

Résumé exécutif

Cette étude de cas utilise l'exemple du Fondo de Mujeres del Sur (FMS) pour explorer comment les subventions destinées à soutenir la résilience peuvent renforcer la capacité des fonds pour les femmes à s'adapter à des contextes difficiles et à créer des impacts durables. Basé en Argentine, au Paraguay et en Uruguay, avec 17 ans d'expérience et une portée régionale à travers l'Amérique latine, le FMS a connu une croissance significative dans des contextes politiques et sociaux difficiles, exacerbés par la pandémie de COVID-19. Cependant, la subvention pour la résilience a fourni au FMS le temps et les ressources nécessaires pour pouvoir réfléchir à son rôle dans l'écosystème féministe et ajuster ses stratégies et son fonctionnement interne en conséquence.

Le processus de renforcement institutionnel soutenu par la subvention pour la résilience a permis à FMS de s'adapter plus efficacement aux circonstances imprévues et de répondre aux demandes de ses partenaires. La mise en place d'un leadership

collectif, la création d'un fonds de dotation et l'adoption de pratiques de soins individuels et collectifs illustrent comment la résilience interne peut se traduire par une plus grande capacité de réponse. La capacité de réponse renforcée du fonds a amélioré ses relations avec les organisations féministes locales, ce qui a conduit à des liens de confiance, à un apprentissage partagé et à un modèle de collaboration plus équitable.

Nous soulignons ici le rôle essentiel d'un financement souple et durable, tel que celui offert par la subvention pour la résilience, pour aider les fonds pour les femmes à survivre et leur permettre de se renforcer en interne et d'**imaginer de nouvelles méthodes de travail qui transcendent les limites des mécanismes de financement** traditionnels. Pour FMS, la subvention pour la résilience a été un catalyseur qui lui a permis d'accélérer des initiatives clés, en lui donnant l'élan nécessaire pour prendre des décisions stratégiques qui, sans soutien financier, ont tendance à être reléguées au second plan.

Introduction

Cette étude de cas examine le parcours de transformation entrepris par FMS après avoir obtenu une subvention pour la résilience et participé à des processus collaboratifs promus par l'initiative Fenomenal Funds.

L'organisation a dû relever le défi d'étendre son soutien aux organisations de femmes et féministes dans des contextes politiques complexes, avec des contraintes financières et en pleine pandémie de COVID-19.

Nous examinons ici comment la subvention pour la résilience a contribué à renforcer le travail de FMS, en l'aidant à relever les défis régionaux et à étendre sa portée en Amérique du Sud. Quatre domaines clés ont été impliqués dans le processus évolutif du fonds :

- 1. Renforcement interne pour la durabilité** : le FMS a utilisé des financements axés sur la résilience pour établir un modèle de leadership collectif, renforcer sa gouvernance et adopter des pratiques innovantes pour assurer la durabilité organisationnelle ;
- 2. Pratiques de soins et de bien-être collectif** : le FMS a fait des soins une priorité en tant que principe féministe, intégrant des mesures concrètes pour soutenir le bien-être individuel et collectif face à des exigences de travail élevées et des pressions extérieures ;
- 3. Expansion géographique et flexibilité stratégique** : le FMS a renforcé sa présence dans différents contextes, permettant à ses membres de répondre plus efficacement

aux défis régionaux et de mieux soutenir les mouvements locaux ;

favorisant ainsi la confiance et l'apprentissage collectif dans les mouvements féministes.

4. Renforcement de l'impact sur les organisations partenaires : le renforcement institutionnel du FMS a amélioré sa capacité à soutenir ses organisations partenaires,

L'étude de cas se termine par des réflexions sur l'impact à long terme de ces processus pour le FMS et ses partenaires.

Un fonds qui se développe malgré des contextes difficiles

FMS est un fonds pour les femmes de taille moyenne en pleine croissance, fort de 17 ans d'expérience. FMS opère dans une région marquée par des restrictions croissantes du financement des organisations de défense des droits humains et par une régression affectant les mouvements féministes et LGBTIQ+. L'Amérique du Sud a connu une montée des gouvernements d'extrême droite et la croissance et l'institutionnalisation d'acteurs néoconservateurs et antiféministes, dont les politiques limitent les progrès en matière d'égalité des genres, restreignent les libertés civiles et entravent le travail des mouvements sociaux.

Malgré cela, le FMS a connu une croissance et un développement exponentiels et soutenus, multipliant par cinq le nombre d'organisations soutenues chaque année et augmentant le nombre de fonds mobilisés. En plus de l'Argentine, du Paraguay et de l'Uruguay, pays prioritaires depuis sa création, le FMS a également apporté un soutien financier et technico-politique à des organisations en Équateur, au Pérou et au Venezuela pendant la moitié de son existence. De plus, en coordination avec d'autres fonds de femmes d'Amérique latine, elle soutient des organisations dans toute la région par le biais de l'initiative « Leading from the South » (Diriger depuis le Sud). Ensemble, ces fonds mobilisent plus de 6 millions de dollars par an, finançant directement 238 organisations, principalement locales, avec un soutien pluriannuel (données de 2023).

Utilisation et effets de la subvention pour la résilience

Renforcement des capacités internes pour construire la durabilité

En réponse à sa croissance organisationnelle et à des contextes politiques et sociaux difficiles, le FMS a utilisé le soutien de la subvention pour la résilience pour faire progresser son processus d'ajustement institutionnel. Ce renforcement a principalement consisté en **une transition vers une**

gestion collective, qui a débuté en 2019 et a pu être consolidée grâce au soutien financier reçu. Selon une membre du FMS :

« Les ressources ont représenté un coup de pouce important au début de la gestion collective, car elles ont permis de couvrir plus facilement

les coûts liés à la présence de trois personnes à la direction, tant en termes de ressources humaines que de salaires ».

La structure collective, composée d'une directrice exécutive et de deux codirectrices ayant des responsabilités différentes, a permis au fonds de répartir les fonctions stratégiques au sein de la direction, telles que la mobilisation des ressources, le développement institutionnel et la mise en œuvre du financement, en veillant à ce que chaque domaine puisse progresser. Ce nouveau modèle a permis d'assurer la pérennité de la direction, même en cas d'absence, par exemple pour congé parental.

Par ailleurs, le FMS a renforcé sa politique administrative et ses structures programmatiques, en particulier au sein de ses équipes au Paraguay et en Uruguay. De nouveaux protocoles et stratégies ont été élaborés dans l'ensemble de l'organisation, tels qu'une **politique de prise en charge et un fonds de dotation qui renforce la viabilité financière du FMS**.

La combinaison d'un leadership participatif et d'ajustements structurels a été fondamentale pour gérer la croissance du FMS de manière durable et permettre au fonds de mieux répondre aux besoins de ses partenaires dans un environnement de plus en plus restrictif. L'une des membres a noté que « Le fait d'avoir des fonds flexibles pour notre renforcement interne nous a permis de commencer à identifier nos besoins ».

Soins individuels et collectifs face au COVID-19, forte demande de main-d'œuvre et persécution par l'État

La pandémie de COVID-19 a mis en évidence pour le FMS les tensions inhérentes entre le travail productif et le travail reproductif, en particulier pour les femmes et les individus féminisés, ainsi

que l'absence de progrès dans la recherche d'un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée, même au sein du féminisme.

« À l'époque, toutes mes collègues mères couraient partout avec leurs enfants », a déclaré une membre du FMS. « Chacune d'entre nous était complètement épuisée. Nous avons l'impression que la machine ne s'arrêtait jamais, même si le monde était en crise. »

En réponse, le FMS a fait des soins une **priorité transversale de son programme féministe**. En plus de concevoir sa politique de soins, le fonds a mis en place des mesures concrètes, telles que des horaires de travail flexibles, des allocations pour la santé mentale et physique, et un soutien spécifique pour les collègues enceintes ou ayant de jeunes enfants. Faciliter les liens entre les équipes de différents pays était essentiel pour maintenir la cohésion organisationnelle pendant le télétravail, et a permis de renforcer le collectif.

Des mesures liées aux soins ont également été mises en œuvre par le FMS, reconnaissant l'importance de lutter contre l'épuisement et le « burnout » auxquels sont confrontés les membres du personnel travaillant dans des situations de grande intensité et dans des contextes de persécution étatique. Comme l'a déclaré une membre du FMS :

« Le travail que nous faisons est guidé par une telle passion et un tel dévouement que nous ne tenons souvent pas compte, ni pour nous-mêmes ni pour nos partenaires, de l'impact sur notre énergie, de l'épuisement et du « burnout » que nous subissons ».

La bienveillance est devenue une pratique structurelle qui a permis au FMS de garantir le bien-être individuel et collectif de son équipe.

Concilier le travail productif et le travail reproductif

Le travail productif désigne les tâches qui génèrent des revenus ou contribuent directement à l'économie, tandis que le travail reproductif englobe les rôles non rémunérés qui soutiennent la vie familiale et domestique. Concilier ces deux types de travail signifie créer des systèmes et des politiques qui reconnaissent et soutiennent les deux, en veillant à ce qu'aucun ne soit mésestimé ou trop contraignant. L'objectif est de favoriser une approche plus inclusive et équilibrée de la vie professionnelle et familiale.

Consolider une présence géographique

La diversification géographique de ses mobilisations de ressources a été un élément clé de la stratégie du FMS pour surmonter les restrictions administratives et financières, en particulier dans des contextes de plus en plus défavorables. Cette approche a également eu des résultats financiers positifs : le fait d'avoir des structures administratives solides au Paraguay, en Uruguay et en Argentine donne au FMS une **plus grande flexibilité pour mobiliser des fonds et répondre de manière créative aux demandes croissantes de ses partenaires**, qui sont confrontés à des restrictions de plus en plus importantes dans leur propre contexte.

Par exemple, le FMS utilise une approche de financement flexible pour soutenir des organisations dans plus de 20 pays d'Amérique latine par le biais de l'initiative Leading from the South (Diriger depuis le Sud), en étroite collaboration avec d'autres fonds pour les femmes d'Amérique latine. Une membre du FMS a expliqué,

« Ces organisations ressentent également l'impact des politiques imposées par les gouvernements d'extrême droite et n'ont généralement accès qu'à des financements de coopération bilatérale ou multilatérale, qui ont tendance à être plus rigides ».

Collaboration accrue avec les partenaires

Le renforcement institutionnel et géographique du FMS a eu un impact positif sur la quantité et la qualité du soutien que l'organisation offre à ses partenaires. Comme l'a fait remarquer l'une des membres : « Lorsque les équipes sont plus proches des mouvements, le soutien est meilleur, la compréhension des organisations est plus profonde et la connaissance des particularités, de la culture et de la dynamique locales est plus grande. »

Avec le soutien de la subvention pour la résilience, le FMS a renforcé ses bureaux au Paraguay et en Uruguay, en embauchant du nouveau personnel et en développant les capacités locales. Cela a permis à ses membres de tisser des liens plus étroits avec les organisations de base, ce qui a permis au FMS de mieux comprendre leurs besoins et contextes spécifiques et de promouvoir la justice linguistique cruciale dans les régions où la diversité linguistique est importante.

Les enseignements tirés par le FMS dans des domaines tels que la viabilité financière et la résilience ont été activement partagés avec ses partenaires, afin de les aider à développer leurs propres capacités et à mieux s'adapter à des contextes difficiles. Certains partenaires ont commencé à mettre en œuvre les pratiques de soins collectifs également promues par FMS, tandis que d'autres ont reçu un soutien spécifique pour identifier des mesures et être rassurés sur le fait qu'il

est toujours possible de se concentrer sur les soins dans des circonstances difficiles.

De plus, les réunions régionales avec les partenaires organisées par FMS sont conçues en mettant l'accent sur le bien-être des activistes et de leurs familles, en offrant des espaces inclusifs et des programmes moins chargés qui encouragent la pleine participation et le repos.

Conclusions

Bien que FMS reconnaisse que le financement reçu dans le cadre de la subvention pour la résilience n'était pas d'un montant élevé, elle a qualifié la subvention de « puissante ». Ce soutien a permis à l'organisation d'identifier les changements qu'elle devait apporter et les décisions stratégiques qu'elle devait prendre tenu de la croissance qu'elle connaissait, ainsi que des contextes politique et de santé auxquels elle était confrontée à l'époque.

En fin de compte, la subvention pour la résilience de Fenomenal Funds a aidé le FMS à renforcer sa capacité d'adaptation et de durabilité, notamment en termes de :

➤ **Renforcement des capacités internes**, en particulier des équipes de travail et des bureaux au Paraguay et en Uruguay. Ces changements ont amélioré la capacité des équipes à répondre au besoin de mobilisation de fonds dans la région, ainsi qu'à fournir un soutien programmatique et politique accru aux partenaires de la région.

Ces initiatives reflètent un modèle de partenariat plus équitable et plus bienveillant, encourageant la consolidation d'un réseau de soutien et l'apprentissage collectif. Dans l'ensemble, ces actions ont conduit le FMS à renforcer les liens de confiance et de collaboration avec ses partenaires, démontrant qu'**une approche stratégique et féministe peut générer des impacts profonds et durables.**

➤ Augmentation de la **résilience et de la durabilité** financières grâce à la création d'un fonds de dotation.

➤ **Transformation** stratégique **de sa structure institutionnelle**, de sa gouvernance et de ses politiques pour s'adapter à sa propre croissance. Ce processus a conduit le fonds à générer des processus de travail plus horizontaux et à mieux répondre à des contextes politiques et sociaux complexes.

➤ Promotion d'**une culture de soins**, par la conception et la mise en œuvre de politiques et de mesures axées sur la prise en charge individuelle et collective globale de l'équipe et des partenaires du fonds, ainsi que par un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Ces changements ont renforcé le FMS, lui permettant de s'adapter à un environnement changeant et d'améliorer ses relations avec ses partenaires et le mouvement féministe en général, ainsi que son impact sur ces derniers.

Quelles sont les prochaines étapes pour le FMS ?

Le financement flexible fourni par la subvention pour la résilience a permis au FMS de renforcer sa structure interne, de transformer ses politiques et

ses stratégies et de partager ses connaissances avec ses partenaires, ce qui a accru son impact à long terme et son influence sur le mouvement féministe.

À l'avenir, le FMS vise à étendre ces réalisations à ses partenaires. Pour y parvenir, le FMS plaide en faveur de processus de soutien plus longs et plus collaboratifs, dans lesquels ses partenaires participent également au renforcement institutionnel. Cette approche permettrait non seulement d'amplifier l'impact des fonds pour les femmes, mais aussi de leur permettre de rêver et de planifier à long terme.

« Lorsque je rends visite aux organisations que nous soutenons, je leur demande toujours : « À quoi rêveriez-vous si vous pouviez avoir tout l'argent du monde ? », a déclaré une membre de FMC.

« Quelqu'un m'a dit un jour : « Nous rêvons de ne plus avoir à demander de fonds pour survivre. Comme ce serait merveilleux d'avoir des fonds pour réaliser nos rêves. » Fenomenal Funds nous a permis de rêver et de réaliser certains de ces rêves. Cela devrait être reproduit. »

Aujourd'hui, le FMS invite d'autres donateurs à reconnaître la valeur du renforcement institutionnel et à rejoindre sa vision de l'avenir, où les organisations féministes non seulement survivent, mais prospèrent et continuent de transformer les réalités.

Évoluer, s'adapter et résister au temps du COVID-19 et de l'incertitude politique

Fondo de Mujeres del Sur (FMS)

KIT Institute

P.O. Box 95001
1090 HA Amsterdam
The Netherlands



Adresse

Mauritskade 64
1092 AD Amsterdam
The Netherlands



Téléphone

+31 205688711

E-mail

assist@kit.nl

Site web

www.kit.nl

Résumé visuel par

Carlotta Cataldi

Conçu par

www.wrenmedia.co.uk