



STRATÉGIE D'APPRENTISSAGE DE **FENOMENAL FUNDS**





Introduction

“L'apprentissage est une question de pouvoir : le pouvoir de définir quels changements sont recherchés, quelles données sont considérées comme valides, qui façonne l'histoire que les données nous racontent et quelles leçons seront mises en pratique.¹”

L'apprentissage dans le contexte de Fenomenal Funds est un processus émergent, adaptatif et co-évolutif. Nous considérons l'apprentissage comme une partie intégrante du processus d'octroi de subventions dans les phases de conception et de mise en œuvre. Dans notre expérience audacieuse en tant que collaboration de financement féministe qui combine financement commun, gouvernance partagée et octroi participatif de subventions, les parties prenantes impliquées interagissent dans un processus de partage du pouvoir. Toutes les parties prenantes sont engagées dans le modèle, répondant et s'adaptant les unes aux autres afin que ce qui émerge et évolue soit un cycle continu d'apprentissage.

L'objectif principal de la stratégie d'apprentissage de Fenomenal Funds est de mettre en place un processus qui facilite et guide la réflexion approfondie, l'enquête critique et l'apprentissage en temps réel en collaboration avec les bailleurs fonds des femmes. Nous croyons que notre approche réflexive contribue au processus continu d'affinement de notre modèle et nous aide à atteindre les résultats de Fenomenal Funds d'ici 2025. Ce document est un résumé de notre stratégie d'apprentissage. Il décrit notre processus d'élaboration de stratégie, nos principes directeurs, les éléments clés de notre stratégie et son plan de mise en œuvre.

¹ Bofu-Tawamba, N. (10 décembre 2021). Transforming philanthropy with feminist principles. Extrait de <https://www.alliancemagazine.org/blog/transforming-philanthropy-with-feminist-principles/>



Vision de l'avenir

1.1 Développement de la stratégie

Cette formulation de stratégie a été un processus d'un an qui a intégré de multiples consultations et des sessions d'apprentissage et de partage participatifs avec les représentant.e.s des bailleurs de fonds des femmes de Prospera INWF et nos partenaires de financement. Le processus comprenait la conceptualisation et l'articulation de la théorie de la transformation de Fenomenal Funds. Nous avons complété la théorie de la transformation par l'adaptation et l'adoption du cadre d'apprentissage féministe émergent et de notre programme d'apprentissage. Cela comprenait également la formation du Groupe de travail sur l'apprentissage et l'évaluation (A&E) du comité directeur (notre organe directeur) pour soutenir notre travail d'apprentissage et d'évaluation.

1.2 Objet

Cette stratégie présente les éléments clés qui nous aident à améliorer notre travail et à éclairer la correction de cap en fonction des preuves générées par l'opérationnalisation de notre modèle. La stratégie aide également à nous garder (toutes les parties prenantes clés) concentrées sur notre ligne de mire : ce que nous aimerions réaliser en fonction de notre programme d'apprentissage afin de rester sensibles aux besoins des bailleurs de fonds des femmes. Notre aspiration est que notre apprentissage collectif influence et par conséquent contribue à ce que les acteurs philanthropiques de l'écosystème déplacent le pouvoir de la philanthropie vers un équilibre équitable.

Principes guides de la direction

Notre stratégie est guidée par un ensemble de **principes d'apprentissage et d'évaluation féministes**.

Adopter une perspective féministe pour apprendre, c'est appliquer les principes féministes au processus et à la pratique de l'apprentissage. En nous inspirant des publications de Brisolaro (2014) et de Podems (2018) sur les évaluations féministes, nous avons adopté ces principes pour encadrer nos processus d'apprentissage et de partage individuels et communautaires :

1. **Reconnaître** et prendre en compte que l'apprentissage est une activité politique ; les expériences, les perspectives et les caractéristiques personnelles découlent d'une position politique particulière et y conduisent.
2. **Contextualiser** les connaissances, car elles sont culturellement, socialement et temporellement contingentes.
3. **Générer** et utiliser des connaissances comme une ressource puissante qui sert un objectif explicite ou implicite.
4. **Respecter** les multiples façons de savoir et prêter attention aux besoins de justice linguistique.
5. **Avoir conscience** que les méthodes, les institutions et les pratiques de recherche et d'évaluation sont des constructions sociales.
6. **Encadrer** les inégalités entre les genres comme une manifestation de l'injustice sociale : la discrimination transcende la race, la classe, l'orientation sexuelle, les capacités et la culture et est inextricablement liée à de multiples dimensions de l'identité.
7. **Examiner** la discrimination basée sur le genre comme étant systématique et structurelle.
8. **Agir** sur les opportunités de créer, défendre et soutenir le changement des systèmes.

2 Dans le contexte de Fenomenal Funds, nos principales parties prenantes comprennent nos [organes directeurs](#) : le comité directeur, le Groupe de travail sur l'apprentissage et l'évaluation du comité directeur, le Comité consultatif, les membres du fonds des femmes de Prospera INWF et nos partenaires de financement.



Théorie de la transformation

“Notre travail contribue-t-il au changement des systèmes philanthropiques?”

Dans le cadre de Fenomenal Funds, nous parlons d'une théorie de la transformation au lieu d'une théorie du changement car nous cherchons à contribuer au changement des écosystèmes philanthropiques. Dans notre cas, la transformation est encadrée par des valeurs et une éthique féministes qui orientent le type de transformation que nous envisageons. Une théorie du changement selon Patton (2019) est davantage liée à un projet ou à un programme. La transformation, au contraire, a une portée et une échelle plus larges : elle « ...est multidimensionnelle, à multiples facettes et à plusieurs niveaux, dépassant les frontières nationales et les silos d'intervention, traversant les secteurs et les intérêts spécialisés, reliant le local au mondial, et soutenant à travers temps ». À cette fin, une théorie de la transformation incorpore et intègre plusieurs théories du changement opérant à plusieurs niveaux, tissées ensemble pour expliquer comment se produit la transformation majeure des systèmes. Elle transcende les projets et les programmes tout en s'appuyant sur eux et en les intégrant pour une plus grande dynamique et un impact cumulatif. Cette perspective reconnaît que de multiples acteurs ont été et font partie du travail en cours pour déplacer le pouvoir dans la philanthropie. Les efforts de Fenomenal Funds font partie d'un ensemble plus large d'actions menées par de multiples organisations et réseaux.

Pour Fenomenal Funds, notre objectif à long terme, à travers notre modèle est de décoloniser la philanthropie en influençant le changement des pratiques philanthropiques. Alors que la philanthropie déplace le pouvoir et la responsabilité, les changements servent de catalyseurs pour se transformer vers un écosystème de financement plus dynamique, connecté et réactif, et pour débloquer des ressources plus nombreuses et de meilleure qualité pour les mouvements de justice de genre.

Notre théorie de la transformation avance :

Si nous fournissons un financement institutionnel flexible aux membres de Prospera INWF par le biais d'un bailleur de fonds commun, d'une gouvernance partagée et d'un octroi participatif de subventions, et utilisons les idées et les connaissances du processus pour influencer la pratique philanthropique, **alors**

- ✦ les bailleurs de fonds des femmes/féministes sont individuellement et collectivement plus résilients,
- ✦ et nous pouvons influencer le changement vers un écosystème de financement plus dynamique, connecté et réactif pour débloquer des ressources plus nombreuses et de meilleure qualité pour les mouvements de justice de genre.

3 Patton, Michael Quinn. 2019. « Blue Marble Evaluation: Premises and Principles ». Guilford Press.

4 Blue Marble Evaluation "Theory of Transformation Principles" <https://bluemarbleeval.org/principles/operating-principles/theory-transformation-principle>



Hypothèses


Notre théorie de la transformation repose sur trois hypothèses imbriquées :

a) **Si** les bailleurs de fonds des femmes de Prospera INWF disposent d'un financement de base, flexible, pluriannuel et non compétitif pour renforcer leur infrastructure institutionnelle⁵, collaborer à travers les zones géographiques et les échelles, et renforcer leur voix et leur visibilité, **alors** les fonds des femmes

- ✦ auront la capacité organisationnelle et stratégique de s'adapter aux conditions changeantes,
- ✦ saisiront les opportunités et rester sensibles aux mouvements féministes de base,
- ✦ co-crèreront des stratégies pour soutenir un écosystème de financement féministe résilient et
- ✦ utiliseront leur voix collective pour influencer le programme et le flux des ressources.

b) **Si** nous fournissons des ressources importantes pour renforcer l'écosystème des bailleurs de fonds des femmes grâce à une structure de gouvernance partagée, **alors** les bailleurs de fonds des femmes et les bailleurs de fonds privés exercent une voix et un pouvoir égaux pour déterminer qui décide quoi, qui obtient quoi, qui établit l'agenda et qui fait quoi, ce qui conduit à de meilleures décisions, à une plus grande transparence et à une plus grande responsabilité envers les fonds des femmes.

c) **Si** nous interrogeons les principales parties prenantes philanthropiques sur la valeur d'un financement flexible à l'aide d'un bailleur de fonds commun, d'un modèle de gouvernance partagée et d'un octroi participatif de subventions, la philanthropie modifiera les pratiques et les politiques et partagera le pouvoir vers un écosystème de financement plus transformationnel, qui débloquera plus et de meilleures ressources pour les fonds des femmes et les mouvements de justice de genre.



⁵ L'infrastructure institutionnelle comprend les ressources, les systèmes et les pratiques individuels et collectifs qui soutiennent les fonds des femmes/féministes avec a) la capacité institutionnelle de rester sensible aux priorités des mouvements de justice de genre qu'ils soutiennent, b) des capacités stratégiques pour qu'ils puissent saisir les moments opportuns et c) l'agilité nécessaire pour s'adapter face à des défis inattendus. Ceci comprend : 1. Les personnes (développement du leadership et du conseil d'administration, diversité, équité et inclusion, culture organisationnelle et gestion des talents), 2. Stratégie (clarté et cohérence de la mission, apprentissage organisationnel, stratégie adaptative, création de réseaux), 3. Ressources (gestion financière, réserve de fonctionnement, collecte de fonds), 4. Systèmes (sécurité physique et numérique, technologies de l'information, communications, conformité légale), 5. Partenariats et engagement (collaboration et plaidoyer). Voir le lien de la Fondation Ford pour plus d'informations <https://www.fordfoundation.org/work/our-grants/building-institutions-and-networks/how-it-works/>



Cadre d'apprentissage féministe émergent

Nous mettons en œuvre notre stratégie d'apprentissage par le biais de notre cadre d'apprentissage féministe émergent sous la supervision du Groupe de travail permanent sur l'apprentissage et l'évaluation du comité directeur et le soutien externe de nos partenaires d'apprentissage (voir la section sur le rôle des partenaires d'apprentissage pour plus d'informations).

Nos principes d'apprentissage et d'évaluation féministes forment le prisme à travers lequel nous examinons le processus d'apprentissage et d'action. Le Cadre d'apprentissage émergent nous offre une orientation pour naviguer à travers les méandres de l'ambiguïté et de la complexité, tissant un lien solide entre la pensée et l'action. Il incite à l'expérimentation et à l'entrecroisement des idées grâce à un ensemble de principes, de pratiques et d'outils, permettant aux individus, équipes, organisations et collaborations intersectorielles d'apprendre collectivement de leurs expériences et d'adapter leurs stratégies en temps réel.

« L'émergence », en tant que concept, se distingue de l'adaptation ⁶. L'émergence, du point de vue de la science de la complexité va au-delà de la simple recherche de solutions adaptables ou de la correction de trajectoire. L'émergence est un processus par lequel, à travers de nombreuses interactions (dans notre cas, les interactions entre et parmi les membres des fonds des femmes de Prospera INWF, les partenaires financiers, le personnel du secrétariat de Prospera et le personnel de Fenomenal Funds), nous co-créons des modèles à travers un processus synergique qui sont plus sophistiqué que ce qui aurait pu être créé par une seule personne. Cela reflète notre structure de gouvernance partagée consistant

à avoir des membres de Prospera INWF et des partenaires financiers assis.e.s à la table ensemble, soutenu.e.s par le secrétariat de Prospera INWF et le personnel de Fenomenal Funds. Pour exercer ce type d'agence, les acteur.i.c.e.s doivent partager une vision commune et aussi avoir la liberté d'expérimenter les meilleures voies pour y parvenir. Dans ce contexte, l'apprentissage se fait en interagissant les un.e.s avec les autres.

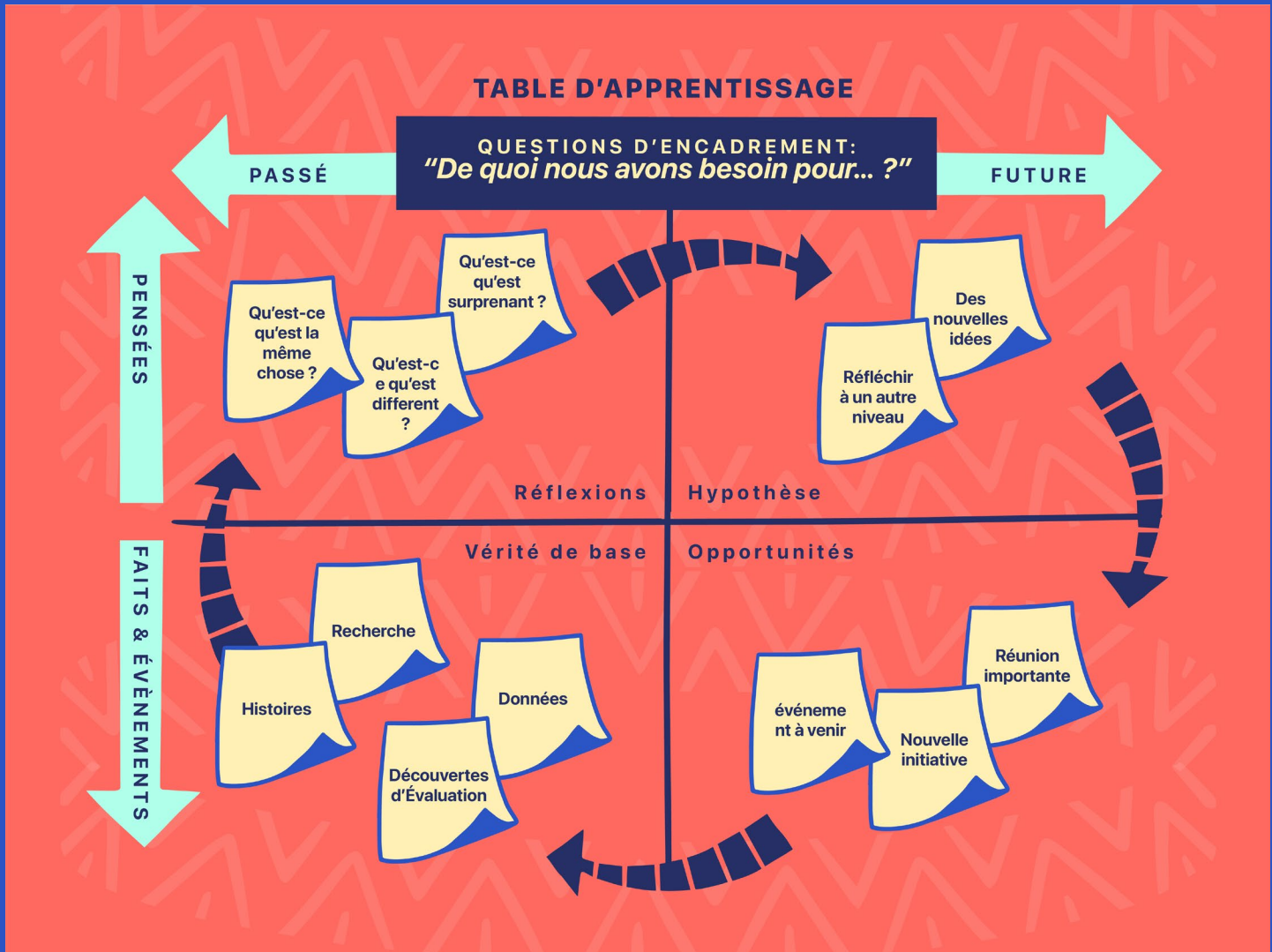
Le Cadre d'apprentissage émergent dispose d'un certain nombre d'outils qui nous aident⁷ à synthétiser et à documenter notre apprentissage. Par exemple, le tableau d'apprentissage ci-dessous est un outil utile pour l'analyse et la documentation de l'apprentissage. L'application de l'outil fonctionne sur un cycle de réflexion et d'action. La question d'apprentissage encadre la discussion. L'accent est mis sur la pose de questions qui invitent un cercle plus large dans le processus de réflexion, la rendant plus visible pour encourager un dialogue d'apprentissage. La discussion à l'aide du tableau commence avec plusieurs parties prenantes qui ont la capacité de répondre à la question d'apprentissage, en examinant les preuves pour voir si les mesures prises pour répondre à la question d'apprentissage ont fonctionné. Le passage d'adaptatif à entièrement émergent se produit lorsque toute la communauté peut participer à l'élaboration de solutions. « Du point de vue de l'apprentissage émergent, un groupe n'a appris que lorsque les gens sont conscients de leur façon de penser, remarquent leurs résultats, réfléchissent à ces résultats, changent leur façon de penser et leurs actions ; et lorsque leurs nouvelles pensées et actions produisent de meilleurs résultats, même lorsque les circonstances changent ». (Darling, Guber, Smith, Stiles 2016, p. 64).⁸

6 Darling, M., Guber, H., Smith, J. et Stiles, J. (2016). [Emergent Learning: A Framework for Whole-System Strategy, Learning, and Adaptation](#).

The Foundation Review. 8. 10.9707/1944-5660.1284.

7 Les outils d'apprentissage émergent comprennent les revues préalables à l'action (RPA), les revues après l'action (RAA), les tables d'apprentissage et les journaux d'apprentissage. <https://info.michaelsenergy.com/the-big-why/emergent-learning-frameworks>

8 Darling, M., Guber, H., Smith, J. et Stiles, J. (2016). [Emergent Learning: A Framework for Whole-System Strategy, Learning, and Adaptation](#). The Foundation Review. 8. 10.9707/1944-5660.1284.





Programme d'apprentissage

Les programmes d'apprentissage sont un ensemble de questions et d'activités prioritaires qui guident les pratiques de collecte de preuves et de prise de décision et aident les parties prenantes à s'engager dans l'apprentissage. Afin de mettre en œuvre notre cadre d'apprentissage féministe émergent, nous commençons par articuler un ensemble de questions de cadrage ouvertes. Ce qui est intéressant, c'est le processus qui consiste à rendre visible la pensée tacite et à poser des questions d'apprentissage qui émettent des hypothèses sur la manière dont nous pensons que la transformation se produira, en quelque sorte, en testant notre théorie de la transformation. Cela nous permet de penser en synergie, de réfléchir sur les preuves générées, d'émettre des hypothèses sur la façon dont le changement se produit/ne se produit pas sur la base de preuves, et de recalibrer nos actions en

fonction de notre apprentissage. Grâce à l'accord collectif de notre organe directeur, notre programme d'apprentissage s'étend sur toute la durée de notre initiative et pose la question générale et les sous-questions suivantes :

C'est le cadrage de ces questions, qui portent sur l'exercice du pouvoir en philanthropie, qui les rend féministes. Comme le processus d'apprentissage et les questions nous permettent de générer des preuves et de construire notre modèle, nous espérons changer et décoloniser les pratiques philanthropiques et fournir un financement à long terme plus flexible et de meilleure qualité pour les fonds des femmes/féministes. Cela contribuera à terme à renforcer les mouvements dynamiques de justice de genre.

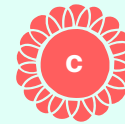
Que faudra-t-il pour renforcer la résilience des fonds des femmes/féministes membres de Prospera INWF par le biais du modèle de Fenomenal Funds ?



Que faudra-t-il pour opérationnaliser le modèle de financement commun, d'octroi participatif de subventions et de gouvernance partagée de Fenomenal Funds au sein de l'écosystème de financement actuel ?



Que faudra-t-il pour influencer les politiques et les pratiques de financement des bailleurs de fonds ciblés afin de centrer les besoins et les priorités des fonds des femmes membres de Prospera INWF ?



Que faudra-t-il pour renforcer l'infrastructure individuelle et l'écosystème collectif des bailleurs fonds des femmes membres de Prospera INWF ?

Documentation interne, analyse et création de sens

Maintenant que nous avons articulé notre stratégie en nous appuyant sur les principes féministes énoncés, nous prévoyons d'organiser des cycles de réflexion, d'apprentissage et d'action avec le comité directeur, le comité consultatif, les partenaires financiers et les membres des fonds des femmes de Prospera INWF au cours des deux prochaines années. Le flux et le plan de l'engagement seront déterminés par ces groupes et facilités dans certains cas par le personnel du fonds Fenomenal, et dans d'autres par nos partenaires d'apprentissage. L'équipe de Fenomenal Funds est responsable de la conception globale et de la mise en œuvre de la stratégie d'apprentissage. Cela comprend la facilitation de la documentation, de l'analyse et de la création de sens des enseignements tirés de la mise en œuvre du modèle, coordonner le groupe d'apprentissage et d'évaluation et assurer la supervision du partenaire d'apprentissage. Il est également chargé de faciliter l'engagement des parties prenantes et les réponses au programme d'apprentissage et d'examiner systématiquement la théorie de la transformation pour la modification par le biais d'exams périodiques semestriels. Un système de gestion systématique des données a été conçu et est utilisé pour soutenir le processus. De plus, notre collecte et notre stockage de données seront guidés par une politique et un protocole de sécurité des données développés avec le soutien de

[The Engine Room](#).

Soutien externe : Partenaire d'apprentissage

Fenomenal Funds a déjà engagé un partenaire d'apprentissage pour soutenir son processus initial d'examen de la gouvernance. Nous engageons maintenant un partenaire d'apprentissage externe pour soutenir l'apprentissage et l'évaluation pour nos volets d'octroi de subventions. Sur la base de notre théorie de la transformation et de notre programme d'apprentissage, le partenaire d'apprentissage s'engagera d'abord dans un processus de co-création avec nos

parties prenantes en s'appuyant sur nos principes d'apprentissage et d'évaluation féministes, puis élaborera un plan d'apprentissage qui comprendra :

- ✦ Le développement d'outils participatifs, s'appuyant sur la méthodologie de recherche féministe pour saisir les contributions que nos flux d'octroi de subventions ont apportées aux bailleurs de fonds des femmes par le biais du modèle de Fenomenal Funds.
- ✦ L'engagement dans un processus de collecte de données/de création et d'analyse de données basé sur les outils et l'approche proposés.
- ✦ La facilitation d'un processus participatif d'apprentissage, de partage et de création de sens avec les principales parties prenantes afin de tirer des informations qui éclaireront notre compréhension des changements auxquels chaque flux de financement a directement et indirectement contribué.
- ✦ La facilitation d'un processus de création de sens supplémentaire pour comprendre comment les flux de financement combinés ont pu contribuer à renforcer la résilience et la visibilité des bailleurs de fonds des femmes, individuellement et collectivement.
- ✦ Le développement d'un ensemble de produits de connaissance qui racontent l'histoire des contributions que le modèle Fenomenal Funds a apportées à la résilience et à la visibilité des fonds des femmes.

Gouvernance et soutien

Le Groupe de travail sur l'apprentissage et l'évaluation de Fenomenal Funds du comité directeur est chargé de fournir des conseils sur la stratégie d'apprentissage en partageant des informations techniques, en soutenant la sélection des partenaires d'apprentissage et en faisant des recommandations au comité directeur sur toutes les décisions stratégiques clés liées à l'apprentissage et à l'évaluation. Le groupe est composé de représentant.e.s des membres de Prospera INWF et de fondations privées, et d'une personne membre du secrétariat de Prospera INWF.



Communications et engagement

Fenomenal Funds est actuellement en train de concevoir sa stratégie d'engagement philanthropique basée sur un exercice de cartographie philanthropique ciblé. Cela déterminera la conception des produits de connaissance et les acteurs ciblés et les espaces de partage externe. En interne, nous nous engageons à créer des opportunités d'apprentissage et de partage pour les bailleurs de fonds des femmes et les fondations privées afin d'engager un dialogue créatif et significatif sur les processus d'octroi de

subventions et de gouvernance ainsi que sur le modèle global. Chaque année, deux à trois forums d'apprentissage et de partage sont prévus avec les fonds des femmes. Nous engagerons également des conversations d'apprentissage avec chacun de nos groupes de collaboration, documentant leurs connaissances et leurs idées. Enfin, nous avons une gamme de produits multimédias, de blogs et de visuels pour partager nos idées sur ce que nous apprenons du renforcement de l'infrastructure de financement féministe.

