



STRATÉGIE DE MISE À L'ÉCHELLE

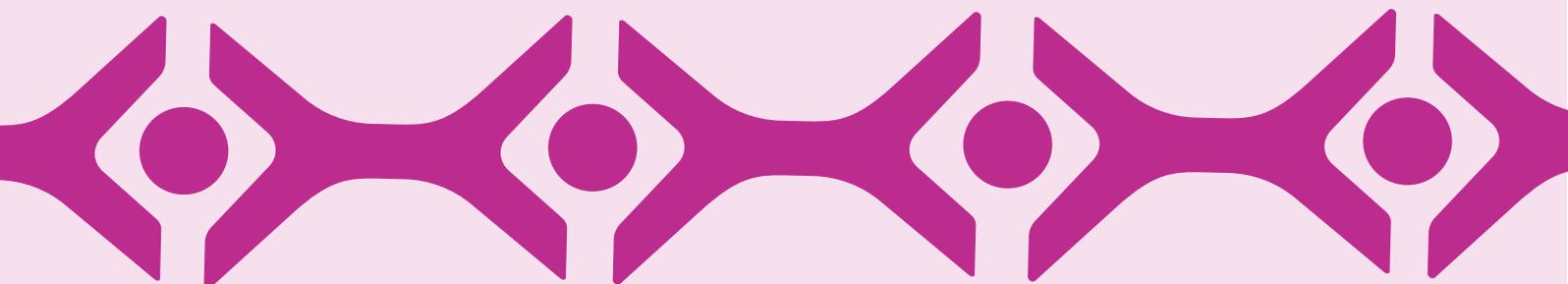
YOUTH CHALLENGE FUND



DECEMBRE 2021

TABLE DES MATIERES

I. Youth Challenge Fund	3
II. Interne	6
1. Vision et leadership	7
2. Changer les attitudes	8
3. Gestion financière	9
4. Rapportage	10
5. Atténuation des risques	11
III. External	12
1. Tendances en matière de « Youth Resourcing »	13
2. Potential Donors	15
3. Potential Partners	16
4. Influencer le « Youth Resourcing »	18
5. Modèles d'impact et de financement	18
1. Annexe 1 – Vue d'ensemble du processus interne d'alignement sur l'affectation des ressources pour les jeunes	21



I. Youth Challenge Fund

II. Interne

1. Vision et leadership

2. Changer les attitudes

3. Gestion financière

4. Rapportage

5. Atténuation des risques

III. External

1. Tendances en matière de « Youth Resourcing »

2. Potential Donors

3. Potential Partners

4. Influencer le « Youth Resourcing »

5. Modèles d'impact et de financement

Annexes

2 page prec.



page suiv. 4



I. YOUTH CHALLENGE FUND

Le Youth Challenge Fund (YCF) est un fonds inclusif, compétitif, flexible et participatif ciblant les filles et les jeunes (15-30 ans) en Afrique de l'Ouest et du Centre. Après la phase pilote du YCF, Plan International a engagé des jeunes activistes pour examiner et tirer des leçons de cette première phase par le biais d'un processus d'apprentissage. Ce processus d'apprentissage s'est concentré sur comment améliorer la réactivité, la flexibilité, l'impact et l'inclusion du fonds tout en s'alignant mieux sur les besoins des jeunes activistes. Sur la base des résultats de ce processus d'apprentissage, le modèle YCF a été révisé pour mieux s'aligner aux principes clés du YCF :

- **Appropriation:** le YCF fait appel aux filles/jeunes personnes pour piloter l'initiative et diriger le processus de sélection ainsi que le réseau du YCF.
- **Respect:** le YCF respectera le fait que des groupes dirigés par des filles et des jeunes savent mieux que quiconque ce dont ils ont besoin pour survivre et s'épanouir. Plan International sera un partenaire flexible et adaptera nos propres procédures à leurs réalités si nécessaire.
- **Transformateur de genre:** le YCF financera des groupes et des organisations qui s'alignent à Plan International en termes de transformation des inégalités de genre. Une optique intersectionnelle de genre et

d'inclusion doit être évidente.

- **Audace:** le YCF parle le langage des filles et des jeunes, est conçu pour des projets créatifs et non conventionnels et défie le statu quo en engageant les jeunes de manière significative à travers son modèle, ses principes, ses procédures et son mécanisme.
- **Autonomisation:** le YCF encouragera les filles/jeunes à concevoir des solutions locales créatives pour changer les résultats pour les plus vulnérables.
- **Influence:** avec un énorme potentiel d'expansion, le YCF met en avant des filles/jeunes modèles inspirants afin de tirer parti des partenariats et des ressources.
- **Flexibilité:** il ne s'agit pas seulement de financer des projets, mais d'un mécanisme permettant de renforcer leurs groupes et organisations et de s'assurer qu'ils survivent à cette crise. Adapter le mécanisme interne aux modalités et au modèle du YCF.
- **Rapports:** ils doivent être légers et adaptés aux jeunes.

En particulier, les questions relatives à la propriété, à l'influence, à la flexibilité et à l'établissement de rapports étaient d'une importance capitale pour les jeunes bénéficiaires.

MODÈLE

YCF

1

APPROCHE DE FINANCEMENT À TROIS NIVEAUX

L'approche de financement à trois niveaux offre aux jeunes activistes la possibilité de recevoir jusqu'à trois séries de financement de taille croissante, chacune étant mise en œuvre sur une année, afin de soutenir le développement et la durabilité. Ces cycles de financement sont les suivants : **Preuve du concept : 5.000 euros par groupe ; Mise à l'Échelle : 7.000 euros par groupe ; Lauréat : 10.000 euros par groupe**. Chaque niveau de financement sera disponible chaque année, avec un processus d'application adapté. Bien que chaque groupe qui réussit à mettre en œuvre l'étape de Preuve du Concept soit éligible à un financement supplémentaire, chaque niveau de financement ultérieur comporte des exigences spécifiques. Pour le financement de la mise à l'échelle, le groupe doit démontrer comment il compte mettre à l'échelle son projet ou son approche. De même, la mise à l'échelle doit être démontrée pour être admissible au financement des lauréats. Pour recevoir le financement Lauréat, un groupe doit montrer comment il utilisera le financement pour la durabilité. Un groupe qui réussit les trois cycles de financement devient un lauréat du YCF.



03

nouveaux concepts
inclus dans
le modèle

2

JEUNES LAURÉATS

Les groupes de jeunes ayant terminé avec succès trois cycles de financement et ayant démontré un niveau de capacité, de mise à l'échelle et de durabilité deviennent des lauréats du YCF. Les lauréats du YCF fourniront un mentorat et un coaching aux récipiendaires actuels du YCF en matière de rapports, de communication et dans les domaines techniques. Les jeunes lauréats sont rémunérés de différentes manières, par exemple en ayant la possibilité de bénéficier de bourses pour assister à des ateliers ou à des conférences, en profitant d'opportunités d'échange, en bénéficiant de formations ou d'autres opportunités, et en percevant une rémunération.



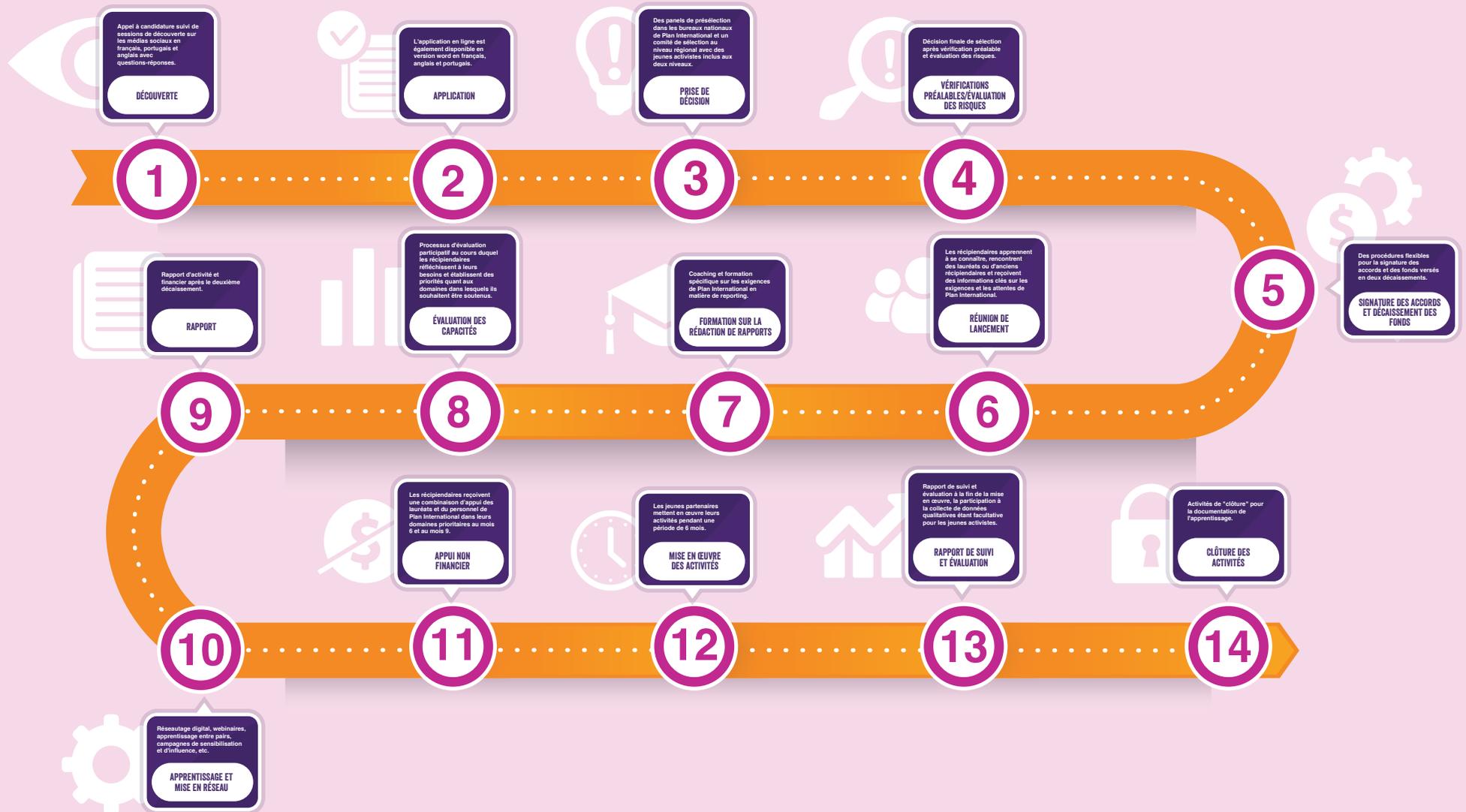
3

RÉSEAU DE JEUNES

Réunir les jeunes partenaires actuels et passés de subventions sur un portail en ligne afin de leur permettre d'exercer une influence, de défendre leurs intérêts, de faire entendre leur voix et de profiter d'opportunités d'apprentissage formelles et entre pairs.



ÉTAPES RÉVISÉES DU MODÈLE YCF



NAVIGATION

I. Youth Challenge Fund

II. Interne

1. Vision et leadership

2. Changer les attitudes

3. Gestion financière

4. Rapportage

5. Atténuation des risques

III. External

1. Tendances en matière de « Youth Resourcing »

2. Potential Donors

3. Potential Partners

4. Influencer le « Youth Resourcing »

5. Modèles d'impact et de financement

Annexes

Cette stratégie se concentre à la fois sur les ajustements et adaptations internes que Plan International doit faire pour que le YCF réussisse à plusieurs niveaux d'influence,

d'autonomisation et d'impact, ainsi que sur les approches externes ou tournées vers l'extérieur que Plan International doit utiliser pour financer et étendre le YCF.



II. STRATÉGIE INTERNE

Le plus grand défi auquel Plan International est confronté est d'aligner les politiques, procédures et attitudes internes aux principes directeurs du YCF. Plan International, comme la plupart des ONG internationales, est soumis à de multiples exigences financières et de rapportage qui rendent extrêmement difficile la mise en œuvre d'un financement dirigé par les jeunes. Un financement qui se veut flexible, accessible à tous les niveaux de compétences et d'éducation, et ouvert à des jeunes ayant des expériences et des capacités différentes.

Pour que Plan International puisse jouer un rôle de leader dans le secteur du financement dirigé par les jeunes - essentiel pour attirer les ressources externes nécessaires à l'expansion du YCF - Plan International doit fournir un leadership éclairé sur la manière dont les organisations - en particulier celles qui sont soumises à des politiques de contrôle interne strictes - sont toujours en mesure d'élever le leadership des jeunes, d'adopter des approches flexibles et réactives, de réduire les rapports

« Le bureau national doit être conscient des énormes différences structurelles entre Plan International et [les organisations de jeunesse] qui n'ont ni la structure, ni le personnel, ni l'expérience de la responsabilité que nous exigeons habituellement sur le plan administratif et financier à Plan. Cela implique que Plan ne doit pas seulement fournir un accompagnement mais doit aussi être flexible et être un mentor afin que les organisations soient renforcées et ne soient pas seulement le bras exécuteur d'un projet. Il est également important de savoir ce dont Plan a besoin pour soutenir les partenaires. Le renforcement de capacités est nécessaire tant chez les partenaires que chez Plan pour établir des relations de partenariat plus symétriques. »

YAZMIN ORTIZ, coordinateur régional du programme pour la jeunesse, Amérique latine

1 Les mécanismes de financement des activités des jeunes

NAVIGATION

I. Youth Challenge Fund

II. Interne

1. Vision et leadership

2. Changer les attitudes

3. Gestion financière

4. Rapportage

5. Atténuation des risques

III. External

1. Tendances en matière de « Youth Resourcing »

2. Potential Donors

3. Potential Partners

4. Influencer le « Youth Resourcing »

5. Modèles d'impact et de financement

Annexes

6 page
prec.  page
suiv. 8

Dans cette section, nous présentons les différentes façons dont les pratiques internes doivent évoluer pour permettre au YCF de fonctionner comme prévu :



1. VISION ET LEADERSHIP

Pour que Plan International puisse remplir son objectif de leadership et d'influence sur le « Youth Resourcing », il est nécessaire que Plan International ait une vision du rôle qu'il entend jouer dans le secteur, et que les dirigeants de Plan International WACA - tant au niveau régional que national - s'engagent pleinement dans la réalisation de cette vision. La vision de Plan International peut inclure :

- Des relations transformatrices en matière de genre entre le personnel de Plan International et les jeunes partenaires, au sein des organisations de jeunes, et entre les jeunes partenaires et les communautés. Cela signifie que le personnel national et régional de Plan International doit « vivre » cette vision en appliquant les concepts de transformation en matière de genre à ses relations

avec les jeunes partenaires. Un accompagnement doit également être fourni pour aider les jeunes partenaires à appliquer et à vivre ces concepts avec les communautés.

- La facilitation pour assurer la disponibilité des ressources lorsque les groupes en ont besoin pour répondre à des besoins connus.
- L'engagement avec les jeunes en tant que partenaires et leaders plutôt qu'en tant que subordonnés.
- L'apprentissage sur la base de l'expertise des jeunes et l'utiliser comme levier
- La confiance envers les jeunes

Les commentaires du Programme régional pour la jeunesse au cours de ce processus de révision ont permis de saisir cette vision (non officielle) : « Plan International est un partenaire pertinent et fiable pour la jeunesse dans toute sa diversité, différent des autres et qui n'en soit pas uniquement en tant que donateur et responsable, mais en tant que partenaire qui prend des risques, les partage, en tire des leçons et cherche des mécanismes pour se renforcer et se consolider, en promouvant des espaces de travail communs et sûrs qui contribuent à la société civile et à l'accomplissement des droits de l'homme.

YAZMIN ORTIZ

se reflète dans les exigences en matière de rapports financiers et d'activités.

- Un catalyseur pour l'innovation et l'influence à grande échelle
- Des actions en tant que partenaire en matière de risque et d'influence, et pas seulement

NAVIGATION

I. Youth Challenge Fund

II. Interne

1. Vision et leadership

▶ **2. Changer les attitudes**

3. Gestion financière

4. Rapportage

5. Atténuation des risques

III. External

1. Tendances en matière de « Youth Resourcing »

2. Potential Donors

3. Potential Partners

4. Influencer le « Youth Resourcing »

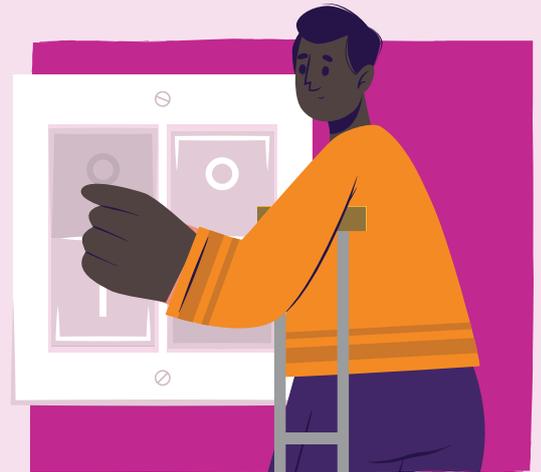
5. Modèles d'impact et de financement

Annexes

en tant que donateur.

L'identification et la mise en œuvre de cette vision sont essentielles pour atteindre l'objectif de Plan International en tant que leader d'opinion dans le secteur du « Youth Resourcing », ce qui est à son tour essentiel pour mobiliser les ressources nécessaires afin de garantir que l'extension du YCF devienne une réalité.

Pour que la vision soit mise en œuvre, le leadership à travers la région WACA aux niveaux régional et national doit assurer le leadership de cette vision. Cela nécessitera que la direction de la région WACA insiste sur le fait que la communication et l'engagement du personnel avec les jeunes activistes s'alignent sur les principes fondamentaux du YCF, que les politiques et les procédures reflètent la confiance et l'engagement envers le « Youth Resourcing », et que les jeunes assument des rôles de leadership et d'expertise plus importants, non seulement au sein du YCF mais aussi dans le travail plus large de l'organisation. Cela signifie que le leadership et l'inclusion des jeunes ne doivent pas se limiter simplement au « Youth Resourcing » ou aux subventions destinées aux jeunes, mais que les jeunes doivent être inclus et avoir une voix dans tous les aspects du portefeuille de programmes de Plan International, en apportant leur expertise et en influençant la manière dont Plan International travaille et crée un impact.



2. CHANGER LES ATTITUDES

L'établissement et le maintien d'un leadership «centré sur les jeunes» par le personnel régional et national de la région WACA est un élément critique nécessaire pour le dernier élément de la stratégie interne : le changement des attitudes. En plus d'une vision solide et de politiques et procédures qui s'alignent sur les principes de la YCF, les attitudes doivent changer à tous les niveaux de l'organisation. Et ce changement d'attitude doit d'abord se produire au niveau de la direction, car celle-ci doit apprendre ce que signifie être centré sur la jeunesse. En effet, les principes du YCF doivent devenir les principes de l'organisation pour parvenir à un changement transformateur, dirigé par les jeunes. Cette orientation peut faciliter l'élévation et la hiérarchisation des besoins, des priorités et des solutions des filles pour les filles en étant à la fois dirigée par les jeunes et les filles. L'un des plus grands défis auxquels Plan International est confronté est de savoir comment engager et soutenir les jeunes

NAVIGATION

I. Youth Challenge Fund

II. Interne

1. Vision et leadership

2. Changer les attitudes

▶ **3. Gestion financière**

4. Rapportage

5. Atténuation des risques

III. External

1. Tendances en matière de « Youth Resourcing »

2. Potential Donors

3. Potential Partners

4. Influencer le « Youth Resourcing »

5. Modèles d'impact et de financement

Annexes

activistes en tant que partenaires et égaux. La nature d'une relation de financement peut automatiquement créer des inégalités. Par conséquent, Plan International doit être particulièrement conscient des besoins des jeunes activistes et créer des occasions régulières pour fournir un retour d'information et s'exprimer sur le YCF, et être ouvert et équitable dans l'écoute, l'adoption et l'adaptation en fonction de ce retour d'information.

La gestion financière, l'ensemble des rapports - y compris le S&E - et la gestion des risques fournissent des exemples importants du rôle du leadership dans la mise en œuvre de la vision et des principes nécessaires à la réalisation de du « Youth Resourcing », ainsi que de la manière dont le changement d'attitude à tous les niveaux de Plan International est essentiel à la réalisation de cette vision. Par exemple, alors qu'un outil simplifié de S&E avec des instructions claires et des exigences minimales en matière de rapports financiers sont POSSIBLES dans le cadre des politiques internes actuelles de Plan International, le personnel insiste par défaut sur le fait que quelque chose de plus complexe, de plus strict et de plus rigide soit en fait nécessaire. Pour changer ces attitudes sur ce qui est possible, il faut une vision et un leadership clairs, ainsi que la promotion d'alternatives claires et l'identification de modèles et d'exemples.



3. GESTION FINANCIÈRE

Pendant le projet pilote du YCF, les politiques et procédures financières ne s'alignaient pas aux principes clés du YCF, à savoir la flexibilité et la simplicité des rapports. Au contraire, les politiques et procédures financières étaient rigides et restrictives. Par exemple, les lauréats devaient soumettre des factures pro-forma avant d'effectuer des achats simples et, dans certains cas, les originaux devaient être soumis, ce qui nécessitait un déplacement au bureau de Plan International. Trois soumissions étaient également requises pour les petits achats, ce qui créait une charge excessive pour les jeunes lauréats et contredisait le principe de flexibilité. Les rapports financiers exigeaient également la présentation des reçus originaux, ce qui constituait là encore une charge excessive.

L'Equality Accelerator de Plan International au Brésil et au Guatemala a créé un modèle plus souple et plus réactif, permettant aux jeunes bénéficiaires de subventions d'avoir une plus

I. Youth Challenge Fund

II. Interne

1. Vision et leadership

2. Changer les attitudes

3. Gestion financière

► 4. Rapportage

5. Atténuation des risques

III. External

1. Tendances en matière de « Youth Resourcing »

2. Potential Donors

3. Potential Partners

4. Influencer le « Youth Resourcing »

5. Modèles d'impact et de financement

Annexes

grande autonomie et un meilleur contrôle sur la prise de décision. Les éléments clés de cette approche plus flexible sont les suivants :

- Un budget soumis au moment du processus de vérifications préalables et de versement des fonds ; le budget est approuvé à ce moment-là et sert de document d'orientation.
- Aucune proforma ne doit être approuvée, le budget peut être utilisé de manière flexible tant qu'il est lié au projet. Le récipiendaire de subvention doit tenir un registre clair des dépenses, y compris toute perte de fonds ou fraude. Toute fraude doit être signalée.
- Les reçus et les factures doivent être conservés pour toute dépense supérieure à 30 euros, et les reçus peuvent être demandés à tout moment par Plan International.
- Deux fois au cours du cycle de financement, les groupes ont dû rendre compte de leurs progrès. Le deuxième versement du financement dépend du premier rapport.

Bien que le modèle et la documentation de Equality Accelerator existent, le plus grand défi pour Plan International, en particulier dans la région de l'Afrique de l'Ouest et du Centre, est d'appliquer le modèle et les directives de manière cohérente dans tous les pays, en assurant l'adoption jusqu'aux responsables financiers dans les pays qui sont souvent ceux qui approuvent les déboursements et les rapports, et qui sont souvent potentiellement en désaccord avec le personnel des programmes. Par conséquent, Plan

International doit investir dans une formation suffisante du personnel de l'équipe chargée des programmes, administratif et financier à tous les niveaux pour garantir une adoption et une adhésion cohérentes.



4. RAPPORTAGE

Comme pour la gestion financière, les rapports financiers et d'activités sont un autre domaine dans lequel les jeunes récipiendaires de subvention ont estimé que les principes de flexibilité et les exigences simplifiés en matière de rapports ne correspondaient pas à la réalité des attentes de Plan International. Les jeunes récipiendaires de subvention ont estimé que les exigences en matière de rapports n'étaient pas suffisamment expliquées et qu'on attendait d'eux qu'ils rendent des comptes à un niveau « professionnel ». Les exigences en matière de rapports doivent refléter ce qui est nécessaire, et s'aligner sur le principe de rapports « simplifiés ». Un modèle de rapport narratif simplifié doit être développé, avec seulement deux périodes de rapport requises - au mois 6 et au mois 9. Ce bref rapport narratif ne doit pas dépasser une page. Le

I. Youth Challenge Fund

II. Interne

1. Vision et leadership

2. Changer les attitudes

3. Gestion financière

4. Rapportage

► 5. Atténuation des risques

III. External

1. Tendances en matière de « Youth Resourcing »

2. Potential Donors

3. Potential Partners

4. Influencer le « Youth Resourcing »

5. Modèles d'impact et de financement

Annexes

10 page prec.  page suiv. 12

rapport simplifié de S&E doit être collecté une fois au mois 10, la collecte de données qualitatives (groupes de discussion, entretiens) étant facultative pour les groupes. Pendant le projet pilote, les rapports de S&E du YCF étaient lourds, avec des demandes peu claires et souvent alambiquées. Les groupes ont participé à des processus de collecte de données qualitatives multiples et similaires, dont l'utilité pour le groupe n'était pas évidente.

Pour encourager également la clarté et la transparence, une formation aux exigences en matière de rapportage - financier, narratif et de S&E - est proposée pour la période suivant immédiatement les décaissements. Cela permet aux groupes d'avoir une plus grande visibilité sur ce qui est requis sur toute la période du projet.



5. ATTÉNUATION DES RISQUES

Le YCF ne pourra réussir à long terme - et Plan International ne pourra remplir son rôle de leader dans le secteur de « Youth

Resourcing » - que si les risques sont correctement atténués, en termes de risques financiers, mais aussi en termes de protection et de sauvegarde.

Le risque financier est atténué en limitant les montants des subventions, ainsi qu'en mettant en place des procédures flexibles qui permettent un examen et un contrôle adéquats selon les besoins. L'établissement de relations entre les bureaux nationaux de Plan International et les jeunes lauréats par le biais d'une approche de renforcement des capacités non financières plus complète et structurée est important, tout comme le mentorat régulier des jeunes lauréats du YCF. Les cycles multiples d'opportunités de financement permettent également à Plan International d'effectuer les contrôles financiers nécessaires entre les approbations de financement.

En ce qui concerne l'atténuation des risques de protection et de sauvegarde, l'approche d'Equality Accelerator consiste à combiner le processus de vérification préalable avec le processus de décaissement, ce qui garantit que la phase de vérification se fasse de façon adéquate tout en permettant un processus plus rapide et rationalisé. Dans l'approche d'Equality Accelerator, cette phase de vérification préalable comprend :

- Une vérification des médias sociaux
- Une vérification du casier judiciaire
- La vérification de l'âge, la nationalité, le consentement, l'enregistrement de l'organisation / non

I. Youth Challenge Fund

II. Interne

1. Vision et leadership

2. Changer les attitudes

3. Gestion financière

4. Rapportage

5. Atténuation des risques

III. External

1. Tendances en matière de « Youth Resourcing »

2. Potential Donors

3. Potential Partners

4. Influencer le « Youth Resourcing »

5. Modèles d'impact et de financement

Annexes

11 page prec.  page suiv. 13

- Une affiliation / parrainage par une église ou un gouvernement
- Le leadership (filles, femmes, jeunes) et l'alignement à la vision de Plan International
- Des appels auprès de personnes de référence
- La revue documentaire

Dans le même temps, les groupes de jeunes soumettent des budgets pour revue et approbation et choisissent les modalités de décaissement. Une fois que le processus de vérification préalable est terminé, les décaissements peuvent rapidement suivre.

Pour les questions de sauvegarde et de protection, tous les groupes lauréats doivent recevoir une formation sur les politiques et les normes de Plan International, et signer les formulaires standard de Plan International. Un soutien continu sur la sauvegarde et la

protection par le biais de canaux d'appuis non financiers est également recommandé, avec une approche de coaching utilisée pour co-analyser les risques potentiels et identifier des solutions.

Il est également important de changer les attitudes en matière de réduction des risques, en engageant les programmes nationaux de Plan International en tant que partenaires et mentors, et non en tant que donateurs ou contrôleurs des activités du programme.

Voir l'annexe 1 : Aperçu du processus interne d'alignement sur le « Youth Resourcing », fourni par Yazmin Ortiz du Programme régional de la jeunesse, Plan International, Amérique latine. Elle explique comment la vision, le leadership et l'engagement doivent s'aligner et entraîner des changements dans les attitudes, les pratiques, les politiques et les procédures internes - et que sans le premier, il ne peut y avoir le second.



III. STRATÉGIE EXTERNE

Plan International apporte un certain sérieux et une influence dans le secteur du « Youth Resourcing », étant donné son mandat mondial

et ses entrées dans des cercles souvent exclusifs. Cela peut être un argument de vente stratégique/ une proposition clé pour Plan

I. Youth Challenge Fund

II. Interne

1. Vision et leadership

2. Changer les attitudes

3. Gestion financière

4. Rapportage

5. Atténuation des risques

III. External

1. Tendances en matière de « Youth Resourcing »

2. Potential Donors

3. Potential Partners

4. Influencer le « Youth Resourcing »

5. Modèles d'impact et de financement

Annexes

International lorsqu'elle approche des partenaires potentiels. Lorsqu'elle s'adresse à des donateurs potentiels, l'argument clé de Plan International doit être centrée sur son apprentissage solide, son engagement en faveur du changement et de l'influence des jeunes, et son élévation des jeunes non seulement en tant que récipiendaires de subventions mais aussi en tant que véritables partenaires. Le Youth Challenge Fund, l'Equality Accelerator et le Regional Youth Program sont autant de preuves de l'engagement et de la réussite de Plan International en matière de « Youth Resourcing » et de changement mené par les jeunes.



1. TENDANCES EN MATIÈRE DE « YOUTH RESOURCING »

Quatre grandes tendances se dégagent actuellement en matière de financement et d'appuis aux jeunes :

1. La localisation
2. Les jeunes en tant que partenaires
3. L'accent mis sur l'emploi

et le développement des compétences, et non sur les priorités des jeunes.

4. Le financement direct des jeunes par le biais du « Youth Resourcing » et du développement dirigé par les jeunes.

La localisation

Historiquement, la quasi-totalité de l'aide bilatérale et multilatérale, de l'aide des fondations et de l'aide fournie par les organisations internationales, était accordée au «Nord» pour être ensuite redistribuée au «Sud». Les organisations du Sud ne recevaient qu'une part limitée de cette aide et étaient souvent traitées comme des moins que rien, des incapables et des subalternes. Ce n'est que depuis quelques années que ce paradigme global de l'aide commence à être ouvertement remis en question, reconnaissant que les relations de financement descendantes perpétuent le colonialisme et la suprématie blanche. Actuellement, «plus de 90 % des OSC africaines sont largement tributaires du financement des donateurs étrangers²» et les dons sont généralement dictés par les perspectives du «Nord» en ce qui concerne les systèmes, les exigences, les langues et les mécanismes de rapport. Malgré cette dépendance à l'égard de l'aide étrangère, seulement 50 % de celle-ci parvient directement aux OSC africaines³. Ces dernières années, ce paradigme a conduit à des appels à la «décolonisation» de l'aide, reconnaissant que ces relations subordonnées perpétuent l'idéologie du regard blanc, visible dans les images de levée de fonds et de communication, ainsi qu'un état d'esprit colonial qui maintient

² Résumé du rapport sur les obstacles à la société civile africaine ; p.9

³ Résumé du rapport sur les obstacles à la société civile africaine ; p.6, partie Introduction

I. Youth Challenge Fund

II. Interne

1. Vision et leadership

2. Changer les attitudes

3. Gestion financière

4. Rapportage

5. Atténuation des risques

III. External

▶ 1. Tendances en matière de « Youth Resourcing »

2. Potential Donors

3. Potential Partners

4. Influencer le « Youth Resourcing »

5. Modèles d'impact et de financement

Annexes

13 page préc.  page suiv. 15

par exemple les pays africains dans la dépendance de l'aide. L'objectif de Plan International de fournir un leadership de réflexion sur le partenariat et le financement pour soutenir le « Youth Resourcing » s'aligne sur cette tendance à changer les paradigmes et à financer directement les organisations de jeunesse.

Les jeunes en tant que partenaires

De nombreux donateurs bilatéraux, dont USAID, l'UE, SIDA et d'autres, ont fait des jeunes un groupe de partenaires clés dans la plupart des projets de financement, en particulier ceux axés sur l'agriculture, le développement économique et la lutte contre l'extrémisme radical. Cependant, dans ce cas, les priorités sont établies par le donateur et les jeunes sont inclus dans les activités du projet. Bien que ces projets de développement utilisent le langage de la transformation et de l'autonomisation, ces initiatives ne sont pas dirigées par des jeunes et le financement ne va pas directement aux jeunes partenaires. L'objectif général de ce financement est de cibler les jeunes, mais pas nécessairement de les mettre en réseau ou de les influencer.

Emploi et développement des compétences

Dans le cadre de cette tendance plus large des «jeunes en tant que partenaires», les donateurs, y compris les donateurs privés comme Mastercard, se sont concentrés spécifiquement sur l'emploi et le renforcement des compétences des jeunes. Les Nations unies investissent également beaucoup dans l'emploi et le développement des compétences des jeunes, avec des partenariats mondiaux comme

«Generation Unlimited», lancé lors de la 73^{ème} Assemblée générale des Nations unies, pour élargir les possibilités d'éducation, de formation et d'emploi des jeunes âgés de 10 à 24 ans. Le «One Stop Youth Resources Center Programme» est une autre initiative lancée par ONU-Habitat en partenariat avec les gouvernements locaux pour fournir une formation à l'emploi et à l'entrepreneuriat aux jeunes en Afrique. Comme pour la tendance générale, ces priorités de financement sont basées sur une analyse des besoins et des tendances macro-économiques, mais ne reflètent pas les priorités immédiates des jeunes activistes. Cette déconnexion entre les priorités des jeunes et ce que les donateurs financent est souvent citée comme une déconnexion et un défi majeur, mais elle offre également une opportunité pour Plan International d'informer et d'influencer la compréhension des donateurs du type de soutien que les jeunes recherchent.

Financement direct

Il existe cependant un certain groupe de donateurs, composé d'ONG locales et internationales, qui tentent de combler le manque de flexibilité dans le financement des jeunes activistes. Notre recherche n'a trouvé que de petits fonds disponibles pour soutenir les groupes de jeunes. Ces organisations comprennent le Pananetugri Fund, le Fund for Global Human Rights, FRIDA (Flexibility, Resources, Inclusivity, Action) et le Pollination Project. Les montants accordés sont généralement modestes. Le Pananetugri Fund, par exemple, offre différents niveaux de financement en fonction de certains critères, allant de ~3 800 euros à ~12 000 euros. FRIDA, quant à

NAVIGATION

I. Youth Challenge Fund

II. Interne

1. Vision et leadership

2. Changer les attitudes

3. Gestion financière

4. Rapportage

5. Atténuation des risques

III. External

1. Tendances en matière de « Youth Resourcing »

▶ 2. Potential Donors

3. Potential Partners

4. Influencer le « Youth Resourcing »

5. Modèles d'impact et de financement

Annexes

14 page prec.  page suiv. 16

lui, accorde des subventions allant jusqu'à 5 000 dollars (~4 400 euros) aux groupes dirigés par des jeunes femmes et des jeunes transgenres. Ces exemples démontrent le réel manque de ressources pour les jeunes. Et, dans cette situation, Plan International, avec le programme YCF, agit actuellement à la fois comme un donateur et un partenaire. Plan International est également dans une position unique pour combler l'écart entre les bailleurs de fonds disposant de ressources plus importantes (USAID, Mastercard Foundation, ONU) et les besoins très évidents de soutien au secteur du « Youth Resourcing ». Ceci peut être réalisé par l'influence, le réseautage et l'impact démontré par des modèles basés sur des preuves comme le YCF et Equality Accelerator.

Les différentes tendances en matière de « Youth Resourcing » décrites ci-dessus montrent qu'en général, les domaines prioritaires ne sont pas définis par une approche dirigée par les jeunes, mais plutôt par les donateurs qui définissent leurs priorités de financement et les jeunes sont censés suivre ces priorités prédéfinies. Pour combler efficacement ce déficit de financement dans le domaine du « Youth Resourcing », Plan International peut tirer parti de son influence et de sa solide expérience mondiale en matière de « Youth Resourcing », pour convaincre des donateurs tels que l'USAID et/ou la Mastercard Foundation de ne pas se contenter de fournir directement

des financements flexibles aux groupes de jeunes, mais de leur accorder des financements plus importants et pluriannuels qui les aideront à se développer et à pérenniser leurs organisations.



2. POTENTIELS DONATEURS

Sur la base d'une liste des donateurs actuels de Plan International et des recherches effectuées par l'équipe d'AEI, plus de 100 organisations qui financent des projets des jeunes ont été répertoriées. Cette longue liste de donateurs a été réduite à une liste de 15 donateurs prioritaires, en se concentrant sur ceux qui travaillent actuellement avec Plan International et/ou qui financent des organisations comme Plan International et qui s'alignent sur trois critères spécifiques liés au concept du YCF. Ces trois critères sont la couverture géographique, l'alignement thématique et le processus de candidature ouvert. Les 15 donateurs prioritaires sont présentés dans le tableau ci-dessous :

NOM DU DONATEUR	ALIGNEMENT GÉOGRAPHIQUE	ALIGNEMENT THÉMATIQUE	PROCESSUS DE CANDIDATURE OUVERT
L'agence Française de Développement (AFD)	✓	✓	✓
La Fondation CHANEL	✓	✓	✓
La Fondation Coca-Cola	✓	✓	✓

NAVIGATION

I. Youth Challenge Fund

II. Interne

1. Vision et leadership

2. Changer les attitudes

3. Gestion financière

4. Rapportage

5. Atténuation des risques

III. External

1. Tendances en matière de « Youth Resourcing »

2. Potential Donors

▶ **3. Potential Partners**

4. Influencer le « Youth Resourcing »

5. Modèles d'impact et de financement

Annexes

15 page prec.  page suiv. 17

NOM DU DONATEUR	ALIGNEMENT GÉOGRAPHIQUE	ALIGNEMENT THÉMATIQUE	PROCESSUS DE CANDIDATURE OUVERT
Comic Relief	✓	✓	✓
La coopération au développement du Danemark (DANIDA)	✓	✓	✓
La Fondation Ford	✓	✓	✓
Affaires mondiales Canada (GAC)	✓	✓	✓
HDF (Human Dignity Foundation)	✓	✓	✓
L'agence italienne pour la coopération au développement (AICS)	✓	✓	✓
La Fondation Oak	✓	✓	✓
La Fondation Orange	✓	✓	✓
Le partenariat mondial pour l'éducation (GPE)	✓	✓	✓
La fondation Novo	✓	✓	✓
L'agence suédoise de coopération internationale au développement (SIDA)	✓	✓	✓
USAID	✓	✓	✓



3. POTENTIELS PARTNAIRES

Une liste de neuf partenaires potentiels (non exhaustive) avec lesquels Plan International peut s'associer pour influencer et tirer parti de l'expertise combinée est proposée dans le tableau ci-dessous. La proposition de valeur de Plan International pour le YCF est renforcée en travaillant avec des partenaires locaux forts comme Action Health Incorporated ou The Strategic Youth Network for Development et/ou des partenaires thématiques forts comme AWID et The Representation Project. Les

partenaires locaux peuvent étendre la portée de Plan International, offrir des opportunités de mise en réseau et d'influence, et pourraient couvrir certains aspects de l'appui non financier. Les partenaires thématiques peuvent fournir un soutien non financier spécifique axé sur la transformation du genre (AWID) ou le renforcement de capacités en matière de médias sociaux et de plaidoyer (The Representation Project). Certains partenaires pourraient également apporter de la valeur à Plan International en facilitant l'accès à des donateurs avec lesquels Plan International n'a peut-être pas de relation existante, ou en apportant davantage de crédibilité à l'initiative YCF.

Les neuf partenaires potentiels sont

NAVIGATION

I. Youth Challenge Fund

II. Interne

1. Vision et leadership

2. Changer les attitudes

3. Gestion financière

4. Rapportage

5. Atténuation des risques

III. External

1. Tendances en matière de « Youth Resourcing »

2. Potential Donors

► 3. Potential Partners

4. Influencer le « Youth Resourcing »

5. Modèles d'impact et de financement

Annexes



NOM DE L'ORGANISATION	BRÈVE DESCRIPTION ET ACTIVITÉS PERTINENTES
Action Health Incorporated (AHI)	AHI is a Nigerian NGO dedicated to promoting young people's health and development to ensure their successful transition to healthy and productive adulthood. Their activities include the promotion and protection of young people's sexual and reproductive health. The organization receives supports from donors including the Ford Foundation and MacArthur Foundation.
	AHI est une ONG nigériane qui se consacre à la promotion de la santé et du développement des jeunes afin de leur assurer une transition réussie vers un âge adulte sain et productif. Ses activités comprennent la promotion et la protection de la santé sexuelle et reproductive des jeunes. L'organisation reçoit le soutien de donateurs tels que la Fondation Ford et la Fondation MacArthur.
L'Association pour les droits de la femme dans le développement (AWID)	L'AWID est une organisation mondiale féministe, composée de membres, qui soutient les mouvements et travaille à la réalisation de la justice de genre et des droits humains des femmes dans le monde entier. L'AWID compte actuellement plus de 6 000 membres, originaires de plus de 180 pays. Les membres font partie d'une base puissante de féministes, de défenseurs des droits des femmes et de la justice de genre, de activistes et d'alliés, qui se connectent, échangent, apprennent et agissent ensemble pour un changement transformateur.
Fonds pour les droits des personnes handicapées	Le Fonds pour les droits des personnes handicapées fait une différence dans la vie des personnes handicapées. Depuis 2008, le fonds a accordé 40,3 millions de dollars de subventions dans 38 pays à 409 organisations de personnes handicapées (OPD) travaillant sur des campagnes de défense des droits. Ils ont également des relations actuelles avec certains donateurs importants proposés ci-dessus, notamment la Fondation Ford, la Fondation Oak et la Fondation CHANEL.
Mama Cash	Mama Cash soutient les femmes, les filles et les personnes trans et intersexes qui se battent pour leurs droits. Des activistes qui, sans relâche et sans crainte, font entendre leur voix et qui critiquent les normes et pratiques oppressives ou restrictives, et font pression pour des lois équitables. Chaque année, Mama Cash accorde des subventions à plus de 150 initiatives avant-gardistes menées par des femmes, des filles, des personnes trans et intersexes dans le monde entier et à la possibilité de financer n'importe quel endroit dans le monde.
Purposeful	Purposeful est un centre féministe pour l'activisme des filles, enraciné en Afrique et travaillant dans le monde entier. Elle a créé le "With and for Girls Fund", le premier fonds mondial d'origine africaine destiné aux filles militantes et à leurs alliés, qui finance la résistance des filles dans le monde entier.
Social Change Factory	The Global Fund for Women offers flexible feminist funding and support to fuel collective action and create meaningful change that will last beyond our lifetimes. They also provide multi-year funding to allow groups to plan ahead and stay agile.
	Social Change Factory (SCF) est un centre de leadership civique qui œuvre pour l'autonomisation, l'émancipation, l'engagement et la promotion de la jeunesse en Afrique. Basé au Sénégal, il travaille avec et pour les jeunes pour aborder les questions liées à l'éducation, la citoyenneté active et l'inclusion socio-économique.
Le Fonds mondial pour les femmes	SYND was established with the aim of contributing to youth development interventions in Ghana. The network's activities include training young people as key actors contributing to the planning and implementation of climate and other environmental interventions at all levels of the decision making and mobilizing young people for non-violent demonstrations or walk-in demands for climate actions.
	Le Fonds mondial pour les femmes offre un financement et un soutien féministes flexibles pour alimenter l'action collective et créer des changements significatifs qui dureront au-delà de notre vie. Il offre également un financement pluriannuel pour permettre aux groupes de planifier à l'avance et de rester agiles.
The Representation Project	The Representation Project forme les jeunes à l'utilisation des médias pour susciter le changement social par le biais de son Youth Media Lab, une communauté de jeunes qui se consacrent à l'exploitation du pouvoir des médias positifs pour la justice de genre. Avec le Youth Media Lab, les jeunes apprennent à créer des vidéos, des podcasts, des blogs, des v-logs et d'autres formes de médias.
Le réseau stratégique des jeunes pour le développement (SYND)	SYND a été créé dans le but de contribuer aux interventions de développement de la jeunesse au Ghana. Les activités du réseau comprennent la formation des jeunes en tant qu'acteurs clés contribuant à la planification et à la mise en œuvre d'interventions climatiques et environnementales à tous les niveaux de la prise de décision, ainsi que la mobilisation des jeunes pour des manifestations non violentes ou des demandes de marche pour des actions climatiques.

NAVIGATION

I. Youth Challenge Fund

II. Interne

1. Vision et leadership

2. Changer les attitudes

3. Gestion financière

4. Rapportage

5. Atténuation des risques

III. External

1. Tendances en matière de « Youth Resourcing »

2. Potential Donors

3. Potential Partners

4. Influencer le « Youth Resourcing »

5. Modèles d'impact et de financement

Annexes



4. INFLUENCER LE « YOUTH RESOURCING »

Plan International est dans une position unique, étant donné son mandat et son influence au niveau mondial, en partenariat avec les jeunes lauréats et les partenaires travaillant sur le « Youth Resourcing », pour mener des discussions et un plaidoyer sur ce thème au niveau mondial. Le réseau des jeunes lauréats du YCF offre la possibilité d'inclure et d'impliquer les jeunes leaders dans la participation et la conduite des discussions sur les modalités du « Youth Resourcing », et dans le plaidoyer pour un financement qui soutient les intérêts et les priorités des jeunes. Dans le cadre du YCF, par le biais du Global Hub et avec ses partenaires, Plan International peut fournir un leadership et une action pour catalyser l'innovation et l'influence tout en canalisant des ressources plus flexibles directement dans les mains des jeunes. Tout cela peut se faire dans l'optique de promouvoir la transformation en matière de genre et le leadership des jeunes. Pour ce faire, Plan International peut utiliser ses modèles actuels, notamment le YCF et Equality Accelerator, pour démontrer qu'il est possible et pertinent de fournir

des fonds flexibles directement aux jeunes activistes.



5. MODÈLES D'IMPACT ET DE FINANCEMENT

Pour attirer à la fois les partenaires et les ressources externes, Plan International doit présenter un argumentaire convaincant sur le retour sur investissement. Cet argumentaire doit se concentrer sur les résultats du premier YCF pilote ainsi que sur les itérations ultérieures afin de fournir des preuves du coût par participant direct. Plan International peut également fournir un aperçu du nombre total de participants indirects également atteints pour donner une idée de l'échelle.

La phase pilote du YCF a dépensé environ 100.000 euros, finançant 23 groupes. Il convient de noter que ces 100.000 euros ne reflètent pas les coûts administratifs ou programmatiques associés à la mise en œuvre du YCF, et que ces coûts n'ont pas été suffisamment évalués. D'après les rapports des 23 groupes, chaque groupe a touché 500 à 1.000 participants directs. Compte tenu de l'utilisation importante des médias sociaux, on peut estimer à 3.000 le nombre de participants indirects par groupe. Les coûts administratifs et de personnel sont estimés à 30%. 20% de coûts programmatiques sont estimés, nécessaires à la mise en œuvre du réseau de lauréats, de

I. Youth Challenge Fund

II. Interne

1. Vision et leadership

2. Changer les attitudes

3. Gestion financière

4. Rapportage

5. Atténuation des risques

III. External

1. Tendances en matière de « Youth Resourcing »

2. Potential Donors

3. Potential Partners

4. Influencer le « Youth Resourcing »

5. Modèles d'impact et de financement

Annexes

l'apprentissage entre pairs et d'une composante d'appui non financier plus structurée. On suppose qu'au fur et à mesure que les groupes évoluent dans le programme, en élargissant et en soutenant la programmation, ils auront un niveau d'impact assez constant.

Sur cette base, il est possible d'envisager trois scénarios potentiels, en termes d'impact et de financement.

Scénario 1 :

	PREUVE DU CONCEPT	MISE À L'ÉCHELLE	LAURÉAT
Pourcentage de la subvention	40%	30%	30%
Total des subventions allouées par an	200.000 euros	150.000 euros	150.000 euros
Montant de la subvention	5.000 euros	7.000 euros	10.000 euros
Nombre de lauréats par an	40	20	15
Estimation du nombre de participants directs par an	20-40.000	20-40.000	20-40.000
Estimation du nombre de participants indirects par an	120.000	120.000	120.000
Nombre total de groupes sur 2 ans	80	40	30
Nombre total de participants directs sur 2 ans	40-80.000	40-80.000	40-80.000
	40-80.000	240.000	240.000
Nombre total de participants indirects sur 2 ans	240.000	240.000	240.000

Sur une période de 2 ans, avec un financement d'un million de dollars, on estime que Plan International pourrait toucher 150 jeunes bénéficiaires de subventions, touchant ainsi 120.000 à 240.000 participants directs et 720.000 participants indirects.

Scénario2 :

3 millions d'euros de financement

1 million d'euros de financement sur deux ans.

30%, soit 300.000 euros, seraient consacrés aux frais administratifs et de personnel. 20%, soit 200.000 euros, seraient consacrés aux coûts programmatiques, comme indiqué ci-dessus. 500.000 euros resteraient pour les subventions aux groupes de jeunes, soit 250.000 euros par an. Cette somme serait répartie de la manière suivante :

sur cinq ans.

30%, soit 900.000 euros, seraient consacrés aux frais administratifs et de personnel. 20%, soit 600.000 euros, seraient consacrés aux coûts programmatiques, comme indiqué ci-dessus. Il resterait 1.500.000 euros pour les subventions aux groupes de jeunes, soit 300.000 euros par an. Cette somme serait répartie de la manière suivante :

- I. Youth Challenge Fund
- II. Interne
 - 1. Vision et leadership
 - 2. Changer les attitudes
 - 3. Gestion financière
 - 4. Rapportage
 - 5. Atténuation des risques
- III. External
 - 1. Tendances en matière de « Youth Resourcing »
 - 2. Potential Donors
 - 3. Potential Partners
 - 4. Influencer le « Youth Resourcing »
 - 5. Modèles d'impact et de financement**
- Annexes

	PREUVE DU CONCEPT	MISE À L'ÉCHELLE	LAURÉAT
Pourcentage de la subvention	40%	30%	30%
Total des subventions allouées par an	120.000 euros	90.000 euros	90.000 euros
Montant de la subvention	5.000 euros	7.000 euros	10.000 euros
Nombre de lauréats par an	24	13	9
Estimation du nombre de participants directs par an	12-24.000	12-24.000	12-24.000
Estimation du nombre de participants indirects par an	72.000	72.000	72.000
Nombre total de groupes au fil des 5 années	120	65	45
Nombre total de participants directs au fil des 5 années	60-120.000	60-120.000	60-120.000
Nombre total de participants indirects au fil des années	360.000	360.000	360.000

Au fil des 5 années, avec un financement de 3 millions de dollars, on estime que Plan International pourrait atteindre 230 jeunes lauréats, c'est-à-dire qu'il pourrait toucher entre 180.000 et 360.000 participants directs et plus d'un million de participants indirects.

Scénario 3 :

10 millions d'euros de financement sur cinq ans.

30 %, soit 3 millions d'euros, seraient consacrés aux frais administratifs et de personnel. 20%, soit 2 millions d'euros, seraient consacrés aux coûts programmatiques, comme indiqué ci-dessus. Il resterait 5 millions d'euros pour les subventions aux groupes de jeunes, soit 1 million d'euros par an. Cette somme serait répartie de la manière suivante :

	PREUVE DU CONCEPT	MISE À L'ÉCHELLE	LAURÉAT
Percent of grant	40%	30%	30%
Total grant funding allocated per year	400,000 euros	300,000 euros	300,000 euros
Amount of grant	5000 euros	7000 euros	10,000 euros
Number of grantees per year	80	42	30
Estimated direct participants per year	40-80,000	40-80,000	40-80,000
Estimated indirect participants per year	240,000	240,000	240,000
Total number of groups over 2 years	400	210	150
Total number of direct participants over 2 years	200,000-400,000	200,000-400,000	200,000-400,000
Total number of indirect participants over 2 years	1.2 million	1.2 million	1.2 million

NAVIGATION

I. Youth Challenge Fund

II. Interne

1. Vision et leadership

2. Changer les attitudes

3. Gestion financière

4. Rapportage

5. Atténuation des risques

III. External

1. Tendances en matière de « Youth Resourcing »

2. Potential Donors

3. Potential Partners

4. Influencer le « Youth Resourcing »

5. Modèles d'impact et de financement

Annexes

Sur une période de 5 ans, avec un financement de 10 millions de dollars, on estime que Plan International pourrait atteindre 760 jeunes lauréats, soit entre 600.000 et 1,2 million de participants directs et 3,6 millions de participants indirects.

En termes d'impact global, il est recommandé que Plan International vise à financer le YCF à grande échelle, avec une subvention plus importante sur plusieurs années. Il est probable que Plan International réalisera des économies d'échelle avec une subvention plus importante et à plus long terme, ce qui permettra en fin de compte d'allouer plus de ressources aux jeunes partenaires, augmentant ainsi l'impact.

ANNEXES

1. ANNEXE 1 – VUE D'ENSEMBLE DU PROCESSUS INTERNE D'ALIGNEMENT SUR L'AFFECTATION DES RESSOURCES POUR LES JEUNES

A propos de Plan International

Plan International est une organisation humanitaire et de développement indépendante qui fait avancer les droits des enfants et l'égalité des filles. Nous luttons pour un monde juste pour les enfants et les jeunes, en travaillant avec eux, nos supporters et partenaires pour lutter contre les causes profondes de la discrimination à l'égard des filles, de l'exclusion et de la vulnérabilité.

Nous soutenons les droits des enfants de leur naissance jusqu'à ce qu'ils atteignent l'âge adulte. En utilisant notre portée, notre expérience et nos connaissances, nous conduisons des changements dans les pratiques et les politiques aux niveaux local, national et mondial et permettons aux enfants et aux jeunes de se préparer et de répondre aux crises et à l'adversité. Nous construisons de puissants partenariats pour les enfants depuis plus de 80 ans et sommes actifs dans plus de 75 pays.

Nous sommes indépendants des gouvernements, des religions et des partis politiques.



Plan International

Global Hub Dukes Court,
Duke Street, Woking, Surrey GU21 5BH,

United Kingdom

Tel: +44 (0) 1483 755155 Fax: +44 (0) 1483 756505

E-mail: info@plan-international.org plan-international.org

Published in 2021. Text © Plan International.

facebook.com/planinternational

twitter.com/planglobal

instagram.com/planinternational

linkedin.com/company/plan-international

youtube.com/user/planinternationaltv