre base sociale dispose de ces informations et sait comment s'adresser à nous pour traiter ces questions, nous avons contacté l'ensemble de nos collaborateurs pour les informer de la nouvelle politique, leur rappelant que leur droit d'accès, de rectification, de suppression, d'opposition, de portabilité, d'oubli et de limitation de traitement de leurs données personnelles peut être à tout moment exercé par le biais de l'adresse électronique suivante : dataprotection@educu.org. De même, nous avons mis à jour notre [Politique de Cookies](#) et nos [mentions légales](#), en les adaptant aux exigences de la nouvelle réglementation. A la fin de l'année 2018, nous avons également élaboré des protocoles pour le traitement adéquat des données personnelles destinés aux départements des Ressources Humaines, des Finances, de la Communication et du Service au Collaborateur au siège d'Educo. Ces protocoles définissent les lignes d'action pour effectuer un traitement correct des données et les modèles de documentation devant être consultés.

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

Les cinq principaux donateurs en 2018 sont énumérés ci-dessous, ainsi que les montants de leurs contributions.

Donateurs 2018	Monnaie (€)
Foundation Educate a Child (États-Unis)	574 384,75
ChildFund Korea (Corée)	372 690,06

Corporación Atresmedia (Espagne)	255 528
Christian Children's Fund of Canada (Canada)	196 274,34
ChildFund Alliance (États-Unis)	76 739,03

CE QUE NOUS ACCOMPLISSONS AU NIVEAU INTERNE

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

1. Veuillez fournir la preuve que le recrutement et les emplois du personnel sont équitables, transparents et conformes à vos valeurs.

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

- » Un Manuel international des Ressources Humaines. Il s'agit d'un outil d'implémentation pratique à l'usage interne d'Educo. En 2017 et 2018, chaque pays a élaboré son propre manuel, conformément aux normes et aux législations locales.
- » Un Guide du nouveau système des Ressources Humaines. Il oriente l'implémentation du nouveau système des RH dans l'ensemble de l'Organisation. Ce document sera accompagné d'une formation dans tous les bureaux pays. La méthodologie proposée est basée sur celle du Birches Group. Elle est cependant déjà adaptée au contexte et aux priorités d'Educo. Cette méthodologie comporte la description et l'évaluation des postes de travail ainsi qu'un système de mesure de la performance individuelle, en fonction des exigences et des objectifs de travail préalablement définis.
- » Une [Charte Éthique](#). Elle inclut une section sur la gestion des ressources humaines, applicable à l'ensemble du personnel d'Educo (personnel permanent, bénévoles, stagiaires).
- » Une [Politique d'Équité des Genres](#). Elle fait état de l'engagement en faveur de l'équité des genres dans l'ensemble des domaines de l'Organisation, ainsi qu'au sein de nos programmes et de nos projets. Elle promeut en outre une culture organisationnelle axée sur l'égalité des genres.

Educo, s'engage de façon absolue à recruter des professionnels locaux. Nous accordons une grande valeur au recrutement local, car il favorise aussi bien l'autonomisation et les capacités des communautés que la promotion interne du personnel. Dans les cas particuliers où les profils recherchés ne sont pas disponibles dans le pays, la priorité est donnée au recrutement de personnes provenant de la même région, c'est-à-dire des pays voisins. Le recrutement externe n'est pratiqué qu'en dernier recours. En 2018, seulement 4 personnes ont été recrutées en tant que personnel expatrié.

Le tableau suivant présente la répartition du personnel permanent, des bénévoles et des stagiaires employés par Educo en 2018, par pays, par type de contrat et par niveau de responsabilité.

2018 - Données ventilées selon la composition du personnel									
				Par type de contrat				Niveau de responsabilité	
Pays	Total des personnes employées	Total des personnes bénévoles	Total des stagiaires	Indéterminé	Temporaire	Temps plein	Temps partiel	Responsables	Techniciens
Bangladesh	315	0	0	306	9	315	0	24	291
Bénin	17	0	0	3	14	16	1	4	13
Bolivie	20	0	0	20	0	19	1	9	11
Burkina Faso	103	0	2	54	49	103	0	12	91
Équateur	10	0	0	10	0	10	0	5	5
Salvador	208	0	0	157	51	208	0	35	173
Espagne	124	12	12	117	7	116	8	48	76
Philippines	68	0	0	50	18	68	0	12	56
Guatemala	16	0	0	15	1	16	0	7	9
Inde	9	0	0	5	4	9	0	2	7
Mali	75	1	0	30	45	75	0	75	0
Nicaragua	18	0	0	18	0	18	0	8	10
Pérou	14	0	0	3	11	14	0	6	8
Sénégal	13	0	0	8	5	13	0	5	8
Total	1 010	1	2	796	214	1 000	10	252	758
Total 2017	942	1	0	809	82	826	38	162	780

Les critères de diversité au sein de l'équipe constituent un élément clé de la gestion du personnel d'Educo. Le tableau suivant présente la répartition du personnel employé par Educo en 2018. Les données sont ventilées par pays, par genre, par tranche d'âge et par nationalité

2018 - Données ventilées selon la composition du personnel									
		Par genre		Par âge					
Pays	Total des employés	Femmes	Hommes	Moins de 30 ans	Entre 30 et 50 ans	Plus de 50 ans	Plus de 50 ans	Plus de 50 ans	Plus de 50 ans
Bangladesh	315	195	120	45	256	14	314	0	1
Bénin	17	9	8	3	14	0	15	0	2
Bolivie	20	8	12	0	17	3	20	0	0
Burkina Faso	103	45	58	21	78	4	102	0	1
Équateur	10	3	7	0	9	1	10	0	0
Salvador	204	96	112	53	131	24	204	0	4
Espagne	122	85	39	4	98	22	122	2	0
Philippines	68	27	41	8	50	10	68	0	0
Guatemala	16	4	12	1	10	5	16	0	0
Inde	9	4	5	1	8	0	9	0	0
Mali	75	18	57	17	52	6	73	0	2
Nicaragua	18	7	11	1	10	7	16	0	2
Pérou	14	6	8	0	13	1	13	0	1

Sénégal	13	6	7	1	12	0	10	2	1
Total	1004	513	497	155	758	97	992	4	14
Total 2017	940	487	453	125	725	92	920	11	11

A partir de 2017, Educo a introduit dans ses statistiques sur le personnel la variable des personnes porteuses de handicap. En 2018, leur pourcentage était de 0,2 % par rapport à l'ensemble de l'équipe d'Educo. Au-delà des chiffres, la diversité des compétences, des expériences et des visions constitue une opportunité pour Educo. Ainsi, intégrer de manière naturelle les personnes porteuses de handicap renforce positivement notre culture organisationnelle, même si cela reste un défi, en particulier dans les bureaux pays.

2. Comment investissez-vous dans le développement du personnel ? Quels indicateurs montrent vos progrès ? Quels sont vos plans d'amélioration ?

Nous considérons que la formation constitue le facteur stratégique de tout processus d'apprentissage. En ce sens, nous nous sommes fixé pour objectif d'élaborer des critères de formation homogènes pour l'ensemble de l'Organisation, en donnant la priorité aux questions stratégiques. Nous avons ainsi élaboré en 2018 des plans de formation globaux portant, entre autres, sur les sujets suivants : l'approche des droits de l'enfant ; la mobilisation de ressources ; le suivi, l'évaluation et l'apprentissage ; le leadership. Nous continuons également de promouvoir l'utilisation de l'outil «Development Room», une plateforme d'apprentissage en ligne que nous avons développée en collaboration avec l'Université ouverte de Catalogne (UOC) en 2016. Au cours des années 2017 et 2018, l'utilisation de cette plateforme s'est inscrite de façon évidente dans la dynamique de formation du personnel. Durant l'année écoulée, nous y avons intégré des formations sur les outils de TIC, tels que Sharepoint, etc. Nous avons également incorporé trois nouveaux postes régionaux de coordination des ressources humaines qui soutiendront directement l'implémentation et l'utilisation de cette plateforme. Il est en outre prévu d'y inscrire tout le personnel d'Educo d'ici la fin de 2019 et le début de 2020, et d'y mettre à disposition tous les cours en anglais, en espagnol et en français. Assurer un enregistrement adéquat, efficace et transparent des heures que le siège et les bureaux pays consacrent à la formation de l'équipe humaine demeure toutefois un défi à réaliser dans ce domaine. C'est là un sujet sur lequel nous travaillons et que nous espérons améliorer au cours de l'année à venir.

En ce qui concerne l'évaluation des performances, notre système vise à maximiser l'objectivité en permettant à 4 ou 5 personnes ayant travaillé avec un membre du personnel (en interne ou en externe) d'évaluer la performance selon leur propre perspective. Les éléments clés à évaluer sont l'engagement des personnes, la façon dont un individu implique ses collègues dans son travail, la collaboration qui s'établit et les associations qui se créent. L'évaluation comporte aussi une analyse de la façon avec laquelle la personne inspire, responsabilise et inclut ses collègues et les autres parties prenantes. Au cours de l'année 2018, nous avons organisé des formations sur l'évaluation des performances dans tous les bureaux pays en Amérique latine et en Asie, ainsi qu'auprès de notre siège social en Espagne. Elles ont permis à tous ces bureaux d'effectuer à leur tour des évaluations formelles en 2018 (80% du personnel, contre 50% en 2016). En 2019, des formations similaires sont prévues pour les bureaux pays en Afrique, afin que ceux-ci puissent procéder à des évaluations avant la fin de l'année.

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

L'ensemble du personnel d'Educo doit tout d'abord signer une lettre d'engagement envers notre [Charte Éthique](#) qui établit un cadre de conduite pour assurer la cohérence entre les actions d'Educo et ses conceptions institutionnelles. La charte impose à l'Organisation d'assurer 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. De même, l'Organisation s'engage à créer un environnement de travail positif, à favoriser un climat de respect entre toutes les personnes qui font partie d'Educo, et à identifier et dénoncer les comportements susceptibles de représenter un dommage ou un préjudice pour autrui.

D'autre part, chaque bureau pays dispose d'un Guide du bien-être au travail qui contient les éléments clés favorisant le bien-être du personnel, l'égalité des genres et la conciliation de la vie personnelle et professionnelle. Le guide traite de sujets tels que les horaires de travail, les journées de travail, les vacances et les différents types de congés. Chaque bureau adapte le guide au contexte et à la législation en vigueur dans son pays. Au niveau du siège et des délégations en Espagne, nous disposons de plus d'un Protocole d'action dans les situations de violence. Il s'inscrit dans le cadre de la Loi de prévention des risques professionnels. D'ici à 2019, nous travaillerons sur la rédaction d'un guide d'alignement global pour accompagner les bureaux pays dans l'élaboration de leurs propres protocoles.

Nous disposons par ailleurs de mécanismes de notification des comportements inacceptables au niveau interne. Ces mécanismes sont décrits par la Politique de suggestions, réclamations et satisfactions. Ils définissent des canaux de communication qui permettent de notifier toute préoccupation liée au travail d'Educo. D'autre part, l'Organisation met à la disposition de son personnel un canal spécifique de notification consacré au respect des normes. Cette procédure permet de communiquer les comportements pouvant impliquer des irrégularités ou des actes contraires à la loi ou aux normes établies par le Code de conduite pour la conformité (compliance). Des informations complémentaires sur la procédure figurent à la section I3. Le canal de notification est géré par un consultant externe, en coordination avec le Comité de Compliance d'Educo. L'indépendance et l'objectivité du mécanisme sont ainsi garanties. Le canal de notification est actuellement implémenté au niveau de notre siège et de nos délégations en Espagne. L'objectif est de le mettre en œuvre dans les bureaux pays dans un avenir proche.

D'autres aspects de la sécurité professionnelle sont également définis dans notre [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 2017 et 2018, nous avons réalisé des progrès importants dans l'implémentation de notre [Politique de Sécurité](#). En 2017, un nouveau poste de Responsable de la Sécurité a été créé. Son titulaire est chargé de coordonner les initiatives visant à promouvoir la sécurité du personnel et des biens d'Educo. L'une d'entre elles a consisté à dispenser une formation sur la sécurité dans tous

les bureaux pays, à partir de laquelle chaque bureau a élaboré son propre protocole de sécurité, en tenant compte de la situation et des risques éventuels pouvant affecter les travailleurs dans son pays. En outre, un Guide de protection pour voyager en sécurité a été élaboré. Il fournit des instructions et des recommandations qui s'appliquent aux différentes situations de risque potentiel pouvant survenir lors d'un déplacement professionnel. En 2018 et au début de 2019, le personnel en déplacement professionnel a été formé sur la base de ce guide.

I. Les ressources sont gérées efficacement pour servir le bien public

1. Comment procédez-vous à l'acquisition de ressources conformément aux normes mondialement acceptées, sans compromettre vos valeurs et votre indépendance ?

Le cadre qui nous oriente dans la collecte de fonds auprès des donateurs particuliers est le [Código de Conducta para el desarrollo del Fundraising en España](#) (Charte Éthique pour le développement du Fundraising en Espagne) de l'Asociación Española de Fundraising (AEFr, Association espagnole de Collecte de Fonds). Nous avons adhéré à cette association en 2013. Nous avons élaboré en 2018 une nouvelle Politique de dons qui définit nos conditions d'acceptations des dons d'argent et des dons en nature. Cette politique est en cours de vérification par un consultant externe et sera prochainement soumise à l'approbation du Conseil d'administration.

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](#). Elle 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 que nous réalisons 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 d'Educo 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.

D'autre part, à la fin de l'année 2017, nous avons obtenu la réaccréditation de la [Fundación Lealtad](#), organe qui certifie que l'Organisation respecte les neuf principes de transparence et les bonnes pratiques, parmi lesquels figurent la transparence du financement, la pluralité du financement et le contrôle dans l'utilisation des fonds. L'accréditation a une validité de deux ans. Le [Rapport de transparence et de bonnes pratiques d'Educo](#) est publié sur le site internet de la Fundación Lealtad.

Au cours des deux dernières années, nous avons réalisé d'importants progrès dans la diversification de nos fonds, conformément à l'objectif 5.3 de notre Plan Stratégique 2015-2018 sur l'augmentation du financement provenant d'entités publiques. Nous avons en effet remporté pour la première fois

plusieurs appels à financement public importants. S'agissant de notre future stratégie de mobilisation de ressources, l'un des cinq «résultats de transition» identifiés en 2018 pour orienter le travail de l'Organisation en 2019 durant la période de transition entre les deux cycles stratégiques est d'élargir et de diversifier la collecte de fonds sans augmenter les dépenses structurelles. A cet égard, nos priorités seront les suivantes : la mise en œuvre d'un plan d'action de mobilisation de ressources dans tous les pays où nous travaillons ; l'obtention de 8,1 millions d'euros de fonds externes pour 2019 ; le renforcement des relations institutionnelles pour les consortiums. Le suivi de ces objectifs, ainsi que des autres résultats transitoires, est assuré au moyen d'un système spécifique de suivi et d'établissement de rapports. Ce système est présenté plus en détail à la section I2.

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

Au cours de l'année 2018, la Direction de la stratégie, de la planification et du développement a présenté trois rapports au Comité de Direction et au Conseil d'administration d'Educo, sur le degré de conformité du Plan Opérationnel Annuel pour 2018, la dernière année d'application de notre Plan Stratégique. Ces rapports analysaient pour chaque département le développement des produits inclus dans la planification 2018. Ces informations ont permis aux organes directeurs de connaître avec précision l'état d'exécution de la planification et de prendre des mesures de réaffectation des ressources, avec pour objectif d'améliorer l'efficacité et l'efficience de l'Organisation et de garantir le respect des objectifs annuels.

L'effet de ces mesures a pu être constaté, par exemple, au milieu de l'année 2018, lorsqu'une analyse et une nouvelle planification des différents projets stratégiques internes de l'Organisation ont été effectuées. Elles ont conduit à modifier ou à définir de nouvelles activités, au moyen de réaffectations de ressources appropriées. Nous proposons de passer en revue deux cas concrets : a) la promotion du développement de la stratégie globale de mobilisation de ressources durant la seconde partie de l'exercice ; b) l'analyse des priorités. Dans le cadre du plan de mobilisation de ressources, un montant de 15 000 € a été approuvé, majoritairement destiné à des services de conseil en Amérique du Sud, en Asie et en Afrique. Il s'agissait de compléter l'analyse du contexte juridique de chaque pays et de cartographier les mécanismes de financement internationaux et nationaux existants. Au contraire, l'analyse des priorités a conduit à la reconfiguration et au report d'un projet de 42 000 € visant à étudier et à établir des modèles pour lever des fonds auprès de donateurs particuliers dans certains pays où nous exécutons des programmes de développement. Ce changement a permis de passer du modèle conventionnel initialement conçu à un modèle axé sur des plateformes en ligne.

Il est important de souligner d'autre part le travail réalisé tout au long de l'année 2018 concernant la génération d'un nouveau modèle de gestion interne basé sur les résultats. Ce modèle met l'accent sur la redevabilité de l'impact social, plutôt que sur le contrôle des activités réalisées. Il se compose de deux pierres angulaires : les projets (finis dans le temps) et les processus (qui se répètent à l'infini). Educo a développé sa propre méthodologie de gestion de projet, ainsi qu'une cartographie des processus de l'ensemble de l'Organisation. Le modèle intègre également un système institutionnel

de suivi et de publication de rapports dont l'objectif est de faciliter l'analyse et la communication des progrès accomplis au regard des résultats escomptés, et de mettre en évidence les mesures prises et les difficultés rencontrées dans les opérations des différents bureaux. Des informations pertinentes et utiles sont ainsi générés, qui servent à l'amélioration continue et à la réorientation des stratégies et des activités prévues dans cet exercice. Ce système a été lancé en janvier 2019. Il s'articule autour de rapports bimensuels axés sur les progrès réalisés par le siège, les régions et les pays grâce à une série d'indicateurs et de questionnaires d'évaluation. En définitive, l'ensemble du système est fondé sur la redevabilité par rapport aux résultats prévus lors de la planification. Il suppose surtout un principe de flexibilité à l'instant de modifier les activités et les ressources pour maximiser les chances d'obtention de résultats.

3. Comment le risque de corruption, de subornation ou de détournement de fonds est-il minimisé ? Quels sont les contrôles financiers mis en place ? Quelles sont les mesures prises si les contrôles échouent ? Décrivez les situations pertinentes qui se sont produites au cours de la période prise en compte par le présent rapport.

Educo soumet ses comptes annuels consolidés à un audit financier externe. L'audit inclut les opérations réalisées au siège d'Educo en Espagne et dans nos bureaux pays. Les comptes annuels vérifiés sont par ailleurs déposés au Protectorat des Fondations de la Generalitat de Catalogne qui est l'organe de contrôle des organisations comme la notre. Les bilans financiers ainsi que les avis de l'auditeur sont publiés sur le site internet d'Educo, en espagnol et en anglais. Tous les projets financés par des subventions publiques et la plupart des projets financés par des subventions privées font également l'objet d'un audit justifiant les ressources allouées.

Educo dispose en outre d'un département d'Audit et Compliance qui vise à améliorer l'efficacité de la gestion des risques, du contrôle et de la gouvernance. Il protège également la valeur de l'Organisation en fournissant une sécurisation objective, des conseils et des connaissances en matière de risque. En 2017, nous avons amorcé l'implémentation d'un système de prévention du risque juridique. Il 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. Dans ce cadre, un Code de conduite pour la conformité (compliance) interne a été élaboré. Il précise les principes d'action devant être suivis par tout le personnel d'Educo dans ses activités professionnelles. Un Comité de Compliance a également été mis sur pied pour superviser le système de prévention et assurer la diffusion, la connaissance et le respect du Code par l'ensemble du personnel de l'Organisation (voir aussi la section H3).

Educo dispose également d'une [Politique Antifraude et Anticorruption](#) qui promeut une culture de la prévention, de la sensibilisation et de la redevabilité en matière de fraude et de corruption. La politique établit des lignes directrices pour prévenir, détecter, informer et enquêter en cas de fraude ou de corruption présumée ou avérée. En 2018, avant son implémentation, il a été nécessaire de l'adapter aux besoins actuels de l'Organisation, en prenant en considération sa conformité aux nouvelles dispositions légales et sa cohérence avec les autres outils institutionnels que nous avons développés. Ce processus, en instance d'achèvement, inclut l'élaboration d'un nouveau Manuel de prévention du blanchiment de capitaux, du financement du terrorisme et de contrôle des

moyens de paiement en espèces qui figurera en annexe de la politique. L'objectif de ce manuel est de créer un outil interne efficace et efficient qui facilite le travail de notre personnel quant à l'ensemble des questions liées à la prévention et à la détection des comportements illégaux en matière de blanchiment d'argent et de financement du terrorisme. L'outil doit également servir à contrôler les moyens de paiement en espèces. En 2018, nous avons été amenés à enquêter sur un cas de corruption. Nous l'avons résolu conformément à notre principe de tolérance zéro et aux engagements établis dans la Politique Antifraude et Anticorruption.

Educo a procédé depuis l'année dernière à une nouvelle cartographie des risques. Elle englobe les activités de chaque département de l'Organisation, ainsi que les procédures de gestion. Cette cartographie sera mise à jour périodiquement. Elle prendra en considération les procédures exécutées dans chacune des unités de travail et les actions menées par les acteurs impliqués. Elle identifiera de plus les activités à risque, leur probabilité d'occurrence et mesurera leur impact potentiel. Elle permettra ainsi de représenter l'état du contrôle interne de chaque procédure, de chaque département et de chaque direction.

Pour assurer la traçabilité des fonds reçus, Educo utilise une application informatique qui enregistre, entre autres données, les données du donateur et la destination prévue des fonds. Le suivi de l'utilisation des fonds repose quant à lui sur un budget d'exécution détaillé, approuvé annuellement par le Conseil d'administration. Un logiciel est utilisé pour l'enregistrement des opérations comptables, ainsi qu'une comptabilité analytique et budgétaire. Ces outils permettent d'établir des rapports mensuels de suivi budgétaire détaillés qui sont à la disposition de tous les organes de gestion d'Educo. Ce suivi budgétaire s'effectue en différents formats au niveau des bureaux pays et de la direction de l'entité. L'ensemble des dépenses engagées par l'Organisation sont soumises à un contrôle budgétaire qui, en cas de modification, requiert une approbation préalable à différents niveaux, en fonction du montant. De même, les virements de fonds aux bureaux pays et aux organisations partenaires locales répondent à des procédures strictes qui imposent une demande préalable justifiée, une comparaison avec le budget et une vérification de la justification des fonds précédemment envoyés. Le rôle joué par nos équipes sur le terrain est crucial. Ce sont elles les principales garantes de la bonne gestion et de l'utilisation correcte des ressources. A cette fin, des manuels de procédures et des politiques internes sont élaborés et mis à jour dans chacun des bureaux.

J. Les processus de gouvernance favorisent la redevabilité

1. Quelle est votre structure de gouvernance et quelles politiques/pratiques orientent le recrutement ou le remplacement des nouveaux membres de l'équipe de direction ?

L'organe de gouvernance supérieur de l'institution est le Conseil d'administration. Il est régi conformément à la réglementation en vigueur, aux [Statuts](#), au [Code de bonne gouvernance](#) et à la [Charte Éthique](#). Le Conseil d'administration est actuellement composé de huit personnes : un président, une vice-présidente, un secrétaire et cinq administrateurs. Un seul de ses membres, José M. Faura, occupe un poste de direction au sein de l'entité, celui de Directeur général. Les autres

membres sont indépendants. L'information sur la composition du Conseil d'administration est détaillée [ici](#), sur notre site internet.

La désignation des membres du Conseil d'administration et la détermination de la durée des mandats (établie actuellement à 5 ans renouvelables) sont stipulées dans les Statuts de la fondation. Depuis sa création en juillet 2012, le Conseil d'administration a été modifiée dans sa composition par le départ de plusieurs membres et par de nouvelles incorporations. La rotation complète des postes n'a par conséquent pas eu lieu. D'autre part, dans le but de faciliter le fonctionnement et le processus décisionnel, l'instauration d'une Commission Déléguée du Conseil d'administration, organe exécutif créé pour faciliter la gestion quotidienne de l'activité de la fondation, a été approuvée en 2014. La Commission est actuellement composée de six membres : quatre administrateurs, une administratrice et un secrétaire. Elle se réunit sur proposition du Directeur général et prend les décisions déléguées par ce dernier.

En plus de la gestion quotidienne de l'activité de la fondation, la Commission est chargée du suivi, de l'évaluation et de la révision des objectifs. Lorsque des sujets l'exigent, elle informe et rend des comptes au Conseil d'administration. Elle élabore également les propositions devant être soumises à l'autorisation ou à l'approbation de ce dernier.

Afin d'assurer la rigueur et la transparence de la nomination des membres du Conseil d'administration, nous disposons par ailleurs d'un organe interne, collégial et spécifique, la Commission des Nominations. Conformément au règlement de fonctionnement correspondant, elle a pour mission d'établir les critères de sélection, d'informer, de conseiller, de présélectionner et de participer à la sélection des candidats qualifiés pour occuper les postes d'administrateur/trice, de membre de la Commission Déléguée et de Directeur/trice général(e) de la fondation. Le cas échéant, elle soumet ses propositions de nomination au Conseil d'administration. Les conflits d'intérêt potentiels sont identifiés selon les principes établis par le Code de bonne gouvernance et par la Charte Éthique. La Commission des Nominations est composée de cinq membres. Le Directeur général, le Directeur des Ressources Humaines ainsi que trois administrateurs.

Au cours des années 2017 et 2018, la structure de gouvernance a donc été complétée par la nomination d'un Directeur général. Celui-ci est responsable de la gestion quotidienne de l'Organisation, et délègue à chaque directeur/trice de département la gestion particulière correspondante. Le Directeur général et les sept directeurs/trices de département composent le Comité de Direction.

2. Comment votre Conseil d'administration 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 élabore par ailleurs un Plan Opérationnel Annuel qui établit les objectifs pertinents, y compris la préparation, la diffusion, l'implémentation et la révision des politiques institutionnelles.

Grâce au suivi de la planification opérationnelle, des rapports périodiques sont produits (trois d'entre eux ont été élaborés en 2018, par exemple) et présentés au Conseil d'administration. Ces rapports lui permettent de connaître l'avancement de la planification et servent de base au travail de réorientation et de réaffectation ultérieure des ressources. Jusqu'à présent, ces processus de réorientation se sont déroulés à la première moitié de l'exercice en cours.

Comme nous l'avons indiqué plus en détail à la section I3, l'Organisation a conçu depuis l'année dernière une nouvelle cartographie des risques. Elle sera mise à jour périodiquement et présentée chaque année au Conseil d'administration pour recueillir son analyse et son feedback.

Educo dispose également d'une [Politique de suggestions, réclamations et satisfactions](#), approuvée par le Conseil d'administration en 2012. Le texte établit les mécanismes permettant à toutes les parties prenantes, internes et externes, de communiquer leurs réclamations, leurs opinions et/ou leurs propositions sur les aspects qu'elles considèrent pertinents. Cette opportunité renforce ainsi notre engagement envers ces groupes et permet l'identification des domaines à améliorer. Pour des informations détaillées concernant l'implémentation de cette politique, voir la section J3. De plus, un rapport global est établi chaque année, qui inclut les suggestions, les réclamations et les satisfactions reçues dans tous les centres de travail Educo. Il fait également état de la gestion réalisée par chacun d'entre eux, des modifications et des améliorations apportées, ainsi que des enseignements tirés. 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 votre Organisation pour traiter les réclamations externes, y compris celles qui se rapportent à des comportements inacceptables ? Veuillez fournir un aperçu du nombre et de la nature des réclamations déposées au cours de la période considérée par le rapport, de la proportion des réclamations qui ont été résolues et du degré de satisfaction du plaignant par rapport aux résolutions.

En 2017 et 2018, nous avons réalisé d'importants progrès dans l'implémentation de notre [Politique de suggestions, réclamations et satisfactions](#) (SRS). En 2017, une Commission globale pour l'Implémentation et le Suivi de cette politique a été créée. Elle coordonne et soutient les bureaux pays sur l'ensemble des questions relatives à la diffusion, à la mise en œuvre et au suivi de ladite Politique. Fin 2018, des comités de SRS ou des points focaux locaux ont été désignés dans tous les pays où nous travaillons (contre moins de 50% des bureaux pays en 2016). Pour la première fois, tous les bureaux pays ont élaboré des plans d'action pour 2019, avec le soutien des responsables régionaux de la Redevabilité et des Politiques, ainsi que de celui de la Commission globale des SRS.

Au cours de cette période, le processus d'implémentation de la politique a été harmonisé grâce à l'élaboration, par exemple, des outils suivants : un tableau de bord global de suivi ; un dossier commun à tous les comités locaux afin de partager l'apprentissage ; un nouveau modèle d'enregistrement des SRS pour faciliter l'analyse des tendances et la comparaison annuelle ; un guide d'implémentation des mécanismes de SRS pour les parties prenantes internes ; un nouveau modèle de collecte d'informations qualitatives sur les progrès de l'implémentation et de l'apprentissage

par le biais des SRS reçus ; un nouveau rapport global des SRS, axé sur l'apprentissage, incluant l'analyse des données et des tendances. Nous avons de plus maintenu une participation active au groupe de travail de [Accountable Now](#) sur les mécanismes de réclamation et de suggestions, ce qui nous a permis d'échanger des expériences avec d'autres organisations.

S'agissant des canaux mis en place pour recevoir les suggestions, les réclamations et les satisfactions, chaque bureau pays établit les mécanismes les plus appropriés à son contexte, à ses besoins et aux préférences des parties prenantes spécifiques. En général, les canaux les plus utilisés à ce jour sont le courrier électronique et la boîte aux lettres physique. Citons deux exemples à cet égard : notre siège social en Espagne, où résident la plupart de nos collaborateurs, en plus d'un courrier électronique spécifique (accessible en trois langues sur notre site internet, [ici](#)) et d'un compte sur les réseaux sociaux, dispose d'un centre d'appel pour les collaborateurs (actuels et potentiels), avec un numéro de téléphone, un mail et des boîtes à suggestions physiques ; au Bangladesh, où Educo a ses propres écoles, des boîtes aux lettres physiques sont accessibles aux étudiants, aux enseignants et à la communauté, ainsi qu'un mail, une adresse postale et un numéro de téléphone.

Au cours de l'année 2018, plusieurs actions ont été menées pour diffuser les mécanismes de SRS. Au Burkina Faso, par exemple, 4 sessions de formation sur l'implémentation de la Politique de SRS ont été organisées avec le personnel d'Educo et les organisations partenaires. 77 personnes ont été formées au total. En Bolivie, une enquête d'évaluation interne des mécanismes de SRS a été réalisée. Un bulletin d'information sur le mécanisme de SRS est par ailleurs publié chaque trimestre en interne. Au Guatemala, une consultation interne sur la mise en place d'une boîte aux lettres physique de SRS a été menée.

L'information complète concernant les SRS, les progrès réalisés dans l'implémentation de la Politique de suggestions, réclamations et satisfactions ainsi que les leçons apprises au cours de l'année 2018 est contenue dans notre dernier rapport annuel des SRS. Ce rapport sera prochainement disponible sur notre site internet. Notre politique prévoit de plus la possibilité de déposer un recours si la résolution du problème n'est pas satisfaisante. Durant la période considérée par le présent rapport, nous n'avons reçu aucune demande de recours.

Nous présentons ci-dessous un résumé des SRS reçues en 2018 au niveau global, classées par type de communication (suggestion, réclamation ou satisfaction), origine (parties prenantes internes ou externes), canal de réception et thème.

Résumé des suggestions, des réclamations et des satisfactions reçues durant l'année 2018 (326 au total)			
Type	Canal de réception	Origine	Thèmes principaux
194 suggestions	21 par mail	33 internes	Droit par l'éducation : gestion et administration
91 réclamations	78 par téléphone	293 externes	Droit à l'éducation : qualité
41 satisfactions	157 via des boîtes à lettres physiques		Campagnes de marketing
	22 en personne		Accès à l'information
	45 via des enquêtes et des dynamiques d'évaluations		Organisation de rencontres

L'analyse des données de 2018 nous a permis d'identifier plusieurs points à améliorer. En premier lieu, nous avons constaté qu'il n'a pas été possible d'obtenir des données relatives aux mécanismes de SRS au Salvador, en raison d'une restructuration du personnel qui a directement influencé le comité local du SRS et les mécanismes mis en place. En 2019, il sera par conséquent nécessaire de mener un processus interne de sensibilisation pour que ceux-ci soient relancés et pour qu'ils suscitent à nouveau de la confiance. En général, nous devons favoriser la stabilité des équipes de travail et renforcer les activités de transmission d'information, afin d'apporter un soutien pertinent aux comités locaux et d'éviter ainsi de perdre le travail déjà accompli.

Au niveau global, nous considérons que le nombre des SRS demeure toujours assez faible. Il nous faut par conséquent renforcer nos plans de diffusion des mécanismes, en particulier dans des pays comme le Salvador, où les processus institutionnels internes peuvent influencer sur la motivation et la confiance du personnel. De même, nous constatons que le nombre des SRS communiquées «en personne» a augmenté. Ces données indiquent une fois de plus que nous devons renforcer la communication et favoriser la confiance des personnes dans des canaux plus formels. Nous croyons cependant que des améliorations ont eu lieu au niveau de la gestion des opinions reçues et que les changements introduits à la suite des SRS ont eu un impact plus important.

Nous n'avons pas intégré aux données de l'année 2018 les SRS provenant des réseaux sociaux. Nous considérons en effet que nous ne disposons pas de chiffres fiables et que l'analyse des SRS s'en serait vue faussée. Bien que toutes les réclamations formelles reçues par le biais des réseaux sociaux aient été transmises au comité local des SRS et correctement gérées, il nous faut redéfinir notre protocole d'enregistrement des SRS qui nous parviennent à travers ce canal.

Nous répondons à toutes les SRS que nous recevons. Toutes ne peuvent cependant pas être résolues rapidement, surtout lorsqu'elles impliquent des négociations avec des tiers ou si elles dépendent des résultats du travail engagé au sein d'autres processus. Ainsi, et même si une réponse initiale peut être rendue dans un délai très court, la procédure de gestion des SRS prévoit un suivi périodique des SRS qui nécessitent un temps de résolution plus longs. Dans la mesure du possible, nous travaillons en collaboration avec la personne qui a soumis la SRS pour trouver la résolution optimale. Au moment de la communiquer, nous sollicitons de la part de la personne une évaluation de la gestion du cas. L'un de nos objectifs futurs est d'inclure l'analyse de ces évaluations dans notre rapport annuel des SRS, afin d'assurer le suivi du niveau de satisfaction de la gestion des SRS.

4. Comment les réclamations internes sont-elles traitées ? Veuillez donner un aperçu du nombre et de la nature des réclamations reçues au cours de la période prise en compte par le rapport, du nombre de réclamations fondées et, parmi celles-ci, de la proportion de réclamations traitées et résolues de manière satisfaisante.

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

5. Comment prenez-vous des décisions sur la nécessité de préserver la confidentialité et de protéger l'anonymat des personnes concernées ?

La confidentialité est l'un des piliers fondamentaux de la gestion des réclamations et des dénonciations qui nous sont transmises. L'élément le plus important à prendre en considération est la protection et la sécurité des enfants et des adolescents. Aussi bien notre [Politique de suggestions, réclamations et satisfactions](#) que notre [Politique pour la Protection et la Bienveillance des Enfants et des Adolescents](#) établissent les mesures à prendre pour assurer la confidentialité et l'échange d'informations entre les personnes adéquates dans la gestion d'une réclamation ou d'une dénonciation. Dans la Politique pour la Protection et la Bienveillance, par exemple, la procédure d'information définit à qui, comment et quand les différents cas possibles doivent être notifiés. La procédure inclut également l'engagement envers la sécurité et la confidentialité de toutes les parties concernées (enfants et adolescents, membres de la famille, membres de la communauté, etc.), ainsi que du personnel ou de la personne incriminée. Il peut arriver par ailleurs que les préoccupations, les soupçons ou les incidents relatifs à la protection de l'enfance soient reçus par le biais de mécanismes génériques de suggestions, de réclamations et de félicitations. Dans ce cas, le Comité des suggestions, réclamations et satisfactions en informera immédiatement le Point Focal national de Protection et de Bienveillance, en garantissant une confidentialité totale. Dans tous les cas, des efforts soutenus seront déployés pour présenter de manière claire et complète les différences entre les deux procédures aux enfants et aux adolescents, à leurs familles et aux communautés en général.

Chaque année, nous recueillons auprès de tous les bureaux pays des informations sur les cas reçus et leur résolution. Ces informations sont intégrées aux rapports globaux. En plus de répondre au besoin de transparence auprès de nos parties prenantes au sujet des cas reçus, les rapports mettent l'accent sur les changements introduits par l'Organisation et sur les enseignements tirés. Nous voulons en ce sens promouvoir l'idée que la gestion des incidents fait partie d'un processus d'amélioration continue, et que l'augmentation du nombre de cas reçus dénote la confiance que nos parties prenantes accordent à Educo et aux mécanismes de réclamation disponibles. Les rapports ne contiennent jamais de données susceptibles de révéler l'identité de la personne qui dépose une réclamation ou une dénonciation, telles que le pays d'origine ou les détails de l'affaire, par exemple.

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

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

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

Fin 2018, nous avons initié l'auto-évaluation du Conseil d'administration, au moyen d'un questionnaire de 37 questions basé sur les outils développés par l'Asociación Española de Fundaciones (Association espagnole des Fondations) et la Fundación Compromiso y Transparencia (Fondation Engagement et Transparence), entités espagnoles qui promeuvent les bonnes pratiques en matière de transparence et de gouvernance. Entre autres thèmes, les questions portent sur la manière dont le Conseil

d'administration s'acquitte de ses responsabilités fondamentales et de ses devoirs de vigilance et de loyauté, sur les moyens d'améliorer son fonctionnement ainsi que sur sa capacité à relever les défis de l'Organisation dans l'avenir. Actuellement, un groupe de travail transversal centré sur la gouvernance interne est en train d'analyser les réponses au questionnaire. Il établira un rapport sur les résultats du processus et les domaines à améliorer. Certains d'entre eux ont cependant déjà été identifiés : la nécessité de renforcer le processus de recherche et de sélection de nouveaux administrateurs. Le profil des personnes nouvellement incorporées devra être en mesure de faire face aux défis futurs proposés par l'Organisation ; la nécessité d'établir des sous-commissions du Conseil d'administration chargées de coordonner certaines fonctions, comme par exemple la collecte de fonds ; l'importance de renforcer la formation dispensée au Conseil d'administration pour qu'il soit plus à même de répondre aux besoins spécifiques de l'Organisation. A partir de cette année, le Conseil d'administration s'engage à procéder à une auto-évaluation tous les deux ans. La prochaine auto-évaluation aura lieu en 2021.

D'autre part, au début de chaque année, la Direction générale rend compte des activités à l'ensemble du personnel, par le biais d'une assemblée au bureau central et de téléconférences avec les équipes régionales et les directions des bureaux de pays. Lors de ces présentations, elle met en évidence les réussites et les défis de l'exercice précédent, ainsi que les objectifs du nouvel exercice. Elle offre de plus un espace de débat pour clarifier les principaux doutes qui leur sont associés.

2. Quelles mesures avez-vous prises pour vous assurer que le personnel participe à la discussion sur les progrès réalisés par l'Organisation quant à ses engagements de redevabilité ?

L'année 2018 a été une année clé pour l'élaboration et l'implémentation du nouveau modèle de gestion interne d'Educo. Ce modèle, axé sur les résultats, et dont la gestion par projets et processus constitue le fondement, s'éloigne du modèle pyramidal traditionnel en ce qu'il propose une organisation plus transversale et plus dynamique basée sur la distribution des leaderships (responsabilité vs autorité). La cartographie des processus de l'Organisation définit 21 macroprocessus clés dirigés par des membres de l'Organisation, dont la moitié ne font pas partie des organes de gouvernance. Ces personnes jouent un rôle fondamental dans la planification, l'implémentation et l'évaluation des processus. Le cas des projets est très similaire, puisque chacun d'eux dispose d'un responsable chargé d'en garantir l'efficace exécution et d'assurer la génération des extrants et des résultats attendus. 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.

En 2018, un système interne de suivi et de redevabilité a été mis en place pour les 16 projets stratégiques développés au sein de l'institution. Ce système est constitué d'une série de mécanismes permettant de mesurer, d'analyser et de rendre compte de l'avancement et des résultats de ces projets de transformation interne. Conformément à l'engagement de transparence, l'information collectée a été diffusée dans l'ensemble de l'Organisation de la façon suivante : 1) présentation sur la plateforme en ligne d'un rapport de l'état d'avancement mensuel ; 2) présentation d'un rapport global d'évaluation quadrimestrielle des progrès, diffusé en interne dans tous les bureaux.

Les rapports quadrimestriels comportent principalement les conclusions débattues par les chefs de projet lors de séances de réflexion sur les résultats pertinents des rapports individuels.

D'autre part, une consultation avec l'ensemble des directions de l'Organisation a été menée en 2017 et 2018 sur la façon d'ajuster nos procédures internes à [l'Outil de Transparence et de Bonne Gouvernance de la CONGDE](#) (Bureau de coordination des ONG de développement en Espagne), une initiative qui promeut la transparence, la redevabilité et l'amélioration continue des ONG espagnoles. Nous nous sommes conformés à ses exigences en 2018. Tous les départements de l'Organisation ont contribué au processus en élaborant conjointement un plan d'action institutionnel pour garantir l'application et le suivi des normes de l'outil.

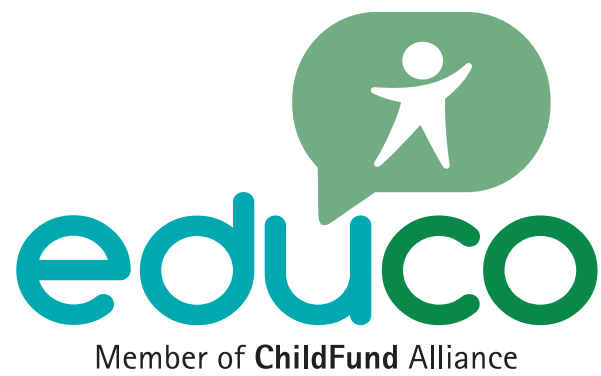
Le processus d'élaboration de notre Rapport de Redevabilité est également participatif et fait intervenir tous les départements de l'Organisation. Ce processus est discuté en détail à la question K3.

3. Quel est le champ d'application de votre rapport de redevabilité (présentez-vous le rapport pour l'ensemble de l'Organisation ou seulement pour le secrétariat international) ? Quelle autorité ou quelle influence exercez-vous sur les entités nationales, et comment l'utilisez-vous pour assurer le respect des engagements de redevabilité et pour faire progresser l'agenda global de redevabilité ?

Le champ d'application de ce rapport est global. Il comporte des informations relatives aux activités de tous les bureaux pays et du siège. Nous élaborons un rapport de redevabilité complet tous les deux ans et le présentons au réseau global de redevabilité et de transparence, [Accountable Now](#).

Dans le cadre de l'élaboration du rapport, nous soumettons chaque année une enquête en ligne à tous les bureaux pays et à tous les départements du siège. L'enquête inclut un questionnaire basé sur les normes d'établissement de rapports d'Accountable Now. Cette enquête facilite le traitement et la consolidation des données dans les trois langues que nous utilisons. Les résultats de l'enquête alimentent également notre rapport d'activités annuel ainsi que les autres rapports destinés à rendre des comptes à nos donateurs, ainsi qu'aux réseaux et partenariats dont nous faisons partie. S'agissant du rapport 2018, avant d'envoyer les questionnaires aux diverses directions du siège, nous avons organisé une séance de consultation avec chaque département, au cours de laquelle nous avons présenté le nouveau cadre d'établissement de rapports du [Standard Global pour la Redevabilité des Organisations de la Société Civile](#), et recueilli les propositions de chaque équipe quant aux sujets à inclure.

Afin de faciliter la diffusion de l'information contenue dans le rapport et de la rendre plus accessible à nos différentes parties prenantes, nous préparons chaque année un [Résumé exécutif du rapport de Redevabilité](#). Celui-ci présente l'information de façon plus agréable et plus visuelle. Nous partageons le Résumé exécutif et le rapport complet avec l'ensemble du personnel d'Educo dans les pays où nous travaillons. Le rapport est traduit en français et en espagnol. Ces documents sont publiés sur notre site internet, diffusés sur notre blog et sur les réseaux sociaux, ou envoyés via des mails particuliers. Nous avons par ailleurs présenté au Comité de direction le rapport final et le feedback reçu de la part du Independent Review Panel d'Accountable Now.



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

