

FENOMENAL
FUNDS

REPENSER LE POUVOIR POUR RENFORCER LA RÉSILIENCE



REMERCIEMENTS

Fenomenal Funds est un collaboratif de fonds féministes utilisant un financement commun, un modèle de gouvernance partagée et un processus d'octroi de subventions participatif pour soutenir la résilience des fonds de femmes/féministes membres du Prospera International Network of Women's Funds. Nom à citer : Fenomenal Funds (2023). *Repenser le pouvoir pour renforcer la résilience*. Washington, D.C.

Nous reconnaissons et remercions la communauté du Fenomenal Funds pour ses contributions à ce rapport :

- les membres du Prospera International Network of Women's Funds, dont les voix et les expériences sont à la base de ce rapport
- les membres de notre Comité de direction et de notre Comité consultatif pour leur enthousiasme à embrasser cette expérience audacieuse :

Membres des comités de direction et consultatif de 2020 à 2022 :

COMITÉ DE DIRECTION

Alexandra Garita - Prospera International Network of Women's Funds
Alfonsina Peñaloza - William and Flora Hewlett Foundation
Althea Dellaura Anderson - William and Flora Hewlett Foundation
Ana Pecova - Prospera International Network of Women's Funds
Betsy Hoody - Wellspring Philanthropic Fund
Joy Chia - Open Society Foundations
Leila Hessini - Fonds Mondial pour les Femmes
Maitri Morarji - Foundation for a Just Society
Maria Bobenrieth - Women Win
Maria Palomares Arenas Cabral - Calala Fondo de Mujeres
Nina Madsen - Open Society Foundations
Tariro Tandi - Urgent Action Fund Africa
Tatiana Cordero Velázquez - Fondo de Acción Urgente de América Latina y el Caribe (*In Memoriam*)

COMITÉ CONSULTATIF

Amy Bisno - Wellspring Philanthropic Fund
Anisha Chugh - Women's Fund Asia
Beatriz Gonzalez Manchon - Fonds Égalité
Fadekemi Akinfaderin - Prospera International Network of Women's Funds
Laura Leonelli Morey - Fondo de Mujeres del Sur
Magdalena Pocheć - FemFund
Maria Eugenia Olmos - Prospera International Network of Women's Funds
Mónica Enríquez-Enríquez - Foundation for a Just Society
Rose Marandu - Women Fund Tanzania Trust
K.K. Verdade - ELAS+

À l'équipe du personnel : Ledys Sanjuan Mejía, Phoebe So, Shama Dossa et Zanele Sibanda, pour leur réflexion approfondie et perspicace sur les connaissances et les sujets de curiosité qui émergent, ainsi qu'à Caroline Lambert pour nous avoir accompagné.e.s dans le processus de rédaction du rapport, à Rochelle Jones pour la relecture et la correction, et à Pim Savetmalanond, responsable de production de cette publication.

Conception par [Chelsea Very](#).

NOUS TENONS ÉGALEMENT À REMERCIER LES FONDS POUR LES FEMMES QUI ONT PARTICIPÉ AUX SUBVENTIONS DE RÉSILIENCE :

AFRIQUE ET MOYEN-ORIENT

Fonds Africain pour le Développement de la Femme - Accra, Ghana
Doria Feminist Fund - Ottawa, Canada
Fonds pour les Femmes Congolaises - Kinshasa, République démocratique du Congo
Fonds d'action Urgente Afrique - Nairobi, Kenya
Women Fund Tanzania Trust - Dar es Salaam, Tanzanie
Xoese - Le Fond pour les Femmes - Lomé, Togo

ASIE ET PACIFIQUE

Korea Foundation for Women - Séoul, Corée du Sud
MONES Mongolia Women's Fund - Oulan-Bator, Mongolie
Tewa - Lalitpur, Népal
Urgent Action Fund Asia and Pacific - Manille, Philippines
Women's Fund Asia - Colombie, Sri Lanka
Women's Fund Fiji - Suva, Fidji

L'EUROPE

Bulgarian Fund for Women - Sofia, Bulgarie
Calala Fondo de Mujeres - Barcelone, Espagne
Ecumenical Women's Initiative - Omiš, Croatie
FemFund Poland - Warsaw, Pologne
Filia Die Frauenstiftung - Hambourg, Allemagne
Mediterranean Women's Fund - Montpellier, France
Reconstruction Women's Fund - Belgrade, Serbie
Slovak-Czech Women's Fund - Prague, République Tchèque
Taso Foundation - Tbilisi, Géorgie
Ukrainian Women's Fund - Kiev, Ukraine
Women's Fund Armenia - Erevan, Arménie
Women's Fund in Georgia - Tbilisi, Géorgie

L'AMÉRIQUE LATINE

ELAS+ - Rio de Janeiro, Brésil
Fondo Alquimia - Santiago, Chili
Fondo Centroamericano de Mujeres (FCAM) - San José, Costa Rica
Fondo de Mujeres Apathi-Jopueti - La Paz, Bolivie
Fondo de Mujeres del Sur - Cordoue, Argentine
Fondo Lunaria Mujer - Bogota, Colombie
Fondo Semillas - Mexico, Mexique
Fonds d'action urgente pour l'Amérique latine et les Caraïbes - Bogota, Colombie

MULTIRÉGIONAL

Astraea - Lesbian Foundation for Justice - New York, États-Unis
Filia Die Frauenstiftung - Hambourg, Allemagne
Fonds Égalité - Ottawa, Canada
Frida | Young Feminist Fund - Toronto, Canada
Fonds mondial pour les femmes - San Francisco, États-Unis
Forum International des Femmes Autochtones - Lima, Pérou
Mama Cash - Amsterdam, Pays-Bas
Urgent Action Fund for Women's Human Rights - Oakland, États-Unis
Women First International Fund - New York, États-Unis
Women Win - Amsterdam, Pays-Bas



**FENOMENAL FUNDS : SOUTENIR LA RÉSILIENCE
DE L'ÉCOSYSTÈME DES FONDS DES FEMMES**

05



NOTRE POSTULAT, HYPOTHÈSE ET MODÈLE

12



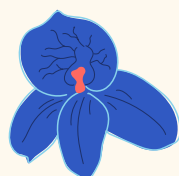
OBJET ET MÉTHODOLOGIE DU RAPPORT

14



**COMMENT UN MODÈLE PERTURBATEUR DE POUVOIR
PIVOTE DANS UNE PANDÉMIE**

18



**QUAND NOUS EXAMINONS LE CONTEXTE,
QU'APPRENONS-NOUS ?**

23



**PRIORITÉS AUTODÉTERMINÉES DES FONDS POUR
LES FEMMES EN MATIÈRE D'INFRASTRUCTURES
INSTITUTIONNELLES**

26



**ENSEIGNEMENTS TIRÉS DES PERSPECTIVES ÉMERGENTES
ET SUJETS DE CURIOSITÉ POUR L'AVENIR**

39

FENOMENAL FUNDS: SOUTENIR LA RÉSILIENCE DE L'ÉCOSYSTÈME DES FONDS POUR LES FEMMES



En mars 2020, des fonds pour les femmes, des philanthropies privées et le secrétariat du Prospera International Network of Women's Funds (Prospera INWF) se sont réunis pour lancer Fenomenal Funds, une initiative audacieuse et ambitieuse visant à réinventer le pouvoir et renforcer l'infrastructure mondiale de financement féministe.

Leur effort de collaboration et leur cocréation ont conduit à un nouveau modèle de financement qui intègre un fonds commun, un modèle de gouvernance partagée et un processus d'octroi de subventions participatif pour investir dans l'infrastructure des fonds pour les femmes, en mettant l'accent sur les membres du Prospera INWF. Il a fallu l'effort collectif et la sagesse de nombreuses personnes pour que la vision s'exprime pleinement. Chaque individu et chaque institution ont contribué à l'établissement des structures de collaboration nécessaires à la mise en pratique de [principes de financement féministes](#).

Mais qu'est-ce que cela signifie concrètement ?

NOUS PERTURBONS LE POUVOIR...

Nous croyons que dans le domaine de la philanthropie, il est nécessaire de remettre en question la colonialité¹ du pouvoir pour avancer collectivement vers un avenir plus juste et plus équitable. Nous comprenons la décolonialité comme le processus délibéré de déconstruction et de transformation des structures de pouvoir dominantes et des modes d'engagement qui exercent un pouvoir et un contrôle sur les ressources, les connaissances, la culture, le discours et l'identité.²

1 Un concept lié au colonialisme, mais qui dépasse la simple acquisition et le contrôle politique d'un autre pays. C'est un système idéologique qui explique les modèles de pouvoir de longue date qui ont résulté du colonialisme européen. C'est la structure de pouvoir visible et invisible qui soutient les relations coloniales d'exploitation et de domination longtemps après la fin du colonialisme direct. MIGNOLO, W. D., & WALSH, C. E. (2018). *On Decoloniality: Concepts, Analytics, Praxis*. Duke University Press.

2 Sylvia Tamale. *Decolonization and Afro-Feminism*. Daraja Press, Ottawa 2020.



...NOUS REPENSONS L'EXERCICE DU POUVOIR DÉCISIONNEL...

Nous remettons en question les façons de prendre des décisions, et investissons dans des institutions et systèmes qui soutiennent l'exercice d'un pouvoir égal pour ce faire. Démocratiser la philanthropie, c'est amener les fonds pour les femmes et la philanthropie privée à s'asseoir ensemble pour évaluer les perspectives, formuler des actions et décider ensemble de la voie à suivre. Voix égale. Pouvoir égal.

...ET C'EST DÉLIBÉRÉMENT QUE NOUS SOUTENONS CES FONDS POUR LES FEMMES ET LEUR RENDONS DES COMPTES.

La façon dont nous soutenons la communauté des fonds pour les femmes, individuellement et collectivement, et la manière dont nous sommes redevables envers le collectif sont délibérées. Alors que nous travaillons ensemble pour imaginer et opérationnaliser ce qui *pourrait être*, nous sommes également Conscient.e.s que ce qui *existe actuellement* doit être remis en question et changé. Le processus de renforcement de l'écosystème de financement féministe doit être itératif, systémique et imagitatif.

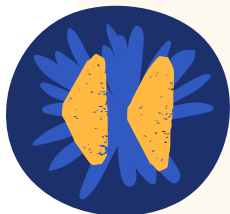
Nous comprenons qu'il faut de l'ambition et de l'imagination pour élaborer de nouveaux concepts qui mettent plus authentiquement la prise de décision philanthropique au cœur du pouvoir et de la connaissance collectifs des fonds pour les femmes et des mouvements qu'ils soutiennent. C'est l'occasion d'incarner de nouvelles manières d'être les uns avec les autres, ancrées dans l'équité, la justice et la libération.

Ce rapport présente les faits saillants de la façon dont ce modèle unique, en particulier grâce à nos subventions pour la résilience, a soutenu Fenomenal Funds pour répondre au début de la pandémie de COVID-19 d'une manière qui n'aurait pas été possible si ce groupe ne s'était pas accordé sur cette nouvelle méthode de travail. Nous partageons également les éclairages qui émergent de l'analyse des rapports et des propositions des fonds pour les femmes et ce qu'ils nous disent sur leurs besoins et leurs priorités. Nous faisons ressortir à la fois ce que nous avons appris et ce que nous espérons apprendre au fur et à mesure.

Nous avons formulé quelques recommandations clés du processus d'apprentissage et les partageons sous forme de résumé ci-dessous, ainsi que les réflexions de deux membres du Comité consultatif (une structure clé dans notre expérience de partage du pouvoir) : Rose Marandu, de Women Fund Tanzania Trust et Amy Bisno, du Wellspring Philanthropic Fund. Nous espérons qu'en ancrant ces recommandations dans les réflexions de Rose et d'Amy, vous apprécierez la philosophie de notre expérience qui consiste à faire entendre des voix d'une manière différente. Ces recommandations incluent certaines choses qui sont familières, ainsi que d'autres qui pointent vers de nouvelles considérations pour la communauté philanthropique au sens large.

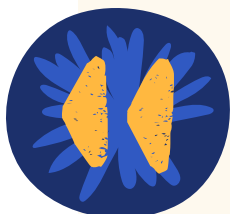


1. Mettre la voix, les connaissances et l'expérience des bénéficiaires au cœur de la stratégie et des décisions de financement, afin que les ressources répondent aux besoins et aux priorités des organisations qui reçoivent les fonds.



C'est du financement féministe, car Fenomenal Funds défie le pouvoir. Le féminisme s'intéresse uniquement au pouvoir : qui le détient, quels en sont les centres et comment il est utilisé et distribué. Fenomenal Funds permet la transition de « pouvoir sur » à « pouvoir de » et « pouvoir avec ». Il nous finance et nous écoute : selon nous, ce n'était pas le moment d'amorcer les subventions de collaboration, donc l'approche a changé, et il a attribué une autre série de subventions pour la résilience... le processus d'octroi de subventions a continué de gérer les choses qui se passaient déjà, et chacun était libre de choisir les éléments qui correspondaient vraiment à ses besoins. Quant aux fonds nationaux de femmes... nous sommes tous égaux, nous planifions la manière dont nous voulons répartir les ressources, la durée de la subvention, la répartition équitable de ces ressources et l'inclusion de chacun dans ce processus. Ce type de participation à l'octroi de subventions ne se produit généralement pas, il est donc important de prêter attention à l'importance qu'il peut jouer dans l'autonomisation.

- Rose Marandu | Women Fund Tanzania Trust

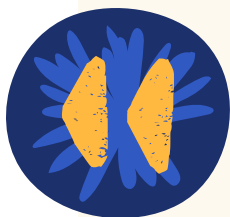


Chez Wellspring, le portefeuille que je gère est presque exclusivement constitué de subventions générales de soutien au fonctionnement, ce qui, en un sens, correspond à ce qu'étaient ces subventions pour la résilience. J'ai toujours senti et vu l'importance d'un financement sans restriction et la façon dont il peut avoir un impact démesuré sur une organisation et sur un secteur.

- Amy Bisno | Wellspring Philanthropic Fund

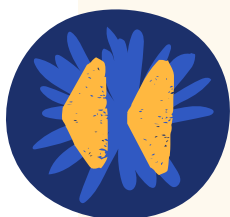


2. Fournir un financement flexible et pluriannuel qui permet aux fonds pour les femmes de déterminer leurs propres besoins les plus urgents pour leur infrastructure organisationnelle, en particulier les investissements dans les personnes, les systèmes et les actifs.



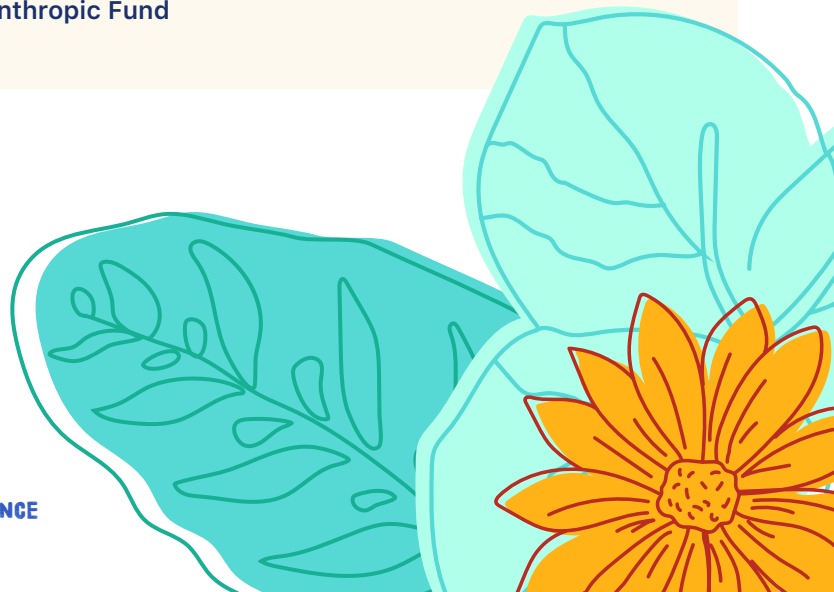
Je pense que l'un des défis auxquels nous, les fonds pour les femmes, sommes toujours confrontés est le manque de ressources. Étant donné que nous voulons attirer des bailleurs de fonds de type progressiste, leur nombre est limité. Nous voulons des fonds flexibles avec moins de contraintes et un financement pluriannuel. C'est ce que nous donne Fenomenal Funds, ce que très peu de bailleurs de fonds proposent. ▶▶

- Rose Marandu | Women Fund Tanzania Trust

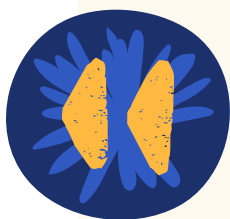


Je pense que les acteurs et actrices de défense des droits humains ont tout le temps l'impression que, si on leur propose un financement, ils devraient immédiatement s'en servir pour contribuer à des causes de justice sociale en faveur de leurs concitoyens. Mais si vous ajoutez l'impossibilité de le réoctroyer comme contrainte, et dites qu'il s'agit d'un financement flexible pour vraiment considérer comment perfectionner votre fonds et en faire ce que vous avez toujours imaginé, je pense que c'est une opportunité vraiment incroyable que, jusqu'ici, on ne trouve nulle part ailleurs dans le secteur de la justice sociale. ▶▶

- Amy Bisno | Wellspring Philanthropic Fund



3. Utiliser des approches de financement non compétitives qui favorisent une culture de solidarité au sein d'un écosystème défini.

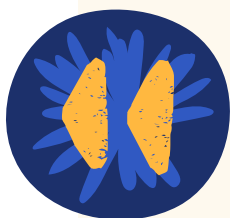


À mon avis, la façon d'octroyer ces subventions pour la résilience (l'argent est là et vous l'aurez) enlève un peu de pression. Cela brise les barrières et permet un échange plus confiant entre le bailleur de fonds et le bénéficiaire. D'autre part, comme il n'y a pas de concurrence, vous savez que vous allez toucher cet argent. Vous savez que vos amis vont recevoir cet argent. Et cela vous permet de réfléchir à ce dans quoi vous avez vraiment besoin d'investir sans une situation de stress et d'enjeux élevés. Cela permet des conversations plus confiantes, honnêtes et ouvertes.

C'est de la philanthropie fondée sur la confiance. ▶▶

- Amy Bisno | Wellspring Philanthropic Fund

4. Utiliser un processus d'examen participatif dirigé par des pairs, associé à des processus de rapport et de candidature simples et rationalisés.

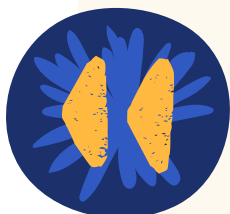


Ce qui est également différent dans ce type de financement, c'est l'aspect de la gouvernance partagée. Il transfère le pouvoir de son détenteur (le bailleur de fonds) aux fonds pour les femmes elles-mêmes. Les fonds pour les femmes ont leurs propres objectifs. Le Comité consultatif est un organe de pairs qui peut leur faire des commentaires et des suggestions, par exemple, « avez-vous pris cela en compte dans votre proposition ? » Les fonds pour les femmes sont toutefois propriétaires et détentrices du pouvoir et il leur revient de choisir d'accepter ou non ces suggestions. Cette approche d'examen par les pairs est constructive. ▶▶

- Rose Marandu | Women Fund Tanzania Trust



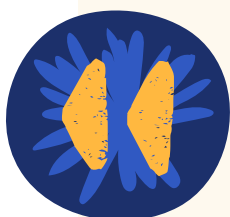
5. Créer des espaces et des opportunités pour établir des liens et entretenir la confiance afin de recadrer les relations de pouvoir.



Je peux dire que le Comité consultatif est plus fort grâce à ce processus et grâce au soutien du personnel du Fenomenal Funds. Nous devons être limpides sur nos valeurs et avoir des conversations directes et claires pour pouvoir prendre des décisions qui les reflétaient (même si cela demandait plus d'efforts). Cela a également facilité l'amélioration de la communication et de la compréhension entre les fondations privées et les fonds pour les femmes.

- Amy Bisno | Wellspring Philanthropic Fund

6. Mettre en commun les ressources de divers bailleurs de fonds pour augmenter le montant des financements disponibles et répondre à la portée et à l'ampleur des défis.

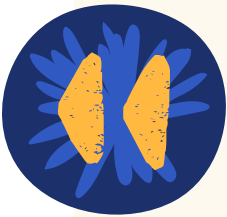


L'une des décisions cruciales prises au cours de la phase de planification a été d'en faire un fonds commun. Au lieu que chaque fondation accorde des subventions séparées, et donc que les fonds pour les femmes travaillent avec quatre bailleurs de fonds différents, un fonds commun a permis que le financement soit effectué collectivement. L'effet est puissant, tant pour les fondations que pour les fonds pour les femmes. En plus du gain en ressources, cela a rendu possibles certaines décisions, comme le financement équitable de tous les fonds pour les femmes. La plupart des bailleurs de fonds ne seraient pas en mesure de le faire.

- Amy Bisno | Wellspring Philanthropic Fund



7. Investir dans des systèmes et des processus qui permettent l'apprentissage en temps réel et autoriser l'intégration de ces leçons dans les révisions de stratégie et les mises à jour des processus organisationnels.



Nous devons savoir comment notre modèle d'octroi de subventions féministes et de gouvernance partagée fait la différence pour les fonds pour les femmes, le réseau Prospera INWF et les partenaires financiers. Nous avons donc mis en place une approche qui nous aidera à capter et synthétiser ce que nous apprenons et à l'intégrer dans notre modèle pour qu'il évolue sur la base des principes féministes. Nous ne voulons pas attendre deux ans ou la fin pour découvrir ce que nous avons appris. Nous voulons le savoir en temps réel afin de pouvoir utiliser les connaissances générées dès maintenant et plaider en faveur des changements nécessaires.



- Rose Marandu | Women Fund Tanzania Trust

**NOUS VOUS INVITONS À NOUS
ACCOMPAGNER !**



NOTRE POSTULAT, HYPOTHÈSE ET MODÈLE



Fenomenal Funds, une collaboration de bailleurs de fonds féministes, est une expérience audacieuse et innovante qui réunit des fondations privées et des fonds pour les femmes, en partenariat avec le Prospera International Network of Women's Funds (Prospera INWF). Notre objectif : **renforcer l'écosystème des fonds pour les femmes.**

Le postulat sous-jacent de notre travail est que les fonds pour les femmes, en particulier les fonds nationaux dans les pays du Sud, sont chroniquement sous-financés, mais ils sont également la principale source de financement des mouvements locaux pour la justice de genre.³ Le sous-financement prend deux formes : un sous-financement des fonds pour les femmes en tant qu'entités qui soutiennent les mouvements de manière significative et responsable ; et à son tour, le manque de ressources des mouvements locaux pour la justice de genre. Le manque d'investissements soutenus et significatifs dans les fonds pour les femmes est préjudiciable à la concrétisation de la justice de genre.

Les fonds pour les femmes savent depuis longtemps où, et surtout comment, soutenir les mouvements de justice de genre.⁴ Ils émergent de mouvements, restent liés au contexte et aux communautés qu'ils desservent, ce qui leur permet de répondre rapidement aux plus grands besoins, en particulier aux mouvements en marge. **En approvisionnant les fonds pour les femmes pour accroître les**

3 Le financement de l'organisation des droits des femmes reste non seulement limité, mais il est aussi inégalement réparti entre les régions et les mouvements, et n'atteint souvent pas les groupes de base. L'analyse de l'Association pour les droits des femmes dans le développement (AWID) montre que bien que les ressources allouées aux « femmes et filles » aient augmenté, seule une infime partie de ces financements atteint les organisations de défense des droits des femmes (ODDF). L'analyse la plus récente de l'AWID montre que sur 99 milliards de dollars de subventions accordées par des fondations privées en 2017, seulement 0,42 % des subventions sont allées aux mouvements féministes et à l'organisation des droits des femmes. Cette tendance se reproduit pour le financement public. Sur les 153 milliards de dollars de financement du développement international provenant de donateurs multilatéraux et bilatéraux en 2018, seuls 0,13 % sont parvenus aux organisations de défense des droits des femmes.

4 AWID (2013), WomanKind (2017), MamaCash (ND)



investissements dans leurs propres forces et capacités organisationnelles, Fenomenal Funds renforce la résilience, la voix et la visibilité pour les fonds des femmes afin de remplir leur mission consistant à procurer des ressources et soutenir les mouvements de base.

Notre financement intègre implicitement l'hypothèse selon laquelle les fonds pour les femmes seront plus résilients s'ils ont des ressources à investir dans leur infrastructure organisationnelle. Notre hypothèse de fonctionnement est que lorsqu'ils sont résilients, ces fonds sont positionnés pour répondre aux besoins des mouvements, s'adapter à un environnement en constante évolution et saisir de nouvelles opportunités. Leur résilience est importante pour soutenir l'action des mouvements visant à faire progresser la justice de genre dans le monde.

Le modèle de Fenomenal Funds repose sur l'expérimentation selon trois modalités : premièrement, un fonds commun ; deuxièmement, une gouvernance partagée entre les fondations privées et les fonds pour les femmes ; et troisièmement, le processus d'octroi participatif de subventions féministes. Nous considérons notre approche comme une nouvelle façon pour les fonds pour les femmes et les fondations privées de collaborer en tant que pairs grâce à un [système de gouvernance partagée](#) guidé par les [principes de financement féministes](#) de l'Astraea Foundation. Ces trois modalités se combinent pour tester notre deuxième hypothèse, à savoir que si les fonds pour les femmes et les fondations privées exercent un pouvoir égal pour déterminer qui obtient quoi, qui fait quoi, qui décide quoi et qui établit l'agenda, les ressources répondront alors aux besoins pour les fonds des femmes et à leurs priorités. En conséquence, les processus de financement seront transparents, plus responsables et conduiront à de meilleurs résultats.

En fin de compte, notre objectif est que les leçons et les idées de notre modèle contribuent aux efforts d'autres acteurs de l'écosystème pour catalyser le changement vers un écosystème de financement plus réactif qui **débloque des ressources plus nombreuses et de meilleure qualité pour les mouvements de justice de genre.**



OBJET ET MÉTHODOLOGIE DU RAPPORT



Ce rapport se concentre sur les deux premières séries de subventions pour la résilience, et sur nos apprentissages et sujets de curiosité émergents. Au fur et à mesure que nous avançons, nous en confirmerons certains, en réorienterons ou rejeterons d'autres.

L'objectif de ce rapport est triple :

1. Nous voulons être redevables envers les fonds pour les femmes. Nous avons une position privilégiée pour pouvoir discerner les tendances agrégées des parcours individuels des fonds pour les femmes au cours des deux dernières années. Nous espérons entreprendre à l'avenir un processus de réflexion collective pour glaner des éclairages propres à chaque série de subventions. Entre temps, ce rapport rassemble les observations de l'équipe du personnel du Fenomenal Funds, renforcées par les perspectives du Comité consultatif et du Comité de direction qui comprennent les voix des fonds pour les femmes et des fondations privées.

2. Nous voulons adopter une posture propositionnelle envers nos collègues de la philanthropie, partager nos éclairages et d'autres façons de faire de la philanthropie, en explorant plus particulièrement le « pouvoir avec »⁵ plutôt que le « pouvoir sur ».


3. Nous voulons citer quelques sujets de curiosité concernant notre pratique émergente afin d'identifier certains domaines qu'il serait, selon nous, intéressant d'explorer davantage à mesure que la collaboration évolue.


5 Nous avons été guidés par le *principe de pouvoir* de Srilatha Batliwala et les définitions des différents types de pouvoir. Dans ce rapport, nous faisons référence au « pouvoir sur » (l'utilisation d'institutions ou de personnes pour exercer, souvent sous forme de domination, un pouvoir sur les autres), le « pouvoir avec » (le pouvoir collectif en vue de créer un changement positif) et le « pouvoir sous » (lorsque des personnes qui ont été impuissantes à accéder à des positions de pouvoir et a) ont peur de le perdre, b) essaient de conserver ce pouvoir en étant dominantes ou agressives, et c) continuent à exhiber les comportements utilisés pour survivre à leur expérience antérieure de « pouvoir sur » - sabotage, subversion, fausse flatterie, commérages, etc.).


Les éclairages que nous partageons dans ce rapport rassemblent les données et les réflexions de nos deux premières séries d'octroi de subventions. Nous nous sommes appuyé.e.s sur les informations que les fonds pour les femmes ont fournies dans leurs demandes et rapports. Nous avons un total de quarante fonds membres de Prospera INWF se portant candidats : des fonds multirégionaux (10), régionaux et nationaux (Afrique : 6 ; Asia et Pacifique: 6 ; Europe : 11 ; et Amérique latine : 8).

SUBVENTIONS POUR LA RÉSILIENCE

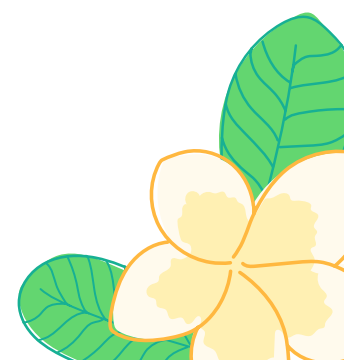
Nombre de fonds pour les femmes ayant bénéficié de subventions

	1 ^{RE} SÉRIE 2020-2021	1 ^E SÉRIE 2022-2023
PAR RÉGION		
 Afrique	6	6
Asie-Pacifique	4	6
Europe	11	11
Amérique latine	8	8
Multi-régions	9	10
Total	38	41

	1 ^{RE} SÉRIE 2020-2021	1 ^E SÉRIE 2022-2023
PAR ÉCHELLE		
 Nationale	17	19
Régionale/Sous-régionale	12	12
Multirégionale	9	10
Total	38	41

	1 ^{RE} SÉRIE 2020-2021	1 ^E SÉRIE 2022-2023
PAR BUDGET ANNUEL		
 Limité (<500K)*	14	16
Moins limité à moyen (500K - 1M)*	5	5
Supérieur à moyen (1M - 3M)*	10	11
Large (>3M)*	9	9
Total	38	41

* Tous les montants sont en dollars US



CHRONOLOGIE DES SUBVENTIONS POUR LA RÉSILIENCE

SÉRIE 1 - 2020-2021

JUIN 2020

Approbation par le Comité de direction du paramètre, de l'approche et du calendrier de subvention proposés

AOÛT 2020

Les fonds pour les femmes soumettent leurs demandes et leurs documents de conformité remplis

NOVEMBRE-DÉCEMBRE 2020

- Le collaboratif informe les fonds pour les femmes des décisions finales d'octroi de subventions
- NVF envoie les accords de subvention aux bénéficiaires

2020

JUILLET 2020

Appel à propositions et séances d'information

SEPTEMBRE-OCTOBRE 2020

Examen par le Comité de direction des budgets et des documents de diligence raisonnable (en continu)

DÉCEMBRE 2020-JANVIER 2021

Fonds envoyés aux fonds pour les femmes

2021

JUIN 2021

Approbation par le Comité de direction du paramètre, de l'approche et du calendrier de subvention proposés

AOÛT 2021

Les fonds pour les femmes soumettent leurs demandes et leurs documents de conformité remplis

NOVEMBRE-DÉCEMBRE 2021

Le collaboratif informe les fonds pour les femmes des décisions finales de subvention et envoie les accords de subvention aux bénéficiaires

JUIN 2021

Appel à propositions et séances d'information

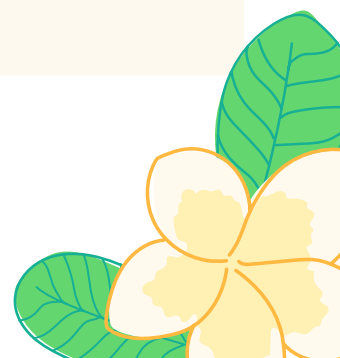
AOÛT-SEPTEMBRE 2021

Examen par le Comité consultatif des budgets et des documents de diligence raisonnable (en continu)

DÉCEMBRE 2021-JANVIER 2022

Fonds envoyés aux fonds pour les femmes

SÉRIE 2 - 2022-2023

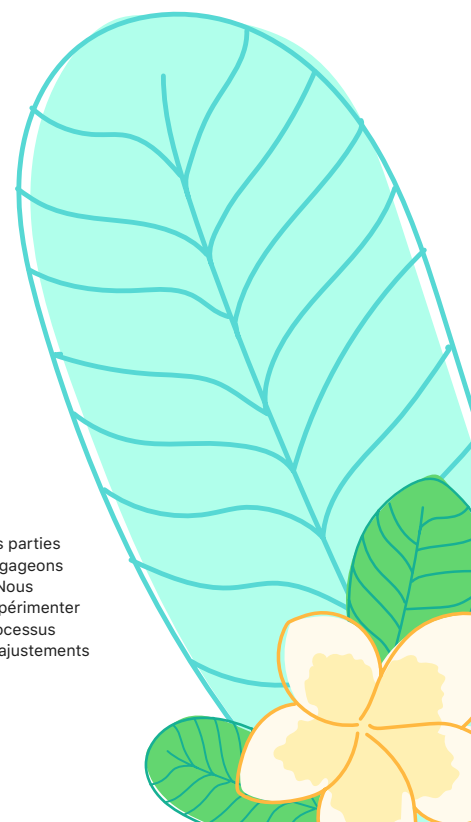


En tant que collaboratif, nous nous engageons à une pratique transformationnelle. Nous avons adopté un cadre d'apprentissage féministe émergent pour soutenir notre processus d'apprentissage, et avons investi dans notre infrastructure organisationnelle et nos processus systémiques pour faciliter l'apprentissage en temps réel.⁶ Notre analyse approfondie des données a été appuyée par le progiciel qualitatif [MAXQDA](#) et des cadrages théoriques pour trier les données tirées de [l'outil d'évaluation des capacités féministes](#) d'Oxfam Canada et de [l'outil de cartographie organisationnelle](#) de la Fondation Ford.

En plus de la création de données par le personnel du Fenomenal Funds, nous nous sommes également inspiré.e.s des réflexions du Comité de direction et du Comité consultatif du Fenomenal Funds sur l'évolution de notre modèle collaboratif et la différence qu'il fait dans la pratique de l'octroi de subventions philanthropiques féministes et transformatrices.

Partager les apprentissages et les sujets de curiosité émergents sous une forme publique fait partie de notre politique féministe de transformation, de transparence et de redevabilité. Nous partageons ces premiers aperçus en toute confiance et espérons qu'ils seront reçus dans un esprit de générosité.

⁶ Fenomenal Funds expérimente un cadre d'apprentissage féministe émergent qui nous permet de travailler en co-création avec des parties prenantes pour faire évoluer en permanence nos hypothèses sur la transformation de l'écosystème du financement. Nous nous y engageons dans le cadre de notre projet politique de décolonisation tant de la philanthropie que du suivi, de l'évaluation et de l'apprentissage. Nous considérons cette approche à la fois comme une opportunité et une responsabilité dans une organisation qui existe dans le but d'expérimenter différentes relations de pouvoir. Il est impératif que nous apprenions au fur et à mesure. À cette fin, nous avons mis en place des processus systématiques profondément ancrés dans notre organisation pour fournir en continu des informations de valeur qui permettent des ajustements en temps réel, plutôt que des informations uniquement à la fin du processus, lorsqu'il est trop tard pour corriger le cap.



COMMENT UN MODÈLE PERTURBATEUR DE POUVOIR PIVOTE DANS UNE PANDÉMIE



NOUS NOUS INTÉRESSONS AUX FLUX DE POUVOIR DEPUIS LE DÉBUT...

Avant d'explorer ce que nous avons appris sur le renforcement de la résilience des fonds pour les femmes, il est utile de s'arrêter un instant pour examiner le modèle du Fenomenal Funds en soi. Un processus de réflexion plus complet est en cours et sera partagé à l'avenir. En attendant, la façon dont ce modèle a contribué à servir de pivot dans le « quoi » et le « comment » des subventions pour la résilience est importante pour donner le contexte.

Dès le début, le Fenomenal Funds s'est intéressé à la perturbation des structures de pouvoir traditionnelles dans la philanthropie. Le Fenomenal Funds est fondé sur la remise en question du modèle de « pouvoir sur » des fondations privées qui prennent seules les décisions. Par conséquent, notre modèle de prise de décision est une expérience de « pouvoir avec » : de partage de la prise de décision stratégique, et de subvention entre les fonds pour les femmes et les fondations privées. Nous mettons en pratique ce que l'AWID (Association pour les droits des femmes dans le développement) a décrit comme un écosystème de financement équilibré.⁷ Chaque jour, nous remettons en question et désapprenons les pratiques du pouvoir patriarcal et néocolonial. Parfois, nous suivons notre cours. Parfois, nous faiblissons. Mais nous sommes toujours là.

7 L'AWID a exploré l'idée d'un écosystème équilibré : « un écosystème de financement est composé de ceux qui mènent le changement social (militants, organisations, réseaux et mouvements) et de ceux qui soutiennent leur travail (bailleurs de fonds philanthropiques, gouvernements, militants eux-mêmes générant des ressources, etc.). [...] Un écosystème équilibré est un écosystème dans lequel les militantes féministes elles-mêmes ont le pouvoir de définir les priorités de financement de manière itérative et en dialogue avec les bailleurs de fonds. Notre vision est de changer à terme les équations de pouvoir entre les fonds pour les femmes et les bailleurs de fonds de l'écosystème en vue de la décolonisation de la philanthropie. »



...ET NOUS AVONS CONSTRUIT UN MODÈLE PERTURBATEUR DE POUVOIR...

Actuellement, le Fenomenal Funds dispose d'un Comité de direction chargé de la stratégie et de la surveillance, et d'un Comité consultatif chargé de guider l'octroi participatif de subventions. Les deux entités sont composées de membres de fonds privés, de fonds pour les femmes et du secrétariat du Prospera INWF. La moitié du Comité de direction a des membres des fonds privés, l'autre moitié des fonds pour les femmes, tandis que l'équilibre décisionnel au sein du Comité consultatif favorise les fonds pour les femmes.

Les fonds pour les femmes sont élus par leurs pairs au sein du Comité de direction et du Comité consultatif, en tenant compte de la représentation de la diversité des membres du Prospera INWF en termes de taille, de portée et d'échelle. Ils font également appel à des mécanismes de consultation ad hoc en cas de besoin. L'équipe du personnel⁸ du Fenomenal Funds facilite le travail du fonds. Le New Venture Fund agit en tant que sponsor fiscal, fournissant un soutien administratif dans le domaine des RH, financier et juridique.

...EN REPENSANT L'EXERCICE DU POUVOIR.

Notre postulat est qu'en construisant un mécanisme qui facilite l'exercice équitable du pouvoir, nous engendrerons une prise de décision plus solide et de meilleurs résultats. L'exercice équitable du pouvoir signifie que les décisions prises sont éclairées, en temps réel, par l'expérience, les connaissances et les perspectives des fonds pour les femmes et, selon l'hypothèse, seront plus sensibles à leur contexte, à leurs besoins et à leurs réalités. Notre travail contribue à la construction d'un écosystème de financement féministe plus équilibré où les bénéficiaires des décisions de financement (dans ce cas, les fonds pour les femmes et le secrétariat du Prospera INWF), ainsi que ceux qui apportent des ressources financières et autres (fondations privées), exercent un pouvoir équitable dans les processus décisionnels du collaboratif.⁹ Ensemble, ils décident à la fois de la stratégie et de la répartition du financement, et explorent la manière de répondre aux besoins, aux responsabilités et aux aspirations de toutes les parties prenantes.

Nous sommes curieux·euses de savoir comment cela s'est déroulé dans la réalité lors du lancement de nos premier et deuxième cycles d'octroi de subventions. Nous prévoyons de partager les leçons et les éclairages vis-à-vis de la réflexion et des expériences du Comité consultatif et du Comité de direction dans une autre publication. Entre temps, nous soulignons comment le modèle de gouvernance partagée a soutenu les pivots, à la fois en réponse à la pandémie de COVID-19 et en vue de nos expérimentations d'exercice égal du pouvoir.

NOTRE PROCESSUS D'OCTROI DE SUBVENTIONS ET DE PRISE DE DÉCISION EST UN POUVOIR « AVEC » ET « ENTRE » ...

Le premier pivot important a été la décision du Comité de direction d'adopter une approche d'octroi de subventions non compétitive et équitable pour l'octroi des subventions. Les deux composantes sont importantes et ont trait aux projets de partage du pouvoir féministe (subventions non compétitives) et de la poursuite de la décolonialité des flux de ressources injustes au sein et entre les communautés et les États-nations (subventions équitables). L'une des principales caractéristiques du néolibéralisme est d'insister sur

⁸ L'équipe est composée de quatre personnes et comprend des fonctions de communication, de gestion des subventions, d'évaluation et d'apprentissage, ainsi que de stratégie et de gestion.

⁹ Nous sommes ancrés dans le travail organisé par l'AWID et le Count Me In! Consortium (CMI!) qui ont créé une vision d'« un système capable de s'adapter pour répondre efficacement au changement et s'adapter avec succès à des circonstances nouvelles et imprévues tout en restant fidèle à sa



le principe de la concurrence sur le marché libre. En déterminant que tous les fonds pour les femmes du réseau Prospera INWF auraient un accès égal à une partie des fonds disponibles lors de la série d'octroi de subventions, le Comité de direction du Fenomenal Funds a remis en question un principe central du néolibéralisme. Nous mettons en pratique de nouveaux principes économiques fondés sur des cultures de partage plutôt que sur des cultures de concurrence. Un membre de la gouvernance a observé que l'approche a permis l'émergence d'un processus plus collaboratif et réfléchi.

Les membres du Comité de direction ont également réfléchi à l'importance du modèle de gouvernance partagée pour que cette approche puisse émerger alors que le Fenomenal Funds est aux prises avec l'impact de la pandémie. Un membre a évoqué la manière dont la gouvernance partagée ancrée en temps réel a permis de relever les immenses défis auxquels le fonds était confronté en réponse à la nature dévastatrice du COVID-19. Selon ce membre, l'énormité de leur expérience aurait probablement fini par ébranler les fondations à un moment donné, peut-être six mois plus tard. Cependant, la gouvernance partagée du Fenomenal Funds signifiait que le Comité de direction pouvait immédiatement répondre à l'impératif de pivoter : en adoptant une approche qui leur permettait de déboursier les fonds sans trop de bureaucratie (processus rationalisé de demande et exigences modifiées de suivi, d'évaluation et d'apprentissage) pendant une période caractérisée par d'intenses contraintes temporelles, des facteurs externes de stress et une capacité de communication limitée.

...ET « À TRAVERS ».

Ce type de réflexion s'est poursuivi au début de 2021 avec une fracture pandémique entre le Sud et le Nord. Dans les pays du Nord, la disponibilité de vaccins, de services médicaux et sociaux a donné l'impression que la situation s'améliorait. Dans les pays du Sud, cependant, l'accès à de l'oxygène et à des services de santé de base était difficile, l'espoir d'avoir accès à des vaccins était lointain.

Bien que le Comité consultatif ait commencé l'année en se concentrant sur la conception d'un processus pour les subventions de collaboration, à l'approche du lancement, il était évident qu'engager les fonds pour les femmes dans un processus de cocréation de subventions de collaboration serait contre-productif dans les circonstances actuelles de la pandémie. Inviter les fonds pour les femmes à un processus qui exigeait du temps pour prendre contact et concevoir leur collaboration dans une période de pression aussi intense vouerait l'expérience à l'échec. Le processus d'octroi de subventions de collaboration a été reporté, et les besoins immédiats des fonds pour les femmes sont devenus la priorité. Ainsi, notre modèle de gouvernance partagée a continué de permettre l'obtention d'informations en temps réel sur les fonds pour les femmes et leurs défis dans le contexte de la pandémie, et d'éclairer la réflexion stratégique du Comité consultatif. Celui-ci a opéré un rééquilibrage des besoins, en mettant en lumière ceux des fonds pour les femmes, ce qui a conduit à une orientation recalibrée en faveur d'une série de subventions réflexives pour la résilience, destinées aux fonds pour les femmes.

Le Fenomenal Funds a donné la priorité à des ressources flexibles et pluriannuelles qui ont utilisé un processus simplifié de demande basé sur la confiance qui respectait le contexte de crise et les capacités de communication des fonds pour les femmes. Les questions de la deuxième série portaient sur la compréhension de l'impact de la pandémie sur ces fonds¹⁰, les ajustements stratégiques en réponse à la pandémie et les priorités autodéterminées. À la suite d'un processus de collaboration entre les membres du Comité consultatif pour examiner les demandes, le Comité de direction et le Comité consultatif se sont réunis pour discuter des recommandations d'octroi de subventions et les approuver.

¹⁰ Voir la section suivante pour nos informations sur les modèles au sein et entre les régions et les échelles de fonds.



Le Comité consultatif et l'équipe du personnel souhaitaient également recadrer la dynamique de pouvoir du processus de candidature et ont fourni des réflexions plus substantielles. Celles-ci comprenaient ce que le Comité consultatif a trouvé passionnant et inspirant dans chaque candidature, des informations sur les domaines d'intérêt, ainsi que des domaines nécessitant un examen plus approfondi. Ce processus a été perçu par les fonds pour les femmes comme contribuant à leur sentiment de résilience tout en confirmant les orientations qu'ils prenaient :



Les retours sont très encourageants et nous motivent à continuer... 🏡

- Women's Fund Armenia



Un immense merci au Comité de direction et au Comité consultatif du Fenomenal Funds pour cette décision et pour la confiance que vous nous accordez pour utiliser ces subventions comme le fonds l'entend. 🏡

- Fonds pour les Femmes Congolaises



Le soutien attentionné, féministe et généreux de Fenomenal Funds est crucial à notre résilience et à celle de notre communauté. 🏡

- Fonds Mondial pour les Femmes

Plusieurs fonds ont noté le sentiment de solidarité émanant à la fois de l'examen de leurs propositions et des suggestions faites par leurs pairs pour renforcer leurs approches.



NÉANMOINS, LES RÉALITÉS DE LA CHARGE DE TRAVAIL ET LA NÉCESSITÉ DE CLARIFIER LA PORTÉE DES ACTIVITÉS ONT PARFOIS ÉTÉ DIFFICILES À NAVIGUER...

Le Fenomenal Funds a été lancé grâce à la bonne volonté et la bonne grâce du Comité de direction et de sa fondation institutionnelle. Bien que chaque fonds pour les femmes ait reçu une contribution à leurs budgets institutionnels en reconnaissance du temps consacré au soutien du Fenomenal Funds, les membres du Comité de direction ont commencé par apporter des contributions importantes à la fois à la stratégie et aux opérations, au-delà de ce qui était attendu. La charge de travail était insoutenable. La nomination d'une équipe du personnel fut un moment critique qui a permis aux membres du Comité de direction de se libérer de leurs tâches quotidiennes pour jouer le rôle stratégique qui avait été envisagé. Grâce à une équipe financée du personnel pour soutenir le fonds, l'institutionnalisation d'un modèle participatif d'octroi de subventions a pu progresser, en continuant à renforcer la confiance et à distribuer des financements.

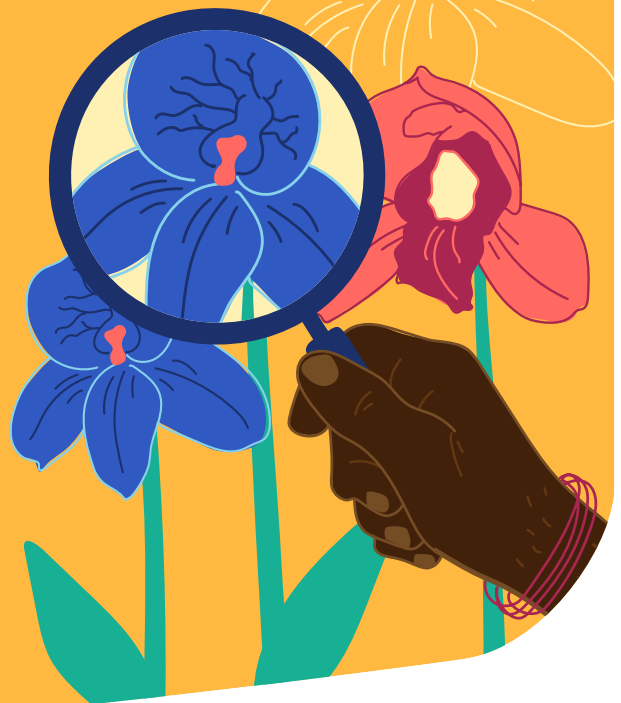
Une attitude consistant à « construire l'avion tout en le pilotant » a, de temps à autre, entraîné un certain manque de clarté dans les rôles et la portée des travaux. La transition d'une philosophie de « pouvoir sur » à une philosophie de « pouvoir avec » est difficile dans le meilleur des cas, et plus encore lorsque les réunions en face à face n'étaient pas possibles. En tant que féministes, nous sommes continuellement curieux·euses quant à la manière dont le pouvoir patriarcal se manifeste : le « pouvoir sur » des hiérarchies traditionnelles et des autorités positionnelles formelles et informelles, les manifestations déformées des préjudices passés et actuels du « pouvoir sous » et la méfiance (le plus souvent informé par les données) envers les processus font obstacle à nos aspirations de « pouvoir avec ».

...ET NOUS AVONS HÂTE DE VOIR OÙ ILS NOUS MÈNENT.

Nous sommes ravi.e.s de poursuivre nos expériences de gouvernance partagée, ayant déjà créé un riche ensemble de données pour valider notre hypothèse selon laquelle un modèle de gouvernance partagée facilitera les efforts vers la décolonialité du pouvoir. En changeant qui décide quoi, qui obtient quoi, qui établit l'agenda et qui fait quoi, la prise de décision et les relations sont ancrées dans l'équité et la justice (« pouvoir avec ») contrairement aux systèmes traditionnels de « pouvoir sur ».



QUAND NOUS EXAMINONS LE CONTEXTE, QU'APPRENONS-NOUS ?



Bien que nous ayons donné la priorité à une approche allégée du processus de candidature, nous avons néanmoins collecté un riche ensemble de données à l'égard des impacts de la pandémie sur les contextes internes et externes dans lesquels les fonds pour les femmes opèrent. De la même manière que nous avons partagé avec les fonds les commentaires des pairs sur leurs candidatures, notre cadre d'apprentissage féministe émergent nous permet également de leur rendre compte de ce que nous apprenons d'eux.

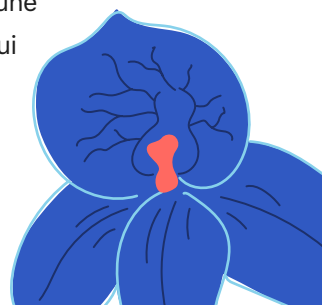
Que nous ont donc appris les fonds pour les femmes sur leur contexte opérationnel ?

« UNE INTERSECTION DÉVASTATRICE DE CRISES QUI S'AGGRAVENT »

Fondamentalement, le monde est de plus en plus complexe. Outre les systèmes patriarcaux, les fonds pour les femmes sont tissés dans une toile complexe de problèmes sociaux et politiques croisés, de racisme, d'homophobie, de transphobie, de capacitisme, de classisme et de systèmes de castes, pour n'en nommer que quelques-uns, qui ont tous été exacerbés par la pandémie de COVID-19.

EXTÉRIEUREMENT, L'ESPACE CIVIQUE SE RÉTRÉCIT, ET L'AUTORITARISME AUGMENTE...

À l'échelle mondiale, l'espace de la société civile se rétrécit et l'autoritarisme est en hausse, avec une surveillance accrue, une législation restrictive et des atteintes aux libertés civiles, une tendance qui a été exacerbée par la pandémie de COVID-19 :





... les risques pour la santé publique créés par le COVID-19 sont stratégiquement utilisés par le gouvernement comme excuse pour mettre en œuvre de nouvelles mesures excessives limitant la liberté de réunion et les manifestations spontanées.

- FemFund Pologne



Les défis et les risques de sécurité sont également devenus plus fréquents (y compris la violence et les risques cybernétiques, physiques, psychologiques et financiers). Par exemple, certains fonds pour les femmes nous ont dit que la pandémie avait entraîné une augmentation de la présence militaire et policière, augmentant les violations graves et systématiques des droits humains. En réponse, ils ont augmenté dans la mesure du possible les ressources disponibles pour permettre aux partenaires du mouvement de déterminer eux-mêmes les meilleures stratégies.

...LES RESTRICTIONS FINANCIÈRES ENTRAVENT LE FLUX DE RESSOURCES VERS LES ORGANISATIONS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE...

Dans le cadre de la réglementation accrue des organisations de la société civile, les gouvernements du monde entier ont introduit des restrictions financières de plus en plus complexes, qui, selon les fonds pour les femmes, entravent la réception et le versement de fonds en Amérique latine, en Europe centrale, au Moyen-Orient, en Afrique du Nord, et en Asie.

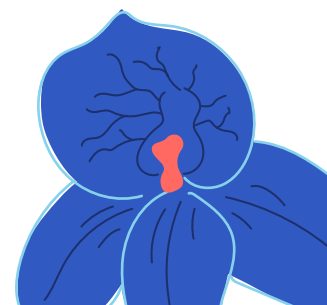
...ET LE CHANGEMENT CLIMATIQUE ET LES CATASTROPHES NATURELLES ONT DES EFFETS DE PLUS EN PLUS NÉFASTES...

De nombreux fonds pour les femmes ont signalé un besoin accru de mobilisation de ressources pour faire face aux effets du changement climatique et des catastrophes naturelles, notamment pour assurer le bien-être des partenaires du mouvement et du personnel des fonds pour les femmes.

...DE MANIÈRE EXAGÉRÉE POUR CEUX QUI VIVENT ET TRAVAILLENT DANS DES SITUATIONS DE GUERRE ET DE CONFLIT.

De même, plusieurs fonds pour les femmes ont souligné qu'il est d'autant plus compliqué de travailler et de continuer à répondre aux besoins de partenaires du mouvement tout en se confrontant à la guerre, aux conflits internes et transfrontaliers, à la sécurité réduite¹¹ et aux intersections du patriarcat, de l'autoritarisme et de l'échec économique.

¹¹ Voir les briefings de l'International Crisis Group pour le contexte : <https://www.crisisgroup.org/latest-updates/special-briefing>



ET LE COVID À L'INTERSECTION AVEC LE PATRIARCAT ET LE NÉO-COLONIALISME, A INTENSIFIÉ LES INÉGALITÉS DE GENRE ET RACIALES EXISTANTES...

Le patriarcat, le racisme et la colonialité en cours au sein et entre les communautés et les États-nations, et le COVID-19 ont créé une tempête parfaite. Cela a profondément et négativement affecté la vie des militantes soutenues par les fonds pour les femmes, ainsi que celle du personnel même des fonds. En plus du nombre élevé de morts à la suite de la pandémie, les fonds nationaux et régionaux pour les femmes ont observé une augmentation de la violence à l'égard des femmes et des personnes trans, y compris des exécutions extrajudiciaires dans certaines communautés et la hausse des invasions sur les territoires traditionnels. Les crises économiques généralisées ont fait grimper le chômage et les difficultés économiques, entraînant une augmentation de la pauvreté, de l'insécurité alimentaire et de la faim. Les fonds pour les femmes ont également signalé un manque de services de santé et de protection sociale de base (avec des attaques basées sur le genre contre la santé et les droits sexuels et reproductifs) et le risque sanitaire exacerbé de continuer à travailler si le travail à distance n'était pas possible.

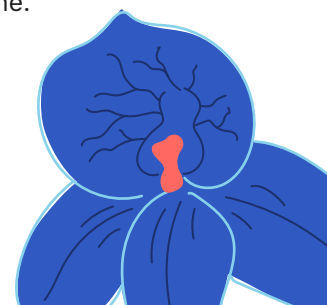
...A REDIRIGÉ DES FONDS DESTINÉS AUX FONDS POUR LES FEMMES VERS LES RÉPONSES AU COVID...

De nombreux fonds des femmes ont signalé une baisse rapide du financement, y compris du soutien à long terme, flexible et soutenu, ainsi que des ressources collectées lors d'événements de collecte de fonds en personne. La perte de financement a été particulièrement visible pour les groupes dirigés par des trans et LGBTQI, qui dans certains cas ont été exclus des programmes de secours COVID-19 parce qu'ils sont considérés comme des entités illégales ou sont ignorés par l'État. Par exemple, l'Astraea Lesbian Foundation for Justice a signalé que de nombreuses agences, en particulier de grandes fondations d'entreprise, ont réorienté des fonds vers l'aide et la réhabilitation post-COVID-19. Fait préoccupant, alors que le financement du travail sur l'égalité des sexes a diminué, le dernier rapport du Global Philanthropy Project sur le financement du mouvement « anti-genre » a fait état pendant la pandémie d'une augmentation du financement disponible pour les mouvements anti-LGBTQI, antiféministes et les organisations fondamentalistes de droite¹².

...ET ENGENDRÉ DES CONTEXTES INTERNES PLUS DIFFICILES AU SEIN DES FONDS POUR LES FEMMES.

Ces facteurs externes ont eu un impact sur l'environnement interne des fonds pour les femmes, avec une série de problèmes signalés, par exemple : des contextes financiers de plus en plus précaires (qui ont conduit dans certains cas à des licenciements de personnel), les impacts néfastes liés au COVID-19 sur les transitions de leadership prévues, l'épuisement professionnel du personnel lié à la charge de travail, le roulement de personnel concomitant et des difficultés à s'adapter au travail à domicile et en ligne. Pendant tout ce temps, les fonds travaillaient assidûment pour répondre aux besoins accrus en ressources des mouvements de justice de genre.

12 Global Philanthropy Project. (2021). Saisir l'instant présent : pour une riposte philanthropique progressiste face à la croisade anti-genre <https://globalphilanthropyproject.org/wp-content/uploads/2021/02/Meet-the-Moment-2020-French.pdf>



PRIORITÉS AUTODÉTERMINÉES DES FONDS POUR LES FEMMES EN MATIÈRE D'INFRASTRUCTURES INSTITUTIONNELLES



Après avoir opté pour des subventions non compétitives, nous étions en mesure d'explorer la prochaine partie de notre hypothèse : si les fonds pour les femmes du Prospera INWF disposent d'un financement institutionnel flexible fourni dans le cadre d'un processus non compétitif dirigé par des pairs, ils renforceront leur résilience organisationnelle en investissant dans leur infrastructure institutionnelle individuelle.

Nous n'en sommes qu'à nos débuts, mais nos deux premières séries de financement ont clairement démontré la validité de cette première hypothèse : les fonds pour les femmes ont utilisé de manière créative et stratégique les ressources du Fenomenal Funds pour investir dans leur propre infrastructure organisationnelle, ce qui leur a donné la capacité de s'adapter à un contexte en évolution.

QUAND LES FONDS POUR LES FEMMES SONT FINANCÉS POUR INVESTIR DANS LE RENFORCEMENT INSTITUTIONNEL...

Pour traverser des crises externes qui s'entrecroisent, les fonds pour les femmes savent qu'ils doivent renforcer leurs propres processus et structures internes. Pourtant, ils sont confrontés à des défis très réels, car leur financement principal a tendance à être basé sur des projets et dirigé vers les groupes et mouvements qu'ils soutiennent.

Notre hypothèse est que, compte tenu des ressources à investir dans leur capacité, les fonds pour les femmes investiront dans le renforcement institutionnel, ce qui, à son tour, garantira qu'ils peuvent continuer à financer et à soutenir les mouvements de justice de genre en première ligne.



Notre examen des données de nos deux premières années d'octroi de subventions montre qu'un financement de base flexible (sous la forme de subventions pour la résilience du Fenomenal Funds) a offert aux fonds pour les femmes une opportunité vitale d'investir dans leur propre infrastructure : dans leur personnel, leurs cadres et systèmes, et leurs actifs. En bref, les fonds des femmes ont confirmé notre première affirmation : lorsqu'ils en ont les ressources, ces fonds donnent la priorité à des domaines spécifiques de leur infrastructure organisationnelle individuelle.

...ILS DONNENT LA PRIORITÉ À LEUR PERSONNEL...

Alors que la pandémie a fourni le contexte de la prise de décision du Fenomenal Funds sur la forme et le contenu des subventions pour la résilience, l'une des conclusions les plus frappantes des données sur les subventions est la mesure dans laquelle les fonds pour les femmes ont utilisé le financement flexible pour couvrir les frais de personnel de base. **Près de 75 % des fonds qui ont reçu des subventions pour la résilience ont utilisé une partie de leurs fonds pour couvrir les frais de personnel de base et, dans une moindre mesure, pour recruter du nouveau personnel afin de résoudre les problèmes de charge de travail ou d'apporter de nouvelles compétences.** Cette tendance était évidente pour les deux années d'attribution de subventions, indépendamment de la taille et de l'emplacement du fonds (bien qu'elle ait été particulièrement prononcée pour les fonds nationaux pour les femmes), ce qui indique que les pressions sur la prise en charge des dépenses de personnel de base existent en général, et pas seulement dans le contexte d'une pandémie.

Une autre tendance très claire à partir des données (voir Figure 1) était l'allocation des financements aux prestations de bien-être :

AFFECTATION DES RESSOURCES HUMAINES

en fonction de l'échelle des fonds



Quelle que soit leur échelle, les fonds pour les femmes allouent des ressources aux ressources humaines.

- Multirégional
- Régional
- Sous-régional
- National

Les priorités spécifiques comprennent :

Avantages relatifs au bien-être

Salaires du personnel


Nouveaux et nouvelles employé.e.s + de remplacement

Direction


Augmentations de salaire du personnel



Comme pour d'autres fonds dans le monde, la pandémie a placé le personnel des fonds pour les femmes dans des situations de pression accrue, telles que l'impact et la gestion des mesures de confinement et un pivot vers le travail à distance. Le travail à distance a pris une dimension particulièrement genrée, car les femmes ont subi l'impact sur les occupations liées aux soins de manière disproportionnée pendant ces périodes (et la majorité des membres de l'équipe du fonds s'identifient comme des femmes). Les pressions associées à l'augmentation de la charge de travail se sont intensifiées alors que les fonds se débattaient pour allouer des ressources à leurs partenaires en vue de les aider à faire face aux impacts genrés de COVID-19 et d'autres crises croisées. 'Ecumenical Women's Fund Croatia a décrit l'expérience de son équipe :



Avec une équipe réduite, la pression sur notre production a été vivement ressentie, car les journées de travail dépassaient régulièrement les heures normales, la collecte de fonds a été intensifiée, et des conversations et une planification difficiles se sont poursuivies pour restructurer les budgets existants et répondre aux besoins et priorités émergents. Le temps passé à communiquer avec nos bénéficiaires a considérablement augmenté lorsqu'ils se sont tournés vers nous pour obtenir de l'aide et des conseils. Nos propres plans d'action étaient en constante évolution en raison de facteurs liés au COVID-19 indépendants de notre volonté, alors que nous nous efforcions d'apporter un soutien tangible aux organisations de femmes. La vulnérabilité des femmes s'accroissant, elles se sont tournées vers nous pour obtenir de l'aide afin de surmonter les principaux problèmes de financement, l'épuisement professionnel et l'anxiété. Alors que nous nous efforcions de maintenir nos programmes et notre engagement en tant que source continue et stable de soutien, nous avons pris conscience de nos propres faiblesses et de notre manque de préparation en temps de crise.



L'Urgent Action Fund pour les droits humains des femmes a repris ces idées :



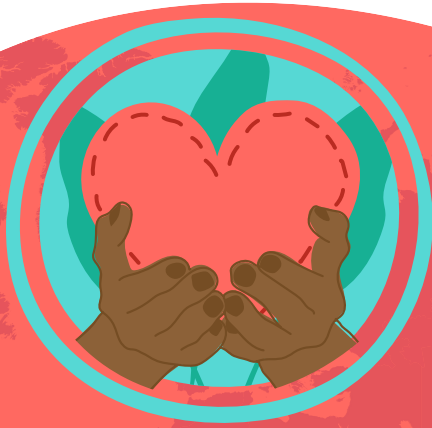
Notre personnel a navigué les confinements, le travail à distance, les responsabilités de garde d'enfants et de soins familiaux, s'est adapté à des espaces de travail réduits tels que de petits appartements, des espaces partagés, des tables de cuisine et des aménagements de placards pendant une période beaucoup plus longue qu'aucun d'entre nous ne l'avait prévu. La pandémie de COVID-19 a entraîné une augmentation de nos subventions en raison de l'augmentation des besoins et des demandes des femmes, des personnes trans et des défenseurs des droits humains des personnes de genre non conforme. En d'autres termes, notre équipe était confrontée à une charge de travail accrue à une époque de bouleversements mondiaux et d'anxiété généralisée. Notre personnel faisait face à des inquiétudes concernant les risques pour la santé d'un nouveau virus, jonglant entre responsabilités personnelles et professionnelles, et l'impact négatif des restrictions de santé publique liées au COVID-19 sur le bien-être et l'interaction sociale. ”

Les subventions pour la résilience du Fenomenal Funds ont permis aux fonds pour les femmes de répondre à ces préoccupations. Ces fonds ont orienté les ressources vers des activités qui aidaient leur personnel à gérer les risques personnels et familiaux du COVID-19 pour la santé. Cela a donné pour la première fois l'opportunité à certains des plus petits fonds de fournir au personnel des avantages de base, tels que l'assurance maladie et un financement pour soutenir le transport privé vers et depuis le travail afin d'atténuer les problèmes de santé associés aux déplacements en transport en commun. Le Women's Fund Asia a utilisé une partie de sa subvention de résilience afin de rembourser les tests et les vaccinations de COVID-19 de son personnel, couvrant les frais médicaux supplémentaires et les coûts liés au bien-être encourus par les membres de l'équipe, et de planifier un soutien de groupe avec une assistance psychosociale professionnelle.





Les subventions pour la résilience ont également soutenu certains fonds, en particulier les fonds régionaux, pour financer leurs nouvelles politiques et cadres institutionnels de bien-être afin de soutenir le personnel alors qu'il naviguait dans des scénarios invraisemblables d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée à une époque de charge de travail accrue et d'incertitude financière.

BIEN-ETRE DU PERSONNEL







par échelle de fonds



Les fonds pour les femmes ont alloué des ressources en soutien au bien-être du personnel.

-  Multirégional
-  Régional
-  Sous-régional
-  National

Les priorités spécifiques comprennent :

-   Politiques et pratiques
-   Avantages et ressources directs
-   Formation au bien-être

L'articulation d'une définition du contexte et de la pratique des « soins » est intrinsèque à cette approche. Les données sur les subventions suggèrent que cet intérêt est présent dans toutes les régions. Fondo de Acción Urgente para América Latina y el Caribe (FAU-AL) a défini l'approche suivante :



Il n'existe pas de formule unique ou correcte pour pratiquer et comprendre les soins, car ils sont contextuels, divers et enracinés dans la culture et les expériences, ainsi que dans la mémoire personnelle et collective. Notre approche met l'accent sur l'importance de la protection collective et de ses pratiques culturelles, en particulier celles des peuples autochtones et des personnes d'ascendance africaine. Prendre soin de soi implique de multiples dimensions, dont les espaces numériques. Reconnaisant sa pertinence pour le travail en ligne, nous avons développé le concept de soins numériques et un organisme numérique pour élargir les approches traditionnelles de la sécurité numérique. ”



Les fonds ont exploré différentes manières d'institutionnaliser un cadre de soins individuels et collectifs. Par exemple, le Fondo de Mujeres del Sur (FMS) a utilisé une partie de sa subvention de résilience pour créer et mettre en œuvre une « politique de soins individuels et collectifs » interne, qu'il a élaborée à l'aide d'une approche participative. Dans ce cadre, des initiatives de soins collectifs ont été prises en charge, auxquelles s'est ensuite ajoutée une aide pour permettre à tous les membres de l'équipe d'avoir accès à des activités de soins personnels de leur choix. Le FMS a également amélioré ses polices d'assurance urgence et maladie. L'Urgent Action Fund pour l'Asie et le Pacifique a utilisé une partie de sa subvention pour fournir un soutien psychosocial¹³ aux membres de son équipe et a élaboré des politiques de soins collectifs qui répondent aux besoins individuels et collectifs, à la fois en externe avec les mouvements et en interne pour le personnel du fonds.

...INVESTIR DANS LEURS ATOUTS...

La pandémie a rendu évident le besoin de fonds pour les femmes afin de renforcer la résilience financière nécessaire pour faire face aux crises imprévues. Ces fonds ont investi dans trois domaines majeurs pour atteindre cet objectif : renforcer les capacités de mobilisation des ressources telles que le personnel et la communication, la création de réserves financières et l'acquisition d'actifs.

...RÉINVESTIR DANS LA MOBILISATION DES RESSOURCES AFIN D'ACCROITRE LA RÉSERVE DE FINANCEMENT POUR LES PARTENAIRES DU MOUVEMENT...

Les fonds nationaux, en particulier, ont utilisé les subventions pour la résilience du Fenomenal Funds pour soutenir les efforts de mobilisation des ressources. Un fonds a indiqué que la capacité d'autogérer ses fonds lui a permis d'augmenter les effectifs de son travail de mobilisation des ressources, ce qui a entraîné une augmentation de 211 % de ses revenus. Cela démontre la valeur des fonds pour les femmes capables à la fois de déterminer les besoins stratégiques et d'agir en conséquence. Pour de nombreux fonds, la diversion des activités du personnel vers la satisfaction des besoins urgents des partenaires du mouvement signifiait que l'allocation limitée de temps et d'expertise pour mobiliser des ressources était, par nécessité, reléguée au second plan. Les fonds pour les femmes étant par nature axés sur le financement de projets, ils se retrouvaient face à une crise de ressources à mesure que les projets s'achevaient. L'accès à un financement flexible a aidé les fonds pour les femmes à relever ces défis. Les subventions pour la résilience ont démontré la valeur d'un financement flexible : à tous les niveaux de financement (national, régional et multirégional), les fonds pour les femmes ont alloué au moins une partie de leur subvention à des activités de mobilisation de ressources, en particulier pour élargir ou diversifier les sources de financement.

¹³ Cela comprend le conseil et l'encadrement des membres du personnel.



VIABILITE FINANCIERE

par échelle de fonds

FIGURE 3



Les fonds pour les femmes ont utilisé leurs subventions pour investir dans la viabilité financière.

- Multirégional
- Régional
- Sous-régional
- National

Parmi les principaux domaines prioritaires d'investissement se trouvaient :

- Infrastructure physique
- Mobilisation des ressources
(diversification et augmentation de la base des ressources)
- Fonds de réserve

...AUGMENTER LEURS RÉSERVES POUR PALLIER L'INCERTITUDE...

Les fonds pour les femmes ont également utilisé les subventions pour la résilience afin de répondre à un autre fondement clé de la viabilité financière : l'accumulation de réserves comme stratégie de gestion de la résilience financière. Les subventions des fonds pour les femmes sont par nature basées sur des projets. Cela a une incidence importante et délétère sur leur capacité à constituer des réserves opérationnelles afin de gérer les problèmes de trésorerie liés aux retards dans la conclusion de contrats et à des circonstances imprévues.

De nombreux fonds pour les femmes ont utilisé leur subvention de résilience pour constituer leurs réserves financières. Certains fonds ont alloué 100 % de leur subvention au cours des deux années à leurs réserves, tandis que d'autres ont alloué des fourchettes de 20 à 50 % et ont recherché des conseils d'experts en matière de mobilisation de ressources et de gestion des investissements. Le Women's Fund Fiji a décrit sa situation et ses projets visant à utiliser l'investissement initial pour constituer une réserve tout en recherchant une solution locale à long terme à la problématique :





Nous voulons vraiment encourager la philanthropie locale pour nous aider à constituer des réserves. Nous estimons que le renforcement de notre résilience financière contribue à la résilience organisationnelle globale [...] bien que nous ayons diversifié nos ressources, nous dépendons toujours fortement d'un donateur bilatéral. Alors que nous sommes devenus une entité indépendante, nous nous sommes engagés dans de nouveaux accords contractuels avec deux donateurs bilatéraux. Il est important que nous nous constituions des réserves financières. Actuellement, nous avons reçu des fonds de donateurs non bilatéraux pour créer des réserves et, à ce titre, s'il devait y avoir des changements ou des retards dans les nouveaux contrats, nous aurions une certaine capacité financière pour poursuivre nos opérations à court terme. Cependant, étant donné le coût élevé de fonctionnement d'une organisation, nous continuerons à rechercher le soutien financier de donateurs existants et nouveaux pour augmenter notre niveau de réserves. ”

De même, selon les dires de l'organisation Women Win, « le maintien des réserves fait également partie de nos plans pour stimuler nos efforts de mobilisation de ressources, car cela démontre une gestion financière responsable et augmente la confiance des bailleurs de fonds dans notre capacité à mener à bien leurs missions ».

Les fonds ont témoigné que les réserves leur permettaient de poursuivre leur travail, d'atténuer les risques et les préjudices, et d'assurer des liquidités pour gérer les subventions et l'octroi de subventions, en particulier étant donné leur résistance continue à la fermeture de l'espace de la société civile et à l'augmentation des attaques gouvernementales. Par exemple, le Fonds Africain pour le Développement de la Femme a indiqué que la subvention de résilience « nous a permis de renforcer notre fonds de réserve, nous donnant la flexibilité d'être plus résilientes, d'avoir un complément de financement (y compris le préfinancement des projets) et de faire face à certaines dépenses essentielles liées au COVID-19 pendant cette période. »

...ET INVESTIR DANS DES ACTIFS QUI SOUTIENNENT LES MOUVEMENTS FÉMINISTES.

En plus des réserves et des dotations, certains fonds investissent dans l'achat de biens mobiliers et immobiliers. Par exemple, le Women's Fund Armenia a alloué des ressources provenant des deux cycles de subventions pour l'acquisition d'un espace sécurisé qu'il est en train de développer pour sa communauté d'activistes féministes. Il a également l'intention d'acheter un véhicule pour faciliter l'accès à l'espace pour ceux qui en ont besoin. Au cours des deux cycles de subventions, le Women's Fund Georgia a également mis en commun ses ressources existantes avec une allocation de la subvention de résilience pour soutenir la construction d'une résidence féministe. Les fonds pour les femmes ne peuvent habituellement pas faire ces investissements, car le financement qu'ils reçoivent est généralement lié à des projets spécifiques ou à l'octroi de subventions. La flexibilité caractérisant les subventions pour la résilience a permis aux fonds pour les femmes d'explorer ces types d'investissements.

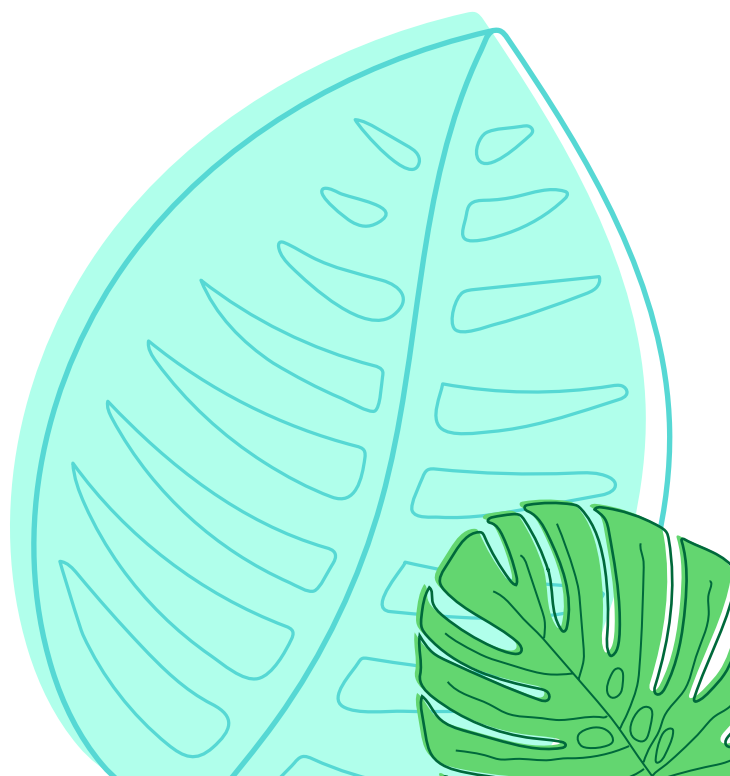


LES FONDS POUR LES FEMMES ONT ÉGALEMENT INVESTI DANS LEURS CADRES ET SYSTÈMES...

Les fonds pour les femmes ont également investi dans leurs cadres et systèmes en employant des consultants externes pour augmenter leur capacité de recrutement interne fortement sollicitée. Cela a permis de financer, par exemple, des initiatives qui auraient autrement pris du retard alors que le personnel répondait à une demande accrue de soutien de la part de ses mouvements, parallèlement aux complexités des contextes internes et externes.

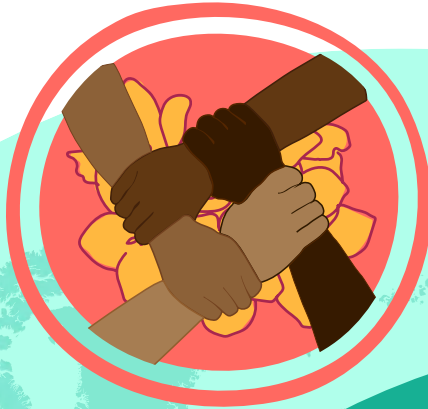
Certains des membres du Prospera INWF ont investi dans la planification stratégique (une tendance significative de tous les fonds). Les fonds pour les femmes ont également accordé la priorité à des stratégies de communication, de mobilisation de ressources (plus courantes parmi les fonds européens), au suivi, à l'évaluation et à l'apprentissage (plus courants parmi les fonds européens et latino-américains). De plus, ils ont donné la priorité à l'embauche d'experts techniques liée à la gestion des ressources humaines (en particulier sur le bien-être, comme résumé précédemment, et la rémunération), ainsi qu'à la sécurité numérique. Les fonds ont signalé que cet investissement dans les processus organisationnels et la numérisation des opérations a amélioré leur flux de travail, rendant leurs systèmes plus conviviaux, libérant ainsi un temps précieux du personnel réorienté vers la planification stratégique à long terme et le dialogue avec les parties prenantes. La figure 4 montre l'étendue du recours à des consultants.

Nous postulons que, dans certains cas, des consultants ont été engagés quand les fonds pour les femmes n'auraient pas été en mesure de supporter ces coûts d'expertise technique en interne. Nous avons noté cette tendance au cours des deux cycles de subventions et prévoyons qu'elle se poursuivra à mesure que les fonds pour les femmes se concentreront sur le travail de renforcement institutionnel.



SERVICES DE CONSEIL

par échelle de fonds



Les fonds pour les femmes ont alloué des ressources afin de garantir technique et un soutien supplémentaire aux ressources humaines en recrutant des Consultant.e.s dans un large éventail de domaines.

Les priorités spécifiques comprennent :

- Multirégional
- Régional
- Sous-régional
- National

PERSONNEL

- Direction des ressources humaines
- Bien-être du personnel
- Transitions de direction

RESSOURCES

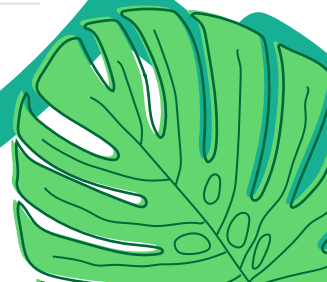
- Gestion financière
- Mobilisation de ressources
- Fonds d'urgence
- Communications/Marque/Narration

PROGRAMME

- Octroi de subventions
- MERL/KM
- Plaidoyer/Réseautage

SYSTEMES ORGANISATIONNELS

- Développement organisationnel/Restructuration
- Planification stratégique
- Recherche/Évaluation des besoins
- TI/Cybersécurité
- Services juridiques
- Gestion des processus



...NOTAMMENT LES SYSTÈMES NUMÉRIQUES ET LA SÉCURITÉ.

Les fonds pour les femmes ont constamment souligné les défis d'une réglementation gouvernementale accrue et de la fermeture de l'espace de la société civile comme une contrainte à leur travail, et cela se produit particulièrement dans le domaine de la sécurité numérique. De plus en plus, des fonds sont nécessaires pour investir dans des systèmes plus sophistiqués qui protégeront à la fois les partenaires du mouvement et les fonds pour les femmes dans un environnement en ligne de plus en plus défavorable. Bien sûr, les besoins en compétences numériques et en sécurité ont été amplifiés à mesure que la pandémie a poussé un certain nombre de fonds vers des opérations à distance. Les fonds ont également noté les effets néfastes des espaces en ligne sur le personnel et les partenaires du mouvement auxquels ils ont cherché à remédier à la fois en investissant dans les systèmes numériques et en les intégrant dans leurs plans de bien-être.

Un certain nombre de fonds, en particulier les fonds régionaux, sont passés à des espaces de travail numériques avant la pandémie, et ils étaient dans une bien meilleure position pour s'adapter aux besoins spécifiques au travail et aux restrictions imposées par les confinements. Cependant, les organisations (souvent des fonds nationaux) qui ne disposaient pas des ressources, de l'infrastructure ou de la culture organisationnelle associées au travail à distance ont trouvé cette transition difficile, d'autant plus que les frais des professionnels de l'informatique ont explosé face à une demande accrue. Les données montrent que 50 % des fonds ont investi dans leur infrastructure numérique, cependant, comme le montre la figure 5, les plus grands investissements ont été effectués par des fonds nationaux.

SYSTÈMES ET SÉCURITÉ NUMÉRIQUES

par échelle de fonds



Les fonds pour les femmes ont utilisé des ressources pour améliorer les systèmes et la sécurité numériques.

- 🌐 Multirégional
- Régional
- Sous-régional
- ★ National

Les priorités spécifiques comprennent :

- 🌐 ● Équipement et logiciels en ligne
- 🌐 ● ★ Consultant.e.s en TI et sécurité numérique
- ★ Formation en sécurité numérique



Les investissements des fonds comprennent l'achat de logiciels, l'embauche d'Expert.e.s externes pour remédier aux vulnérabilités en matière de cybersécurité et la mise en place de systèmes de communication internes. Par exemple, le Fonds Mondial pour les Femmes a indiqué qu'il prévoyait d'utiliser la subvention de résilience pour « investir dans la cybersécurité afin de garantir la sécurité de nos données et de celles de nos partenaires, et d'atténuer les effets d'une éventuelle violation de données, y compris en souscrivant une assurance cybersécurité. Nous prévoyons que ces investissements se poursuivront à mesure que le travail hybride deviendra la norme. Cela constitue un défi, car les fonds sont destinés à couvrir les coûts des espaces de travail physiques et numériques. »

ET ILS ONT PUISÉ PROFONDÉMENT DANS LE POUVOIR COLLECTIF ET LA VALIDATION PAR LES PAIRS...

En plus d'explorer les façons dont les subventions pour la résilience ont été orientées vers des stratégies concrètes, plusieurs fonds ont parlé des avantages non tangibles qui en ont résulté, par exemple, la valeur du processus de candidature et de la période de financement, et la manière dont cela leur a permis de réfléchir stratégiquement au renforcement de leurs propres capacités, sachant que des fonds seraient disponibles pour mettre en œuvre leurs conclusions à long terme :




La subvention nous a donné un sentiment de stabilité. Après des années, nous avons sincèrement été ravis d'avoir l'opportunité d'examiner nos capacités (qui nous sommes en tant que fonds, nos forces et faiblesses/limites, où nous voulons être et ce que nous devons faire pour nous développer en tant qu'agence de défense des droits humains), nos processus (la logistique et l'efficacité de notre travail, comment nous gérons et couvrons la communication interne et externe, comment nous planifions et évaluons les résultats, comment nous coopérons avec les autres, comment nous mobilisons et gérons les ressources), nos projets futurs (quels sont nos plans, comment ils nous correspondent, tant sur le plan personnel qu'organisationnel, quelles sont les sources de notre inspiration pour identifier et mettre en œuvre nos projets futurs) et nos collaborations et partenariats (à quoi ressemblent nos collaborations) de manière critique. ”

- Slovak-Czech Women's Fund



Les fonds ont également fait état d'une résilience organisationnelle accrue, ainsi que d'un sentiment de sécurité et de bien-être du personnel, déclarant que « recevoir la subvention était comme un cadeau et nous a permis de nous concentrer sur nos besoins internes, nous apportant ainsi de la tranquillité d'esprit ». (Fonds pour les Femmes Congolaises, FFC)

L'Initiative de l'Ecumenical Women's Fund Initiative a témoigné :



Étant conscients de l'existence de bailleurs de fonds engagés envers le bien-être des femmes et qui soutiennent non seulement nos programmes, mais également celles qui les construisent, les gèrent et les dirigent, a considérablement renforcé notre moral... Le financement a été sécurisé pour les salaires du personnel actuel, offrant ainsi une grande tranquillité d'esprit et une sécurité à toute l'équipe. ”

Les fonds ont noté que cette tranquillité d'esprit renforce leur capacité à répondre aux exigences élevées du travail dans un contexte très difficile : « La subvention de résilience nous a permis de renforcer notre organisation et par conséquent de mieux soutenir le mouvement des droits des femmes francophones. » (XOESE - Le Fond pour les Femmes Francophones)

...CE QUI SIGNIFIE QUE LA RÉFLEXION DERRIÈRE NOTRE MODÈLE EST CORRECTE.

Les subventions pour la résilience du Fenomenal Funds ont démontré la première partie de notre hypothèse : lorsqu'une subvention non compétitive leur est offerte, les fonds pour les femmes investissent dans des stratégies visant à renforcer leur infrastructure institutionnelle. Alors que nous entrons dans notre troisième série de subventions, nous sommes curieux·euses de déterminer si le reste de l'hypothèse est également validée : que les investissements dans les infrastructures renforcent les capacités institutionnelles et stratégiques qui, à leur tour, augmentent la résilience et contribuent à des mouvements de justice de genre plus solides.



ENSEIGNEMENTS TIRÉS DES PERSPECTIVES ÉMERGENTES ET SUJETS DE CURIOSITÉ POUR L'AVENIR



Ce rapport présente certaines de nos observations préliminaires sur la manière dont notre financement commun, notre gouvernance partagée et notre modèle de prise de décision participative perturbent les relations de pouvoir traditionnelles de la philanthropie. En particulier, nous nous concentrons sur la manière dont notre modèle a permis un pivot et une transformation significatifs des façons conventionnelles de faire de la philanthropie à la suite des perturbations à l'échelle de la société associées à la pandémie de COVID-19. Dans cette dernière section, nous avons formulé quelques apprentissages émergents, ainsi que certains des sujets qui nous rendent curieux·euses sur l'avenir.



LORSQUE NOUS PARTAGEONS LE POUVOIR ET QUE TOUTES LES VOIX SONT ENTENDUES, DIFFÉRENTES PRIORITÉS ÉMERGENT...

Le modèle du Fenomenal Funds de gouvernance partagée et de prise de décision participative permet aux voix et aux perspectives des fonds pour les femmes d'être présentées aux fondations privées. D'après notre expérience à ce jour, cela facilite un exercice équitable du pouvoir au sein du Fenomenal Funds en tant que mécanisme de financement. Dans le contexte d'une pandémie mondiale, cela a orienté notre octroi de subventions pour qu'il réponde immédiatement aux besoins des fonds pour les femmes plutôt que de suivre l'approche plus traditionnelle selon laquelle les processus institutionnels des fondations privées sont primordiaux.

RECOMMANDATION



Ancrer la voix, les connaissances et l'expérience des bénéficiaires dans la stratégie de la fondation et les décisions de financement, afin que les ressources répondent aux besoins et aux priorités des organisations recevant le financement.

...CELA NOUS AIDE À FAIRE ÉVOLUER UN MODÈLE QUI OFFRE UN FINANCEMENT PLURIANNUEL FLEXIBLE ET RÉPOND AUX BESOINS DES FONDS POUR LES FEMMES...

Dans un contexte de crises croisées, le modèle du Fenomenal Funds a pivoté alors que les fonds pour les femmes et les fondations privées exerçaient un pouvoir égal dans notre prise de décision, s'arrêtant pour réfléchir collectivement à ce qui était le plus important compte tenu du contexte du COVID-19. Nous avons pu agir sur le conseil de nos décideurs : que les fonds pour les femmes ont besoin d'un financement flexible et doivent déterminer eux-mêmes les priorités. Notre analyse des rapports et des propositions a mis en évidence le déploiement stratégique de ces ressources par les fonds pour les femmes, plus particulièrement leur concentration sur les investissements dans l'humain, les systèmes et les actifs. Cette priorité accordée aux ressources humaines et à la pérennité financière par tous les fonds, mais particulièrement par les fonds nationaux, a répondu à des besoins pressants qui leur ont permis de s'adapter et de renforcer leur organisation face à un contexte très difficile, augmentant ainsi leur capacité à répondre aux besoins des partenaires du mouvement. À notre avis, ces priorités indiquent des domaines où les fonds pour les femmes manquent de ressources dans le cadre d'accords de financement plus restrictifs, ce qui conduit à une « famine des organisations sans but lucratif ».

RECOMMANDATION



Fournir un financement flexible et pluriannuel qui donne aux fonds pour les femmes le pouvoir de déterminer leurs besoins les plus urgents afin de renforcer leur infrastructure organisationnelle, en particulier les investissements dans les ressources humaines, les systèmes et les actifs.



...GRÂCE À UNE APPROCHE DE FINANCEMENT NON COMPÉTITIVE AU SEIN D'UN ÉCOSYSTÈME DÉFINI,

Nous avons trouvé extrêmement puissant d'adopter une approche écosystémique dans laquelle nous apprécions et nous nous engageons envers *tous* les membres des fonds pour les femmes du Prospera INWF : ceux qui opèrent au niveau national, régional et mondial. Notre insistance à favoriser la solidarité avec et entre les fonds pour les femmes était une caractéristique de nos subventions pour la résilience. La pratique de ces séries de subventions afin d'adopter une approche non compétitive et équitable constitue une étape fondamentale vers le développement de cultures de partage qui contrastent avec les cultures compétitives des dons. Cette approche est également plus propice à soutenir des changements systémiques : en d'autres termes, toutes les parties de l'écosystème sont renforcées, ce qui profite à toutes les régions et aux mouvements qu'elles soutiennent.

RECOMMANDATION



Utiliser des approches de financement non compétitives qui favorisent une culture de solidarité au sein d'un écosystème défini.

...FACILITÉ PAR DES PROCESSUS PARTICIPATIFS D'OCTROI DE SUBVENTIONS QUI UTILISENT UN CADRE SIMPLIFIÉ DE DEMANDE ET DE RAPPORT...

Ce n'est pas seulement le financement flexible et autogéré qui compte, mais la manière dont le financement est fourni et dont il est communiqué et soutenu est tout aussi importante. Nos pivots ont donné la priorité à des applications et à des processus de rapport plus simples et plus rapides. Nous avons également mis en œuvre d'autres formulations de responsabilité et de confiance, un processus participatif qui a facilité le partage de commentaires bien reçus, mettant en évidence ce que leurs pairs ont trouvé inspirant et passionnant dans leurs candidatures, et s'appuyant sur les éclairages des pairs pour offrir des pistes de nouvelles explorations de leur travail. Dans un environnement qui peut parfois donner l'impression d'être isolé, pouvoir situer le travail d'un fonds dans le contexte de ses pairs était stimulant. Les rapports simplifiés ont réduit les contraintes de temps associées à l'acquittement des subventions et à la fourniture des rapports d'avancement et finaux, tout en permettant le partage d'informations précieuses.

RECOMMANDATION



Utilisez un processus d'examen participatif dirigé par des pairs, associé à des processus de rapport et de candidature simples et rationalisés.



...TOUT EN FAISANT LE TRAVAIL CONTINU DE RENFORCEMENT DE LA CONFIANCE.

Dans un système centré sur les bailleurs de fonds, les idées et les actifs des bailleurs de fonds sont privilégiés par rapport aux connaissances et à l'expérience des fonds et mouvements de femmes. Ce privilège et ce pouvoir de décider de la répartition de l'argent, de déterminer qui est éligible pour en bénéficier, et de fixer les conditions d'utilisation, créent une méfiance et une prudence qui façonnent les relations entre le bailleur de fonds et le bénéficiaire. Lorsque vous réunissez les bailleurs de fonds et les bénéficiaires d'un financement pour exercer un pouvoir égal dans la prise de décision, le travail continu d'établissement de la confiance est nécessaire pour façonner une nouvelle dynamique et forger de nouvelles façons de s'impliquer. Il faut un travail mental et émotionnel pour recadrer la dynamique du pouvoir entre les personnes dont la relation a été encadrée par un système fondé sur un pouvoir inégal. Chaque personne est invitée à se présenter entièrement et à dire ouvertement qui elle est et à ce qui compte pour elle, tant sur le plan personnel que professionnel. Cela nécessite une communication ouverte et honnête, en particulier des conversations courageuses sur des choses dont nous ne parlons souvent pas, comme les privilèges et le pouvoir. Cela demande aussi de l'écoute : une écoute profonde des diverses perspectives du groupe. Cela nécessite également une définition claire des rôles, des processus de prise de décision bien articulés et des outils qui facilitent la manière de surmonter les défis. Ce n'est pas un travail facile qui ne progresse pas de manière linéaire. C'est cependant nécessaire si l'on veut une perturbation réelle et significative des structures traditionnelles du pouvoir.

RECOMMANDATION



Créer des espaces et des opportunités pour établir des relations et entretenir la confiance afin de recadrer les relations de pouvoir.



IL FAUT UN PROGRAMME AMBITIEUX D'INVESTISSEMENTS MUTUALISÉS POUR FOURNIR LE NIVEAU DE FINANCEMENT REQUIS ET FAIRE FACE À LA SITUATION ACTUELLE...

Dans leurs propositions et leurs rapports, et à travers nos systèmes de gouvernance, les fonds pour les femmes ont décrit l'impact de la pandémie de COVID-19, la manière dont elle a fait naître de nouveaux défis et exacerbé les anciens. Ce contexte changeant constitue un défi fondamental à la réalisation universelle de la justice de genre. Il reste encore du travail à faire. Et cela devient de plus en plus pressant et urgent, surtout face à la montée en puissance des mouvements hostiles à la communauté LGBTQI et à la justice de genre. Des niveaux sans précédent d'investissement philanthropique sont nécessaires pour faire progresser la justice de genre. Le financement commun du collaboratif Fenomenal Funds a permis de libérer des ressources au niveau de l'écosystème et dans des proportions qui ont fait une différence significative. Cela a également permis de supprimer les restrictions géographiques de financement qui limitent souvent les flux de financement vers certaines régions, contribuant ainsi aux efforts universels pour réaliser la justice de genre.

RECOMMANDATION



Mettre en commun les ressources entre les bailleurs de fonds pour augmenter les niveaux de ressources disponibles afin de répondre à la portée et à l'ampleur des défis.

ET CELA NÉCESSITE UN INVESTISSEMENT DANS LES SYSTÈMES ET LES STRUCTURES POUR VALORISER ET DISPENSER UN APPRENTISSAGE EN TEMPS RÉEL.

Nous sommes Conscient.e.s que notre modèle de gouvernance partagée et nos subventions non compétitives ouvrent de nouvelles voies. Notre cadre d'apprentissage féministe émergent nous aide à nous engager dans l'apprentissage en temps réel, en partie parce qu'il n'existe pas beaucoup de modèles dont nous pouvons nous inspirer. Cependant, c'est aussi l'expression de notre engagement envers la décolonialité du suivi, de l'évaluation et de l'apprentissage parallèlement à notre projet de décolonisation du pouvoir au sein de la philanthropie. Trop souvent, le financement de l'apprentissage est associé à un rapport à mi-parcours ou en fin de projet rédigé par un évaluateur externe. Nous investissons dans l'infrastructure organisationnelle (à la fois en personnel et en consultants pour nous accompagner en tant qu'« amis critiques ») pour soutenir l'apprentissage en temps réel, nous permettant de changer de cours ou d'amplifier les approches réussies pendant la durée de vie du collaboratif.

RECOMMANDATION

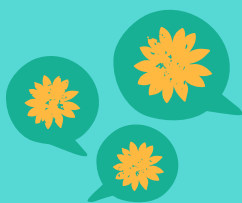


Investir dans des systèmes et des processus qui permettent l'apprentissage en temps réel et autoriser l'intégration de ces leçons dans les révisions de stratégie et les mises à jour des processus organisationnels.



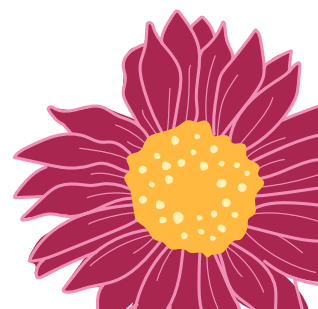
ALORS QUE NOUS POURSUIVONS SUR CET VOYAGE, NOUS SOMMES CURIeux D'EN SAVOIR PLUS...

Nous sommes à la fois enthousiastes et inspiré.e.s par l'apprentissage et les idées issues de notre travail. Bien sûr, à partir des aperçus qui émergent, de nombreux sujets piquent notre curiosité, tous contribuant à renforcer nos hypothèses existantes d'apprentissage. Cette curiosité reflète notre attitude constante envers l'apprentissage. L'idée est de continuer à nous poser des questions en partageant ce que nous apprenons au fur et à mesure que nous avançons dans notre programme d'apprentissage. Lorsque nous n'avons pas de réponse, nous pouvons impliquer les autres et apprendre de l'écosystème au sens large.



Quel est l'impact d'un financement à long terme flexible non compétitif et équitable ? Comment cela affecte-t-il les relations, les processus, les résultats ?

Trois caractéristiques remarquables des subventions pour la résilience sont qu'elles sont : (a) non compétitives dans la mesure où tous les fonds pour les femmes du Prospera INWF ont reçu une subvention ; (b) un financement flexible où tous les fonds pour les femmes pourraient utiliser les fonds comme ils l'entendent pour leur infrastructure organisationnelle ; et (c) équitable, car tous les fonds pour les femmes du Prospera INWF ont reçu le même montant de subvention. Nous sommes curieux d'en savoir plus sur ce qu'une série de subventions non compétitives signifie pour les fonds pour les femmes et l'écosystème de ces fonds. Ont-elles engendré différentes relations de confiance et de responsabilité ? Ont-elles exacerbé les inégalités dans l'écosystème ? Comment contribuent-elles à la pérennité des fonds, et est-ce important, ou en quoi est-ce important, qu'un petit fonds national pour les femmes reçoive une subvention du même montant qu'un grand fonds multirégional ? Le financement est-il plus significatif pour un fonds plus petit ? Et qu'est-ce que ces séries nous ont appris sur la confiance croissante entre les parties prenantes collaboratives, y compris, entre et parmi le personnel, les organes de gouvernance et les fonds pour les femmes ?





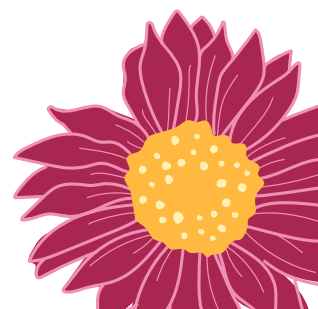
Comment les investissements dans l'infrastructure organisationnelle contribuent-ils à la résilience organisationnelle ?

Selon nos observations, certains des fonds pour les femmes ont utilisé les subventions pour soutenir une gamme d'activités de renforcement en priorisant quelques domaines clés, à savoir l'humain, les systèmes ; et les actifs, entre autres activités autodéterminées. Qu'est-ce qui pourrait émerger de ces investissements dans les années à venir – leur impact sur la capacité des fonds pour les femmes à s'adapter, à saisir de nouvelles opportunités et à rester réactifs aux mouvements – qui pourrait aider à plaider en faveur de ce type de financement ?



La participation au Fenomenal Funds a-t-elle contribué au changement au sein des partenaires du collaboratif ? Qu'apprenons-nous sur la confiance, l'établissement de relations et la responsabilité ? Et que faut-il pour allouer les ressources nécessaires à l'évolution de ces pratiques ?

Le Fenomenal Funds offre une manière différente pour les fondations privées et les fonds pour les femmes d'entretenir des relations. Qu'apprenons-nous sur la confiance ? L'établissement de relations ? La responsabilité ? La cocréation et le processus participatifs ? Comment les espaces où il y a un exercice équitable du pouvoir (le Comité consultatif et le Comité de direction) et la création de sens collectif associé ont-ils engendré de nouvelles perspectives, et comment ont-ils informé l'évolution du Fenomenal Funds ? Nous sommes curieux de favoriser des espaces de réflexion continue et de distillation des apprentissages, y compris un espace pour réfléchir sur la façon dont les individus ont intégré les leçons du Fenomenal Funds dans leurs pratiques quotidiennes dans les institutions qui les hébergent. Quels sont les avantages de cette approche ? Quelles sont les conditions requises pour en bénéficier ou en faire bénéficier ? Les défis qui en découlent et les idées que nous avons apprises sur la façon de les gérer ? Et quels sont les coûts en ressources de ces approches et comment élaborer une analyse de rentabilisation pour qu'elles soient adoptées ? Nos leçons sont-elles transférables à d'autres sites ? Des ajustements sont-ils nécessaires ou ces leçons sont-elles directement applicables ? Existe-t-il des différences associées aux dynamiques de pouvoir qui dominent dans divers contextes ?



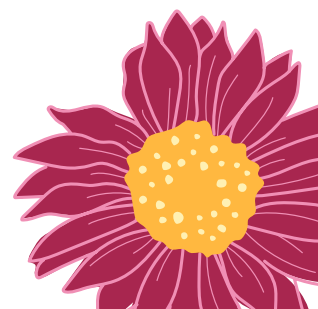


Que faudra-t-il pour faire évoluer nos pratiques collectives vers le « pouvoir avec » plutôt que le « pouvoir sur » ?

Le Fenomenal Funds est en constante évolution. En tant que collaboratif de fonds pour les femmes et de fondations privées, notre aspiration est le « pouvoir avec », mais notre contexte culturel plus large est celui du « pouvoir sur » et son association réactionnaire, le « pouvoir sous ». En conséquence, l'impact de notre contexte entraîne à certains moments une dynamique de « pouvoir sur »/« pouvoir sous ». Il est déraisonnable de s'attendre à une transformation immédiate et parfaite. Cependant, nous sommes curieux de déterminer la façon dont nous nous améliorons en termes de reconnaissance (instantanée ou peu de temps après) des cas de « pouvoir sur »/« pouvoir sous », et de capacité à les nommer de manière constructive. Comment devenons-nous plus compétents en matière de pouvoir, en tant qu'individus et organisations ? Comment créons-nous le langage, les outils et les pratiques qui permettent à la fois la bonne connaissance individuelle et organisationnelle du pouvoir, en particulier lorsque nous reconnaissons l'interconnexion profonde du pouvoir et de l'égo individuel, de la conscience et du sens de soi (qui ne sont pas couramment abordés dans un contexte professionnel) ? Et comment traduire ensuite ces concepts pour des publics et des institutions qui n'ont peut-être pas passé autant de temps que les féministes à réfléchir au pouvoir personnel et organisationnel ?

ET ENFIN, NOUS CONTINUONS À NOUS INTERROGER SUR NOTRE PROPRE THÉORIE DU CHANGEMENT ET SUR LA MANIÈRE DONT INVESTIR DANS LA RÉSILIENCE DES FONDS POUR LES FEMMES ET DE L'ÉCOSYSTÈME CONTRIBUERA À SON TOUR À FAIRE PROGRESSER LA JUSTICE DE GENRE.

De manière collaborative, nous avons examiné les récits que les fonds pour les femmes ont partagés avec nous pour identifier d'éventuels signes montrant que notre modèle produit des résultats positifs pour la justice de genre. Nous pensons qu'il est trop tôt pour le dire. Ce que nous savons, c'est que les fonds pour les femmes signalent qu'ils ont affirmé recevoir des subventions qu'ils peuvent investir dans leur propre durabilité et qui leur ont permis, par exemple, de renforcer leur infrastructure, d'attirer leur attention sur la collecte de fonds, d'investir dans le personnel et la résilience individuelle et collective. Nous sommes curieux d'approfondir l'exploration pour déterminer si l'expérience de recevoir des financements de cette manière entraîne un changement dans les pratiques des fonds pour les femmes. Et si les changements d'infrastructure organisationnelle leur fournissent les ressources (financières, humaines, matérielles) en vue de prendre des mesures audacieuses pour mettre en pratique les principes qu'elles considèrent comme essentiels à leur identité féministe.



REJOIGNEZ-NOUS POUR LA SUITE...

Le Fenomenal Funds est une expérience audacieuse pour créer quelque chose de nouveau dans le paysage philanthropique. Plus qu'un simple ensemble d'idées, c'est un engagement à relever les défis nécessaires à la création d'avenirs féministes au sein de la philanthropie.

Au cœur de cette expérimentation audacieuse, un partenariat entre fondations privées et fonds pour les femmes : repenser l'exercice du pouvoir et des privilèges entre les acteurs. Et ce, dans le but de concrétiser la vision consistant à obtenir davantage de ressources de qualité pour les mouvements de justice de genre en investissant dans les organisations, les fonds pour les femmes, qui canalisent les ressources vers les mouvements en marge.

Nous sommes profondément Reconnaisant.e.s que les individus et les institutions qui composent le Fenomenal Funds aient pleinement saisi l'opportunité et se soient immergés dans le processus de ce que cela signifie et ce qu'il implique.

Il s'agit d'un travail difficile. C'est difficile parce que cela exige que tous les acteurs quittent leur zone de confort et se rencontrent, et ce faisant, abandonnent la perspective « nous et eux » pour adopter le « nous ». Cela nous force tous à nous interroger sur ce que signifie négocier l'exercice du pouvoir d'une manière qui est conforme à nos valeurs féministes fondamentales. C'est aussi gratifiant, parce que les compétences, les connaissances et la sagesse que chacun apporte sont fondamentales pour le succès de cette initiative. Les fonds pour les femmes ont une perspective et une position uniques et précieuses dans l'écosystème de financement et par rapport aux mouvements. Les fondations privées occupent une position privilégiée en raison des ressources qu'elles contrôlent. Ce qu'elles apprennent de cette initiative a le potentiel de modifier les pratiques de l'écosystème plus large, en particulier compte tenu du moment de transition dans lequel nous nous trouvons en raison des crises mondiales en cours et de la compréhension du profond changement social requis en ce moment.

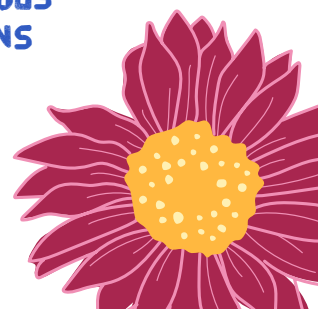
L'histoire des subventions pour la résilience et les décisions qui ont éclairé la structure et l'approche représentent le résultat d'une convergence harmonieuse : lorsque la confiance règne et que les parties se concentrent sur l'objectif commun, les objectifs collectifs remplacent les agendas individuels et la prise de décision repose sur le consensus. La confiance permet d'abandonner « ce qui devrait être » et ouvre un espace pour « ce qui est possible ».

Il est plus facile d'inaugurer de nouvelles façons de faire les choses lorsque la confiance règne.

En ce qui concerne les subventions pour la résilience, tout s'est parfaitement concrétisé sur le moment.

Nous sommes ravis de ce que nous apprenons et de la façon dont nous évoluons grâce à cette expérience. Et nous sommes ravis de la façon dont cela influence nos pratiques d'octroi de subventions, en temps réel.

NOUS SOMMES IMPATIENT.E.S DE PARTAGER DAVANTAGE DE NOS ÉCLAIRAGES, NON SEULEMENT SUR CE QUE CE FINANCEMENT A SIGNIFIÉ POUR LES FONDS POUR LES FEMMES, MAIS SUR CE QU'IL FAUT POUR FAIRE CE TRAVAIL. REJOIGNEZ-NOUS ALORS QUE NOUS APPROFONDISONS LES CONVERSATIONS ET POURSUIVONS DES PRATIQUES DE FINANCEMENT TRANSFORMATRICES QUI LIBÈRENT DES RESSOURCES EN PLUS GRAND NOMBRE ET PLUS EFFICACES POUR LES MOUVEMENTS EN FAVEUR DE LA JUSTICE DE GENRE.





www.fenomenalfunds.org