FINANCER LES AVENIRS DE LA JUSTICE SOCIALE:

LE POUVOIR DES COLLABORATION AU SERVICE DU RENFORCEMENT DES ORGANISATIONS

REMERCIEMENTS

Fenomenal Funds est une collaboration réunissant des financeurs féministes faisant appel au financement commun, à la gouvernance partagée et au subventionnement participatif pour renforcer la résilience des fonds membres du Réseau international de fonds de femmes Prospera.

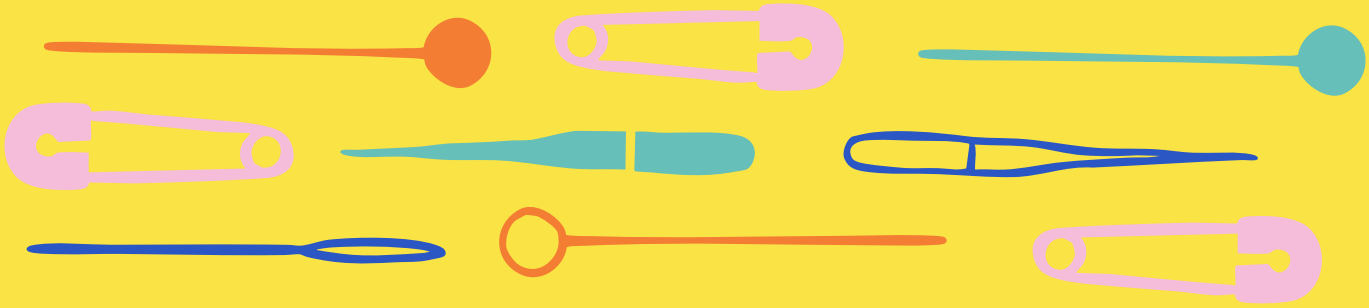
Citer comme suit : Fenomenal Funds, *Funding Social Justice Futures: Strengthening Organizations through Collaborative Power, Washington, DC: Fenomenal Funds, 2025.*

Nous tenons à remercier la communauté de Fenomenal Funds pour sa contribution au présent rapport:

- Les fonds membres du Réseau international de fonds de femmes Prospera, dont les voix et les expériences constituent la base du rapport
- Les membres actuelles de notre Comité directeur et de notre Comité consultatif, pour leur enthousiasme vis-à-vis de ce projet audacieux:
    - Comité directeur : Anisha Chugh, Beatriz González Manchón, Tesmerelna Atsbeha, Diakhoumba Gassama, Mónica Enríquez-Enríquez, Maria Eugenia Olmos, Nina Madsen et Elena Rey
    - Comité consultatif : Kika Frisone Barrera, Prachi Patankar, Jebli Shrestha, Nino Asatashvii, Sneha Tatapudy et Diana Medina
- Les membres précédents du Comité directeur et du Comité consultatif, pour leur soutien dans la conception du processus d'octroi de subventions et pour le temps et l'expérience inestimables qu'elles ont consacrés à donner une orientation au processus.
- Les coresponsables Phoebe So et Shama Dossa, pour leur leadership engagé au sein de Fenomenal Funds, leur bienveillance et leur volonté d'honorer au mieux le travail des fonds de femmes tout au long de ce rapport, et leur travail dans la conception et la conduite des conversations et des analyses consacrées à l'apprentissage.
- Notre précédente directrice, Zanele Sibanda, pour toute la sagesse et la perspicacité dont elle a fait preuve lors de la conception et de la mise en œuvre des subventions de collaboration
- Les consultantes qui nous ont accompagnées : Caroline Lambert, pour avoir rédigé le rapport avec perspicacité ; Marija Jakovljević, pour avoir documenté les conversations sur l'apprentissage ; Amanda Mercedes Gigler, pour sa sage stratégie et ses conseils en matière de communication ; June Ko, pour son habile coordination de la communication et Ubolsiri Racharaks (Ja), pour l'excellence et la méticulosité de son travail d'édition

Conception et mise en page: Lulu Kitololo Studio/ Studio Njano

Traduction française et révision: Audrey Mouysset and Anat Cassuto



A MESSAGE FROM CO-CHAIRS

Anisha Chugh (Women's Fund Asia) et Mónica Enríquez-Enríquez (Foundation for a Just Society)

Le présent rapport donne un aperçu du pouvoir que détient la collaboration pour stimuler la transformation des organisations, consolider le soutien que les fonds de femmes peuvent apporter aux mouvements de base œuvrant en faveur de la justice de genre, et renforcer la résilience et la solidarité au sein de l'écosystème du financement féministe, à un moment où les crises croissantes et constantes deviennent la norme mondiale et où les défis idéologiques et financiers rendent plus difficile l'avancement de l'égalité des genres.

Grâce à nos initiatives de collaboration, Fenomenal Funds a défini des méthodologies de collaboration innovantes, dégagé des enseignements sur la manière de pratiquer efficacement la collaboration au sein de divers groupes, et a réfléchi aux changements de mentalité et de pratique que les financeurs peuvent adopter pour insuffler la puissance de la collaboration dans leur travail. Ces investissements de la part d'alliés cruciaux - les financeurs privés et autres donateurs institutionnels - sont essentiels pour garantir que les fonds de femmes puissent continuer à fournir un financement efficace et effectif aux mouvements féministes de base.

Sans surprise peut-être, pour un rapport axé sur la collaboration, le contenu que vous allez lire est le fruit de l'effort collectif de nombreuses personnes - personnel des fonds de femmes, financeurs privés, partenaires du mouvement, consultantes et autres. Leur vision et leur engagement ont façonné les initiatives de collaboration présentées dans ce rapport: nous leur en sommes extrêmement reconnaissantes.

Nous espérons que la lecture de ce rapport vous rappellera le potentiel transformateur de la création de relations et, par ce biais, de l'instauration de la confiance. Sans cela, la gouvernance partagée et les pratiques de collaboration ne peuvent être mises en œuvre. Si ces conditions sont réunies, la collaboration renforce la résilience des organisations et fait naître de nouvelles idées pour faire progresser les droits des femmes.

Lorsque vous prendrez connaissance de leurs messages, nous vous demandons de rendre hommage à la résilience, au leadership et à la créativité des mouvements de défense des droits des femmes partout dans le monde : ces groupes sont les moteurs du changement transformateur que nous recherchons toutes et tous.

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements 2

Message des coprésidentes 3
Anisha Chugh (Women's Fund Asia) et Mónica Enríquez-Enríquez (Foundation for a Just Society)

Introduction 5

Les subventions de collaboration de Fenomenal Funds 26

La collaboration en matière d'infrastructure organisationnelle porte ses fruits : 36
Un impact phénoménal

Conseils pratiques : 54
Vers des investissements stratégiques dans la collaboration en matière d'infrastructures

Les enseignements de la collaboration: 74
Ce que nous avons appris sur le renforcement de l'infrastructure organisationnelle

Observations finales : 81
Investir dans la collaboration pour un impact durable

INTRODUCTION

PLUS FORTES ENSEMBLE

Nous vivons un moment de changements et de défis complexes. Alors que les dangereuses implications d'une vie dépassant les limites de notre planète deviennent de plus en plus évidentes, la politique de la peur et de la cupidité effrénée est déployée pour s'opposer aux actions progressistes en faveur de la justice économique et planétaire - afin de faire reculer les agendas féministes et d'autres agendas en matière de justice sociale.

Malgré cela, les activistes continuent de s'unir dans des actes de résilience, de résistance et de défi : pour défendre les personnes, pour défendre notre planète. Les fonds de femmes sont à leurs côtés, atteignant par là même les mouvements féministes et de défense des droits des femmes travaillant dans certains des contextes les plus difficiles ; ils sont à la pointe des questions les plus urgentes en matière de droits humains.

Les solutions ne sont pas simples, et un changement durable et efficace suppose que les divers acteurs s'unissent autour d'un objectif commun.

En collectivisant les risques, en maximisant les apprentissages et la créativité et en renforçant la stratégie, la collaboration devient un outil essentiel de résistance et de résilience.

Pourtant, si la collaboration porte souvent ses fruits, elle peut aussi s'avérer inefficace. Il est donc essentiel de comprendre les éléments nécessaires à l'activation d'une collaboration efficace en tant que moteur de la résilience des mouvements pour faire avancer notre travail.

Cet impératif a incité Fenomenal Funds à financer des collaborations axées sur le renforcement de l'infrastructure organisationnelle parmi les fonds membres du Réseau international de fonds de femmes Prospera. En tant que collaboration réunissant des financeurs féministes, Fenomenal Funds opère par le biais d'un modèle de gouvernance partagée et de subventions participatives, en mettant en commun les ressources de quatre fondations privées : Hewlett Foundation, Foundation for Just Society, Open Society Foundations et Wellspring Foundation.

1 Voir les conclusions préliminaires de l'enquête **Où est l'argent pour l'organisation des mouvements féministes ?**, menée par l'AWID entre les mois de mai et d'août 2024. Ces conclusions ont été présentées le 4 décembre 2024 lors du Forum féministe de l'AWID à Bangkok, (Thaïlande). Le rapport final sera publié en 2026.

2 Peñaloza, Seven things the Women's Fund Collaborative taught me about feminist philanthropy, 2020. Extrait de : **https://hewlett.org/seven-things-the-womens-funds-collaborative-taught-me-about-feminist-philanthropy/** (en anglais).

Les fonds de femmes constituent l'une des principales sources de financement des mouvements féministes de base[1] et sont à ce titre essentiels à leur succès[2]. Mais la plupart d'entre eux se heurtent à des obstacles structurels et bureaucratiques qui les empêchent d'accéder aux ressources de l'écosystème mondial du financement et de les exploiter, en particulier les petits fonds basés dans les pays du Sud, ce qui entraîne un sous-financement chronique. Du fait de leur intérêt à faire évoluer les pratiques féministes de collaboration, les fonds de femmes sont bien placés pour offrir des perspectives uniques.

Fenomenal Funds a émis l'hypothèse selon laquelle le financement d'initiatives de collaboration en matière d'infrastructure organisationnelle entre fonds de femmes **renforcerait leur résilience et leur capacité stratégique à mobiliser des ressources plus nombreuses et de meilleure qualité pour les travaux des mouvements de femmes de la base**[3]. La prémisse sous-jacente était que, malgré les difficultés parfois liées à la collaboration, les fonds de femmes iraient plus loin s'ils avançaient ensemble.

Il est donc essentiel de comprendre les éléments nécessaires à l'activation d'une collaboration efficace en tant que moteur de la résilience des mouvements pour faire avancer notre travail.

3 Voir la « théorie de la transformation » de Fenomenal Funds. https://fenomenalfunds.org/fr/publications/theory-of-transformation/.

INVESTIR DANS LA COLLABORATION POUR STIMULER L'AMÉLIORATION DE L'INFRASTRUCTURE ORGANISATIONNELLE

S'appuyant sur les premiers enseignements et la créativité de notre modèle de gouvernance partagée, Fenomenal Funds a investi 6,6 millions d'USD sur deux ans, soutenant 15 initiatives de collaboration différentes axées sur le renforcement de l'infrastructure organisationnelle (voir ci-dessous pour de plus amples détails).

Les résultats obtenus par ces initiatives de collaboration ont permis de valider notre hypothèse : les fonds de femmes pourraient consolider leur résilience et leur capacité stratégique à servir les mouvements à travers la collaboration. Les fonds ont indiqué que les collaborations avaient contribué à parvenir aux aboutissements suivants:

Des résultats organisationnels plus significatifs que les initiatives entreprises de manière indépendante

- Les fonds de femmes ont tiré parti des connaissances de leurs pairs, se sont inspirés des divers contextes divers et ont collectivisé les enseignements pour proposer des outils et des approches plus robustes et plus largement applicables en matière d'infrastructure organisationnelle[4].
- L'approche des initiatives de collaboration, délimitée dans le temps et dotée de ressources, a permis aux fonds de femmes de donner la priorité au travail de renforcement de l'infrastructure organisationnelle et de puiser dans l'énergie collective pour faire avancer les travaux.

Renforcement de la capacité des fonds de femmes à répondre aux besoins de leurs partenaires du mouvement

- Ces collaborations ont permis de mettre au point une série d'outils et d'approches pratiques qui ont rationalisé et fait progresser les opérations internes des fonds de femmes et leur travail avec leurs partenaires.
- Ces collaborations ont contribué à renforcer les compétences et la confiance du personnel des fonds de femmes pour mobiliser des ressources plus diversifiées pour les mouvements.

Consolidation des relations au sein de l'écosystème du financement féministe par l'approfondissement des liens et de la confiance entre les partenaires et les fonds de femmes

- Cela a renforcé la compréhension des divers contextes dans lesquels le travail sur l'égalité des genres est effectué.
- Ces relations et ces enseignements alimenteront l'évolution stratégique du travail féministe, où que les participantes travaillent.

4 « L'infrastructure organisationnelle » désigne les systèmes, les processus et les pratiques qui permettent à une organisation de bien fonctionner. Un fonds de femmes qui fonctionne bien est une organisation qui dispose de la capacité, des ressources et des outils nécessaires pour accomplir sa mission conformément à ses valeurs. L'infrastructure organisationnelle peut comprendre le personnel, les bureaux, les équipements, les systèmes d'information et les outils techniques. Elle peut également englober des politiques, des stratégies et des procédures de planification et de gestion élaborées, convenues et concrètes, ainsi que des mécanismes de prise de décision et de gouvernance. Fait important, l'utilité et l'efficacité de l'infrastructure d'une organisation sont étroitement liées à la profondeur et à la qualité des relations entre les personnes impliquées dans cette dernière.

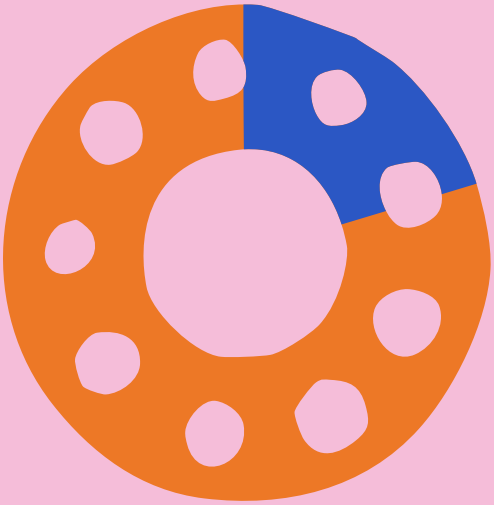
Les fonds de femmes ont également signalé que ces enseignements sur le « comment » du travail en matière d'égalité des genres, combinés à l'amélioration des pratiques organisationnelles, ont permis d'utiliser les ressources de l'organisation pour élaborer des stratégies, planifier et nouer des relations avec leurs partenaires. Ces facteurs leur ont donné la possibilité de mieux identifier et financer les questions émergentes parmi les mouvements de base pour la justice de genre et d'investir dans le pouvoir collectif de ces acteurs pour susciter le changement.

Bien que le suivi de l'impact du travail mené par les partenaires des fonds de femmes ne soit pas du ressort de Fenomenal Funds, nos conversations sur l'apprentissage ont révélé des preuves anecdotiques d'impacts similaires à ceux décrits précédemment.

Suite à une auto-évaluation, les fonds de femmes ont indiqué que leurs partenaires tenaient compte des enseignements générés par les investissements dans l'infrastructure organisationnelle de Fenomenal Funds, avec pour résultat

- un renforcement des capacités organisationnelles, par exemple dans les domaines du suivi, de l'évaluation, de l'apprentissage et de la redevabilité, ainsi que de la capacité à mobiliser des ressources pour leur travail au niveau de la base ;.
- des relations plus ouvertes et plus réfléchies avec les fonds de femmes et leurs propres communautés, aboutissant à des actions plus efficaces ; et
- des enseignements stratégiques sur la justice de genre et la mobilisation des ressources pour ce travail.

Les fonds pour les femmes sont en mesure de mieux financer les mouvements de base pour la justice de genre afin de susciter le changement.



80%

des collaborations affirment qu'elles sont désormais plus aptes à répondre aux besoins de leurs partenaires du mouvement.

« L'établissement d'un climat de confiance par le biais d'interactions sociales avec nos participantes/ bénévoles nous a permis de recueillir des données plus honnêtes, plus détaillées et plus significatives. Ceci a contribué à améliorer la qualité et l'authenticité de nos rapports, en garantissant qu'ils reflètent fidèlement les voix et les expériences des personnes que nous servons.»

Fonds pour les femmes Y

14 COLLABORATIONS SUR 15

s'accordent à dire que le fait de réunir des fonds pour les femmes opérant sur un large éventail de langues, de champs d'application et d'échelles **a rendu l'expérience transformatrice.**

ENVIRON LA MOITIÉ

des initiatives de collaboration ont déclaré avoir développé ou redéveloppé à nouveau des stratégies, des outils et des idées pour renforcer les pratiques de réduction et d'atténuation des risques au sein de leurs fonds et avec leurs partenaires.

« Collaborations contribuent à réduire les risques en mettant en commun l'expérience et la sagesse collective. Les collaborations brisent les cloisonnements, évitent les doublons et mettent en évidence l'importance d'investir dans des infrastructures de collaboration, telles que des interprètes, des documentalistes ou des facilitatrices, afin de garantir l'accessibilité et l'efficacité des processus d'octroi de subventions. »

(Base de données de fonds féministes : Groupe Avancé)

LE TOURNANT STRATÉGIQUE VERS L'INVESTISSEMENT DANS LA COLLABORATION

Les enseignements de Fenomenal Funds en matière de collaboration vont au-delà des fonds de femmes et des mouvements féministes. Nos enseignements sont pertinents pour tout financeur reconnaissant la valeur des fonds intermédiaires qui comblent le fossé entre la philanthropie privée et le mouvement social afin de fournir des ressources de meilleure qualité et plus réactives à l'activisme de la base pour le travail en faveur de la transformation des systèmes.

Le présent rapport plaide en faveur d'investissements stratégiques dans les collaborations entre fonds intermédiaires en matière d'infrastructure organisationnelle et propose des conseils pratiques, fondés sur des données probantes, pour opérer ce changement stratégique. Nous avons regroupé notre expérience en trois séries de recommandations:

- « Cinq changements de mentalité essentiels pour tirer parti de la puissance de la collaboration ».
- « Six conseils pratiques à l'attention des financeurs qui investissent dans la collaboration ».
- « Dix pratiques pour assurer une collaboration efficace »

Pour obtenir un guide détaillé sur la mise en œuvre de la méthodologie des labos de la collaboration, veuillez consulter notre boîte à outils sur les subventions de collaboration[5]. Cette ressource décrit le processus suivi par Fenomenal Funds pour aider les fonds de femmes à former des groupes de collaboration et à cocréer leurs plans de collaboration.

5 La boîte à outils sur les subventions de collaboration de Fenomenal Funds est disponible ici : **https://fenomenalfunds.org/fr/grantmaking/collaboration-grants/tools-resources** (en anglais)

5 CHANGEMENTS DE MENTALITÉ ESSENTIELS POUR TIRER PARTI DE LA PUISSANCE DE LA COLLABORATION

Pour investir dans la collaboration, notamment la collaboration visant à renforcer l'infrastructure organisationnelle, il convient que les financeurs changent d'état d'esprit

1. **Un financement commun, flexible et non concurrentiel permet d'obtenir des résultats dans les collaborations portant sur l'infrastructure organisationnelle.**
2. **Un financement pluriannuel est nécessaire pour garantir une certaine amplitude de collaboration (et obtenir de meilleurs résultats).**
3. **Investir dans le processus et le coapprentissage pour maximiser l'impact de la collaboration.**
4. **Le processus constitue à la fois un intrant, un produit et un résultat de la collaboration.**
5. **L'autonomie conduit à de meilleures collaborations.**

6 CONSEILS PRATIQUES À L'ATTENTION DES FINANCEURS QUI INVESTISSENT DANS LA COLLABORATION

Ces six conseils pratiques permettent aux financeurs de faire la transition entre les changements de mentalité et la conception de programmes:

1. **Faire l'effort de déterminer si votre financement se prête à cette approche.**
2. **Financer intégralement et avec souplesse tant les processus que les activités d'une collaboration en matière d'infrastructure organisationnelle.**
3. **Aborder en toute conscience la dynamique du pouvoir impliquée dans la collaboration.**
4. **Saisir l'occasion de désapprendre et de se détourner des pratiques de financement préjudiciables.**
5. **Incorporer la réactivité et la flexibilité dans vos relations avec les partenaires du mouvement.**
6. **Adopter un cycle continu d'apprentissage participatif et collaboratif.**

10 PRATIQUES POUR ASSURER UNE COLLABORATION EFFICACE

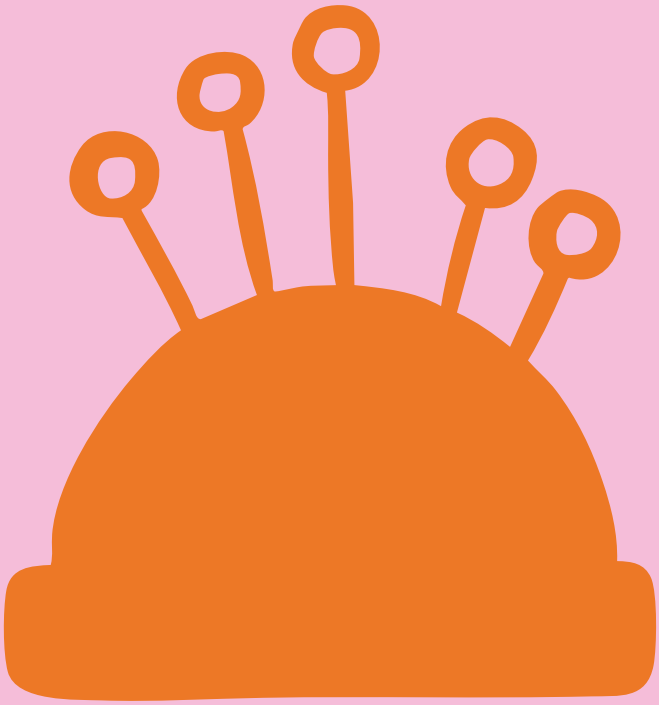
Au moment où vous passez de la conception à la mise en œuvre, les dix pratiques suivantes vous aideront à mettre en place des initiatives de collaboration efficaces:

1. **Adopter une démarche volontaire vis-à-vis la collaboration.**
2. **Investir dans l'établissement de relations.**
3. **Formuler des objectifs communs.**
4. **Renforcer les connaissances en matière de pouvoir.**
5. **Collectiviser les savoirs et les risques.**
6. **Adopter la flexibilité et la pluralité.**
7. **Naviguer entre clarté et complexité.**
8. **Remettre en question les postulats.**
9. **Tirer parti du pouvoir de la réflexion.**
10. **Favoriser une participation équitable.**

PRÉCISER CE QUE NOUS ENTENDONS PAR COLLABORATION FÉMINISTE

En nous basant sur les contributions des théoriciennes et spécialistes féministes[6] et en décortiquant les enseignements et les idées des membres du Réseau international de fonds de femmes Prospera avec lesquels nous travaillons, nous arrivons à la compréhension suivante de la collaboration féministe, en sa qualité d'investissement pratique dans les écosystèmes du financement qui pourrait s'appliquer à tous les acteurs engagés dans un travail de justice sociale.

6 Pour en savoir plus, voir la section « Note sur la terminologie » plus loin dans le rapport.



La collaboration féministe rassemble divers acteurs, en les unissant pour atteindre un objectif commun et autodéterminé.

Cet objectif peut être externe (mettre en place un changement de système dans une communauté) ou interne (renforcer la résilience organisationnelle et financière). Si des valeurs et des méthodes de travail communes peuvent faciliter la collaboration, celle-ci est impossible sans un objectif commun.

La collaboration féministe suppose de nommer les dynamiques de pouvoir et de les aborder, de tirer parti de celles qui sont constructives et de neutraliser ou de transformer celles qui sont néfastes.

Cela requiert une analyse du contexte afin de mesurer l'impact de l'oppression systémique et structurelle et des privilèges sur les relations individuelles et organisationnelles au sein de la collaboration, y compris la reconnaissance du caractère non figé de ces dynamiques de pouvoir. L'engagement en faveur du relationnel, étayé par l'intelligence émotionnelle - en particulier la capacité à travailler dans la vulnérabilité et la confiance et à remettre en question ses propres hypothèses - est également vital pour que les membres des collaborations puissent traiter la question du pouvoir.

La collaboration féministe prospère dans le concret. Elle est rendue possible par des processus transparents et la patience face à la complexité.

S'il est important de consacrer du temps à clarifier les concepts fondamentaux, il est essentiel de passer des idées à l'action. Pour ce faire, la collaboration doit être alimentée par la réflexion et l'apprentissage afin de permettre l'intégration de la puissance des divers contextes dans les solutions et les stratégies élaborées par les membres de la collaboration. L'ouverture à la pluralité est essentielle pour garantir l'adaptation de la réponse aux spécificités locales.

Enfin, la collaboration féministe nécessite une dotation en ressources souple, non concurrentielle et pluriannuelle pour permettre une participation équitable et durable.

D'après notre expérience, un financement non concurrentiel est essentiel pour faciliter l'instauration d'un climat de confiance. La souplesse du financement est indispensable en ces temps complexes, car elle permet de corriger facilement les trajectoires dans des contextes qui évoluent rapidement. Le financement pluriannuel permet aux membres de la collaboration d'instaurer la confiance nécessaire pour partager honnêtement et collectiviser les risques, faire preuve de créativité et élaborer des solutions robustes soutenant la stabilité et les structures des organisations.

NOTE SUR LA TERMINOLOGIE

LA COLLABORATION

La méthodologie de nos subventions de collaboration et notre définition de la collaboration ont grandement bénéficié des réflexions développées par les théoriciennes et les praticiennes féministes.

- Nous prenons appui sur le travail d'Obioma Nnaemeka (2004)[7] sur l'ego-féminisme, qui est axé sur le « féminisme de négociation » et le féminisme « sans ego », et qui met l'accent sur l'écoute, le silence et la conversation en tant qu'outils permettant d'approfondir la compréhension du contexte et d'élaborer des stratégies de collaboration.
- Nous nous sommes également inspirées des travaux d'Eunice Karanja Kamaara, d'Elisabeth T. Vasko et de Jeanine E. Viau (2012)[8] sur la collaboration interculturelle féministe et l'impératif de nommer honnêtement sa situation sociale dans le contexte des réalités impériales et postcoloniales.
- Nous avons porté une attention particulière au concept de « solidarités situées » développé par Richa Nagar en 2014[9] et à son insistance sur la « vulnérabilité radicale » comme moyen de remodeler les concepts traditionnels de transparence et de redevabilité à travers des relations de confiance à multiples facettes forgées dans les dialogues qui interrogent et explorent les contours de la réussite et de l'échec.

D'une manière plus générale, nous avons également tenu compte des travaux de Juliane Röll en 2017[10] sur la « collaboration significative », qui met l'accent sur les efforts dédiés, et des travaux de Rachael Barbour en 2018[11], qui soulignent qu'une connexion plus profonde est fondamentale pour garantir des collaborations fructueuses.

7 O. Nnaemeka, Nego-feminism: Theorizing, practicing, and pruning Africa's way, Signs, vol. 29, n° 2, pp. 357-385, 2004. https://doi.org/10.1086/378553 (en anglais) (citation pp. 377-378)

8 E. K. Kamaara, E.T. Vasko et J. E. Viau, Listening and speaking as two sides of the same coin: Negotiating dualisms in intercultural feminist collaboration, Journal of Feminist Studies in Religion, vol. 28, n° 2, pp. 49-67, 2012. https://doi.org/10.2979/jfemistudreli.28.2.49 (en anglais)

9 R. Nagar, Muddying the waters: Coauthoring feminisms across scholarship and activism, Champaign, IL: University of Illinois Press, 2014. https://doi.org/10.5406/illinois/9780252038792.001.0001 (en anglais)

10 J. Röll, Encounters for meaningful collaboration (a few words on our organisation's purpose), 2017. Extrait de : http://structureprocess.com/blog/encounters/ (en anglais)

11 R. Barbour, Collaboration versus cooperation: Grassroots activism in divided cities and communication networks, World Academy of Science, Engineering and Technology, International Journal of Humanities and Social Sciences, vol. 12, n° 2, pp. 234-237, 2018.

L'INFRASTRUCTURE ORGANISATIONNELLE

Nous utilisons le terme « infrastructure organisationnelle » tout au long du présent rapport. Nous nous sommes inspirées des travaux de la Fondation Ford sur **l'infrastructure organisationnelle**[12]. La Fondation considère que l'infrastructure organisationnelle comprend des ressources, des systèmes et des pratiques d'ordre individuel et collectif, et qu'elle inclut:

- des personnes (leadership et développement du conseil d'administration, diversité, équité et inclusion ; culture organisationnelle ; gestion des talents);
- une stratégie (clarté et cohérence de la mission ; apprentissage au niveau de l'organisation ; stratégie d'adaptation ; développement du réseau);
- des ressources (gestion financière, réserve opérationnelle, collecte de fonds);
- des systèmes (sécurité physique et numérique ; technologies de l'information ; communication ; respect de la législation) ; et
- des partenariats et un engagement (collaboration et plaidoyer).

L'INFRASTRUCTURE DE COLLABORATION

Nous faisons également référence à l'idée d'une « infrastructure de collaboration » afin d'appréhender les ressources (en termes de finances et de connaissances) qui sous-tendent une collaboration efficace. Selon notre expérience, il est important de financer intégralement le processus et les activités d'une collaboration portant sur l'infrastructure organisationnelle, tant pour les partenaires de la collaboration que pour l'équipe de financeurs. Ceci est valable aussi bien pour la phase d'établissement que pour celle de mise en œuvre. Nous nous sommes également rendu compte que l'infrastructure de collaboration inclut les connaissances relatives aux pratiques de collaboration et la capacité de les partager de manière utile à des moments critiques de la collaboration (par exemple, pendant les phases de coconception ou d'élaboration du budget). Elle englobe également le soutien apporté par l'équipe de Fenomenal Funds lorsque les initiatives de collaboration ont été confrontées à des défis internes et externes.

LA JUSTICE EN MATIÈRE DE LANGUES ET LA JUSTICE EN MATIÈRE DE FUSEAUX HORAIRES

En nous appuyant sur les pratiques du Réseau international de fonds de femmes Prospera, nous avons intégré la justice linguistique à nos travaux lors des cinq années pendant lesquelles nous avons accordé des subventions. Cela a demandé de l'attention et des ressources. Nous vous renvoyons à ces **réflexions**[13] de la Foundation for a Just Society sur les multiples dimensions de la justice linguistique et à leurs conseils pratiques pour l'intégrer dans votre travail. Nous avons également entrepris de tenir compte de la justice en matière de fuseaux horaires dans notre travail. C'est en réalité très difficile à réaliser. Mais une stratégie clé a été de prêter attention aux fuseaux souvent désavantagés et à travailler activement à supprimer les normes qui privilégient un fuseau sur un autre, ainsi qu'à organiser la rotation des heures de réunion afin que la charge soit répartie plus équitablement.

12 En savoir plus sur la page de la Fondation Ford Foundation: **https://www.fordfoundation.org/work/our-grants/building-institutions-and-networks/how-it-works/** (en anglais).

13 Pour en savoir plus, veuillez consulter l'article « Language justice : an invitation to get out of our comfort zones and build together » dans le magazine Alliance: **https://www.alliancemagazine.org/blog/language-justice-an-invitation-to-get-out-of-our-comfort-zones-and-build-together/** (en anglais).

INVESTIR DANS LA COLLABORATION: UN PROGRÈS JUDICIEUX DANS LE TRAVAIL EN FAVEUR DE LA TRANSFORMATION DES SYSTÈMES

L'ensemble de nos résultats et de nos perspectives constituent des arguments convaincants : Les initiatives de collaboration en matière d'infrastructure organisationnelle représentent un investissement intelligent à long terme pour les donateurs s'intéressant au travail de transformation des systèmes. Cela vaut particulièrement pour ceux qui utilisent des fonds intermédiaires pour répartir les risques, promouvoir la créativité et soutenir de manière plus efficace les acteurs de la base dans leur travail essentiel et stratégique. Nous vous invitons à lire la suite de cet article pour comprendre comment nous avons opéré ce changement stratégique et réfléchir à l'efficacité de cette approche.

LES SUBVENTIONS DE COLLABORATION DE FENOMENAL FUNDS

42 Fonds féministes et fonds pour les femmes ont pris part à des initiatives de collaboration

15 Collaborations couvrant diverses zones géographiques, langues, champs d'application et échelles

11 Domaines d'action favorisant la résilience des organisations et des mouvements

+ DE 6 MILLIONS DE DOLLARS Investis dans une vision sur deux ans

LA COLLABORATION COMME PREMIÈRE ÉTAPE: LA MISE EN PLACE DES LABOS

En 2022, Fenomenal Funds a lancé les labos de collaboration - un processus encadré visant à faciliter les collaborations significatives entre les fonds membres du Réseau international de fonds de femmes Prospera.

Développés par le Comité consultatif de Fenomenal Funds, les labos de collaboration ont aidé les fonds de femmes à tirer parti de leur pouvoir collectif, de leurs connaissances et de leur créativité. Le Comité consultatif a **cocréé sa vision d'une méthodologie de collaboration féministe**[14]: un processus non concurrentiel en trois phases, doté de ressources, destiné à aider les divers fonds à nouer des relations et à faire évoluer leurs projets. Le développement des phases « Découvrir », « Définir » et « Affiner »[15] a été favorisé par un état d'esprit axé sur la flexibilité et un engagement à la réflexion (qui a permis d'ajuster la méthodologie au fur et à mesure que de nouvelles idées émergeaient). De façon cruciale, chaque phase a été imprégnée de pratiques fondées sur le « pouvoir avec » plutôt que sur le « pouvoir sur ». Le meilleur exemple en est peut-être la phase « Affiner », au cours de laquelle le processus de révision a été organisé de manière à ce que les pairs apportent leur soutien et créent des liens plutôt que d'agir en décideurs perpétuant le jugement et la concurrence. Les fonds de femmes avaient désormais le pouvoir de déterminer s'ils répondraient ou non aux questions de réflexion et aborderaient les suggestions de résolution de problèmes dans les domaines où des risques étaient perçus, et de quelle manière. En termes pratiques, Fenomenal Funds a engagé des facilitatrices, des documentalistes et des interprètes capables d'accompagner les fonds tout au long de leur parcours. Cela a permis aux partenaires de prendre part au processus sans être distraits par la prise de notes ou la gestion de la réunion.

14 Voir « Ouvrir la voie : la collaboration comme outil de résilience ».
https://fenomenalfunds.org/grantmaking/collaboration-grants/insights/paving-the-way-collaboration-as-a-tool-for-resilience/

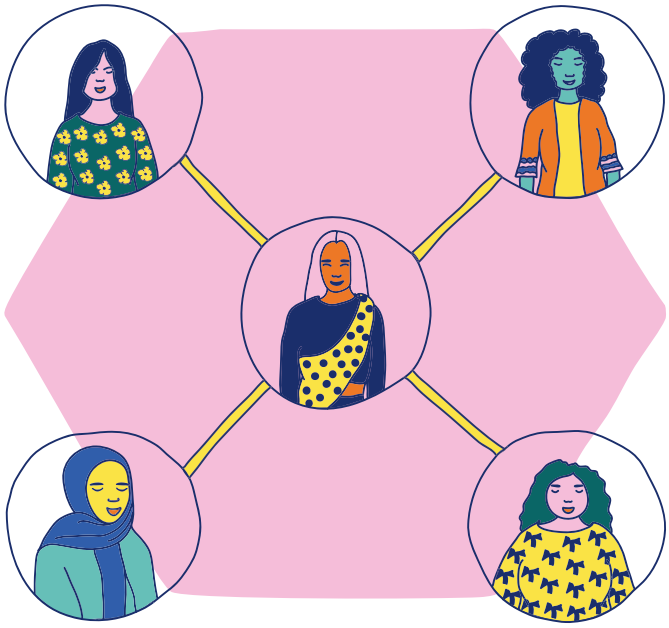
15 Voir la « Boîte à outils de Fenomenal Funds »: **https://fenomenalfunds.org/grantmaking/collaboration-grants/tools-resources**

LA DOTATION EN RESSOURCES DE LA RÉSILIENCE ORGANISATIONNELLE: LES INITIATIVES DE COLLABORATION

Avec un investissement de USD 6,6 millions sur deux ans, Fenomenal Funds a soutenu des collaborations dans diverses régions et diverses langues et au profit de fonds de femmes ayant des champs d'action et des échelles d'opérations et de partenariats différents.

Les labos de collaboration ont lancé 15 initiatives différentes, regroupées autour de quatre thèmes (les chiffres entre parenthèses correspondent au nombre d'initiatives de la collaboration qui se sont concentrées sur le thème en question):

SYSTÈMES ET PRATIQUES ORGANISATIONNELS:



- **Développement des organisations féministes (1)**
  Rassemble trois fonds mondiaux pour les femmes

- **Leadership féministe (1)**
  rassemble deux fonds régionaux pour les femmes

- **Soins collectifs (4)**
  - Trois initiatives de collaboration ont axé leurs travaux sur les soins collectifs, deux d'entre elles s'appuyant sur des structures de collaboration existantes (l'une réunissant quatre fonds régionaux pour les femmes et l'autre réunissant quatre fonds de femmes d'envergure régionale et mondiale) et une autre établissant un nouvel ensemble de relations (réunissant cinq fonds nationaux, régionaux et mondiaux).
  - Une initiative de collaboration a ciblé ses activités sur la guérison féministe, rassemblant trois fonds nationaux pour les femmes de la même région

Les Groupes de Collaborations et leurs Membres

Collaboration sur l'évolution organisationnelle féministe

Astraea Lesbian Foundation for Justice
International Indigenous Women's Forum (FIMI)
Women Win

Le leadership féministe dans le développement organisationnel

Calala Women's Fund
Mediterranean Women's Fund

Les communautés de soins collectifs

Doria Feminist Fund
FRIDA | The Young Feminist Fund
Mongolian Women's Fund (MONES)
Tewa
Women's Fund Fiji

Communautés au service des soins collectifs - Le Sud aux Rênes du Leadership

Women's Funds Asia (WFA)
African Women's Development Fund (AWDF)
Fondo Mujeres del Sur (FMS)
International Indigenous Women's Forum (FIMI)

Infrastructure de soins collectifs : bâtir des apprentissages collectifs

Urgent Action Fund - Women's Human Rights
Urgent Action Fund - Africa
Urgent Action Fund - Asia and Pacific
Urgent Action Fund - Latin America and the Caribbean

Les espaces de guérison féministes

FemFund (Poland)
Women's Fund Armenia
Women's Fund in Georgia

INNOVATION EN MATIÈRE D'OCTROI DE SUBVENTIONS ET D'ACCOMPAGNEMENT

- **Subventionnement participatif (1)**
  Rassemble sept fonds nationaux, régionaux et mondiaux pour les femmes
- **Suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage féministes (MEAL) (1)**
  Rassemble quatre fonds de femmes aux champs d'action similaires
- **Bases de données féministes (2)**
  Deux collaborations : l'une axée sur les organisations ayant un intérêt émergent et regroupant cinq fonds nationaux et mondiaux pour les femmes, et l'autre axée sur ceux ayant un intérêt plus établi et réunissant cinq fonds nationaux et mondiaux pour les femmes.

Les Groupes de Collaborations et leurs Membres

Apprentissage collectif sur le subventionnement participatif

Fondo Semillas
Armenia Women's Fund
Women First
Women Fund Asia
Mones
Women's Fund in Georgia
Women Win

Suivi, Évaluation et Apprentissage Féministes (FMEL) Participatifs

Taso Foundation
Fonds pour les Femmes Congolaises (FFCRDC)
Women's Fund Y
Women's Fund X

Base de données des fonds féministes : Groupe Émergent

Bulgarian Fund for Women
Global Fund for Women
Taso Foundation
Women Fund Tanzania
Women's Fund Z

Base de données de fonds féministes : Groupe Avancé

Fondo Semillas A.C.
Global Fund for Women
Equality Fund
Mama Cash
Ukrainian Women's Fund

RÉSILIENCE FINANCIÈRE DES ORGANISATIONS

- **Mobilisation de ressources (2)**
  Deux collaborations, l'une axée sur la mobilisation de ressources dans des contextes restreints, réunissant trois fonds de femmes, et l'autre réunissant six fonds régionaux et mondiaux pour les femmes

- **Viabilité financière (1)**
  Rassemble trois fonds nationaux et régionaux pour les femmes

Les Groupes de Collaborations et leurs Membres

Apprentissage collaboratif sur la mobilisation de ressources

Calala Fondo Mujeres
Doria Feminist Fund
Ecumenical Women's Initiative
ELAS+
Reconstruction Women's Fund
Women First International Fund

Mobiliser des Ressources Locales dans des Contextes Difficiles

Korea Foundation for Women
Women's Fund Y
Women's Fund X

La résilience financière féministe

Women's Fund Tanzania
Women's Fund Z

CHANGEMENT NARRATIF

Deux initiatives de collaboration supplémentaires ont émergé séparément des labos, axées sur le changement de récit, rassemblent des réseaux régionaux et interrégionaux existants.

Les Groupes de Collaborations et leurs Membres

Alliance LATAM

Fondo de Acción Urgente de América Latina y el Caribe Hispanohablante (FAU-LAC)
Fondo de Mujeres Bolivia Apthapi Jopueti (FMB)
Fondo Alquimia
Fondo Centroamericano de Mujeres (FCAM)
Fondo Elas+
Fondo Lunaria
Fondo de Mujeres del Sur (FMS)
Fondo Semillas

ON THE RIGHT TRACK (OTRT) : La création de réseaux au service de la démocratie et des droits de l'homme en Amérique latine et en Europe

Women's Funds in LATIN AMERICA (LATAM)

Fondo Alquimia
Fondo Apthapi Jopueti
Fondo Centroamericano de Mujeres
Fondo de Acción Urgente para América Latina y el Caribe
Fondo Elas+
Fondo Lunaria
Fondo Mujeres del Sur
Fondo Semillas

Women's Funds in EUROPE

Bulgarian Fund for Women
Calala Women's Fund
Feminist Fund Poland
filia die frauenstiftung
Mediterranean Women's Fund
Reconstruction Women's Fund
Taso Foundation
Ukrainian Women's Fund
Women's Fund Armenia
Women's Fund Georgia
Ecumenical Women's Fund

FAVORISER LA FLEXIBILITÉ PAR LA RÉFLEXION ET L'APPRENTISSAGE

Fenomenal Funds a basé **son approche de l'apprentissage et de la redevabilité sur l'apprentissage émergent**[16], en élaborant trois hypothèses (une portant sur son modèle de financement, une autre sur le modèle de gouvernance partagée propre à Fenomenal Funds et une autre sur son plaidoyer philanthropique). Les conversations d'apprentissage[17] ont favorisé la réflexion sur les initiatives de collaboration, parallèlement à des conversations au format « fishbowl » organisées de manière thématique entre les groupes.

Organisées à deux reprises, une fois en 2023 et une autre en 2024, les conversations d'apprentissage ont été programmées avec chaque initiative de collaboration et ont permis d'organiser des séances de réflexion guidées et documentées. Les questions portaient sur les idées de fond concernant le sujet de leur collaboration, ainsi que sur les enseignements tirés concernant les pratiques de collaboration. Ces derniers ont été analysés à la fois dans le contexte de la collaboration et dans le contexte des relations des participantes avec Fenomenal Funds.

Tout au long du dernier trimestre 2023 et du premier trimestre 2024, les conversations au format « fishbowl » ont permis aux membres du Réseau international de fonds de femmes Prospera d'assister à une discussion entre Fenomenal Funds et les initiatives de collaboration regroupées par thèmes. Ces conversations encadrées ont donné aux membres la possibilité d'avoir un aperçu du contenu substantiel des collaborations et ont offert aux partenaires un temps de pause pour synthétiser les apprentissages émergents (et effectuer les réorientations nécessaires pour la dernière année)

16 Voir la Stratégie d'apprentissage de Fenomenal Funds: **https://fenomenalfunds.org/wp-content/uploads/2023/12/Fenomenal-Funds-Learning-Strategy.pdf**.

17 Les conversations d'apprentissage incarnent les approches féministes du partage des connaissances par le biais de conversations réciproques et génératives. L'éthique féministe des soins figure au cœur de notre travail et, pour cette raison, nous ne voulions pas surcharger les membres de la collaboration avec la rédaction de rapports et la documentation. Fenomenal Funds a organisé un espace pour ces conversations d'apprentissage avec tous les groupes de collaboration et les a documentées en lieu et place d'un rapport annuel.

NOTRE VOYAGE À TRAVERS LES CONVERSATIONS D'APPRENTISSAGE

Première série
Juillet - octobre 2023

13 conversations d'apprentissage

Contribution à la réflexion des participantes sur le processus de collaboration et à la formulation d'enseignements préliminaires

9 conversations « fishbowl »
Novembre 2023 - Mai 2024

Une opportunité pour apprendre des initiatives de collaboration thématiquement alignées et de bénéficier d'une pollinisation croisée avec le travail des autres

Deuxième série
Juillet - Novembre 2024

15 conversations d'apprentissage

Une pause essentielle pour l'auto-évaluation a permis d'étayer les réorientations des projets pour la dernière année et d'approfondir les connaissances sur la praxis de la collaboration

Cela a révélé une tendance continue à l'apprentissage et à la réflexion émergents tout au long de la période de subvention et contribué à la collecte de données ayant pu être analysées ultérieurement pour démontrer l'impact.

Ces deux types de conversations ont fourni les données utilisées pour formuler les idées et les conclusions, ainsi que pour préciser les changements de mentalité, les pratiques et les conseils présentés dans ce rapport.

LA COLLABORATION EN MATIÈRE D'INFRASTRUCTURE ORGANISATIONNELLE PORTE SES FRUITS: UN IMPACT PHÉNOMÉNAL

IMPACT DES COLLABORATIONS EN MATIÈRE D'INFRASTRUCTURE ORGANISATIONNELLE SUR LES FONDS DE FEMMES, LES PARTENAIRES ET LE TRAVAIL DE TERRAIN EN FAVEUR DE LA JUSTICE DE GENRE

Alors que de nombreuses initiatives de collaboration sont encore en train de finaliser leurs travaux, les enseignements tirés des conversations d'apprentissage démontrent que les initiatives de collaboration:

- ont renforcé la résilience organisationnelle et financière des fonds de femmes, et
- ont approfondi les connaissances stratégiques et les relations au sein de l'écosystème du financement féministe.

Collectivement, les initiatives de collaboration ont aidé les fonds de femmes à:

- affûter leur analyse, leur compréhension du contexte et leurs relations;
- rationaliser leurs systèmes et leurs pratiques ;
- renforcer la confiance, les compétences et les connaissances des individus et des organisations; et
- réorienter le temps du personnel consacré aux processus inefficaces vers un travail plus stratégique et relationnel.

Cela a contribué à améliorer la capacité stratégique des fonds de femmes à:

- établir des relations ouvertes et réactives avec les partenaires;
- identifier les questions émergentes parmi les activistes de la base et les financer;
- mieux répondre aux besoins des mouvements pour la justice de genre ; et
- cocréer des approches pour soutenir un écosystème de financement féministe résilient et mieux connecté.

Fait significatif, les fonds de femmes ont perçu que l'accent mis par Fenomenal Funds sur la collaboration a permis d'obtenir de meilleurs résultats que s'ils avaient tenté de faire progresser leur travail d'infrastructure organisationnelle de manière indépendante. Les initiatives de collaboration leur ont permis de tirer parti de la diversité des contextes, des expériences et des éclairages pour:

- produire des outils et des approches plus robustes, plus souples et plus réactifs en matière d'infrastructure organisationnelle, ayant pu être testés dans différents contextes ; et
- faire progresser la praxis de l'égalité des genres grâce à une réflexion collective sur les expériences, les stratégies et les méthodologies croisées développées par les fonds de femmes et leurs partenaires.

L'ENSEMBLE DES 15

collaborations ont été **en mesure d'appliquer leurs connaissances,** et chaque fonds participant a pu les traduire en au moins une action concrète.

Women Fund Tanzania Trust a déjà commencé à investir dans des fonds communs de placement gouvernementaux, qui constituent une option très sûre et fluide permettant aux fonds d'accéder à leurs argent sous trois jours. En outre, l'organisation dispose également d'un bon de caisse à échéance fixe sur leur compte bancaire, qui leur rapporte un petit intérêt

L'ENSEMBLE DES 15

collaborations ont déclaré que les initiatives de collaboration leur avaient permis de tisser **un réseau de pairs à qui demander de l'aide.**

UNE IMMERSION PLUS PROFONDE DANS LE RENFORCEMENT DE L'INFRASTRUCTURE ORGANISATIONNELLE

Par le biais des subventions de collaboration, Fenomenal Funds a cherché à vérifier l'hypothèse suivante:

Si les fonds membres du Réseau international de fonds de femmes Prospera disposent d'un financement de base flexible, pluriannuel et non concurrentiel pour renforcer leur infrastructure institutionnelle, collaborer à travers diverses géographies et échelles, et renforcer leur voix et leur visibilité, alors ils auront la capacité organisationnelle et stratégique de s'adapter aux conditions changeantes, saisiront les opportunités et resteront sensibles aux besoins des mouvements féministes de base, cocréeront des stratégies pour soutenir un écosystème de financement féministe résilient et utiliseront leur voix collective pour influencer l'agenda et le flux de ressources[18]

Comme souligné précédemment, les conversations d'apprentissage ont mis en évidence quatre domaines clés pour améliorer l'infrastructure organisationnelle : le renforcement de la résilience organisationnelle, l'amélioration de la résilience financière, l'approfondissement des relations entre fonds de femmes, et des connaissances stratégiques plus ciblées au sein de l'écosystème du financement féministe, que nous explorerons plus en détail ci-dessous. Les fonds de femmes ont fait état d'une série de produits concrets résultant de leur travail en commun, tant au niveau collectif qu'au niveau des organisations individuelles.

Women Fund Tanzania Trust a souligné que cette collaboration arrivait à point nommé. L'organisation disposait déjà d'un plan de développement durable à long terme, et la collaboration **lui a fourni une feuille de route pour le mettre en œuvre et le rendre opérationnel de manière efficace.**

18 Voir la Stratégie d'apprentissage de Fenomenal Funds: **https://fenomenalfunds.org/publications/learning-strategy/**.

LE RENFORCEMENT DE LA RÉSILIENCE ORGANISATIONNELLE

Les fonds de femmes ont rapporté les résultats suivants:

1. Amélioration et rationalisation des pratiques organisationnelles:

Les politiques, processus et pratiques internes des fonds ont été considérablement renforcés, ce qui a contribué à améliorer la résilience organisationnelle et à rendre l'octroi de subventions plus solide et plus efficace, ainsi qu'à une mobilisation plus stratégique et plus diversifiée des ressources de la part des fonds.

- Plusieurs fonds de femmes ont élaboré de nouvelles politiques organisationnelles ou renforcé les processus organisationnels sur la base des divers enseignements partagés et de l'échange de documents organisationnels entre eux (c'est le cas, par exemple, de Mama Cash, Fonds Égalité, Bulgarian Fund for Women, et Ukrainian Women's Fund).
- Plusieurs fonds de femmes ont révisé leurs théories du changement et/ou les cadres MEAL associés (par exemple, le fonds de femmes congolaises, la Fondation Taso, et deux fonds ayant souhaité garder l'anonymat).
- Le Forum international des femmes autochtones a établi un document opérationnel fondateur pour l'apprentissage mutuel et les améliorations organisationnelles futures.

Une participante a insisté sur les avantages de l'établissement de liens, expliquant comment ces liens lui servent désormais de ressource pour contacter des personnes et accéder à des informations sur des choses qui ont déjà été faites et testées dans d'autres fonds. Elle a également indiqué que les éclairages apportés par les discussions ont suscité de nombreuses conversations en interne.

Women Win, Collaboration sur l'évolution des organisations féministes.

2. Évolution des cadres d'octroi de subventions:

Les approches des fonds de femmes en matière d'octroi de subventions, en particulier le recours actif au subventionnement participatif, ont évolué.

- Plusieurs fonds ont effectué un examen de leurs systèmes d'octroi de subventions, ce qui a permis d'améliorer l'accessibilité et l'efficacité de leurs pratiques (par exemple, Women's Fund in Georgia).
- Plusieurs fonds ont intégré les soins collectifs dans leur cadre d'octroi de subventions (pour de plus amples détails, voir le point 7 sur les soins collectifs).
- Fondo Semillas et Bulgarian Fund for Women ont rationalisé leurs processus d'octroi de subventions, réduisant le temps consacré à l'administration et se concentrant sur le renforcement des capacités et le soutien aux mouvements.
- Women First International Fund a systématisé les pratiques de subventionnement participatif au sein de son organisation, y compris la fourniture de conseils sur l'examen des candidatures pour son comité d'examen par les pairs, afin de répondre aux préoccupations concernant la dynamique du pouvoir identifiée par les membres du comité.
- Women's Fund Asia a acquis une connaissance plus approfondie des différents modèles et outils utilisés par d'autres fonds féministes en matière de pratiques de financement réactives et responsables. Ceci a encouragé Women's Fund Asia à exploiter davantage l'expertise thématique des membres de son comité consultatif sur l'octroi de subventions et à renforcer son rôle dans le processus.
- Les Fonds d'action urgente ont unifié leur vision de l'octroi de subventions en faveur de la justice climatique, y compris l'intégration des soins collectifs dans cette approche.

3. Des approches de pointe en matière de leadership féministe et de développement des organisations :

Les fonds de femmes ont partagé leurs idées pour faire progresser leurs approches féministes du développement organisationnel, en particulier dans le contexte des pratiques en matière de ressources humaines et de la transition vers un leadership féministe.

- Calala Fondo de Mujeres et le fonds de femmes en Méditerranée - tous deux confrontés à des contextes de mouvement similaires et à des demandes de renforcement de l'infrastructure de financement féministe - se sont concentrés sur ce qu'ils pouvaient apprendre ensemble quant à la contribution d'un leadership féministe transformateur aux évolutions de leurs organisations.
- Astraea Lesbian Foundation for Justice, le Forum international des femmes autochtones et Women Win ont mis l'accent sur l'apprentissage collectif afin d'intégrer le féminisme intersectionnel et la décolonisation dans les structures, les processus, les opérations, l'octroi de subventions, le plaidoyer et les programmes de leurs organisations.
- Le fonds de femmes en Méditerranée a partagé la réflexion selon laquelle, parfois, « la décision finale n'est pas collective, mais le processus l'est », ce qui offre aux organisations féministes la possibilité d'apporter une touche de collaboration à une structure hiérarchique.
- Astraea a mené une réflexion sur sa volonté d'obtenir « des contributions de l'ensemble de l'organisation sur la base de l'expérience vécue, de l'identité et de la place occupée dans l'organisation ».

- Women Win a souligné l'importance que « les systèmes et les partenariats soient participatifs et axés sur la réflexion pour garantir [que] [...] l'ensemble de notre communauté puisse contribuer à nos décisions et à l'orientation de notre travail ».
- Calala Fondo de Mujeres a réparti le pouvoir de décision à l'ensemble du personnel dans des contextes particuliers ; les décisions qui affectent l'ensemble du personnel sont prises par consensus au sein de l'équipe.

4. Intégration accélérée des technologies:

Les fonds ont expérimenté de nouvelles technologies, telles que les plateformes de collecte de données en ligne et l'intelligence artificielle, et ont personnalisé les plateformes existantes pour améliorer les processus d'octroi de subventions, contribuant ainsi à des pratiques d'octroi plus efficaces, efficientes et relationnelles pour les fonds. Au moins neuf fonds de femmes ont affirmé catégoriquement que la participation à leur collaboration avait accéléré l'intégration technologique de leur organisation.

- Bulgarian Fund for Women a rationalisé ses processus d'octroi de subventions en utilisant la base de données des fonds féministe, un système de gestion de la relation client open source, ce qui a permis d'améliorer l'efficacité et l'adaptation au soutien multilingue mis au point par le Fonds mondial pour les femmes.
- Fondo Semillas explore de nouvelles plateformes pour consolider son processus d'octroi de subventions.

5. Amélioration de la gestion des connaissances et de la prise de décision fondée sur les données:

Les fonds de femmes ont rationalisé, contextualisé, automatisé et standardisé les principaux processus de gestion des données et renforcé la documentation afin de faciliter les changements culturels au niveau de l'ensemble de l'organisation pour utiliser les systèmes de gestion des connaissances ; ceci a ainsi contribué à des pratiques d'octroi plus efficaces et garantit une prise de décision fondée sur les données et des ajustements perspicaces des stratégies et des pratiques des fonds de femmes. Au moins quatre fonds et leurs huit partenaires ont déclaré que la participation aux subventions de collaboration avait permis d'améliorer la gestion des connaissances et de prendre des décisions fondées sur des données.

- Le Fonds mondial pour les femmes a investi dans la version 2.0 de sa base de données des fonds féministes, améliorant la flexibilité et l'adéquation grâce aux connaissances acquises par l'intégration d'une participation personnalisée dans les deux initiatives de collaboration sur les bases de données.
- Les initiatives de collaboration se sont également efforcées de partager les codes open source associés au système de base de données et les astuces d'utilisation de ce dernier. Par exemple, Mama Cash a indiqué qu'elle avait appris à mieux connaître les fonctionnalités du système de base de données et à utiliser certains modèles automatisés.
- Les groupes de collaboration ont permis le partage de la documentation et des meilleures pratiques pour mettre en œuvre des changements culturels dans chaque Fonds participant afin d'aider les équipes moins axées sur les opérations à utiliser les bases de données relatives à l'octroi de subventions.
- Plusieurs fonds ont fait état de l'automatisation des processus de collecte et d'analyse des données, ce qui a contribué à rationaliser les processus MEAL et à améliorer la prise de décision stratégique et programmatique en donnant accès à des ensembles de données plus complets et à des analyses plus pointues.

6. Amélioration des stratégies d'apprentissage entre pairs:

Les approches féministes de la réflexion et de l'apprentissage, fondées sur la confiance, ont affiné l'analyse et contribué à l'amélioration des stratégies et des processus au sein des fonds de femmes.

- Plusieurs fonds ont adopté des méthodes participatives et expérimenté de nouveaux outils de collecte de données qualitatives ainsi que des pratiques de création collective de sens ; ceci a contribué à approfondir la compréhension collective de la manière dont le changement intervient et d'établir des relations plus confiantes et plus transparentes entre les partenaires et les fonds, engendrant ainsi un travail plus stratégique de la part des deux parties.
- Women's Fund Armenia a réfléchi à la question du pouvoir de la conversation et à l'importance du rôle que jouent les fonds de femmes, constatant qu'« elles ont dû apprendre également de leur côté [...] c'est un processus d'apprentissage collectif ». L'organisation a indiqué que l'encadrement de ces sessions d'apprentissage collectif avait transformé non seulement les fonds de femmes, mais aussi leurs partenaires dans leur contexte, en renforçant la compréhension de la manière dont il convient de mettre en œuvre les soins collectifs au sein du mouvement des femmes en Arménie.

7. Approfondissement de la compréhension et de la pratique des soins collectifs :

Dix-sept fonds de femmes ont fait évoluer leur compréhension conceptuelle, leurs politiques et leurs pratiques en lien avec les soins collectifs et la guérison féministe, en incorporant ces connaissances dans des stratégies, des politiques, des pratiques et des initiatives de plaidoyer adaptées. .

- Toutes les initiatives de collaboration sur ce sujet ont fait état de conversations riches ayant élargi leur compréhension conceptuelle des soins collectifs et/ou de la guérison féministe et ont facilité le rapprochement avec de nouveaux acteurs, comme les personnes guérisseuses. En particulier, FemFund, Women's Fund Armenia et Women's Fund in Georgia ont réfléchi à l'évolution du terme « co-guérison » et à sa large application à toutes les dimensions du travail d'une organisation.
- Plusieurs fonds de femmes ont intégré les soins collectifs dans leurs pratiques d'octroi de subventions, en organisant des cycles de financement ciblés ou en demandant à leurs partenaires de les budgétiser.

  Par exemple, Women's Fund Asia s'est efforcé d'apprendre et d'intégrer les soins collectifs et le bien-être dans son travail avec les partenaires bénéficiaires en les encourageant à allouer 15 % de leur budget aux soins, au renforcement de la résilience, à la planification des interventions d'urgence, à l'atténuation des risques et à d'autres besoins. Les fonds de femmes ont réalisé des recherches/enquêtes auprès de leur personnel et de leurs partenaires bénéficiaires afin de mieux connaître les pratiques et les aspirations en matière de soins collectifs dans le cadre de leur travail.
- Plusieurs fonds ont adopté de nouvelles pratiques ou politiques organisationnelles afin d'institutionnaliser leur engagement en faveur des soins collectifs.
- Fondo de Mujeres del Sur et ses partenaires ont présenté une demande d'avis consultatif sur les soins en tant que droit humain à la Cour interaméricaine des droits de l'hommet.

Women's Fund Asia s'est efforcé d'apprendre et d'intégrer les soins collectifs et le bien-être dans son travail avec les partenaires bénéficiaires en les encourageant à allouer 15 % de leur budget aux soins, au renforcement de la résilience, à la planification des interventions d'urgence, à l'atténuation des risques et à d'autres besoins.

AMÉLIORATION DE LA RÉSILIENCE FINANCIÈRE AU SEIN DES FONDS DE FEMMES

Les fonds de femmes ont rapporté les résultats suivants:

8. Renforcement de la mobilisation des ressources :

Les fonds de femmes ont renforcé leur capacité organisationnelle à débattre des dimensions éthiques d'une base de financement diversifiée et augmenté leur capacité à mobiliser des ressources, y compris en développant et en mettant en œuvre des récits et des stratégies plus solides pour stimuler des stratégies de mobilisation de ressources diversifiées et conformes à l'éthique. De leur côté, neuf fonds ont spécifiquement reconnu que les subventions de collaboration leur avaient permis de gagner en flexibilité, d'être capables d'effectuer des réorientations et de tirer parti de toutes les opportunités de mobilisation de ressources qui se présentent.

- Deux fonds ont fait état d'un projet de partenariat axé sur un nouvel acteur du secteur privé.
- Calala Fondo de Mujeres a initié un partenariat avec un partenaire privé.
- Deux fonds ayant souhaité garder l'anonymat ont indiqué qu'ils comprenaient mieux l'importance de développer un message spécifique adapté au public dans le domaine de la mobilisation des ressources, et qu'ils se rendaient compte qu'il n'existe pas de « grand récit » pouvant être déployé dans le cadre d'une mobilisation collaborative des ressources.

- Les Fonds d'action d'urgence ont été en mesure de tirer parti des nouveaux enseignements concernant la théorie et la pratique des soins collectifs dans les domaines du plaidoyer auprès des donateurs et de la négociation des accords de financement.
- L'initiative de collaboration en matière de pouvoir du récit à laquelle a participé l'Alliance des fonds de femmes d'Amérique latine et des Caraïbes a permis d'accélérer la prise de décision et l'élaboration de propositions, y compris la présentation d'un argumentaire de financement bilatéral.
- La Korea Foundation for Women a développé sa compréhension stratégique de la mobilisation des ressources et affiné ses messages ciblés en direction de financeurs potentiels spécifiques.
- ELAS+, Reconstruction Women's Fund, Ecumenical Women's Initiative et d'autres ont indiqué avoir acquis une plus grande confiance dans leurs compétences en matière de mobilisation de ressources, grâce, par exemple, à la possibilité de s'exercer à la présentation de demandes de financement lors de leur réunion présentielle.

9. Amélioration de la gestion financière:

Les fonds ont développé des cadres et des outils en matière de résilience financière, notamment en élaborant des tableaux de bord financiers pour assurer le suivi de la gestion et de la gouvernance et en prenant des mesures pour diversifier les stratégies d'investissement afin de renforcer leur résilience.

- Women Fund Tanzania Trust a élaboré une politique d'investissement et diversifié ses stratégies d'investissement.
- Deux fonds ont fait état d'une meilleure visualisation des données relatives à la résilience financière grâce à l'adoption de tableaux de bord aux niveaux des opérations et de la gouvernance.

« Le fait d'en avoir appris davantage sur la [mobilisation des ressources] et d'avoir échangé avec des personnes l'ayant déjà pratiquée a atténué ma peur d'aller chercher au-delà des donateurs habituels ».

Reconstruction Women's Fund, collaboration relative à l'apprentissage collaboratif sur la mobilisation de ressources (CLRM).

« Travaillant dans un petit fonds de femmes, j'avais souvent l'impression que les autres avaient toutes les réponses. Le partage des réussites, mais aussi des échecs, m'a fait prendre conscience que nous sommes toutes embarquées dans le même voyage, et m'a aussi aidée à prendre confiance en moi »

Ecumenical Women's Initiative, collaboration CLRM.

CONSOLIDATION DES RELATIONS AU SEIN DE L'ÉCOSYSTÈME DU FINANCEMENT FÉMINISTE

Les fonds de femmes ont rapporté les résultats suivants:

10. Transformation de la dynamique du pouvoir et augmentation de la confiance :

Les travaux des initiatives de collaboration ont contribué à établir des relations plus équitables entre les partenaires, les pairs de l'écosystème du financement féministe et les financeurs, en modifiant la dynamique du pouvoir pour qu'elle soit plus inclusive et collaborative et en améliorant la transparence sur les succès et les défis rencontrés dans le travail des partenaires en matière d'égalité des genres.

- Chaque fois que les préoccupations des membres du Comité consultatif étaient intégrées dans l'ensemble des processus futurs, les processus de subventionnement participatif de Women Win se sont toujours avérés réfléchis. Women Win a également systématisé ses processus de subventionnement participatif afin de fournir des conseils et des exemples clairs pour permettre une plus grande cohérence dans le processus et aider les personnes chargées de l'examen à surmonter leurs craintes d'être trop indulgentes ou trop strictes lors de l'examen des demandes.
- L'initiative de collaboration sur le MEAL féministe a pris conscience que le MEAL féministe participatif est intrinsèquement axé sur la relation et que

l'instauration d'un climat de confiance prend du temps. Dans leur travail commun, les organisations membres de la collaboration ont prêté attention à la dynamique du pouvoir et cherché à la gérer de manière transparente et transformatrice, tout en se livrant à des exercices spécifiques demandant aux participantes de se montrer vulnérables les unes par rapport aux autres. Ces activités ont permis d'accroître la confiance, d'expérimenter des approches flexibles en matière de reporting, de mieux comprendre le travail des partenaires et d'améliorer la compréhension entre les fonds de femmes et les partenaires.

- Les initiatives de collaboration sur la base de données des fonds féministes ont indiqué que la véritable dynamique d'apprentissage par les pairs qu'elles ont pu favoriser était d'autant plus extraordinaire que certains des membres les plus importants étaient des partenaires financiers de certains des membres les plus petits. La pratique de l'affectation mutuelle des ressources - selon laquelle les fonds déterminent collectivement comment allouer la subvention et donnent la priorité au financement des fonds les plus petits - a joué un rôle important dans l'évolution de leurs relations, de leur culture et de leurs pratiques.

11. Poursuite des relations :

Bien que la période de participation formelle aux initiatives de collaboration prend fin à la mi-2025, il semble que certains partenaires travailleront encore ensemble, constatant que leurs travaux continuent d'aller de l'avant lorsqu'ils collaborent. Ainsi, il est fait état de demandes de financement conjointes et d'un soutien continu par les pairs, y compris parmi le personnel opérationnel qui a bénéficié de la possibilité de prendre part à des collaborations, tout en soulignant que ces membres de l'équipe n'ont souvent pas accès à de telles opportunités.

Un défi que nous avons dû relever:

Bien que tous les fonds soient membres du Réseau international de fonds pour les femmes Prospera, ils ne se connaissaient pas tous, et beaucoup ont dû prendre le temps de se connecter et d'établir des relations et un climat de confiance. Cela a ralenti le processus, mais s'est avéré important pour construire les bases du travail de la collaboration.

APPROFONDISSEMENT DES CONNAISSANCES STRATÉGIQUES AU SEIN DE L'ÉCOSYSTÈME DU FINANCEMENT FÉMINISTE

Les fonds de femmes ont rapporté les résultats suivants:

12. Renforcement du pouvoir du récit et du plaidoyer:

Les fonds de femmes ont renforcé leur voix collective et leurs communications stratégiques afin de façonner des récits sur l'égalité des genres et la mobilisation des ressources et d'influencer le secteur philanthropique.

- Les deux initiatives de collaboration sur le pouvoir du récit ont fait état d'une amélioration dans l'élaboration de stratégies, des messages et de la communication grâce à
- la planification des campagnes et l'existence d'outils tactiques permettant de faire face aux retours de bâton et de s'opposer aux fausses informations et aux discours haineux; et
- la mise au point d'une stratégie de communication globale visant à façonner et à présenter le discours de l'alliance.

11 COLLABORATIONS SUR 15

ont ressenti un **sentiment de solidarité accru** suite à leurs interactions mutuelles.

13. Une compréhension plus précise de l'égalité des genres:

Le processus consistant à apprendre les unes des autres et des partenaires du mouvement a permis de mieux comprendre les changements en matière d'égalité des genres et les facteurs contextuels qui les conditionnent.

- Le processus de création collective de sens s'inscrivant dans l'initiative de collaboration portant sur le MEAL féministe a profondément influencé la compréhension qu'ont les participantes du « quoi » et du « comment » de l'égalité des genres dans chacun de leurs contextes.

14. Une meilleure compréhension des défis communs et un sentiment accru de confiance, de résilience et de solidarité:

La possibilité de travailler ensemble dans le cadre des initiatives de collaboration et l'impératif d'approfondir la compréhension du contexte et des défis ont donné aux fonds de femmes la possibilité de mieux appréhender les défis communs tout en renforçant le sentiment de résilience et de solidarité, en particulier parmi les fonds opérant dans des contextes difficiles.

- Plusieurs initiatives de collaboration ont dû composer avec les restrictions imposées aux financements étrangers pour recevoir des fonds, ce qui a permis aux fonds de femmes d'acquérir une connaissance pratique des difficultés liées au transfert d'argent et a favorisé la mise en place de solutions créatives.
- Plusieurs fonds de femmes, confrontés à des contextes extérieurs hostiles, ont bénéficié du soutien individuel et organisationnel de leurs collègues des initiatives de collaboration, ce qui a contribué à renforcer leur sens de la résilience et de la solidarité.
- De nombreuses initiatives de collaboration ont indiqué que leur confiance en leurs propres compétences et connaissances s'était améliorée, ce qui a réduit leur dépendance vis-à-vis des consultants externes et amélioré leur accès à un réseau de pairs auxquels demander de l'aide pour résoudre des problèmes, en sachant qu'elles s'adresseraient à des personnes qui comprennent leur travail et le contexte dans lequel elles évoluent.

Un défi que nous avons dû relever:

Répondre aux besoins émergeant de contextes politiques changeants, y compris des situations de conflit, de guerre et de traumatismes connexes, et des restrictions financières qui ont limité les opérations et l'octroi de subventions.

« Par le passé, je présentais les informations à mon conseil d'administration d'une seule voix, en disant des choses comme 'je pense' ou 'je sais', mais maintenant je peux dire 'j'ai entendu sept autres fonds, et c'est ce que nous vivons toutes'. Cet état d'esprit a un impact très différent et aide mon organisation à progresser ».

Women First International, collaboration CLRM.

« Nous avons toujours pensé que la résolution de certains problèmes nécessitait de faire appel à des consultants, mais nous avons maintenant appris à compter sur l'échange d'expériences et de capacités personnelles au sein de la collaboration ».

Collaboration sur la résilience financière.

Bien que la collecte de données sur le travail des partenaires des fonds de femmes ne relève pas du ressort de Fenomenal Funds, les conversations d'apprentissage ont inclus des preuves ad hoc et anecdotiques ayant indiqué des changements dans la pratique au niveau des partenaires, notamment : des reconceptualisations transformatrices du pouvoir et des éclaircissement sur le changement en matière d'égalité des genres ; une expérience pratique utilisant des approches qualitatives de la collecte de données et de la création de sens ; des rassemblements organisés par les fonds de femmes avec leurs partenaires, qui ont contribué à de nouvelles connaissances sur les soins collectifs ; et la capacité renforcée de rédiger des propositions de financement à la suite de leur adoption du subventionnement participatif.

CONSEILS PRATIQUES: VERS DES INVESTISSEMENTS STRATÉGIQUES DANS LA COLLABORATION EN MATIÈRE D'INFRASTRUCTURES

CINQ CHANGEMENTS DE MENTALITÉ ESSENTIELS POUR TIRER PARTI DE LA PUISSANCE DE LA COLLABORATION

1. Un financement commun, flexible et non concurrentiel permet d'obtenir des résultats dans les collaborations portant sur l'infrastructure organisationnelle.

Notre premier changement de mentalité a porté sur les fondements financiers de la collaboration en tant que méthodologie visant à renforcer l'infrastructure organisationnelle. La collaboration est inscrite dans l'ADN de notre travail et se retrouve dans les fonds communs ayant donné naissance à Fenomenal Funds. Guidées par notre modèle de gouvernance partagée, nous avons mis à profit nos ressources combinées pour adopter une approche souple et non concurrentielle des initiatives de collaboration en matière d'infrastructure organisationnelle.

La souplesse de Fenomenal Funds a été la pierre angulaire de l'approche, tant au niveau de la conceptualisation que de la mise en œuvre. Cette approche flexible a permis aux partenaires de se lancer dans l'expérimentation, assurés que nous ne ferions pas obstacle à l'évolution du travail d'une manière qui n'avait peut-être pas été envisagée à l'origine dans le plan de travail.

Cette flexibilité est également un élément indispensable pour travailler à une époque caractérisée par des crises multiples et persistantes. Au cours de la période d'investissement, certains partenaires ont connu des perturbations externes importantes ayant affecté leur capacité à prendre part aux initiatives de collaboration. Des approches de financement flexibles ont permis aux financeurs de répondre à des contextes complexes de manière à ne pas alourdir les charges auxquelles les partenaires sont déjà confrontés.

Nous avons également constaté que la collaboration serait plus efficace si notre cycle d'octroi de subventions n'était pas concurrentiel. Cela signifie que notre modèle de collaboration peut ne pas convenir à tous les contextes, par exemple dans le cas des cycles de subvention soumis à appels ouverts. En revanche, il présente de grands avantages pour les cycles de subventions portant sur un ensemble préexistant d'acteurs du mouvement ou sur la création de mouvements ou des initiatives multipartites locales.

2. Un financement pluriannuel est nécessaire pour garantir une certaine amplitude de collaboration (et obtenir de meilleurs résultats).

Le deuxième changement de mentalité a porté sur la longueur d'un investissement. Les collaborations concernant l'infrastructure organisationnelle nécessitent du temps pour instaurer la confiance entre les partenaires, pour intégrer dans le processus les différents rythmes et calendriers organisationnels et pour soutenir les composantes techniques et culturelles de l'adoption de nouveaux systèmes et de nouvelles approches.

Le travail sur l'infrastructure organisationnelle ne peut réussir que si vous questionnez en toute honnêteté les limites de vos approches actuelles. Et vous ne pouvez exploiter le pouvoir de la collaboration que si vous partagez ouvertement ces défis et résolvez les problèmes collectivement. Cela requiert de la confiance, laquelle, à son tour requiert du temps. La confiance revêt de multiples facettes. Il s'agit d'un concept pratique, basé sur l'exécution du travail. Elle se construit en conscience, se renforce par la réflexion et l'apprentissage. Et elle exige de l'amplitude pour entretenir les relations.

Le renforcement de l'infrastructure organisationnelle est fondamentalement lié aux rythmes de travail de l'organisation. Les projets de cette nature s'appuient sur des périodes d'inactivité lors desquelles le personnel dispose du temps et de l'énergie nécessaires pour identifier les défis et cocréer des solutions. Dans le cadre d'une collaboration, l'élaboration d'un plan de travail en mesure d'intégrer plusieurs rythmes organisationnels constitue une tâche encore plus complexe, et c'est en partie la raison pour laquelle un financement pluriannuel représente un horizon plus approprié.

Enfin, les organisations et leur personnel doivent avoir la possibilité d'adopter de nouveaux systèmes ou de nouvelles méthodes de travail. Trop souvent, les projets d'infrastructure organisationnelle se focalisent uniquement sur les composantes techniques, sans tenir compte des changements de culture et de personnel qui seront nécessaires pour une mise en œuvre réussie et sans prévoir de ressources pour ces périodes de travail. C'est particulièrement le cas lorsque le financement de l'infrastructure organisationnelle est lié aux seuls éléments techniques. Un financement pluriannuel est beaucoup plus susceptible d'intégrer une période de mise en œuvre adéquate, assortie de mécanismes significatifs pour la réflexion et le perfectionnement.

3. Investir dans le processus et le coapprentissage pour maximiser l'impact de la collaboration.

Le troisième changement de mentalité a consisté à investir dans le processus et le coapprentissage en tant que mécanismes essentiels pour garantir que les initiatives de collaboration maximisent leur impact. Dans ce contexte, le processus constitue un intrant, et un financement est nécessaire pour les activités qui soutiennent le travail collaboratif et pour l'établissement de relations qui favorise la confiance et permet des pratiques de collaboration efficaces, et qui appuie une reconceptualisation de la redevabilité, de l'apprentissage et de la réflexion. L'investissement doit également englober l'ensemble du cycle du projet (voir le deuxième conseil de la section suivante pour un examen plus détaillé des coûts associés au processus).

4. Le processus constitue à la fois une contribution, un produit et un résultat de la collaboration.

Il est important de noter que le quatrième changement de mentalité a également consisté à reconceptualiser la dynamique du pouvoir et le processus de redevabilité et d'apprentissage, ainsi qu'à recadrer ce que nous entendons par « impact ».

Dans le contexte de Fenomenal Funds, si tous les projets ont donné lieu à une série de produits individuels ou collectifs (par exemple, de nouvelles politiques organisationnelles, une mise à jour des bases de données sur les bénéficiaires, l'évolution des pratiques participatives en matière d'octroi de subventions, etc.), ils ont également conduit à des produits moins tangibles, mais néanmoins significatifs, associés à la méthodologie de la collaboration. Les partenaires ont ainsi fait état de possibilités partagées pour résoudre les problèmes, du renforcement des sentiments de solidarité, de l'approfondissement des relations, d'une meilleure appréciation du contexte et d'une meilleure compréhension de la diversité des changements en matière d'égalité des genres. Afin d'être en mesure de documenter ces types de résultats, il convient de s'éloigner des pratiques traditionnelles d'établissement de rapports sur les indicateurs (qui sont souvent d'ordre quantitatif) et de la conception de la redevabilité et de l'apprentissage comme une surveillance nécessaire exercée par le financeur ou le donateur. Cette dynamique du « pouvoir exercé sur » inclut la suspension du financement si le donateur estime que les indicateurs qu'il a définis n'ont pas été atteints.

En revanche, le co-apprentissage aspire à une dynamique de « pouvoir exercé avec », selon laquelle les partenaires et les donateurs posent de véritables questions sur les progrès et les difficultés du travail. Cette approche vise en particulier à susciter suffisamment de confiance pour pouvoir analyser les dynamiques internes et externes des partenaires susceptibles d'avoir un impact positif ou négatif sur l'initiative de collaboration.

Ceci est particulièrement important en période de crise ou dans les cas de répression/oppression en cours. Le co-apprentissage, en tant que dynamique relationnelle dominante entre le financeur et le partenaire, exige de la disponibilité et des ressources des deux côtés et réoriente la relation de la surveillance vers le respect mutuel et l'engagement à susciter le changement.

Le co-apprentissage cherche à explorer la dimension du « et alors » des listes d'indicateurs plus traditionnelles portant sur le « quoi » (par exemple, « quoi » : cette collaboration devrait donner lieu à un kit et l'organisation de trois réunions ; « et alors » : grâce à ce kit et à ces trois réunions, on a pu obtenir xyz et abc a changé). Ce type d'approche de l'apprentissage et de la redevabilité aide les partenaires à développer des solutions créatives, spécifiques au contexte et collaboratives s'appuyant sur les connaissances acquises.

Le co-apprentissage repose sur la confiance entre les participantes, ce qui permet de réfléchir aussi bien à ce qui a bien fonctionné qu'à ce qui n'a pas fonctionné comme prévu. Trop souvent, un examen honnête des « échecs » aboutit à la punition des partenaires, qui se voient refuser, retarder ou réduire leur financement. Le co-apprentissage insuffle à la réflexion une énergie propre à l'échange entre pairs, un partage entre personnes égales, qui facilite la mise en place de solutions créatives et pertinentes.

Les enseignements tirés de nos conversations d'apprentissage montrent que les fonds de femmes ont pu obtenir de meilleurs résultats grâce à la collaboration et que le renforcement de l'infrastructure organisationnelle a contribué de manière significative à ce que les fonds répondent mieux aux besoins des mouvements pour la justice de genre. Selon nous, investir dans la collaboration permet d'utiliser de manière efficace et efficiente les fonds destinés à l'infrastructure organisationnelle.

5. L'autonomie conduit à de meilleures collaborations.

Notre cinquième changement de mentalité a consisté à prendre conscience de l'importance d'une collaboration autodirigée et adaptée aux contextes spécifiques des partenaires. Notre Comité consultatif et notre Comité directeur ont défini les grandes orientations : investir dans les initiatives de collaboration portant sur l'infrastructure organisationnelle et tirer parti du soutien des personnes chargées de la facilitation dans les labos de collaboration. Cependant, l'étendue des domaines d'action et les spécificités de chaque collaboration ont été déterminées en grande partie par les partenaires.

Bien que notre parrain fiscal disposait d'un modèle de budget de haut niveau que nous avons utilisé lors des dernières étapes de la planification, les labos de collaboration n'ont exigé l'utilisation d'aucun modèle particulier.

Ceci a supposé que toutes les parties prenantes entreprennent un voyage mutuel axé sur le « désapprentissage ». Des explications claires sur les objectifs et les activités de chaque phase se sont avérées essentielles. Les partenaires ont également souligné que l'accès au processus devait être simple et bien expliqué. Cette démarche devait être étayée par une communication claire, des modèles définis et des rappels réguliers. Notre approche « **Discover** (Découvrir), **Define** (Définir), et **Refine** (Affiner)[19]» a permis aux partenaires d'explorer correctement le travail qu'ils pourraient réaliser ensemble. De riches enseignements peuvent être tirés de ce processus.[20]

La plupart des collaborations ont spécifiquement mentionné **le rôle clé joué par les personnes chargées de la coordination** dans les progrès de l'apprentissage au sein du groupe.

2 groupes ont spécifiquement déclaré que la recherche et l'embauche d'une personne en charge de la coordination avaient constitué un **moment charnière** pour la réussite de leur groupe.

19 Voir « Découvrir » : **https://fenomenalfunds.org/grantmaking/collaboration-grants/discover/**; voir « Définir » **https://fenomenalfunds.org/grantmaking/collaboration-grants/define/**; voir « Affiner »: **https://fenomenalfunds.org/grantmaking/collaboration-grants/refine/**

20 Voir la « Boîte à outils de Fenomenal Funds sur la collaboration »: **https://fenomenalfunds.org/grantmaking/collaboration-grants/tools-resources/**

SIX CONSEILS PRATIQUES POUR LES FINANCEURS QUI INVESTISSENT DANS LA COLLABORATION

Nous avons regroupé nos conseils pratiques en six points:

1. Faire l'effort de déterminer si votre financement se prête à cette approche.

- Déterminez si le mouvement ou la question qui vous occupe se prête à l'octroi de subventions autodirigées, non concurrentielles et axées sur la collaboration.
- Considérez également les points communs et les différences entre vos partenaires potentiels et réfléchissez à la manière dont ils pourraient trouver des objectifs communs et gérer les dynamiques de pouvoir. Par exemple, dans le cadre de nos initiatives de collaboration, les partenaires provenaient de contextes aussi bien globauxet de grande taille que nationaux et de petite taille. Prenez conscience que les partenaires peuvent tirer des avantages différents de leur participation et appréciez cette diversité. Dans ce contexte, le fait de définir une mesure quantitative unique pour déterminer le bénéfice est réducteur et sape le pouvoir de la collaboration.
- Faites preuve d'ouverture à l'égard d'approches que vous n'auriez normalement pas envisagées et de créativité dans la manière dont vous envisagez le potentiel de collaboration et l'identification des partenaires du mouvement. Il est important de reconnaître que cette réflexion nécessite de la prévenance, du temps et des ressources et qu'il s'agit souvent d'un travail assez difficile.

Il est important de reconnaître que cette réflexion nécessite de la prévenance, du temps et des ressources et qu'il s'agit souvent d'un travail assez difficile.

2. Financer intégralement et avec souplesse tant les processus que les activités d'une collaboration portant sur l'infrastructure organisationnelle.

- Les collaborations prospèrent grâce aux fonds sans restriction. Ceci est particulièrement important pour les fonds intermédiaires qui sont souvent obligés de destiner tous leurs financements à des activités programmatiques au détriment d'investissements dans une infrastructure organisationnelle efficace, ce qui accroît l'efficacité de leurs activités de soutien au mouvement.
- Il est important de financer entièrement aussi bien les processus que les activités d'une collaboration en matière d'infrastructure organisationnelle, ce que nous appelons « l'infrastructure de collaboration ». Cela s'applique à la fois aux partenaires des collaborations et à votre propre équipe, ainsi qu'aux phases d'établissement et de mise en œuvre. Les postes budgétaires que vous pouvez vous attendre à voir sont les suivants :
    - Services d'interprétation et de traduction pour faciliter la participation et réaliser la justice linguistique.
    - Dépenses liées à la phase de conception pour les partenaires de la collaboration, y compris:
        - es personnes chargées de la facilitation et de la documentation qui accompagneront le processus, et
        - un financement visant à soutenir la participation du personnel au processus, c'est-à-dire à remplacer le membre de l'équipe pour lui permettre de libérer du temps pour le processus.
    - Dépenses liées à la phase de mise en œuvre pour les partenaires de la collaboration, y compris:
        - Frais de réunion pour l'établissement de relations, la planification de projets, les discussions de fond et les activités de réflexion et d'apprentissage. Plusieurs initiatives de collaboration ont souligné que les réunions en personne constituaient des éléments essentiels permettant d'approfondir les connaissances collectives, de donner un élan et de favoriser la diffusion des apprentissages.
        - Reverser des fonds ou accorder une rémunération aux partenaires du mouvement invités à partager des connaissances/éclairages, piloter des approches ou mettre en œuvre des activités.
        - Engagement d'experts techniques dans le domaine concerné ou de consultants pour entreprendre des activités spécifiques, ainsi qu'un soutien à la facilitation et à la coordination du projet. Ce dernier point a constitué une ressource particulièrement importante : l'une des initiatives de collaboration ayant engagé une coordinatrice à mi-parcours a en effet indiqué que son travail avait progressé de manière plus rapide et significative après la mise en place de ce poste.
        - Un financement visant à soutenir la participation du personnel au projet, c'est-à-dire à remplacer le membre de l'équipe pour lui permettre de libérer du temps pour le projet.
        - Investissements dans les infrastructures physiques, tels que le foncier, ou matérielles, tels que les systèmes logiciels.

- L'infrastructure de collaboration englobe également le temps que votre équipe consacre à l'établissement de relations et à l'accompagnement des initiatives de collaboration à mesure qu'elle fait face à des défis externes et internes.
- L'infrastructure de collaboration couvre également les connaissances et les conseils nécessaires à la mise en place d'une initiative de collaboration florissante, par exemple des protocoles de prise de décision, des processus de co-conception, des exemples de cadres d'apprentissage, etc.

- La flexibilité est particulièrement importante en ces temps de changements complexes et constants. Il est mutuellement bénéfique de veiller à ce que les partenaires disposent d'une flexibilité maximale pour formuler leurs travaux et leurs modifications itératives au fur et à mesure qu'elles rencontrent des difficultés internes ou externes, ou qu'elles découvrent un domaine de travail qu'elles souhaitent explorer plus en détail. Il est notamment utile, tant pour le partenaire que pour le bailleur de fonds, de réduire les charges administratives liées à la correction des trajectoires, ce qui permet de réorienter les ressources vers, par exemple, des modèles conversationnels d'apprentissage et de réflexion.
- Les mouvements de fonds étant de plus en plus restreints, la flexibilité est également importante pendant toute la durée du projet pour permettre aux partenaires de faire face aux changements dans les réglementations et les exigences financières. Prendre conscience qu'il peut être nécessaire de modifier les dispositions organisationnelles et financières pendant la durée d'un contrat pluriannuel.
- La flexibilité s'applique également à vos propres processus organisationnels - dans notre cas, notre approche planifiée de l'octroi de subventions a été fondamentalement modifiée à la suite de la pandémie de COVID-19.

Un défi que nous avons dû relever:

identifier des experts techniques basés dans les différents pays, pour apporter un soutien sur des sujets tels que la construction de récits, la résilience financière, la mobilisation de ressources et le développement de bases de données.

3. Aborder en toute conscience la dynamique du pouvoir impliquée dans la collaboration.

- Les « Dix pratiques pour assurer une collaboration efficace » offrent des perspectives importantes sur la dynamique du pouvoir (tant positive que négative) au sein de la collaboration.
- Mais il existe également des mesures pratiques que les donateurs peuvent prendre pour atténuer les inégalités en matière de collaboration. Par exemple, nos facilitatrices ont été encouragées à travailler en toute connaissance des structures de pouvoir et à gérer les conflits avec prudence. En notre qualité d'initiative globale, nous avons essayé de tenir compte des questions de justice en matière de fuseaux horaires (certaines régions étant perpétuellement invitées à se lever à 2 heures du matin pour prendre part à un appel) et de justice linguistique (le fait de ne pas prévoir de ressources pour l'interprétation dans des contextes multilingues rendant la participation plus facile pour certaines personnes et plus difficile pour d'autres). Nous avons également essayé d'aller au-delà des ajustements pratiques pour passer à l'analyse politique - en remarquant de quelles traditions de connaissances nous nous inspirions pour formuler nos appels ou nos conceptions et en réfléchissant à la manière de réaffirmer le pouvoir des voix marginales.

4. Saisir l'occasion de désapprendre et de se détourner des pratiques de financement néfastes.

- Accompagner les partenaires du mouvement dans le processus de « désapprentissage » propre au travail collaboratif réalisé en autonomie. Il faut du temps et des efforts pour dépasser les modèles et les formats rigides propres aux demandes de subvention et aux outils budgétaires traditionnels et pour explorer le potentiel d'une phase de conception élargie. En outre, il est nécessaire de savoir quand donner des conseils, en particulier aux personnes nouvelles dans la collaboration, et de le faire en s'appuyant sur les pairs plutôt que sur la hiérarchie.

5. Incorporer la réactivité et la flexibilité dans vos relations avec les partenaires du mouvement.

- À différents moments du processus des labos de la collaboration et des initiatives de collaboration, Fenomenal Funds a fait preuve d'une grande réactivité et d'une grande flexibilité, avec succès. Les partenaires ont été en mesure de modifier les postes budgétaires et les produits livrables en fonction des enseignements tirés. Les partenaires ont systématiquement indiqué que cette approche leur avait permis d'obtenir des résultats plus solides que si elles avaient dû suivre la feuille de route établie au début du projet.

6. Adopter un cycle continu d'apprentissage participatif et collaboratif.

- Intégrer un cycle continu d'apprentissage participatif[21] (au sein des collaborations, entre les collaborations, et entre vous et les partenaires du mouvement). Ceci nécessite un changement de mentalité fondamental, passant d'un suivi et d'une évaluation basés sur la surveillance à une redevabilité et à un apprentissage basés sur la confiance. Fenomenal Funds a reçu des commentaires unanimes sur le fait que les conversations d'apprentissage avaient permis de faire émerger des idées plus profondes au sein des collaborations et qu'elles constituaient une réorientation bienvenue de l'énergie.
- Les participantes ont également réfléchi à l'objectif de l'apprentissage, à savoir qu'en portant leur attention sur le « et alors » autant que sur le « quoi », elles ont été en mesure d'acquérir une vision plus stratégique de leur travail. Cela s'applique au processus de collaboration et à l'objectif des collaborations. Par exemple, la collaboration sur la guérison féministe a montré que la « guérison » est rarement linéaire ou susceptible d'être traduite en termes quantitatifs (en faisant par exemple état de la « guérison d'une personne »).

Ceci nécessite un changement de mentalité fondamental, passant d'un suivi et d'une évaluation basés sur la surveillance à une redevabilité et à un apprentissage basés sur la confiance.

21 Voir la Stratégie d'apprentissage de Fenomenal Funds:
https://fenomenalfunds.org/wp-content/uploads/2023/12/Fenomenal-Funds-Learning-Strategy.pdf

DIX PRATIQUES POUR ASSURER UNE COLLABORATION EFFICACE

Lors de chaque conversation d'apprentissage avec les initiatives de collaboration, nous avons demandé aux partenaires de réfléchir à ce qu'ellesapprenaient sur la collaboration, soit par le biais de leurs pratiques mutuelles, soit dans le cadre de leurs relations avec Fenomenal Funds. Leurs points de vue ont été complétés par nos propres réflexions et synthétisés sous la forme des dix pratiques suivantes, que nous partageons avec les organisations désireuses d'améliorer les produits et les résultats de la collaboration. Nous avons formulé ces observations de manière constructive, mais nos idées sont tirées des réflexions sur ce qui a bien fonctionné et sur les difficultés que nous avons rencontrées.

1. Adopter une démarche volontaire vis-à-vis de la collaboration,

Ten prenant le temps d'explorer les nombreuses manières selon lesquelles un esprit de collaboration peut modifier les pratiques et les relations.

- À la création de Fenomenal Funds, nous avons tout recommencé à zéro et réfléchi à la manière selon laquelle un esprit de collaboration pouvait influencer nos processus et nos structures.
- Nous avons cherché à intégrer la collaboration à tous les niveaux - de la gouvernance aux opérations, et dans toutes nos pratiques.
- Notre Comité consultatif a défini la vision de notre approche, ce qui a donné naissance aux labos de la collaboration, évoqués plus haut. L'esprit de collaboration a imprégné toutes les étapes de ce travail, depuis l'affectation des personnes chargées de la facilitation, de la documentation et de l'interprétation dans les phases initiales jusqu'au retour d'information des pairs fourni par le Comité consultatif sur la base du principe « à prendre ou à laisser ».
- Nous avons encouragé les partenaires à étendre l'invitation à participer aux initiatives de collaboration à l'ensemble du personnel, et pas seulement à celui chargé des programmes, et nous avons fourni des services de traduction et d'interprétation pour appuyer leur participation.
- Notre cadre d'apprentissage émergent et l'accent que nous plaçons sur le co-apprentissage conversationnel sont d'autres moyens par lesquels nous avons adopté un esprit de collaboration. Cela a été possible en faisant preuve de flexibilité : en maximisant le pouvoir des partenaires à corriger les trajectoires avec une charge administrative minimale, nous avons pu porter notre attention sur une approche de la redevabilité et de l'apprentissage plus exigeante en ressources.
- Nous avons continué à faire évoluer nos pratiques à partir des informations fournies par les partenaires lors de chaque cycle des conversations d'apprentissage. Ces pratiques ont contribué à articuler les neuf autres pratiques que nous partageons dans le présent rapport.

« Les personnes non anglophones ont été en mesure de participer, ce qui n'est pas toujours le cas. Cela a également permis à chacune de communiquer dans la langue de son choix, ce qui a facilité la tâche de l'ensemble des participantes ».

Fonds de femmes en Méditerranée, collaboration sur le leadership féministe dans le développement organisationnel.

LES DIX

Collaborations ayant budgétisé et organisé des réunions en personne ont estimé que ces réunions avaient été essentielles à leur relation de travail et qu'elles avaient constitué un facteur clé de succès.

« Les personnes chargées de la prise de notes et les interprètes ont grandement contribué à la qualité de la réunion. Les personnes non-anglophones ont été en mesure de participer, ce qui n'est pas toujours le cas. Cela a également permis à chacune de communiquer dans la langue de son choix, ce qui a facilité la tâche de l'ensemble des participantes ».

Fonds pour les femmes en Méditerranée, collaboration sur le leadership féministe et le développement organisationnel dans le contexte des fonds pour les femmes.

2. Investir dans l'établissement de relations
Et travailler dans la joie et la créativité de la connexion.

« Le pouvoir réellement transformateur de la confiance que Fenomenal Funds a manifesté à l'égard des fonds a ensuite été transféré à nos partenaires. [Ils] ne cessent de nous dire que lorsque ce véritable climat de confiance est établi, de nombreuses choses se produisent sans crainte d'être surveillé et contrôlé en permanence, et les gens sont détendus et se portent vraiment mieux. Il se passe tant de choses extraordinaires. Il est vraiment important, malgré tout, de continuer à croire en l'autre et à se faire confiance de manière très sincère. »

Women's Fund Armenia, On the Right Track (OTRT) : la création de réseaux au service de la démocratie et des droits humains en Amérique Latine et en Europe.

- L'ensemble des initiatives de collaboration ont souligné l'importance de l'établissement de relations, en particulier de la confiance, en tant que stratégie de base de leurs collaborations. Même lorsque les relations étaient préexistantes, le type de collaboration envisagé a nécessité l'allocation de soins et de temps pour construire ou orienter la relation au service de la collaboration.
- Les approches utilisées pour instaurer la confiance sont:
- Des discussions initiales délibérées, au cours desquelles les participantes ont exposé leur conception de la collaboration et défini des lignes directrices pour travailler ensemble de manière efficace. Ces discussions et ces accords ont évolué, s'adaptant aux besoins pratiques et aux circonstances changeantes.

- Des activités créatives de storytelling, au cours desquelles les participantes ont établi des liens de confiance immédiats et solides en partageant des histoires personnelles profondément empreintes de vulnérabilité.
- La coopération basée sur la confiance, axée sur des discussions significatives visant à analyser le pouvoir, a été renforcée par le soin, l'empathie et la compréhension apportés à apprendre du contexte et de la situation de l'autre. Les membres de cette initiative de collaboration ont également pris le temps de travailler sur leur propre guérison dans le cadre du processus.
- Les conversations préliminaires ont contribué à décortiquer les termes clés et les valeurs partagées, ce qui a permis aux participantes d'être plus détendues les unes avec les autres et de favoriser les connexions créatives, ce qui a ensuite favorisé la discussion des résultats.

- Il est également important de prêter attention à l'impact des abus de confiance réels et perçus. Lorsque l'établissement de relations a été intégré au processus, une action ou un comportement ultérieur peut alors être plus dommageable pour l'individu ou l'organisation.
- Les initiatives de collaboration ont également fait appel à la joie - par exemple, en l'intégrant dans leur conception de l'activisme féministe durable et en convoquant des espaces militants dans le cadre du travail de collaboration
- Célébrer les petites victoires et trouver la joie de cette pause momentanée est également un outil important pour persévérer dans les longs processus de transformation.

3. Formuler des objectifs communs qui relient l'accent placé sur l'infrastructure organisationnelle au renforcement des organisations et des mouvements pour promouvoir le changement social.

- Plusieurs initiatives de collaboration ont fait allusion aux liens entre l'objectif de leur collaboration et les objectifs plus larges du changement social. C'est ce qui a motivé la négociation de leur travail en commun. Voici quelques exemples:
  - Une initiative de collaboration a indiqué que la recherche d'un terrain d'entente nécessite du temps et de l'attention, une écoute attentive et des compromis, mais que cela est nécessaire pour définir des initiatives communes.
  - Une autre partenaire a souligné l'importance de la vision de l'impact à long terme inhérente à ces subventions de collaboration. Elle a fait remarquer que, dès le début de la collaboration, l'accent a été mis sur la nécessité de veiller à ce que les résultats aillent au-delà de la simple mise en place de leur propre infrastructure organisationnelle - pour servir un réseau plus large et avoir des effets durables.

4. Renforcer les connaissances en matière de pouvoir pour relever les défis et pratiquer le partage du pouvoir.

- La capacité à observer, à nommer et à affronter les dynamiques de pouvoir est essentielle à une collaboration réussie.
- Cela peut s'avérer difficile car la compréhension et l'expérience du pouvoir diffèrent d'une personne à l'autre, de même que la connaissance du pouvoir n'est pas universelle.
- Il existe toute une série de dynamiques de pouvoir qui peuvent avoir un impact sur les collaborations, y compris celles qui découlent des différences entre les fonds, en raison de la taille, du champ d'action, de la géographie, de la langue, de l'accès à la technologie et des facteurs contextuels externes.

5. Collectiviser les savoirs et les risques, en tirant parti de la sagesse collective et de l'expérience partagée..

- Toutes les initiatives de collaboration ont souligné l'avantage absolu de pouvoir regrouper leurs connaissances afin d'améliorer la compréhension, de remettre en question les idées et les préjugés, de trouver des solutions aux difficultés et d'imaginer de nouvelles méthodes de travail. Les initiatives de collaboration ont généré une sagesse collective et une expérience partagée dont les participantes ont pu se remémorer et qu'elles ont pu utiliser pour résoudre des problèmes contextuels et pour accroître leur confiance individuelle vis-à-vis de leurs propres compétences et connaissances.
- L'avantage du partage des risques a également été développé par l'une des initiatives de collaboration, qui a indiqué que les collaborations contribuent à réduire les risques en mettant en commun l'expérience et la sagesse collective. Les collaborations brisent les cloisonnements, évitent les doublons et mettent en évidence l'importance d'investir dans des infrastructures de collaboration, telles que des interprètes, des documentalistes ou des facilitatrices, afin de garantir l'accessibilité et l'efficacité des processus d'octroi de subventions.

6. Épouser la flexibilité et la pluralité; elles sont sources de force et de potentiel.

- L'ensemble des collaborations ont souligné la force de l'approche flexible de Fenomenal Funds, qui permet d'obtenir des résultats plus probants. La possibilité de modifier facilement les paramètres de leur collaboration pour répondre aux nouvelles idées a permis un apprentissage plus approfondi. Une partenaire a déclaré « si nous avions simplement cherché à obtenir des résultats, il y aurait eu d'importantes lacunes dans notre compréhension ».
- La flexibilité de Fenomenal Funds a favorisé une culture autorisant les partenaires à se sentir libres d'exprimer leurs besoins, par exemple à demander des prolongations et à partager honnêtement les défis qu'elles ont rencontrés. En retour, cela a influencé les relations au sein des initiatives de collaboration et permis aux partenaires de réfléchir à leurs capacités de manière réaliste.

- Néanmoins, les contraintes de participation dues à la rotation du personnel, à d'autres priorités organisationnelles ou à des difficultés contextuelles externes ont constitué un défi persistant pour les initiatives de collaboration et ont exigé une résolution immédiate et ciblée des problèmes, imprégnée de grâce et de compassion.
- La diversité des contextes organisationnels et géopolitiques a également rendu la flexibilité et la pluralité indispensables et a souligné l'importance d'établir des attentes réalistes concernant les convergences et les divergences conceptuelles et opérationnelles. Le non-respect de cette règle a entraîné des frustrations, des attentes et des objectifs irréalistes et une réduction des produits.
- La flexibilité offerte par Fenomenal Funds pour ajuster les budgets par e-mail a été saluée comme une excellente pratique. La capacité à engager des discussions franches sur les limitations de ressources - généralement dans le contexte des frais de traduction et d'interprétation ou des frais de réunion (associés à l'augmentation significative des frais de voyage après la crise du COVID-19) - et la capacité à les résoudre ont également été essentielles pour permettre aux collaborations de se poursuivre.
- Par ailleurs, le processus de collaboration a permis de développer le potentiel de pluralité des solutions, des outils et des approches et, ce faisant, les collaborations ont donné la priorité à des mécanismes locaux nuancés et réactifs qui ont conduit à des résultats plus probants. Voici quelques exemples:
    - L'initiative de collaboration sur le MEAL féministe en a fait l'expérience dans son outil intitulé « Approach and Way », que chaque fonds et chaque groupe de partenaires ont utilisé comme point de départ de leurs propres processus de collecte de données. La possibilité de passer à des outils de collecte de données élaborés, adaptés à leur propre contexte, s'est révélée essentielle à la réussite de la collecte d'informations dans chaque communauté.
    - L'une des initiatives de mobilisation de ressources a connu des progrès suite à des échecs. Ses membres s'étaient engagées dans le processus en pensant qu'il serait tout à fait possible d'établir un grand récit unificateur. Mais, en réalité, des différences de contexte très importantes ont nécessité la formulation de messages nuancés. La réponse à la mobilisation réussie des ressources a été trouvée dans l'acceptation de la pluralité.

7. Naviguer entre clarté et complexité
et s'attendre à ce que les « choses » puissent se compliquer.

- Quelques- unes des initiatives de collaboration ont indiqué que la coordination entre différentes régions et différentes langues avait été rendue plus facile grâce à la flexibilité de Fenomenal Funds, au soutien des labos de la collaboration, à l'embauche de personnes chargées de la coordination et à la tenue de réunions en personne.
- La collaboration étant un processus itératif, il n'a pas été facile de clarifier les objectifs et les budgets du projet. Le fait d'adopter une attitude consistant à embrasser simultanément la clarté et la complexité est un état d'esprit précieux pour les partenaires qui s'engagent dans des collaborations.

8. Remettre en question les suppositions
afin de déballer les idées réductrices qui empêchent de réimaginer les processus organisationnels.

- L'un des principaux moteurs d'une collaboration réussie est la capacité à changer de perspective sur la base d'informations nouvelles. Le fait de prendre le temps d'analyser les méthodes de travail a permis aux fonds de faire le bilan des approches actuelles et de réimaginer le processus dans un environnement collaboratif riche en données probantes. Par ailleurs, les fonds ont également pu s'appuyer sur l'expertise collective pour relever les défis et les limites rencontrés lors du pilotage de ces nouvelles approches.

9. Tirer parti du pouvoir de la réflexion,
notamment en désapprenant la quête de perfection.

- Les initiatives de collaboration se sont accordées sur le fait que les conversations d'apprentissage et les conversations au format « fishbowl » constituaient un point fort de l'approche du MEAL développée par Fenomenal Funds. Les conversations d'apprentissage ont constitué une excellente occasion de synthétiser les enseignements tirés dans le cadre des initiatives de collaboration, en fournissant un point de réflexion commun et itératif, tout en suscitant des réflexions au niveau individuel sur les compétences et les connaissances personnelles acquises. Les conversations au format « fishbowl » ont permis aux participantes d'entendre directement leurs collègues, de poser des questions de suivi en temps réel et d'explorer les synergies entre les initiatives.
- Il est essentiel, pour le MEAL féministe, de remettre en question la focalisation des efforts sur la réussite et d'encourager les questions qui explorent les enseignements à tirer de ce qui a fonctionné et de ce qui n'a pas fonctionné comme on le souhaitait. Les participantes ont remarqué que la prédominance des « cultures de la réussite » tant parmi les partenaires des bénéficiaires que chez les donateurs rendait difficile la collecte de données sur les éléments qui ne fonctionnaient pas comme prévu. .

10. Affecter des ressources pour **permettre la participation équitable** de toutes les personnes.

- Enfin, les initiatives de collaboration ont souligné l'importance d'intégrer l'accessibilité dans leurs processus, de prévoir des ressources adaptées au contexte en matière de justice linguistique et d'aménagements pour les personnes en situation de handicap, et de garantir un accès abordable et fiable à l'Internet. Il a été essentiel de trouver des solutions simples pour les personnes n'ayant pas accès à l'information.
- Dans le contexte de l'interprétation et de la traduction, il s'agissait à la fois d'une nécessité pratique et d'un impératif politique. Outre le fait de permettre une participation équitable, la justice linguistique a souvent renforcé le travail en lui-même. Par exemple, dans le cadre d'une initiative de collaboration multilingue, alors que les partenaires travaillaient sur un « outil de réflexion », le processus d'interprétation en relais combiné au processus de traduction des instructions clés de l'outil de réflexion a souvent révélé les limites de la proposition initiale présentée par les facilitatrices. Il a également permis de mettre en évidence la spécificité des concepts au sein des langues/cultures et de souligner la manière dont la langue anglaise était privilégiée en tant que fondement conceptuel des outils.

LES ENSEIGNEMENTS DE LA COLLABORATION: CE QUE NOUS AVONS APPRIS SUR LE RENFORCEMENT DE L'INFRASTRUCTURE ORGANISATIONNELLE

Le renforcement de l'écosystème du financement du féminisme fait partie intégrante des travaux de Fenomenal Funds. Dans cette section du rapport, nous présentons quelques-unes des idées de fond que les initiatives de collaboration ont développées dans leurs domaines spécifiques d'intervention.

Les observations s'adressent à deux parties : celles qui souhaitent se lancer elles-mêmes dans le renforcement des organisations (enseignements pour les fonds de femmes et les autres fonds) et celles qui sont disposées à financer ce type de travail (enseignements pour les donateurs). Vous trouverez ci-dessous les « grands titres » qui illustrent les enseignements générés par cette constellation particulière d'actrices. Si nous ne considérons pas ces réflexions comme un « mode d'emploi » complet applicable à n'importe quel domaine du travail de renforcement de l'infrastructure organisationnelle, elles représentent néanmoins un ensemble de connaissances particulières pouvant s'avérer utiles. Derrière chaque « grand titre » se trouve une analyse plus approfondie qui sera accessible sur notre site Internet d'ici le mois de mai 2025.

Enseignements relatifs aux bases de données féministes

Enseignements pour les fonds de femmes et les autres fonds

1. Considérer les membres de la collaboration comme des pairs, quelle que soit leur expertise en matière de technologies de l'information.
2. La collaboration sur un projet informatique se voit grandement facilitée par la flexibilité des ressources.
3. Les collaborations prospèrent grâce à la générosité et à la flexibilité
4. La tenue de réunions régulières permet de conserver l'élan.
5. Les plans de travail flexibles s'alignent sur les rythmes de travail de l'organisation.
6. L'accès à l'expertise interne rend les choses plus faciles et les collaborations entre pairs sont bénéfiques pour les développeurs informatiques.
7. La personnalisation exige du temps.
8. Les changements de mentalité et une culture organisationnelle investie sont essentiels pour exploiter pleinement le système de base de données.
9. Les préoccupations en matière de sécurité sont réelles.

Enseignements pour les donateurs

1. La flexibilité du financement est importante pour les projets technologiques.
2. « Décloisonner » la réflexion afin de mesurer les avantages organisationnels plus larges du renforcement des systèmes informatiques
3. Fournir des ressources humaines pour soutenir la collaboration dans le domaine des technologies de l'information
4. La persévérance est essentielle pour recouvrer les coûts irrécupérables des projets informatiques.

Enseignements relatifs au MEAL féministe

Enseignements pour les fonds de femmes et les autres fonds

1. Placer les participantes au centre du processus en leur qualité d'expertes et de référentes du processus.
2. Mesurer l'importance de soutenir les changements de mentalité individuels et organisationnels pour orienter les participantes et mettre l'accent sur la redevabilité et l'apprentissage.
3. Mettre davantage l'accent sur le « A » (pour « accountability », redevabilité) et le « L » (pour « learning », apprentissage) de MEAL.
4. Intégrer les possibilités d'instaurer un climat de confiance et d'ouverture à la vulnérabilité tout au long du processus MEAL afin de permettre un partage plus approfondi des points de vue.
5. Adopter des méthodes participatives.
6. Adopter la création collective de sens et remettre en question la focalisation des efforts sur la réussite.
7. Passer à une culture organisationnelle axée sur le MEAL
8. Ancrer les pratiques MEAL dans les soins et la justice.

Enseignements pour les donateurs

1. Le MEAL féministe valorise les connaissances locales contextuelles et peut transformer les dynamiques et les relations de pouvoir.
2. Les outils développés de manière collaborative trouvent des applications plus larges.
3. La flexibilité et la justice linguistique jouent un rôle primordial.

ENSEIGNEMENTS RELATIFS AU SUBVENTIONNEMENT PARTICIPATIF

Enseignements pour les fonds de femmes et les autres fonds

1. La transition vers le subventionnement participatif nécessite un examen attentif de l'alignement philosophique et de la capacité en matière de ressources.
2. La reconfiguration de la dynamique du pouvoir constitue un élément fondamental du subventionnement participatif.
3. Votre approche du subventionnement participatif devrait être bien documentée.
4. Le subventionnement participatif ne devait être mis en œuvre que si vous disposez de ressources suffisantes.
5. Le subventionnement participatif n'a pas besoin d'être appliqué universellement à vos activités d'octroi de subventions.
6. Il est indispensable d'intégrer la dimension de l'accessibilité.
7. Trouvez la solution la mieux adaptée à vos besoins en termes de modèles, de ressources et de sécurité.

Enseignements pour les donateurs

1. Le subventionnement participatif et la collaboration prospèrent grâce à un financement suffisant et flexible.
2. Le subventionnement participatif est spécifique au contexte et flexible.
3. Les donateurs peuvent jouer des rôles importants dans les processus de subventionnement participatif.
4. Investir dans le développement d'une plateforme informatique adaptée.

ENSEIGNEMENTS RELATIFS AU CHANGEMENT DE RÉCIT

Enseignements pour les fonds de femmes et les autres fonds

1. Il est essentiel, pour les collaborations portant sur le récit, de faire preuve de patience et de confiance pour naviguer dans les méandres de la politique et du pouvoir.
2. L'externalisation de l'élaboration de récits puissants pour des projets politiques transformateurs est une tâche difficile.
3. La collaboration et la coordination régionales politisées vont de pair.

Enseignements pour les donateurs

1. La dotation en ressources des activités d'établissement de relations, de sous-subventionnement, d'extension de la portée régionale et d'encouragement de l'interconnexion sont les moteurs de collaborations efficaces en matière de récit.

ENSEIGNEMENTS RELATIFS À LA RÉSILIENCE FINANCIÈRE DES ORGANISATIONS

ENSEIGNEMENTS RELATIFS À LA VIABILITÉ FINANCIÈRE

Enseignements pour les fonds de femmes et les autres fonds

1. Prendre conscience du pouvoir de l'expertise des pairs et s'affranchir de la dépendance vis-à-vis des consultants.
2. Adopter une définition élargie, fondée sur des valeurs, connectée et contextuelle, de la résilience financière.
3. La résilience financière exige d'investir dans des outils techniques et des formations.

Enseignements pour les donateurs

1. Prendre conscience du sous-financement chronique des dépenses opérationnelles et y remédier, et valoriser l'investissement dans l'infrastructure organisationnelle.
2. Les collaborations doivent évoluer de l'apprentissage à une mise en œuvre soutenue.
3. Soutenir le projet par une expertise, interne ou externe.
4. Dans les groupes multilingues, l'interprétation et la traduction sont essentielles.

ENSEIGNEMENTS RELATIFS À LA MOBILISATION DE RESSOURCES

Enseignements pour les fonds de femmes et les autres fonds

1. Le message et le langage doivent être adaptés au public cible.
2. Il est essentiel de formuler des demandes claires et concrètes.
3. La mobilisation des ressources auprès des entreprises nécessite une stratégie, des investissements et un renforcement des connaissances.
4. Pour favoriser la collaboration plutôt que la concurrence, il est essentiel de prendre des décisions délibérées et réfléchies.

Enseignements pour les donateurs

1. L'établissement de relations et l'accompagnement sont un antidote à la concurrence.
2. La flexibilité permet de réaliser des projets plus robustes.

ENSEIGNEMENTS RELATIFS AUX SYSTÈMES ET PRATIQUES DES ORGANISATIONS

ENSEIGNEMENTS RELATIFS AUX SOINS COLLECTIFS

Enseignements pour les fonds de femmes et les autres fonds

1. Les définitions et le cadrage sont toujours politiques et constituent un point de départ important pour toute collaboration sur ce sujet.
2. Les soins collectifs ont une dimension profondément politique et intrinsèquement contextuelle.
3. Le travail de soins collectifs réalisé par les fonds de femmes est à la fois orienté vers l'intérieur et vers l'extérieur.
4. L'infrastructure des soins collectifs prend de nombreuses formes et fait appel à de nouveaux acteurs.
5. Les soins collectifs remettent en question les récits d'abnégation et interrogent la culpabilité.
6. Les soins collectifs ne sont pas une panacée dans le contexte de plus en plus difficile du travail activiste.
7. Les soins collectifs nécessitent des actions en matière de plaidoyer et de financement.

Enseignements pour les donateurs

1. Il est indispensable de disposer d'un financement souple pour appuyer la collaboration, les activités et l'infrastructure.
2. Tirer parti du capital social pour renforcer le développement des relations.
3. Les conversations d'apprentissage génèrent de nouveaux éclairages pour les personnes participant à la collaboration
4. Un MEAL axé sur des « résultats tangibles » va à l'encontre des expériences de guérison non linéaires.
5. Des conseils budgétaires non directifs pourraient être utiles aux personnes qui débutent dans la collaboration.

ENSEIGNEMENTS RELATIFS AU LEADERSHIP FÉMINISTE ET AU DÉVELOPPEMENT DES ORGANISATIONS FÉMINISTES

Enseignements pour les fonds de femmes et les autres fonds

1. Integrate power sharing and power analysis into leadership and organizational practice.
2. Reflection and learning drive feminist OD.
3. Care grounds feminist OD.
4. Diverse staff teams require political and practical commitment.
5. Collaboration is a constructive tool in feminist OD.
6. Collaboration for feminist OD requires resourcing.

Enseignements pour les donateurs

1. L'investissement dans le développement des organisations féministes renforce les résultats des programmes.
2. L'intégration d'un engagement à la réflexion, à l'apprentissage et à l'analyse politique est essentielle pour faire progresser le développement des organisations féministes selon une approche décoloniale.
3. Le financement d'un accompagnement et d'un leadership réfléchi pendant les périodes de transition peut contribuer à appuyer l'évolution du leadership et des pratiques des organisations féministes.

OBSERVATIONS FINALES: INVESTIR DANS LA COLLABORATION POUR OBTENIR UN IMPACT DURABLE

Grâce à nos conversations d'apprentissage et aux expériences documentées des fonds de femmes, nous avons pu recueillir des preuves substantielles démontrant que les approches collaboratives du renforcement de l'infrastructure organisationnelle produisent des résultats remarquables. Les initiatives de collaboration ont renforcé les systèmes et les pratiques organisationnels tout en transformant la manière dont les fonds de femmes s'engagent et soutiennent les mouvements locaux en faveur de la justice de genre.

Nos résultats démontrent que l'investissement dans une infrastructure organisationnelle collaborative:

- tire parti de la sagesse collective pour produire des outils et des approches plus efficaces afin de renforcer la résilience des organisations;
- libère les ressources organisationnelles nécessaires pour le travail stratégique en améliorant les systèmes et les pratiques;
- approfondit la confiance et les relations au sein de l'écosystème du financement féministe;
- renforce la résilience/stabilité de l'organisation grâce à l'apprentissage partagé et à la répartition des risques ; et
- permet un partage des connaissances et un soutien mutuel se poursuivant au-delà de la période de financement.

En ce qui concerne plus particulièrement la transformation du soutien aux mouvements locaux, les fonds de femmes ont pris conscience du fait qu'elles sont aujourd'hui:

- mieux à même de répondre aux besoins des partenaires du mouvement, comme l'ont signalé 12 des 15 initiatives de collaboration;
- plus efficaces dans l'établissement de relations ouvertes et réactives avec les partenaires du mouvement;
- mieux placés pour renforcer leurs pratiques d'octroi de subventions grâce à l'apprentissage partagé ; et
- plus à même d'élaborer des solutions adaptées au contexte grâce à une collaboration interrégionale.

Les conseils pratiques formulés au présent rapport - des changements de mentalité critiques aux stratégies de mise en œuvre - offrent des pistes fondées sur des données probantes aux financeurs cherchant à maximiser leurs investissements dans les fonds intermédiaires et l'activisme local. Notre expérience montre que lorsque les financeurs font preuve de flexibilité, de confiance et adoptent des approches collaboratives, ils peuvent libérer le potentiel de transformation qui transcende les limites des modèles de financement traditionnels basés sur les transactions et les organisations individuelles.

Pour les donateurs qui travaillent par le biais de fonds intermédiaires pour soutenir la transformation des systèmes, les initiatives de collaboration en matière d'infrastructure organisationnelle représentent une approche d'investissement éprouvée et prometteuse. À mesure que la complexité des défis globaux se fait plus grande, ces capacités organisationnelles renforcées et ces relations approfondies à travers l'écosystème du financement féministe deviennent de plus en plus vitales pour soutenir le changement social transformateur.

lorsque les financeurs font preuve de flexibilité, de confiance et adoptent des approches collaboratives, ils peuvent libérer le potentiel de transformation qui transcende les limites des modèles de financement traditionnels.

FENOMENAL
FUNDS
www.fenomenalfunds.org