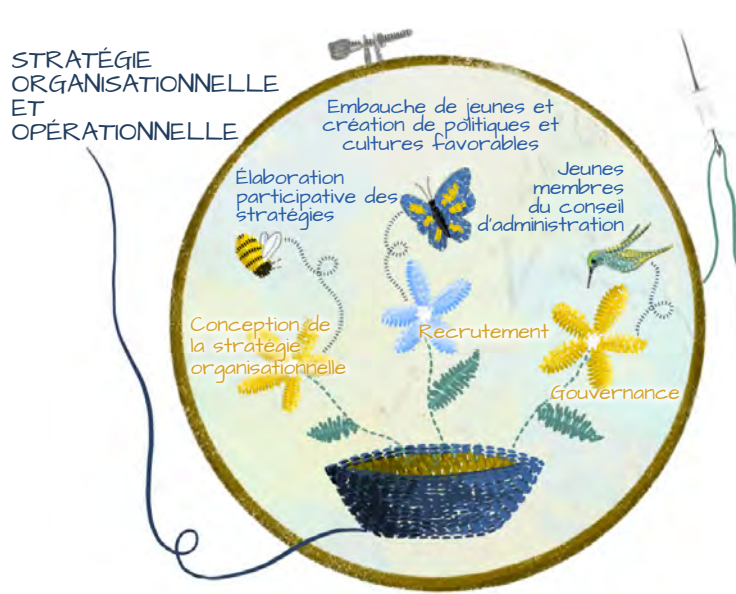


SECTION 4.
CONSIDÉRATIONS PRATIQUES
POUR DIFFÉRENTS MÉCANISMES
PARTICIPATIFS

L'étude a recensé douze mécanismes participatifs. Ils sont souvent interconnectés et se chevauchent. Cette section fournit de plus amples détails, notamment un aperçu et des considérations pratiques sur chacun d'entre eux.

STRATÉGIE ORGANISATIONNELLE ET OPÉRATIONS



EMBAUCHER DES JEUNES ET CRÉER DES STRUCTURES, DES POLITIQUES ET UNE CULTURE ORGANISATIONNELLES QUI LEUR DONNENT DE L'INFLUENCE

L'embauche d'experts en travail avec les enfants et les jeunes est essentielle pour favoriser une participation significative. Une bonne approche, dans la mesure du possible, est d'embaucher des jeunes pour mener ce travail. L'embauche de jeunes pour gérer des processus participatifs, des processus de co-conception centrés sur les jeunes et des partenariats avec des jeunes contribue à établir la confiance et nouer un dialogue franc.⁷³ Toutefois, le fait d'être jeune ne fait pas automatiquement d'une personne un allié des groupes d'enfants et de jeunes. Leurs valeurs et expériences doivent être en accord avec celles des groupes d'enfants et de jeunes avec qui ils travaillent et, comme tout autre adulte travaillant avec des jeunes, ils doivent avoir une profonde compréhension des privilèges et du pouvoir qu'ils détiennent au sein d'un fonds et des biais qu'ils pourraient avoir.

INSPIRATION D'AUTRES ORGANISATIONS :

- Restless Development est un exemple d'organisation qui remodèle intentionnellement sa structure de direction et qui intègre davantage de jeunes. Sa page de recrutement est adaptée aux jeunes, et comprend des [Conseils pour postuler](#) ainsi qu'une échelle salariale et des avantages transparents.

CONSIDERACIONES:

- Dispensez une formation, comme pour tout le personnel, sur la politique de protection, le pouvoir, les privilèges et les biais inconscients.
- Envisagez de mettre en place un dispositif de mentorat par les pairs, en associant des membres du personnel jeunes et plus âgés pour permettre une expérience mutuellement bénéfique.
- Fournissez des opportunités d'épanouissement, de formation et d'exposition, par ex., encouragez les jeunes membres du personnel à présenter leur propre travail à la direction, à représenter l'organisation à l'extérieur, et à suivre des formations de développement personnel.
- Encouragez les groupes et réseaux de soutien et de solidarité internes.
- Dispensez une formation en leadership féministe à tout le personnel, en particulier aux employés qui encadrent d'autres personnes.
- Mettez en place des parcours d'avancement de carrière clairs.
- Les salaires et les avantages doivent respecter la politique de ressources humaines de votre organisation, tout en reconnaissant que les expériences rémunérées ne sont pas les seules expériences qui comptent. Les expériences de bénévolat et d'organisation peuvent également contribuer à l'expérience, aux connaissances et à l'expertise d'une personne, et devraient être reflétées dans le budget.
- Envisagez de prévoir un budget pour les possibilités de développement personnel.
- Les jeunes membres du personnel ou les stagiaires rémunérés doivent être rémunérés conformément à la politique de ressources humaines de votre organisation. S'ils sont basés dans des pays du Sud et travaillent à distance, envisagez de fournir des financements supplémentaires pour couvrir des besoins tels que le Wi-Fi ou des espaces de co-working.
- Lorsqu'il existe des politiques strictes sur les années d'expérience, efforcez-vous de renforcer la capacité de l'organisation à apprécier les expériences des jeunes et à réduire les obstacles.

- Réfléchissez à l'expérience qu'ils apportent à l'organisation. Bien qu'un jeune n'ait pas 10 ans d'expérience professionnelle rémunérée, il peut avoir 10 ans d'expérience en bénévolat, en organisation et en création de mouvement. Cela n'équivaut pas à un rôle et à un salaire de début de carrière.



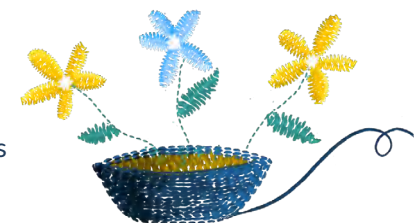
ÉLABORATION PARTICIPATIVE DES STRATÉGIES

« Lorsque nous élaborons la stratégie de NoVo pour promouvoir les droits des adolescentes, notre stratégie [pour travailler avec des organisations dirigées par et centrées sur des filles et des jeunes féministes] a été bien meilleure au final car elle a été élaborée de manière participative, en s'appuyant sur des relations fortes. Nous avons beaucoup appris sur la manière dont nous pouvons aider les filles là où elles se trouvent, dans les mouvements dont elles font partie, et avec les types de ressources dont elles ont besoin. Cela nous a également permis de contextualiser notre soutien, en fonction du moment et de l'endroit. » -Jody Myrum, ancienne directrice de la NoVo Foundation

L'implication des enfants et des jeunes dans l'élaboration de stratégies est une approche qui peut être adoptée par des bailleurs de toutes tailles. Elle peut inclure l'élaboration d'une stratégie organisationnelle, ou l'élaboration d'un programme de participation des jeunes ou d'une stratégie d'octroi de subventions. Pour les fonds privés plus importants, le fait de commencer par une stratégie programmatique permet de mettre en œuvre un processus participatif en le limitant à une équipe. Il est utile de réunir un groupe consultatif pour ce processus, qui peut être constitué de partenaires bénéficiaires dirigés par des enfants et des jeunes, d'enfants et de jeunes travaillant avec des partenaires bénéficiaires dirigés par des adultes, ou d'enfants et d'adultes qui répondent à un appel ouvert. En complément de ce groupe consultatif, il est également possible d'impliquer des réseaux et mouvements plus larges et d'obtenir leur validation par l'intermédiaire des réseaux sociaux, de réunions publiques ou de groupes de discussion. Par nature, les processus d'élaboration de stratégies prennent du temps – des mois, voire des années. Cela ne change pas lorsque vous impliquez des enfants et de jeunes, et cela peut même demander plus de temps. Il est important d'être flexible et de prévoir du temps pour l'itération et pour l'apprentissage. Lorsqu'elle est réalisée de manière adéquate, l'élaboration participative des stratégies peut donner lieu à d'autres formes de participation, telles que la recherche, l'évaluation et l'octroi de subventions participatives.

CONSIDÉRATIONS :

- Définissez un mandat clair pour les personnes qui participeront. Indiquez l'engagement en temps prévu et les responsabilités, et précisez clairement si elles disposeront d'un pouvoir de décision sur tout ou partie des éléments, ou s'il s'agit d'un simple processus de consultation.
- Organisez une série de séances d'écoute, virtuellement ou en présentiel, pour recueillir des contributions initiales, puis concevez des séances pour co-créeer des éléments du programme.
- Si vous commencez un nouveau programme dans une région où vous n'avez pas de réseaux existants, impliquez des enfants et des jeunes par l'intermédiaire de partenaires, d'organisations et de groupes locaux. Cela contribue à établir la confiance dès le départ.
- Engagez des animateurs locaux pour adapter les plans des séances et les questions d'apprentissage au contexte local et pour diriger les séances elles-mêmes.
- Prévoyez suffisamment de temps ! Une durée de neuf à douze mois minimum est idéale pour permettre d'établir les relations et de former les groupes consultatifs ou les partenariats locaux.
- Intégrez des mécanismes de responsabilité dès le début. Décidez à l'avance du moment et des modalités de communication de votre analyse du processus et de la manière dont elle a influencé votre stratégie. Les séances de validation ou de retour d'information peuvent également fournir un espace propice à la création de coalitions et au travail collectif entre mouvements.
- Soyez ouverts à l'expérimentation et à l'itération. Si des idées auxquelles vous n'auriez pas pensé ou que vous n'auriez pas choisies sont formulées, pouvez-vous prévoir du temps pour les tester ou pour demander l'avis d'autres parties prenantes ?
- Soyez honnête sur le pouvoir de décision que les enfants et les jeunes auront. Vous pouvez tout à fait effectuer une simple consultation ; toutefois, il est important d'être clair sur leur niveau d'influence. Quels autres niveaux de validation et de contribution pourraient influencer sur le résultat ? Si une recommandation n'a pas été retenue, soyez prêt à expliquer pourquoi et gérez les attentes au préalable.



FOCUS :

Processus d'élaboration de la stratégie de la NoVo Founda- tion relative aux droits des ado- lescentes

Dans un effort pour redistribuer les dynamiques de pouvoir inégales entre bailleur et bénéficiaire, en 2016 et 2017, la NoVo Foundation a travaillé avec des filles trans et cis, des jeunes non binaires et leurs alliés adultes pour organiser des séances d'écoute à travers les États-Unis dans le cadre de l'élaboration de sa stratégie d'octroi de subventions. NoVo a ciblé les régions recevant le moins d'investissements philanthropiques, notamment le Sud, le Sud-Ouest et le Midwest, et a organisé des séances d'écoute dans diverses communautés de ces régions. Des animateurs jeunes et adultes qui travaillent avec des filles et des jeunes ont été engagés pour concevoir et organiser des séances d'écoute uniques dans chaque région, et elles étaient donc adaptées au contexte. Du personnel de NoVo était présent pour écouter et apprendre, et un anthropologue culturel a accompagné l'équipe afin de documenter le processus. Des séances séparées ont été organisées avec des partenaires, des alliés, des filles âgées de moins de 18 ans et des enfants et adolescents non binaires.

Après chaque séance, NoVo a travaillé avec les animateurs pour comprendre les enseignements et commencer à les traduire en une stratégie philanthropique. Reconnaisant sa responsabilité envers toutes les personnes ayant contribué aux processus, après avoir élaboré un projet de stratégie à partir des séances d'écoute, NoVo a invité des personnes de différentes régions à New York pour une séance de présentation de la stratégie au cours de laquelle elles pouvaient formuler des remarques critiques. Au cours de cette séance, les participants ont indiqué ce qui fonctionnait, ce qui manquait et ce qu'il faudrait changer. Ce processus de validation a permis d'affiner la stratégie finale.

Cette approche participative a transformé la stratégie de NoVo : « C'est une façon d'acquérir des connaissances et d'obtenir des contributions pour votre stratégie, car on répète le processus et on apprend en même temps, avec des personnes qui font activement le travail... des nuances ont réellement été apportées à la stratégie, et celle-ci a été modifiée à la suite des séances », a indiqué Jody Myrum, ancienne directrice des programmes de NoVo, « ce qui était également très important, c'est que tout en prenant le temps de mener ce processus d'écoute et de co-conception avec les filles, les jeunes et leurs alliés adultes, nous n'avons jamais arrêté d'octroyer des subventions. L'un des meilleurs moyens d'apprendre est d'octroyer des subventions et d'établir des relations avec les personnes qui font le travail. Cette activité ne doit pas s'arrêter pendant l'élaboration de la stratégie – en raison de l'importance de l'apprentissage qu'elle permet, et aussi parce que notre travail en tant que bailleur est de transférer de l'argent. »



GOUVERNANCE DES JEUNES : CONSEILS D'ADMINISTRATION ET ADHÉRENTS

« Comment un jeune organisateur communautaire peut-il se sentir à l'aise pour parler lorsqu'il est assis à côté de quelqu'un qui travaille dans le domaine de la philanthropie depuis des dizaines d'années, ou que les personnes autour de la table sont majoritairement des bailleurs riches et blancs, qui décident de la manière de dépenser leur argent ? »⁷⁵

Dans la mesure du possible, l'une des priorités pour les bailleurs des pays du Nord devrait être la diversification de leurs conseils d'administration afin qu'ils soient plus représentatifs des communautés qu'ils aident et financent. Il peut s'agir d'un objectif à long terme, avec un objectif à court ou moyen terme de préparation et de formation du conseil d'administration, ainsi que d'intégration d'un ou deux jeunes membres du conseil d'administration. Il convient d'éviter les conseils « fantômes », tels que les parlements d'enfants/de jeunes, car ils disposent rarement du pouvoir de décision nécessaire pour exercer une influence réelle. L'implication d'enfants et de jeunes dans la gouvernance formelle peut avoir une influence considérable, mais peut aussi causer du tort si elle n'est pas bien menée. Si votre conseil d'administration est principalement adulte, blanc, et n'a pas d'expérience du travail avec les enfants et les jeunes, cette initiative pourrait faire plus de mal que de bien. Déterminez si votre conseil d'administration est prêt à travailler véritablement avec un jeune. Si ce n'est pas le cas, prôner l'intégration d'un jeune membre du conseil d'administration peut être une perte d'argent et d'énergie. Au lieu de cela, concentrez-vous sur l'organisation d'un processus d'élaboration participative des stratégies. Les organisations demandant une adhésion ou les organisations dans lesquelles les membres de la communauté ont un pouvoir de décision légitime, comme CIVICUS, ont également la possibilité de se diversifier intentionnellement et de promouvoir l'adhésion de certains groupes ou communautés. Amnesty International, par exemple, a élaboré une stratégie relative aux jeunes ayant pour objectif spécifique d'accroître le nombre de jeunes parmi leurs adhérents.⁷⁴

CONSIDÉRATIONS :

- Envisagez de réunir des membres du personnel et de la communauté concernés pour réfléchir aux questions suivantes :
 - Votre conseil d'administration est-il ouvert à la diversification et à l'inclusion des jeunes en son sein ?
 - Votre conseil d'administration est-il prêt à encourager la participation significative des jeunes ?
 - Quelle est la composition actuelle de vos adhérents, et est-il possible de la diversifier ?
 - Les conditions permettant aux jeunes de se sentir appréciés, inclus et respectés sont-elles en place ?
 - Y a-t-il d'autres mécanismes qui seraient plus pertinents et qui constitueraient un meilleur point de départ ?
- Parlez aux enfants et aux jeunes dans vos réseaux, partagez des informations pour expliquer votre structure de gouvernance et vos processus internes. Ils peuvent ensuite prendre une décision éclairée sur le type de participation à votre structure de gouvernance qui serait utile et pertinent.
- Pour les membres du conseil d'administration :
 - Définissez vos objectifs à court, moyen et long terme. Par exemple, former et préparer le conseil d'administration (court terme), ajouter un ou deux jeunes au conseil d'administration, ou constituer un groupe intergénérationnel hybride (moyen terme), et créer un conseil d'administration entièrement divers et représentatif (long terme).
 - Dispensez une formation sur la participation significative, la politique de protection, le pouvoir, les privilèges et les biais à l'ensemble des membres du conseil d'administration.
 - Dispensez une formation sur le conseil d'administration et un mentor à tous les jeunes membres du conseil.
 - Engagez-vous à réserver plus d'une place aux jeunes au conseil d'administration pour qu'ils se soutiennent mutuellement.
 - Dispensez une formation à tout membre de l'équipe de gouvernance ou à tout autre membre du personnel impliqué dans la préparation des documents et réunions du conseil afin qu'ils soient inclusifs et accessibles.
 - Faites voter votre communauté sur le conseil d'administration et faites-la contribuer aux nominations au conseil et à la prise de décisions.
 - Comme dans tout conseil d'administration, les membres ne devraient pas recevoir d'indemnisation financière. Cependant, un jeune membre du conseil d'administration pourrait avoir besoin d'un soutien supplémentaire pour pouvoir participer à égalité, tel qu'une formation supplémentaire, un forfait de données et un ordinateur portable ou fixe.
- Pour les organisations demandant une adhésion, consultez vos membres sur la question de la diversification et de la participation des jeunes : À quoi cela pourrait-il ressembler ? Quelles considérations devraient être prises en compte, par ex. en matière d'accessibilité ? Cette consultation peut prendre la forme de réunions publiques, de groupes de discussion ou d'enquêtes.

FOCUS:

Learning for Well-being Foundation

La Learning for Wellbeing Foundation, une fondation axée sur les droits et le bien-être de l'enfant basée aux Pays-Bas, a engagé un processus il y a deux ans pour créer un conseil d'administration intergénérationnel. Suite à ce processus, la moitié de ses membres sont âgés de 15 à 24 ans ; ils disposent des mêmes droits de vote et partagent les responsabilités. Ce modèle a été conçu lors d'un atelier participatif de trois jours réunissant des jeunes et des adultes plus âgés. Les jeunes ont reçu des instructions avant l'atelier pour les aider à se préparer, et l'atelier était vu comme le début d'un parcours d'apprentissage par l'ensemble du groupe. Le groupe s'est prononcé contre un « conseil fantôme », et a jugé que le modèle intergénérationnel serait plus pertinent.

Pour recruter les nouveaux membres du conseil, la fondation a informé les jeunes dans ses réseaux, qui ont envoyé leur candidature par lettre écrite ou par enregistrement audio ou vidéo. Le critère était que ces jeunes devaient avoir une expérience des activités de la fondation, soit comme bénéficiaires des programmes menés par la fondation ou à travers des projets en partenariat avec d'autres organisations. Le conseil d'administration a élu les nouveaux membres, comme il l'aurait fait avec des adultes candidats au conseil d'administration. Les jeunes comme les membres adultes avaient des idées fausses concernant cette expérience. Certains adultes s'inquiétaient de la capacité des jeunes à comprendre les responsabilités financières, tandis que les jeunes s'inquiétaient d'une éventuelle rigidité. Ces craintes ont été dissipées à mesure que les membres du conseil ont commencé à travailler ensemble, même s'ils ont continué à apprendre.

Les jeunes ont reçu une orientation avant chaque réunion pour s'assurer qu'ils comprenaient les documents du conseil d'administration. Les membres du conseil plus âgés ont appris à adapter les documents pour les rendre plus accessibles et transparents. Tous ont estimé que le processus était positif : « Les membres plus jeunes du conseil d'administration ont apporté de nouveaux points de vue aux discussions sur la gouvernance, pas simplement en raison de leur âge, mais aussi compte tenu de leurs expériences et des identités intersectionnelles qu'ils représentent. De plus, les membres plus âgés du conseil d'administration ont fait part de leur appréciation de la nouvelle dynamique au sein du conseil d'administration, qu'ils jugent plus humain et pertinent pour chaque contributeur.⁷⁶

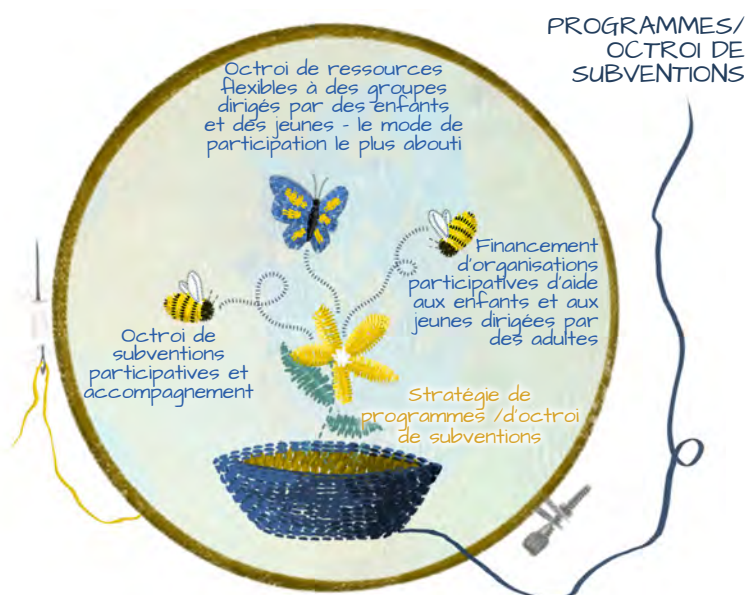
INSPIRATION D'AUTRES ORGANISATIONS :

- WAGGGS a recruté sa [toute première jeune membre du conseil d'administration](#) en 2018.
- [Le conseil d'administration de FRIDA](#) est constitué de jeunes féministes des pays du Sud aux identités et expériences diverses.
- [L'African Movement of Working Children](#) est une organisation gouvernée par des enfants et des jeunes.

OUTILS ET RESSOURCES :

- Learning for Well-being Foundation: [Governance in Partnership: The Learning for Well-being Foundation Story](#).
- METRAC [Youth Friendliness of Non-Profit Boards Checklist](#).

OCTROI DE SUBVENTIONS



Le domaine de la participation est unique, car il existe des points communs et des nuances suivant que l'on travaille avec des organisations d'aide aux enfants et aux jeunes (en encourageant la participation par l'octroi de subventions participatives ou en finançant explicitement des organisations participatives) ou avec des organisations dirigées par des enfants et des jeunes (par l'octroi de subventions participatives et l'accompagnement, ou en fournissant des financements flexibles qui ne sont pas forcément distribués par le biais d'un octroi de subventions participatives).

Pour rester simples, nous présenterons les mécanismes généraux suivants et expliquerons pour chacun la nuance entre le travail avec des organisations d'aide aux enfants et aux jeunes et avec des organisations dirigées par ces derniers :

- Octroi de subventions participatives.
- Octroi de ressources directes et flexibles à des organisations dirigées par des enfants et des jeunes.
- Financement d'organisations participatives d'aide aux enfants et aux jeunes dirigées par des adultes.



OCTROI DE SUBVENTIONS PARTICIPATIVES ET ACCOMPAGNEMENT

« J'ai participé à la phase initiale de la conception du processus d'octroi de subventions Tar Kura – en fait, j'ai d'abord plaidé pour sa création, puis, quand ça s'est fait, on l'a initié, on a conçu le plan ensemble. Enfin, on distribue ensemble les financements aux jeunes, on les sélectionne et on distribue les financements ensemble. On suit les jeunes ensemble, vous savez, on en est à la troisième phase du processus d'octroi de subventions, et c'est un moment excitant lorsque des jeunes prennent l'initiative. » Jeune militant, Sierra Leone.

L'octroi de subventions participatives est peut-être la manière la plus efficace pour les bailleurs de transférer réellement le pouvoir entre les mains des enfants et des jeunes. S'il est correctement mis en œuvre, il permet un processus de renforcement de la confiance, d'apprentissage mutuel et de véritable influence sur la prise de décisions. Il a le potentiel d'avoir un impact positif sur les personnes impliquées et de renforcer leurs groupes en améliorant leurs aptitudes en matière de gestion financière. Il contribue à lever le voile sur l'écosystème compliqué du financement, et permet aux bailleurs d'entrer en contact avec des groupes plus divers, naissants et difficiles à atteindre. Dans le cadre de l'octroi de subventions participatives, les financements peuvent aller directement à des groupes d'enfants et de jeunes (par ex., le [Global Resilience Fund](#)), ou bien des enfants et des jeunes décident de la manière dont les financements seront distribués à des organisations qui travaillent directement avec des enfants et des jeunes (par ex., [EMpower](#)).

CONSIDÉRATIONS :

- Si l'objectif est que des enfants et des jeunes décident des financements qui seront distribués à des organisations dirigées par des enfants et des jeunes, déterminez quels enfants et jeunes prendront les décisions ; il peut s'agir de bénéficiaires actuels, d'anciens bénéficiaires ou de comités régionaux représentatifs.
- Si l'objectif est que des enfants et des jeunes décident des financements qui seront distribués à des organisations bénéficiaires d'aide aux enfants et aux jeunes dirigées par des adultes, vous pouvez créer un comité consultatif avec des représentants de la région, du pays ou du contexte à partir de vos réseaux existants, des réseaux des partenaires ou en lançant un appel ouvert.
- Engagez-vous à mener un processus inclusif et accessible dès le début. Si vous créez un comité consultatif, pensez aux différentes identités qui devraient être représentées et mettez en place un plan de communication sur cette base. Invitez des défenseurs des droits des personnes en situation de handicap à participer au comité, payez pour obtenir des conseils de groupes de défense des droits des personnes en situation de handicap sur la manière de concevoir un processus inclusif, par ex., sur les technologies à utiliser et les mesures d'accessibilité à prévoir.
- Concevez un processus de candidature simple. Cela sera utile non seulement pour les groupes candidats, mais aussi pour les personnes qui examinent et évaluent les candidatures. Dispensez une formation à toutes les personnes impliquées, et prévoyez suffisamment de temps pour ce faire.
- Statuez sur un processus de prise de décisions. Il peut s'agir d'un processus de vote en ligne anonymisé au cours duquel les candidatures sont examinées, puis évaluées. Il peut s'agir d'une évaluation individuelle suivie de groupes de discussion pour étudier les nuances et les opinions divergentes.
- Réfléchissez à intégrer la diversité dans la prise de décisions : déterminez si un pourcentage de subventions sera réservé uniquement à des groupes dirigés par des filles, des personnes LGBTQIA+, des personnes noires ou autochtones, etc.
- Soyez franc sur les éventuelles limites. Par exemple, lorsqu'un processus de diligence raisonnable pourrait compromettre une recommandation du comité.
- Pour les groupes qui ne sont pas sélectionnés, mais qui sont néanmoins solides, réfléchissez à d'autres bailleurs avec qui vous êtes en lien. Pouvez-vous partager des profils ou des candidatures (dans le respect de la protection des données et du consentement) ?

OUTILS ET RESSOURCES :

- CRIF, [Learning brief on the decolonize! Fund](#), une initiative d'octroi de subventions participatives.
- FRIDA, ['Letting the Movement Decide'](#).
- Disability Rights Fund, ['Reflecting a Movement's Principles in Grantmaking Structure: Evidence of the Benefits of Participation from the Disability Rights Fund and Disability Rights Advocacy Fund'](#).
- [Plateforme Accélérateur d'Égalité](#) - par l'intermédiaire de laquelle des cycles d'octroi de subventions participatives peuvent être menés.
- [Participatory Grant-Making Community](#).
- Spark Fund, [exemple de mandat des membres d'un comité](#).
- Le rapport [Weathering the Storm](#) de Purposeful comprend des informations sur les manières d'inclure les personnes en situation de handicap dès le début d'un processus d'octroi de subventions participatives.

« Pour les jeunes, la valeur de cette expérience allait au-delà de l'argent qu'ils ont reçu pour mener leurs activités. La vraie valeur résidait dans la confiance qui leur a été accordée, dans le fait que d'autres personnes étaient convaincues qu'ils étaient capables de changer les choses ». ⁸⁰

Le FGHR et Purposeful ont collaboré pour concevoir l'initiative Tar Kura, une initiative d'octroi de subventions participatives. Grâce à un appel ouvert, neuf jeunes de tout le pays ont été sélectionnés comme membres du comité, dont sept jeunes femmes. Ils ont reçu une formation afin de renforcer leurs capacités et bénéficié d'un soutien permanent. Les membres du comité ont défini les critères d'éligibilité pour les groupes bénéficiaires, dirigé le processus de sélection et pris la décision finale. Il s'agissait également d'un partenariat de partage de pouvoir entre FGHR et Purposeful. Ils ont convenu dès le début que ce serait un partenariat équitable, quelle que soit l'organisation qui apporterait le financement. Ils ont identifié des valeurs féministes communes au départ qui ont servi de base à leur pratique de partenariat. D'après une évaluation externe du projet, « le rééquilibrage du pouvoir [...] reposait sur un élément essentiel : la confiance entre FGHR et Purposeful ainsi qu'entre eux et les jeunes ». ⁷⁷ Des efforts ont été déployés pour garantir un processus inclusif et adapté, tels que la prise en compte des horaires scolaires ; des processus de candidature disponibles en anglais et en krio, la langue locale ; et la conception de différentes stratégies de communication, par ex. via la radio, des prospectus et WhatsApp. Une indemnisation non financière a été attribuée aux membres du comité et aux bénéficiaires tout au long du projet, comprenant une formation en leadership, des possibilités de réseautage et une formation sur les compétences en gestion de projet, suivi, élaboration de rapports et gestion financière. Des accompagnateurs ont également été mis à disposition des membres âgés de moins de 18 ans. Le personnel a collaboré étroitement avec les accompagnateurs et les parents afin d'assurer la sécurité des déplacements pour se rendre aux réunions.

Les membres du personnel ont délibérément sélectionné au départ 45 candidatures, sur un total de 136. Les jeunes membres du comité ont ensuite examiné cette liste pour décider de l'attribution des financements. Les financements n'étaient pas limités à une zone géographique ou un domaine thématique afin de permettre la plus grande flexibilité possible. Lorsque les groupes n'étaient pas légalement enregistrés, les partenaires bénéficiaires ont travaillé avec des sponsors fiscaux qui ont également bénéficié d'un renforcement de leurs capacités. L'évaluation a relevé que de nombreux sponsors fiscaux avaient encore « des préjugés sur les jeunes et une attitude très paternaliste ». ⁷⁸ Une autre difficulté, et considération pratique, est le temps consacré à garantir un processus réellement inclusif. Le calendrier du projet a été établi avec les jeunes membres du comité. La participation au comité d'examen a renforcé leurs compétences en travail d'équipe ainsi qu'en approches de protection et processus participatifs. Les jeunes ont également observé que le processus leur avait donné « l'occasion d'interagir avec des jeunes hors de leur cercle immédiat ». ⁷⁹ Les membres du comité et les bénéficiaires ont été associés à la définition de la réussite, ce qui a contribué à l'évaluation participative et à l'élaboration de rapports adaptés aux jeunes.

FOCUS :

Initiative Tar Kura d'octroi de subventions participatives du Fund for Global Human Rights (FGHR) et de Purposeful



OCTROI DE RESSOURCES FLEXIBLES À DES GROUPES DIRIGÉS PAR DES ENFANTS ET DES JEUNES

« En tant qu'organisation, lorsque nous recevons des financements flexibles, nous le voyons comme une connexion directe et franche, et nous ne trahirions jamais cette confiance. » – Jeune militante, Ukraine.

Si votre stratégie organisationnelle ou programmatique est axée sur le renforcement des mouvements d'enfants et de jeunes, alors l'octroi de financements directs, flexibles et pluriannuels à ces groupes, directement ou par l'intermédiaire d'un fonds consacré aux filles, aux jeunes ou aux femmes qui soit réellement participatif, est peut-être le plus grand soutien et le meilleur signe de confiance que vous puissiez fournir. Parmi les différentes modalités de participation, l'octroi de financements flexibles permet de garantir que les activités dirigées et organisées par des enfants et des jeunes sont soutenues et disposent de ressources. Cette approche suppose de renoncer aux accords de partenariat, aux processus d'établissement de rapports et aux modalités de travail traditionnels.⁸¹

CONSIDÉRATIONS :

- Déterminez si vous êtes bien placé pour financer des groupes directement, ou s'il serait plus efficace et efficient de travailler avec un fonds existant déjà structuré afin de nouer de véritables partenariats avec des groupes dirigés par des enfants et des jeunes.
- Si vous octroyez des ressources directement aux groupes, examinez si l'une des méthodologies participatives dans ce guide pratique peut vous aider à établir une véritable relation de confiance, par ex., l'octroi de subventions participatives, l'établissement de rapports centrés sur le bénéficiaire, etc.
- Repensez votre accord de partenariat, et élaborer-en un en collaboration avec vos jeunes partenaires. Le guide de Plan International ci-dessous peut être utile pour réfléchir à chaque étape du partenariat.
- Prenez le temps de lire les « outils et ressources » indiqués ci-dessous, en particulier [No Straight Lines](#) et le [Guide de réflexion sur l'accès aux ressources de CIVICUS](#).
- Si vous n'êtes pas déjà structuré pour octroyer directement des ressources à des enfants et des jeunes, les bailleurs féministes et dirigés par des jeunes^{82 83} recommandent fortement de financer des fonds consacrés aux filles, aux enfants, aux jeunes et aux femmes pour qu'ils distribuent les financements et apportent un accompagnement.

OUTILS ET RESSOURCES :

- CIVICUS [Guide de réflexion sur l'accès aux ressources](#).
- FRIDA [No Straight Lines](#).
- FRIDA et Mama Cash [Girls to the Front](#).
- Plan International, [Guide : Les voies vers des partenariats avec des groupes et des organisations dirigés par des jeunes](#).
- We Trust You(th). [Resources & Recommendations for Funders](#).

FOCUS:

Global Resilience Fund

Le Global Resilience Fund (GRF) a été lancé en mai 2020. Hébergé et organisé par Purposeful, le GRF est un fonds ad hoc de réponse à la pandémie de COVID-19 lancé par 25 bailleurs pour octroyer directement des ressources aux stratégies courageuses et transformatrices des filles et des jeunes féministes. De mai à décembre 2020, le GRF a octroyé 1 million d'USD à 234 organisations dirigées par des filles et des jeunes féministes partout dans le monde. Le fonds a permis de transférer de l'argent rapidement et directement à des filles et des jeunes femmes militantes, pour des montants et dans des délais variés, en fonction des besoins individuels. Le GRF s'est concentré sur la recherche de moyens concrets et flexibles de distribuer les financements, par exemple via PayPal et Western Union et par l'intermédiaire de sponsors fiscaux. L'élément essentiel du fond a été de travailler avec les partenaires pour déterminer qui était le mieux placé dans l'écosystème du financement pour transférer de l'argent rapidement et de manière réactive. Dans certains cas, cela s'est fait directement par l'intermédiaire du Global Resilience Fund, qui propose de jouer le rôle de sponsor fiscal pour les organisations et les bailleurs qui rencontrent des difficultés dans le transfert d'argent à des groupes informels ou non enregistrés. Dans d'autres cas, le GRF a transféré de l'argent par l'intermédiaire de partenaires mieux équipés pour le faire, compte tenu de leurs relations et réseaux locaux dans ce contexte de crise.

Le fonds implique de jeunes militantes dans un comité participatif, dans lequel elles prennent des décisions sur les financements et impulsent des initiatives clés en matière d'accompagnement. En 2022, le GRF s'est concentré sur le soutien aux jeunes militantes féministes dans des contextes de crises émergentes et entrecroisées. Appelé à agir par des militantes financées lors des cycles précédents et des membres du comité du GRF originaires de la région, le GRF a focalisé son énergie sur la fourniture d'une aide et de ressources aux jeunes féministes qui résident actuellement en Ukraine ou qui fuient le pays. À ce jour, notre soutien a principalement porté sur le financement d'urgence et sur la réunion de bailleurs et de militantes pour permettre un dialogue essentiel. Alors que des crises continuent de se déclencher partout dans le monde, le GRF continue d'être sollicité par les militantes et les bailleurs afin de transférer des ressources à des filles et à des jeunes féministes qui sont touchées par des crises dans leurs contextes et qui y répondent.



FINANCEMENT D'ORGANISATIONS PARTICIPATIVES D'AIDE AUX ENFANTS ET AUX JEUNES DIRIGÉES PAR DES ADULTES

Pour les bailleurs plus importants qui ne sont peut-être pas bien placés pour travailler directement avec des enfants et des jeunes – tels que les fondations privées, les fondations publiques et les bailleurs bilatéraux et multilatéraux – l'octroi de ressources à des organisations d'aide aux enfants et aux jeunes constitue un moyen important de soutenir la participation significative de ces derniers. Une façon de contribuer à ce travail est de veiller à ce que les partenaires adoptent des pratiques participatives qui renforcent le pouvoir des jeunes lorsqu'ils travaillent avec des enfants et des jeunes. Cette approche peut être plus ou moins rigoureuse, et peut aller de l'inclusion d'une question dans votre formulaire de candidature à l'inclusion de la participation comme critère d'octroi de subventions sans oublier la création d'espaces (et de ressources !) destinés à approfondir les pratiques participatives.⁸⁴ L'intention constitue une première étape cruciale ; elle doit être clairement définie dans votre stratégie d'octroi de subventions et formalisée dans la mesure du possible par des politiques et procédures. Il est important de se rappeler des dynamiques de pouvoir qui sont en jeu entre un bailleur et un partenaire bénéficiaire. Cependant, si l'intention est intégrée au processus de candidature dès le début, elles peuvent être gérées avec respect et sensibilité. Dans le meilleur des scénarios, si vous pouvez définir des programmes d'apprentissage commun et suivre une approche reposant sur les besoins et les droits des enfants et des jeunes, vous obtiendrez de meilleurs résultats.

CONSIDÉRATIONS :

- En tant que bailleur qui doit également gérer son propre pouvoir, la manière dont vous engagez ces conversations est fondamentale. Si un partenaire bénéficiaire n'a pas la volonté de partager le pouvoir avec les enfants et/ou les jeunes ou de les faire vraiment participer, faites attention à ne pas le pousser vers cette démarche.
- Engagez-vous à inclure la participation comme critère pour les nouveaux bénéficiaires afin que, si vous travaillez avec des organisations bénéficiaires spécialisées dans l'aide aux enfants et aux jeunes, celles-ci fassent preuve d'un engagement à travailler avec les jeunes suivant des méthodes qui s'appuient sur leur force et leur pouvoir de décision.
- Incluez des questions pertinentes dans le formulaire de candidature avec un plan clair orienté sur leur mise en application et leur suivi.
- Donnez la priorité aux organisations qui ont une expérience claire de soutien aux processus participatifs et qui s'engagent à adopter des méthodes de travail qui transfèrent le pouvoir et les décisions vers les jeunes, notamment par la gouvernance ou l'octroi de subventions participatives.
- Organisez des espaces d'apprentissage entre pairs sur la participation significative afin d'approfondir et de renforcer les pratiques participatives parmi les bénéficiaires, tout en

- créant des connexions et en encourageant la collaboration entre mouvements. Ces espaces doivent être adaptés aux besoins de soutien et d'accompagnement des bénéficiaires.
- Octroyez des financements flexibles, tant dans les modalités d'utilisation que dans les délais, afin que les bénéficiaires puissent prendre le temps nécessaire pour mettre en œuvre des processus de participation significative. Par exemple, si un bénéficiaire vous indique qu'un processus participatif peut prendre jusqu'à un an, accordez-lui ce temps.
 - Dispensez ou subventionnez une formation sur la recherche, le suivi et l'évaluation et la co-conception participatifs.

OUTILS ET RESSOURCES :

- Le [Fonds de solidarité](#) de CIVICUS est un exemple d'octroi de subventions participatives avec des bénéficiaires adultes.
- Le [projet Rejuvenate](#) de l'Institute of Development Studies, qui comprend une archive vivante des pratiques participatives impliquant des enfants et des jeunes, des blogs et des articles, notamment un [article publié](#).
- FRIDA [No Straight Lines](#).
- [Exemple de politique de protection anonymisée](#) d'un bailleur privé, qui est communiquée aux bénéficiaires.

FOCUS :

EMpower

EMpower inclut la participation parmi les critères pour les organisations bénéficiaires dirigées par des adultes, de différentes manières. Ancrée dans sa stratégie sur les filles, cette question figure dans les demandes de subvention ainsi que dans ses paramètres d'examen des subventions. Ainsi, elle devient un des éléments examinés. Par ailleurs, EMpower renforce et encourage la participation chez les organisations bénéficiaires dirigées par des adultes en fournissant des incitations et des cadres de soutien à la participation. Elle demande l'avis, le cas échéant, à la fois de ses partenaires bénéficiaires et des jeunes avec qui ils travaillent. EMpower met en place des espaces régionaux qui permettent aux partenaires bénéficiaires d'accorder des sièges ou des espaces aux filles et aux jeunes avec qui ils travaillent.

Les partenaires bénéficiaires sont tenus de communiquer des informations sur leur approche de la participation des enfants et des jeunes ainsi que sur les résultats, c'est-à-dire, sur ce à quoi la participation a contribué ou abouti. EMpower travaille sur demande avec les partenaires bénéficiaires pour fournir des ressources et un soutien sur des éléments essentiels de la participation significative, notamment le rôle purement symbolique, la rémunération, la préparation au succès et la politique de protection.

Tout comme EMpower, les partenaires bénéficiaires sont dans une démarche d'apprentissage. Pour certains des partenaires plus récents, la collaboration avec EMpower leur permet d'avoir l'espace et les ressources nécessaires pour intégrer la participation significative à leurs activités. Par conséquent, les partenaires bénéficiaires soutiennent la participation significative de différentes manières, qui vont de la conception de programme à des transitions en matière de leadership et de gouvernance.

ACTIVITÉS D'INFLUENCE

PLAIDOYER, PARTENARIATS STRATÉGIQUES ET COMMUNICATIONS DIRIGÉS PAR ET CENTRÉS SUR DES ENFANTS ET DES JEUNES



Les activités d'influence impliquent de recourir à une combinaison d'approches pour inviter les personnes et les institutions qui détiennent le pouvoir à changer de politiques et de pratiques. Il peut s'agir d'une ou plusieurs des approches suivantes : plaidoyer, communications, mobilisation publique et partenariats stratégiques. Un objectif stratégique est généralement défini, indiquant clairement les cibles détenant un pouvoir de décision dont vous vous efforcez de changer les comportements ou croyances. Ces cibles peuvent inclure des personnes au sein d'organisations internationales telles que les Nations Unies, des gouvernements nationaux, des entreprises, des organisations philanthropiques, des médias, ou des segments du grand public. La capacité à influencer la politique publique varie en fonction des lois sur le lobbying en vigueur dans le contexte où le bailleur de fonds exerce ses activités. Par exemple, aux États-Unis, les fondations privées peuvent exercer des activités de plaidoyer et les financer, mais elles ne peuvent pas exercer de lobbying direct ou de terrain.⁸⁵ Elle dépend également de l'expertise interne du bailleur, de savoir s'il dispose d'équipes chargées des activités de plaidoyer et des campagnes en interne.

Les bailleurs peuvent exercer une influence de différentes manières. Les bailleurs intermédiaires ou publics ont peut-être davantage de liberté pour mener des activités de plaidoyer directes ou aider leurs bénéficiaires à le faire. D'autres bailleurs peuvent travailler avec des partenaires mieux équipés et davantage en mesure d'exercer une influence, notamment des ONG. Les bailleurs sources dans des contextes où les lois sur le lobbying sont plus strictes peuvent mener uniquement des actions de communication, ou participer à des conférences ou à d'autres espaces de réunion. Quelle que soit l'approche, elle suppose que les institutions s'efforcent directement ou indirectement d'influencer l'environnement extérieur ; il y a généralement la possibilité d'une participation significative des enfants et des jeunes.

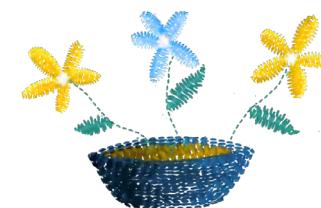
Les bailleurs peuvent :

- consulter les enfants et les jeunes (de groupes bénéficiaires ou de comités consultatifs, par exemple) sur le plaidoyer ou les messages et recommandations qui devraient être communiqués aux décideurs ;
- impliquer les enfants et les jeunes lors des réunions et conférences avec les décideurs. Cette approche ne doit être adoptée que si les enfants et les jeunes sont impliqués dans un processus participatif à long terme, pour éviter la participation purement symbolique associée aux événements ponctuels.
- mettre en avant les efforts de plaidoyer et les campagnes des enfants et des jeunes eux-mêmes par le storytelling et la communication ;
- co-concevoir des campagnes et des stratégies de plaidoyer avec des enfants et des jeunes.

Le fait d'associer des enfants et des jeunes aux activités d'influence renforce les capacités des individus et des groupes sur le plan du plaidoyer, des partenariats et de la communication, crée des connexions entre les groupes de jeunes et les décideurs et ouvre des portes pour accéder aux espaces de décision et de pouvoir, ce qui entraîne à terme des changements de politiques et de pratiques considérables.^{86 87} En ce qui concerne les liens entre mécanismes participatifs, les activités d'influence participatives peuvent être la suite naturelle de la recherche participative. Elles peuvent également constituer un moyen de demander davantage de ressources de meilleure qualité pour un processus d'octroi de subventions participatives.

CONSIDÉRATIONS :

- L'élaboration d'une stratégie de plaidoyer ou de campagne prend du temps. Si vous prévoyez de co-concevoir une campagne, prévoyez plusieurs mois ainsi que des experts en plaidoyer et en campagnes dédiés au sein de votre organisation pour accompagner le processus.
- Si vos équipes en charge du plaidoyer, des partenariats ou de la communication ne disposent pas d'expertise dans la participation des jeunes, faites appel à un expert extérieur ou veillez à impliquer les éventuels jeunes leaders au sein de l'organisation.
- Soyez clair sur la possibilité de prendre des décisions. Votre organisation a-t-elle défini des priorités en matière d'influence pour lesquelles vous souhaitez demander conseil sur l'approche et les tactiques stratégiques ?
- Si vous avez un domaine thématique général, identifiez les groupes d'enfants et de jeunes qui partagent cet intérêt et étudiez la mise en place d'un partenariat collaboratif avec eux, associé à un financement.
- Si vous impliquez des enfants et des jeunes ayant peu d'expérience préalable dans des activités d'influence et de communication numériques, dispensez une formation en gestion des risques, sécurité numérique et surveillance de l'espace civique.
- Si des enfants ou des jeunes sont invités à mener des activités de plaidoyer auprès de bailleurs ou de réseaux de bailleurs, pensez aux dynamiques inégales de pouvoir et à la manière de les gérer dans l'espace physique ou virtuel, par ex., l'enfant ou le jeune sera-t-il inquiet des incidences sur le financement actuel de son groupe ou d'une organisation associée ? Comment pouvez-vous gérer les attentes pour que l'enfant ou le jeune ne se sente pas personnellement responsable de la levée de fonds ?
 - Gérez les attentes et indiquez clairement dès le début si les participants ne sont pas autorisés à promouvoir leurs propres projets et organisations lors de l'événement ou de l'activité d'influence, et ce que cela signifie.
- Rappelez-vous que l'influence n'est pas une activité ponctuelle. Inviter des jeunes qui n'ont pas participé à un processus précédent ou en cours à parler ou à participer lors d'événements ou de consultations ponctuels est purement symbolique.
 - Ce ne doit pas nécessairement être un processus d'influence participatif sur le long terme. Il est par contre important que l'enfant ou le jeune participe d'une façon ou d'une autre au travail de votre organisation et dispose d'un point de contact pour bénéficier d'un soutien avant, pendant et après sa participation.
- Dans le cas d'un événement ponctuel, il convient de veiller aux éléments suivants :
 - L'enfant ou le jeune dispose d'une autonomie sur les points et questions à aborder.
 - L'enfant ou le jeune reçoit une indemnisation financière et non financière adéquate (honoraires, défraiement, formation) et peut participer à l'ensemble de la conférence ou de l'événement le cas échéant (et non pas uniquement à la séance dans laquelle il intervient).
 - Le processus de conception est participatif et donne lieu à un apprentissage mutuel et à de nouvelles perspectives qui approfondissent le travail sur ce sujet.
 - L'enfant ou le jeune reçoit des instructions exhaustives et le soutien nécessaire pour préparer les points qu'il doit aborder ou son intervention.
 - L'enfant ou le jeune bénéficie d'un suivi pour faire le point après l'événement, ainsi que d'un soutien, par ex. pour remettre un compte rendu à son groupe.
 - L'enfant ou le jeune a la possibilité de rencontrer d'autres jeunes et, le cas échéant, des décideurs et d'autres acteurs stratégiques pour constituer un réseau.
- Si vous travaillez avec des enfants ou des jeunes qui ont leur propre profil public en tant que militants ou leaders, examinez les risques avec eux. Si vous diffusez leur travail sur vos réseaux sociaux, cette publicité pourrait-elle les exposer à des risques accrus, par ex., trolage, réactions violentes de leur communauté ou du gouvernement, surmenage ?
- S'il existe de multiples opportunités de mener des activités d'influence, répartissez-vous ces opportunités pour éviter que des enfants et des jeunes ne deviennent des « stars » ?
- Lorsque vous travaillez avec des moins de 18 ans, veillez à disposer du consentement des parents ou du tuteur. Si les enfants voyagent à l'étranger ou participent à des événements publics, réfléchissez à amener deux enfants du même groupe ou de la même communauté pour qu'ils se soutiennent mutuellement.



INSPIRATION D'AUTRES ORGANISATIONS :

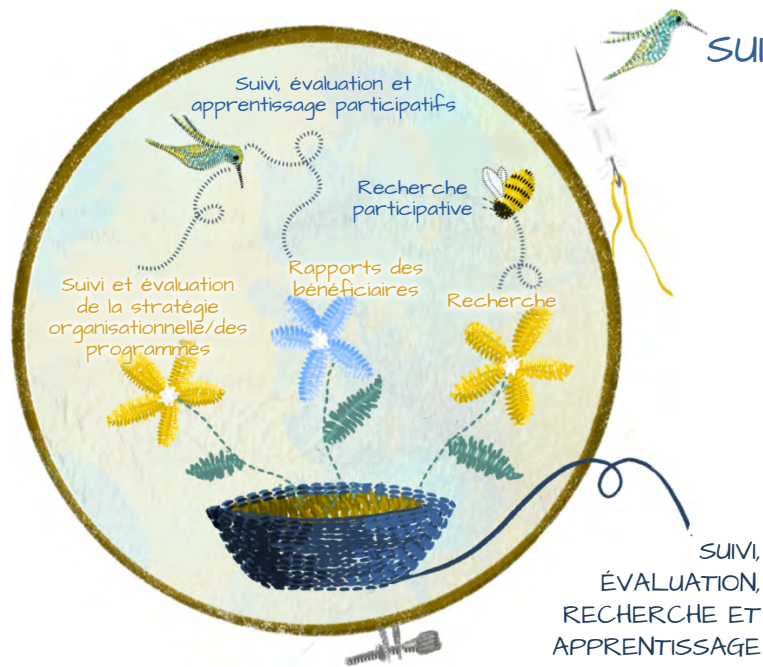
- [Le consortium Count Me In! \(CMI!\)](#) est un partenaire stratégique du ministère des Affaires étrangères hollandais. Le CMI! est constitué des organisations suivantes : Mama Cash (MC), l'Association pour le droit des femmes dans le développement (AWID), CREA, Just Associates (JASS), et les organisations sœurs Urgent Action Fund (UAF) et Urgent Action Fund Africa (UAF-Africa). Il dispose d'une [stratégie spécifique de plaidoyer](#), élaborée avec des mouvements féministes. Même s'il n'est pas bien établi que des filles et des jeunes femmes aient été explicitement impliquées, des enseignements peuvent être tirés concernant le rôle que les bailleurs peuvent jouer en matière d'influence et le potentiel participatif des activités de plaidoyer.
- Le Comité consultatif des adolescentes du Fonds Mondial pour les Femmes a été mis en place pour donner des avis sur la stratégie et l'octroi de subventions, mais participe aussi à [sa campagne pour la Journée internationale de la fille](#).
- En 2020, dans le cadre d'un effort pour garantir la participation pleine et effective des femmes autochtones à l'examen du Programme d'action de Beijing, le [Forum international des femmes autochtones \(FIMI\)](#) s'est associé à MADRE pour élaborer une campagne conjointe intitulée «CEDAW⁸⁸ for Indigenous Women and Girls ». Il s'agissait d'une initiative intergénérationnelle réunissant des femmes jeunes, adultes et plus âgées.
- En 2015, FRIDA s'est associée à l'ONG environnementale WEDO sur le programme de [bourse pour la justice climatique pour jeunes militantes féministes](#). L'objectif était d'encourager les groupes de jeunes féministes à mener des actions de plaidoyer avant et pendant les négociations de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (UNFCCC) et la COP21.
- En 2022, le [With and for Girls Collective](#), hébergé par Purposeful, a commandé une analyse des engagements financiers de l'initiative Génération Égalité, et mobilise des groupes de filles et de jeunes féministes pour élaborer des recommandations et des messages clés de plaidoyer au moyen d'un processus participatif.
- Lors de l'entretien effectué pour cette étude, World Childhood Foundation USA a indiqué avoir engagé de jeunes blogueurs adolescents pour élaborer le contenu de ses communications. Elle a reconnu que les jeunes s'informaient principalement sur les réseaux sociaux comme TikTok, Instagram et Snapchat. Par conséquent, les bailleurs doivent repenser leur stratégie de communication pour mobiliser les jeunes.

OUTILS ET RESSOURCES :

- Mama Cash et FRIDA, [Girls to the Front](#) - de jeunes militantes ont participé en tant que co-chercheuses.
- Let Girls Lead, [Girl-Centered Advocacy Toolkit](#) - outil complet de soutien aux activités de plaidoyer dirigées par ou centrées sur des filles en tant qu'ONG ou que bailleur.



SUIVI, ÉVALUATION, RECHERCHE ET APPRENTISSAGE



SUIVI, ÉVALUATION ET APPRENTISSAGE PARTICIPATIFS

« Nous devons déconstruire ce que les bailleurs comptent comme un impact, et remettre en question le concept selon lequel le changement est synonyme d'échelle. Parfois, ce sont les plus petits changements qui établissent un véritable pouvoir aux échelons individuel et collectif, créent des espaces sûrs pour s'épanouir dans ces contextes volatiles, et alimentent des mouvements qui font bouger l'histoire ». ⁹⁰

Les bailleurs ont traditionnellement défini les normes d'efficience, d'impact et d'efficacité. Elles sont souvent lourdes, complexes et peu adaptées à la manière dont les enfants et les jeunes s'organisent, et il est donc difficile pour les groupes « de montrer l'importance réelle de leur travail ». ⁸⁹ Le suivi, l'évaluation et l'apprentissage participatifs peuvent contribuer à redistribuer le pouvoir, à établir la confiance dès le début d'un programme, et à créer un partenariat de respect mutuel. Ils permettent également aux enfants et aux jeunes de définir les termes et les paramètres suivant lesquels ils comprennent et documentent les changements qu'ils produisent. Le suivi, l'évaluation et l'apprentissage participatifs peuvent prendre de nombreuses formes, qui peuvent être réparties en quatre activités participatives :

- Indicateurs dirigés par ou centrés sur des enfants et des jeunes pour le suivi, l'évaluation et l'apprentissage relatifs aux programmes ou à l'organisation.
- Évaluations participatives (des programmes ou d'une stratégie organisationnelle).
- Établissement de rapports ou documentation dirigés par ou centrés sur les bénéficiaires.
- Dialogues et espaces d'apprentissage.

Dans l'idéal, des enfants et de jeunes sont associés au suivi, à l'évaluation et à l'apprentissage dès le début. En impliquant des enfants et des jeunes dans la co-conception de l'approche de suivi, d'évaluation et d'apprentissage pour un programme, les bailleurs encouragent la co-responsabilité et le respect mutuel. En outre, si des enfants et des jeunes perçoivent eux-mêmes des subventions, le fait de décider ensemble des points qui devront faire l'objet d'un rapport peut renforcer la collaboration entre bénéficiaires et bailleurs. Avec cette approche, au lieu de se voir soutirer des informations pour le suivi, les partenaires sont invités à concevoir le processus de suivi, d'évaluation et d'apprentissage dès le début afin que le système soit également utile pour leur travail. Pour les bailleurs privés plus importants qui ne sont pas équipés pour travailler directement avec les enfants et les jeunes, une bonne option est d'en faire un critère pour les évaluateurs externes, afin de travailler uniquement avec des évaluateurs qui ont de l'expérience dans la mise en œuvre de processus participatifs avec des enfants et des jeunes. ⁹¹ Les avantages sont clairs. Le passage d'un suivi intensif à un « dialogue [permanent] reposant sur l'apprentissage permet de tirer des enseignements plus riches et plus pertinents ». ⁹² Il renforce également les organisations dirigées par des enfants et des jeunes, car les personnes impliquées rapportent ces compétences dans leurs groupes. ⁹³

CONSIDÉRATIONS :

- Déterminez quels enfants et jeunes seront impliqués. Cela est peut-être évident si vous co-créez un cadre de suivi et d'évaluation avec des groupes bénéficiaires. Que ce soit pour l'évaluation d'une stratégie organisationnelle ou d'un programme d'octroi de subventions, réfléchissez à la manière de constituer un groupe divers et représentatif.

- Pour les groupes bénéficiaires dirigés par des enfants et des jeunes, si les groupes sont intéressés et ont le temps, examinez comment co-créditer des indicateurs avec les groupes bénéficiaires afin de décider ensemble quelles informations devront être communiquées et pourquoi⁹⁴, et convenir d'approches à cet égard (par ex., storytelling avec des photos ou vidéos).
- Si vous impliquez des enfants et des jeunes qui ont peu d'expérience en suivi et évaluation, envisagez de fournir une formation ou un renforcement des capacités par les pairs.⁹⁵
- Impliquez votre équipe/responsable Suivi, évaluation et apprentissage pour accompagner le processus. Ils devraient avoir l'expérience du travail avec des enfants ou des jeunes, ou être prêts à suivre une formation.
- Organisez des dialogues d'apprentissage tout au long du projet ou programme pour créer des espaces de réflexion, d'apprentissage mutuel et de retour d'information.
 - Il peut s'agir d'espaces réservés aux bénéficiaires, qui fournissent des occasions d'apprentissage par les pairs et de retour d'information, avec des domaines à aborder prédéterminés en fonction des priorités d'apprentissage des bénéficiaires.
 - Il peut s'agir d'espaces de dialogues entre le bailleur et les bénéficiaires, tenant compte du déséquilibre des pouvoirs, dans le but de partager des retours et des expériences. Ils doivent inclure des espaces permettant de réelles conversations, et ne pas viser simplement à soutirer des informations ou à répondre aux besoins du bailleur.
- Si vous êtes un bailleur intermédiaire et travaillez avec une subvention

d'un bailleur source, veillez à disposer de l'accord de la direction et du bailleur si vous mettez en place des approches alternatives en matière d'établissement de rapports et de documentation avec les bénéficiaires.

- Lorsque vous engagez des évaluateurs participatifs qui ont l'habitude de travailler avec des enfants et des jeunes, prévoyez suffisamment de temps et de ressources pour permettre un processus sérieux. En cas de doute, demandez conseil à des experts sur la durée du processus – probablement plusieurs mois, voire une année entière. Il est impossible de mettre en œuvre un véritable processus d'évaluation participative en un ou deux mois.
- Outre les considérations budgétaires présentées à la **section 3**, l'établissement de rapports centrés sur les bénéficiaires peut également nécessiter un budget et des heures de personnel supplémentaires couverts par la subvention afin de traduire les photos, vidéos et autres rapports alternatifs en rapports conformes aux exigences du bailleur.

OUTILS ET RESSOURCES :

- Conseil de l'Europe – [Outil d'évaluation de la participation des enfants](#).
- Dag Hammerskold, [Overcoming Barriers to Resourcing Youth Peacebuilders](#), inclut des observations et recommandations sur le suivi et l'évaluation centrés sur les jeunes.
- MamaCash, [New Perspectives, New Solutions: Funding Organising Led by Girls and Young Women](#) - rapport contenant des réflexions pratiques sur le soutien au suivi et à l'évaluation participatifs.
- Save the Children - [Série de 5 livrets contenant des orientations sur la manière de suivre et d'évaluer la qualité et l'étendue de la participation des enfants \(avec des enfants\)](#).

FOCUS :

Mama Cash et ses partenaires⁹⁶

Une étude portant sur l'impact de ses communautés de pratique axées sur la facilitation de l'octroi de subventions participatives indique le potentiel du suivi et de l'évaluation véritablement participatifs dans ce processus. La communauté de pratique regroupait 11 fonds pour les femmes, et a commencé en 2011. Mama Cash a organisé des conversations avec des filles et des jeunes femmes pour définir la manière dont les systèmes et processus de suivi et d'évaluation devaient se présenter. Les fonds pour les femmes impliqués ont commencé à tester et à adopter de nouvelles méthodes centrées sur les filles et les jeunes femmes afin de suivre les progrès et l'apprentissage et d'évaluer les projets. Ces approches comprenaient : l'implication de filles dans les évaluations participatives des programmes, le suivi des activités des groupes bénéficiaires sur les réseaux sociaux, l'élaboration de rapports à partir de ces informations pour réduire la charge pesant sur eux, et la création d'indicateurs avec des groupes bénéficiaires dirigés par des filles et des jeunes femmes. L'approche d'apprentissage et de test au moyen d'une communauté de pratique est également intéressante, car elle fournit un espace permanent d'apprentissage, de dialogue et d'évolution des pratiques.



RECHERCHE PARTICIPATIVE

« La participation des enfants et des jeunes est une condition fondamentale des pratiques éthiques et protectrices qui cherchent à corriger les déséquilibres de pouvoir inhérents aux relations entre enfant et adulte, utilisateur et prestataire de services, et participant à une étude et chercheur/institut de recherche. »⁹⁸

Les recherches dirigées par des enfants et des jeunes permettent de travailler sur des questions sensibles, tout en renforçant les compétences et capacités des enfants et des jeunes en tant que chercheurs. Elles produisent des données plus riches, plus crédibles, mieux communiquées et qui ont plus d'impact.⁹⁷ Étant donné la nature sensible des sujets abordés, il est important que l'ensemble du personnel concerné dispose d'une grande expérience ou que des consultants en recherche expérimentés soient engagés pour accompagner les jeunes chercheurs et guider le processus. La recherche participative peut être utilisée pour réaliser une étude indépendante, ou peut être liée à des activités d'influence centrées sur ou dirigées par des enfants ou des jeunes. Dans ce cas, les enfants et les jeunes sont impliqués dès le début en identifiant des sujets de recherche en fonction de leurs priorités de plaidoyer. Ils travaillent ensuite de manière collaborative pour concevoir une stratégie de plaidoyer qui s'appuie sur les conclusions et observations tirées de la recherche.

CONSIDÉRATIONS :

- Mettez en place des normes de recherche éthiques si vous n'en avez pas déjà.
- Décidez du niveau de participation. Les enfants et les jeunes vont-ils diriger dès le début, notamment pour décider des domaines thématiques ? Ou vont-ils collaborer à une idée de recherche qui a déjà été conceptualisée ?
- Déterminez si vous disposez de l'expertise en interne, ou si vous devrez faire appel à une société de conseil extérieure expérimentée.
- Suivez une liste de contrôle, telle que celle élaborée par le Safer Young Lives Research Centre (voir ci-dessous).
- Élaborez un plan pour recruter une équipe de jeunes chercheurs, par ex., constituez un comité de jeunes chercheurs ou engagez de jeunes conseillers en recherche.
- Outre les considérations budgétaires exposées à la **section 3**, la recherche participative suppose aussi de former les jeunes chercheurs, notamment à la gestion de leurs propres traumatismes et au travail avec des personnes ayant vécu un traumatisme.
- Étant donné la nature sensible du travail avec des enfants et des jeunes ayant fait personnellement l'expérience d'un problème, tous les membres du personnel doivent avoir une vaste expérience de ces questions, et notamment savoir comment gérer les traumatismes et éviter de réveiller un traumatisme chez les jeunes chercheurs et participants à l'étude.

OUTILS ET RESSOURCES :

- [Working Paper](#) du Safer Young Lives Research Centre - inclut une liste de contrôle pour la recherche participative et une [page de ressources](#), contenant des outils, des podcasts et des méthodologies.
- [Technology Enabled Girl Ambassadors \(TEGA\)](#) de Girl Effect est une approche de recherche dirigée par des filles.



FOCUS :

Fondation anonyme pour les enfants d'une grande entreprise

La participation des enfants aux projets de recherche a du sens en partie parce qu'elle représente la continuation d'expériences de conception avec des enfants. L'équipe suit une approche centrée sur l'enfant et sur le jeu dans certains travaux de recherche, et utilise par exemple des marionnettes et des jeux pour comprendre les points de vue des enfants. Nous nous sommes entretenus avec un chercheur qui a expliqué que « Les enfants sont vraiment notre raison d'être... ils sont vraiment au centre de nos actions ». L'équipe de chercheurs a également pris le temps de nouer une relation avec les enfants et de les reconnaître en tant qu'experts : « il y avait un enfant dans le groupe pilote pour l'étude, et quand nous avons dit, tu sais, tu es vraiment l'expert sur cette question. Et il a répondu, oui, c'est moi l'expert ! Vous devriez me demander à moi ! Il voulait connaître les conclusions de l'enquête, il était vraiment impliqué, vous savez ? ». Les travaux de recherche avec des enfants demandent également une grande connaissance du pays et du contexte culturel lorsque l'on travaille étroitement avec les familles et les tuteurs. Un collègue nous a expliqué que dans certaines cultures, il n'est pas toujours approprié de demander aux enfants ce qu'ils pensent et ressentent, et qu'il faut donc être conscient de ce point et interroger les familles ou les membres de la communauté sur les normes sociales.

« il y avait un enfant dans le groupe pilote pour l'étude, et quand nous avons dit, tu sais, tu es vraiment l'expert sur cette question. Et il a répondu, oui, c'est moi l'expert ! Vous devriez me demander à moi ! »