



FENOMENAL
FUNDS

LES INVESTISSEMENTS ORGANISATIONNELS PORTEURS DE TRANSFORMATION : DES PARCOURS ÉPROUVÉS VERS LA RÉSILIENCE

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 pour les femmes Prospera.

Citer comme suit :

Fenomenal Funds, Les investissements organisationnels porteurs de transformation : des parcours éprouvés vers la résilience, 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 pour les femmes Prospera, dont le travail acharné, l'attachement à l'égalité des genres et l'engagement en faveur de l'apprentissage constituent la base du rapport

Les membres actuelles de notre Comité directeur et de notre Comité consultatif, pour l'enthousiasme qu'elles ont manifesté envers 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 financeurs visionnaires qui nous ont accompagnées, pour leur engagement à apprendre et à expérimenter dans le cadre d'un investissement si important pour l'infrastructure organisationnelle de la justice de genre :

- Foundation for a Just Society
- Open Society Foundations
- William and Flora Hewlett Foundation
- Wellspring Philanthropic Fund

- Les membres précédentes du Comité directeur et du Comité consultatif, pour leur flexibilité à orienter et à centrer l'expérience des fonds pour les femmes dans l'octroi de subventions
- Les coresponsables Phoebe So et Shama Dossa, pour leur leadership engagé au sein de Fenomenal Funds, leur engagement et leur dévouement résolu, leur sens de la stratégie et leurs connaissances, ainsi que leur détermination et leur soin à synthétiser les enseignements majeurs tirés des subventions de résilience
- Notre précédente directrice, Zanele Sibanda, pour son agilité à saisir les occasions et sa détermination à accorder une place centrale à la résilience des fonds pour les femmes
- Les consultantes qui nous ont accompagnées : Caroline Lambert, pour s'être plongée dans les données avec sagesse, pour son désir de remonter la piste des incongruités intéressantes et pour avoir rédigé le rapport avec perspicacité, créativité et une détermination à faire évoluer les pensées ; Amanda Mercedes Gigler, pour avoir mis son savoir en matière de communication au service de ces apprentissages ; June Ko, pour sa créativité et la coordination de la communication de Fenomenal Funds ; et Ubolsiri Racharaks (Ja), pour son travail d'édition érudit et méticuleux

Conception et mise en page : [Lulu Kitololo Studio](#)/Studio Njano

Traduction française et révision : Audrey Mouysset et Anat Cassuto

MERCI À L'ENSEMBLE DES 44 FONDS POUR LES FEMMES PARTICIPANT

Afrique et Moyen-Orient

- [Fonds africain pour le développement de la femme](#) – Accra, Ghana
- [Fonds féministe Doria](#) – Moyen-Orient et Afrique du Nord
- [Fonds pour les Femmes Congolaises](#) – République démocratique du Congo
- [Fonds d'action urgente - Afrique](#) – Nairobi, Kenya
- [Women Fund Tanzania Trust](#) – Dar es Salaam (Tanzanie)

Amérique latine et Caraïbes :

- [ELAS+ Doar para Transformar](#) – Rio de Janeiro (Brésil)
- [Fondo Alquimia](#) – Santiago (Chili)
- [Fondo Centroamericano de Mujeres](#) – San José (Costa Rica)
- [Fonds d'action urgente - Amérique latine et Caraïbes – Bogota \(Colombie\)](#) – La Paz (Bolivie)
- [Fondo de Mujeres Bolivia Apathapi Jopueti](#) – La Paz (Bolivie)
- [Fondo de Mujeres del Sur](#) – Córdoba (Argentine)
- [Fondo Lunaria](#) – Bogota (Colombie)
- [Fondo Semillas](#) – Mexico (Mexique)

Asie et Pacifique

[Fonds d'action urgente - Asie-Pacifique](#) – Australie
[Korea Foundation for Women](#) – Séoul (Corée du Sud)
[Mongolian Women's Fund](#) – Oulan-Bator (Mongolie)
[Pacific Feminist Fund](#) – Auckland (Nouvelle-Zélande)
[TEWA](#) – Lalitpur (Népal)
[Women's Fund Asia](#) – Colombo (Sri Lanka)
[Women's Fund Fiji](#) – Suva (Fidji)

Europe

[Bulgarian Fund for Women](#) – Sofia (Bulgarie)
[Calala Fondo de Mujeres](#) – Barcelone (Espagne)
[Ecumenical Women's Initiative](#) – Omiš (Croatie)
[FemFund](#) – Varsovie (Pologne)
[Fonds pour les femmes en Méditerranée](#) – Montpellier (France)
[Reconstruction Women's Fund](#) – Belgrade (Serbie)
[Slovak-Czech Women's Fund](#) – Prague (République tchèque)
[Taso Foundation](#) – Tbilisi (Géorgie)
[Ukrainian Women's Fund](#) – Kyiv (Ukraine)
[Women's Fund Armenia](#) – Erevan (Arménie)
[Women's Fund in Georgia](#) – Tbilisi (Géorgie)

Fonds multi-régionaux

[Astraea Lesbian Foundation for Justice](#) – New York (États-Unis)
[Fonds égalité/Equality Fund](#) – Ottawa (Canada)
[filia.die frauenstiftung](#) – Hambourg (Allemagne)
[FRIDA | The Young Feminist Fund](#) – Toronto (Canada)
[Fonds mondial pour les femmes](#) – San Francisco (États-Unis)
[Forum international des femmes autochtones \(FIMI\)](#) – Fonds AYNÍ – Lima (Pérou)
– Amsterdam (Pays-Bas)
[Fonds d'action urgente pour les droits humains des femmes](#) – Alameda (États-Unis)
[Mama Cash](#) – Amsterdam (Pays-Bas)
[VidaAfrolatina](#) – Washington DC (États-Unis)
– New York (États-Unis)
[Women First International Fund](#) – New York (États-Unis)
[Women Win](#) – Amsterdam (Pays-Bas)

Fonds M
Fonds N

PRÉFACE

En mars 2020, nous avons entrepris une expérience audacieuse visant à renforcer le travail en faveur de la justice de genre. L'hypothèse que nous avons alors posée était qu'un financement flexible permettant aux fonds pour les femmes d'investir dans leur infrastructure organisationnelle contribuerait à renforcer leur résilience. Les fonds seraient ainsi mieux placés pour répondre aux besoins des mouvements, s'adapter à un environnement en constante évolution et saisir de nouvelles opportunités grâce à un financement qui contribuerait à faire progresser le travail des mouvements de femmes et des mouvements féministes en matière de justice de genre.

Nous souhaitons également bouleverser le rapport de force entre financeurs et partenaires. Notre première expérience majeure a consisté à co-crée un modèle de gouvernance partagée pour le fonds, qui aspirait à l'exercice d'un « pouvoir avec » plutôt que d'un « pouvoir sur »¹. Notre Comité directeur et notre Comité consultatif comptaient des membres issus de fonds privés, de fonds pour les femmes et du Secrétariat du Réseau international de fonds pour les femmes Prospera. Ce modèle expérimental a été conçu pour garantir que tous les membres aient une voix égale, afin d'enrichir les discussions sur l'orientation de Fenomenal Funds. Lors de la phase initiale, forts de la multiplicité de nos points de vue et positions, nous avons imaginé trois flux de subventions - les subventions de collaboration, les subventions de résilience et les subventions sur le pouvoir du récit - afin de fournir aux fonds pour les femmes les ressources nécessaires pour renforcer leur résilience organisationnelle

et collective, et soutenir ainsi une architecture de financement féministe solide. Nous entendons également aider les fonds à améliorer leur visibilité et leur pouvoir narratif, en renforçant les arguments en faveur de l'octroi de ressources aux mouvements œuvrant à la justice de genre.

Puis le COVID-19 est arrivé. Le modèle de gouvernance partagée a permis d'obtenir des indications en temps réel afin de guider les réajustements de Fenomenal Funds. Nous avons évolué vers un modèle qui permettrait une injection rapide de fonds axés uniquement sur la résilience organisationnelle. La première de nos subventions de résilience a été versée en 2020 dans le cadre d'un cycle d'octroi non concurrentiel. Il s'agissait là du deuxième grand changement du point de vue du pouvoir. En ces temps d'isolement extrême, nous avons épousé la solidarité d'une éthique non concurrentielle. Cette démarche était aussi pragmatique : une approche non concurrentielle a permis d'accélérer la prise de décisions et les transferts de fonds.

1. Pour en savoir plus sur notre modèle et notre vision, veuillez consulter le rapport Repenser le pouvoir pour renforcer la résilience. https://fenomenalfunds.org/wp-content/uploads/2023/09/Reimagining_Power_to_Build_Resilience-FR.pdf

Dans ce rapport final, nous partageons les histoires de transformation générées à partir de notre dernière série de données sur les subventions de résilience. Ces données montrent que les financements à long terme, non concurrentiels, flexibles et axés sur l'apprentissage contribuent à renforcer la résilience des organisations et des mouvements. Point essentiel, elles révèlent également que cette approche du financement favorise un financement plus relationnel, plus réfléchi, plus stratégique et plus réactif des mouvements pour la justice de genre par les fonds pour les femmes, renforçant ainsi la capacité de ces derniers à s'adapter avec agilité aux défis inattendus et à saisir stratégiquement les moments d'opportunité. Cinq ans plus tard, les fonds pour les femmes sont plus résilients. Ainsi, bien que les menaces pesant sur le financement soient réelles, les fonds pour les femmes sont aujourd'hui mieux placés pour affronter les tempêtes causées par le chaos économique et politique mondial. Non seulement l'infrastructure organisationnelle est plus solide, mais les relations se sont consolidées et 80 % des membres de Prospera disposent maintenant de réserves financières ².

Les données nous ont également permis d'approfondir notre compréhension de la portée et de la teneur de la résilience organisationnelle. Bien que la résilience des personnes, des finances, des stratégies et des systèmes demeure importante, la résilience des mentalités, les outils et les pratiques permettant de maîtriser les questions de pouvoir, les relations multidimensionnelles et les processus visant à faciliter les connaissances féministes politiques collectives le sont tout autant.

Nous tenons à remercier toutes celles et ceux qui ont partagé cette aventure avec nous. Nous vous invitons à élargir votre vision de la résilience organisationnelle afin d'intégrer le potentiel transformateur de ces perspectives phénoménales.

Shama Dossa et Phoebe So,
coreponsables de Fenomenal Funds

2. Alodaat, Laila, Commentaires de Prospera, Financement collaboratif : des parcours éprouvés synonymes d'impact, événement multipartite organisé par Fenomenal Funds, New York, mars 2025.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	2
PRÉFACE	5
LE CONTEXTE DE NOTRE TRAVAIL ET LE CADRE DE NOTRE EXPÉRIENCE	9
DES FONDS RÉSILIENTS POUR UN FINANCEMENT PORTEUR DE TRANSFORMATION	11
ECUMENICAL WOMEN'S INITIATIVE - PARCOURS VERS LA RÉSILIENCE	13
FONDO LUNARIA - CAMINOS HACIA LA RESILIENCIA	16
OUVRIR LA VOIE À LA RÉSILIENCE FINANCIÈRE	19

UNE VISION FÉMINISTE DE LA RÉSILIENCE ORGANISATIONNELLE : SEPT MÉTHODES DE TRAVAIL

21

1. L'attention portée aux personnes	23
2. Le développement d'organisations et d'un leadership conscient-es des dynamiques de pouvoir	25
3. La promotion de la résilience des individus, des organisations et des mouvements	27
4. L'établissement de relations au sein des organisations et des mouvements	28
5. Le financement des systèmes, structures et processus organisationnels	29
6. L'évolution de la résilience financière des organisations	30
7. La promotion des connaissances et des stratégies collectives, politiques et féministes	32

UN INVESTISSEMENT CRITIQUE	33
LES SIX FACTEURS DÉTERMINANT LA RÉUSSITE DU FINANCEMENT EN FAVEUR DE LA RÉSILIENCE DES ORGANISATIONS ET MOUVEMENTS	34
≈ La mise en commun des fonds des donateurs	35
≈ Un subventionnement participatif, tenant compte des dynamiques de pouvoir et axé sur les partenaires	36
≈ L'établissement de relations et de collaboration plutôt que la concurrence	37
≈ Des subventions et un accompagnement flexibles, pluriannuels et dirigés par les partenaires	38
≈ Une redevabilité réciproque et axée sur l'apprentissage entre les partenaires, les financeurs et les mouvements	39
≈ La complémentarité des mécanismes d'octroi de subventions organisationnels et collaboratifs	40
RÉFLEXION FINALE	41

LE CONTEXTE DE NOTRE TRAVAIL ET LE CADRE DE NOTRE EXPÉRIENCE

Partout dans le monde, les mouvements en faveur de l'égalité de genre et de la justice sociale sont à l'avant-garde des efforts déployés pour faire face aux crises multiples et croisées qui affectent de manière profonde l'avenir des personnes et de la planète. Les fonds pour les femmes se concentrent en particulier sur la manière dont les intérêts d'une minorité l'emportent sur les droits humains du plus grand nombre, notamment des femmes et des communautés LGBTQI+. Dans notre premier rapport, *Repenser le pouvoir pour renforcer la résilience*³, nous présentions des réflexions préliminaires sur le pouvoir de la résilience organisationnelle en tant qu'approche œuvrant à la transformation de l'octroi de subventions et de l'accompagnement des fonds pour les femmes.

Deux ans plus tard, la résilience des organisations est devenue encore plus cruciale compte tenu de l'évolution rapide des contextes, qui nécessite un ajustement quasi permanent de la stratégie et des pratiques. Une résistance collective, tenace et créative est vitale si nous voulons vaincre la montée des attaques autoritaires et fascistes contre les institutions démocratiques, la recherche effrénée du profit par les techno-oligarques de l'économie capitaliste numérique et l'expropriation et l'exploitation néocoloniales des ressources naturelles à laquelle ils se prêtent, et le retour en force des mouvements xénophobes, racistes, misogynes, homophobes et transphobes dans le monde entier.

Le présent document appelle à un changement à tous les niveaux de la société afin de transformer les systèmes injustes. Il propose des alternatives plus équitables pour nos cadres économiques, sociaux, culturels et politiques. Mais ce travail comporte des risques. Les initiatives féministes se heurtent souvent à une forte résistance, les militantes pouvant être confrontées à une opposition et à des attaques émanant de différents milieux, notamment de la famille, de la communauté, d'organismes religieux et économiques, ainsi que d'acteurs étatiques et non étatiques. Cela inclut la difficulté d'obtenir un financement pour le travail féministe en faveur de la justice de genre.

Fenomenal Funds fait figure de modèle dans ce paysage financier nuisible, en mettant en commun des ressources de quatre fondations privées (Foundation for a Just Society, Open Society Foundations, Wellspring Philanthropic Fund et William and Flora Hewlett Foundation) et en partageant le pouvoir de décision avec les membres du Réseau international de fonds pour les femmes Prospera. Le recours à la gouvernance partagée et au subventionnement participatif a permis des ajustements en temps réel afin de mieux répondre aux besoins des fonds pour les femmes.

Le principe sous-jacent de Fenomenal Funds est que les fonds pour les femmes - en particulier les fonds nationaux des pays du Sud - contribuent à la réalisation de l'égalité des genres parce qu'elles sont les mieux placées pour comprendre les besoins et les priorités des organisations et des mouvements locaux de défense des droits des femmes, et pour leur fournir les ressources nécessaires. Notre hypothèse est que l'investissement de fonds flexibles dans l'infrastructure organisationnelle contribuera à accroître la résilience des fonds. Nous définissons la résilience comme la capacité à s'adapter à un environnement en constante évolution, à saisir de nouvelles opportunités et à maintenir sa réactivité et être redevable face aux mouvements. Nous avons fondé notre hypothèse sur des travaux de recherche de l'université de Stanford, qui montrent que les organisations dotées d'une infrastructure solide ont plus de chances de réussir (lorsque le succès est lié à la réalisation de leur objectif), ce qui correspond à notre définition de la résilience⁴.

3. Le rapport peut être consulté [ici](#)

4. Gregory, A. G., et Howard, D., The Nonprofit Starvation Cycle, 2009. Extrait de : https://ssir.org/articles/entry/the_nonprofit_starvation_cycle (en anglais)

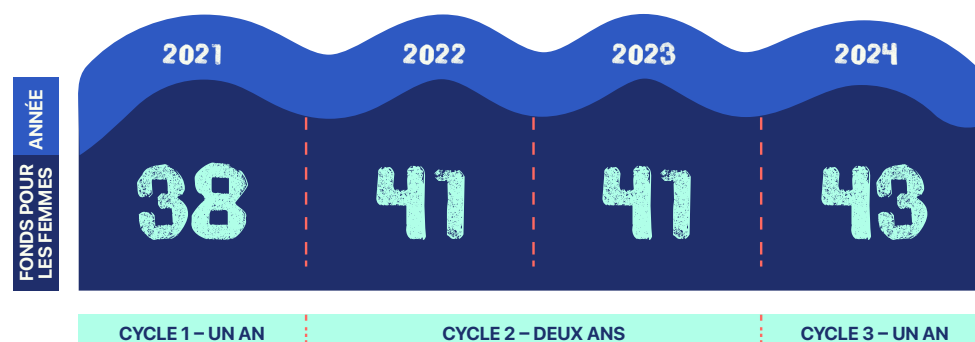
LE CADRE DE NOTRE EXPÉRIENCE

Entre 2021 et 2024, les membres de Prospera ont eu trois possibilités de recevoir une subvention de résilience non concurrentielle. L'investissement total de Fenomenal Funds s'est élevé à plus de 12 millions d'USD⁵.

Le premier cycle, qui s'est déroulé en 2020, découle du tournant lié au COVID-19 décrit dans la préface. Le deuxième cycle répondait aux réactions constructives formulées par les fonds pour les femmes et offrait une fenêtre de financement de deux ans. La décision de verser une dernière tranche d'un an émanait des réactions positives continues reçues des fonds, des conclusions de notre premier rapport sur les subventions de résilience et de notre contexte organisationnel plus large.

Les données que nous avons recueillies sont le fruit d'un cadre d'apprentissage émergent et participatif qui a étayé le processus de collecte de données et de réflexion de Fenomenal Funds auprès des fonds pour les femmes. Les données contenues dans ce rapport proviennent des dossiers du subventionnement, des rapports écrits des partenaires et des observations de l'équipe. Pour ce faire, ces données ont été auto-générées, sur la base des perceptions des partenaires et du personnel de Fenomenal Funds⁶. Il est donc utile de noter que les conclusions de ce rapport sont en phase avec celles de l'évaluation externe indépendante⁷ réalisée par l'Institut KIT⁸. Les données sont présentées sous différentes formes, notamment deux analyses de parcours, une étude de cas et un examen complet des approches et des impacts rapportés par les 44 fonds.

VUE D'ENSEMBLE DES CYCLES DE FINANCEMENT DES SUBVENTIONS DE RÉSILIENCE :



5. Le nombre de fonds déclarés a changé d'une année à l'autre en fonction de l'évolution du nombre de membres de Prospera et des contextes politiques.
6. Dans certains cas, les fonds sont couverts par l'anonymat pour des raisons de sécurité et de confidentialité ou en raison de l'évolution de la composition du réseau Prospera.
7. Pour en savoir plus, consultez notre site web : <https://fenomenalfunds.org/fr/publications/kit/>.
8. L'équipe Genre de KIT (pour en savoir plus, voir <https://www.kit.nl/institute/impact-areas/gender-equality/>) (en est notre partenaire d'apprentissage externe depuis 2023. Elle a travaillé à nos côtés à l'élaboration d'une méthodologie féministe et d'un plan de mise en œuvre à l'appui de notre stratégie d'apprentissage, et a ainsi produit dix études de cas (pour en savoir plus, voir : <https://www.kit.nl/institute/publication/strengthening-feminist-futures/>) ainsi qu'un rapport d'impact final sur Fenomenal Funds.

DES FONDS RÉSILIENTS POUR UN FINANCEMENT PORTEUR DE TRANSFORMATION :

LE VASTE IMPACT DE LA RÉSILIENCE ORGANISATIONNELLE SUR LE RENFORCEMENT DU FINANCEMENT EN FAVEUR DE LA JUSTICE DE GENRE

Notre analyse des données portant sur les subventions de résilience montre que l'amélioration de la résilience organisationnelle contribue ⁹ à renforcer la capacité des fonds pour les femmes à s'adapter aux contextes changeants, à saisir les opportunités et à répondre aux besoins des mouvements pour la justice de genre ¹⁰. Le graphique ci-dessous présente les principales étapes - même si, en réalité, le parcours est rarement aussi linéaire ou direct. Néanmoins, les données montrent systématiquement que l'infrastructure organisationnelle des fonds pour les femmes est plus solide aujourd'hui qu'elle ne l'était il y a cinq ans.

Une nuance importante révélée par les données est le rôle d'un financement flexible et réactif dans l'appui à la résilience organisationnelle pour que cette dernière s'épanouisse dans l'ensemble d'un écosystème. Les dynamiques externes, ainsi que les différents points de départ des fonds pour les femmes (qu'ils soient établis, naissants, grands, petits, locaux ou mondiaux), influencent les décisions des organisations s'agissant des investissements en infrastructure à réaliser, des approches à utiliser et des modalités de leur contribution à l'impact obtenu. Dans notre analyse des parcours, nous explorons le cheminement de deux fonds : Ecumenical Women's Initiative et Fondo Lunaria. Bien que leurs parcours soient distincts, les deux fonds progressent vers la résilience, avec des changements immédiats et à moyen terme manifestes. Les données mettent également en

évidence le rôle critique de l'accompagnement en tant que composante importante des investissements dans l'infrastructure organisationnelle et la résilience ; nous l'examinons dans l'étude de cas.

La nature cumulative de la résilience organisationnelle est également un élément frappant qui ressort de l'ensemble des données. Tout comme les intérêts composés, les investissements dans la résilience organisationnelle ont la capacité de croître de manière exponentielle. En approfondissant nos relations avec les fonds pour les femmes, nous avons observé un cycle au cours duquel, à mesure que les améliorations de l'infrastructure organisationnelle prenaient racine, la confiance personnelle et organisationnelle dans les connaissances, les compétences et les capacités augmentait ; ceci a permis d'accélérer le rythme de l'initiative suivante en matière d'infrastructure organisationnelle et d'accélérer les progrès vers la résilience des fonds, ainsi que leur capacité à mieux répondre aux besoins des mouvements pour les femmes et des féministes qu'elles soutiennent.

Collectivement, les données de Fenomenal Funds contribuent largement à valider l'hypothèse selon laquelle la résilience des fonds est essentielle pour garantir que les organisations de base de défense des droits des femmes reçoivent des financements adaptés à leur objectif.

9. Le changement n'est pas linéaire et le travail de Fenomenal Funds n'est pas le seul facteur contribuant à soutenir la résilience organisationnelle et le renforcement des réseaux. Nous considérons que notre travail s'inscrit dans le cadre d'un effort plus large et continu visant à renforcer la résilience des fonds pour les femmes et des fonds féministes. Pour en savoir plus sur notre Théorie de la transformation, voir : <https://fenomenalfunds.org/fr/publications/theory-of-transformation/>

10. Pour de plus amples informations, voir également les évaluations externes indépendantes de l'Institut KIT (<https://fenomenalfunds.org/fr/publications/kit/>) et notre rapport consacré aux subventions de collaboration (<https://fenomenalfunds.org/fr/grantmaking/collaboration-grants/>).

IMPACT DES SUBVENTIONS POUR LA RÉSILIENCE

Les données déclarées par les partenaires montrent que le financement flexible de la subvention pour la résilience a été très efficace.

UN SOUTIEN
RESPECTUEUX ET
RELATIONNEL A PERMIS
aux fonds des femmes de:

Le renforcement de
L'INFRASTRUCTURE
ORGANISATIONNELLE
a permis:

LE RENFORCEMENT
des capacités en matière de:

LES FONDS DE
FEMMES sont
devenus

En fin de compte, cela a conduit **À UN
FINANCEMENT PLUS STRATÉGIQUE ET
PLUS RÉACTIF QUI S'ALIGNE SUR LES
BESOINS DES MOUVEMENTS POUR LA
JUSTICE ENTRE LES SEXES.**

s'aligner sur leurs
propres **PRIORITÉS
STRATÉGIQUES**

**D'INSTAURER LA
CONFIANCE GRÂCE** à une
vulnérabilité authentique et
à des communications
transparentes

**D'APPROFONDIR
LES RELATIONS**
internes et
externes

**L'APPRENTISSAGE ET
LE PARTAGE DE
CONNAISSANCES** au
sein des partenaires et
entre eux

communications et
un engagement
fondés sur **DES
DONNÉES
PROBANTES**

plus **RÉSILIENTS,
PLUS AGILES ET
PLUS CONFIANTS**

**INVESTIR DANS LES
PERSONNES**, la visibilité et
les systèmes et pratiques
organisationnels.

D'AMÉLIORER LA
connaissance du
pouvoir parmi les
personnes et les
organisations

de développer des
**MODÈLES DE
LEADERSHIP
FÉMINISTE**

une meilleure
**MOBILISATION DES
RESSOURCES**

une stratégie féministe
COLLABORATIVE et la
conception de
programmes

mieux positionnés pour **RELEVER
LES DÉFIS ET SAISIR LES
OPPORTUNITÉS**

ECUMENICAL WOMEN'S INITIATIVE - PARCOURS VERS LA RÉSILIENCE

La Ecumenical Women's Initiative (EWI) est un fonds pour les femmes petit mais puissant, officiellement établi en Croatie en 2007, fruit d'un programme de financement initié en 1992 pour venir en aide aux femmes touchées par la guerre dans l'ex-Yougoslavie. En mettant l'accent sur les femmes non plus comme de simples victimes de la guerre, mais comme des agents du changement social, EWI a continué à défendre leurs droits et à encourager les initiatives de transformation dans sept pays de la région.

Subventions de résilience (2021-2024)

EWI a stratégiquement utilisé le financement **FLEXIBLE, NON CONCURRENTIEL ET PLURIANNUEL** de Fenomenal Funds pour investir dans ses propres priorités de renforcement organisationnel :

Deux subventions de collaboration* sur la mobilisation de ressources et le pouvoir du récit (2022)

Création d'une **RÉSERVE OPÉRATIONNELLE** pour financer le subventionnement

CONSOLIDATION DES RESSOURCES ORGANISATIONNELLES et mise en place d'un nouveau flux d'octroi de subventions de collaboration

Renforcement de la résilience financière, **AUGMENTATION DE LA CAPACITÉ À ABSORBER LES SUBVENTIONS DES FINANCEURS** et réduction des risques financiers

PARTENARIAT AVEC D'AUTRES FONDS en matière de mobilisation de ressources (Calala Fondo de Mujeres et Fonds pour les femmes en Méditerranée)

PARTENARIAT avec des théologiennes féministes **ET SIX FONDS POUR LES FEMMES**

Renforcement de la capacité à **ORGANISER ET FACILITER DES ÉVÉNEMENTS** : création de liens et d'opportunités sources d'inspiration avec **44** femmes de **28** partenaires

ACCROISSEMENT DE LA CONFIANCE VIS-À-VIS DE L'ORGANISATION ET DE LA CONSCIENCE DES DYNAMIQUES DE POUVOIR

Contribution au **RENFORCEMENT DES ALLIANCES** et des capacités des partenaires à mobiliser des ressources

Collaboration avec des fonds sœurs sur des **STRATÉGIES COMMUNES DE CROISSANCE**

Contribution à **L'EXTENSION DES CONNAISSANCES ET DES STRATÉGIES COLLECTIVES, POLITIQUES ET FÉMINISTES**

RENFORCEMENT DE LA COLLABORATION régionale pour une mobilisation continue de ressources

Renforcement de sa capacité à soutenir les mouvements qu'elle sert :

- **AUGMENTATION DE 30 %** du subventionnement, **122** subventions versées en 2024 contre **86** en 2023, et
- **DAVANTAGE DE RESSOURCES** et d'accompagnement apportés aux organisations de base

*L'apprentissage collaboratif sur la mobilisation de ressources et la collaboration de On the Right Track sur le pouvoir du récit

PARCOURS NUMÉRO 1 – LE POUVOIR DÉCOULANT DE LA CONFIANCE SUR LE PLAN FINANCIER ET DE L'AJOUT DE QUELQUES PERSONNES SUPPLÉMENTAIRES :

COMMENT LE RENFORCEMENT DE LA RÉSILIENCE DE LA ECUMENICAL WOMEN'S INITIATIVE (EWI) A PERMIS D'AUGMENTER SON SUBVENTIONNEMENT DE 30 %

La Ecumenical Women's Initiative (EWI) est un fond pour les femmes croate, petit mais puissant, officiellement établi en 2007, après une gestation de 15 ans. Elle propose une solidarité, des ressources financières et un accompagnement aux organisations dirigées par des femmes et aux théologiennes de Croatie, Bosnie-Herzégovine, du Kosovo, de Macédoine du Nord, du Monténégro et de Serbie. En s'appuyant sur le pouvoir de l'inspiration et des relations, EWI soutient des solutions locales, tenant compte de la culture, qui permettent à la fois de construire de meilleures communautés et de mettre fin aux idées fausses sur les femmes.

En sa qualité de partenaire de Fenomenal Funds, EWI a reçu des subventions de résilience sur quatre ans à partir de 2020 et des subventions de collaboration sur deux ans en 2022. Ces subventions ont joué un rôle important dans le renforcement de son infrastructure organisationnelle et dans sa participation à l'apprentissage collaboratif sur la mobilisation de ressources et à la collaboration de On the Right Track sur le pouvoir du récit.

EWI a alloué les fonds flexibles en faveur de plusieurs domaines stratégiques :

- Attention portée aux personnes : l'embauche de deux personnes a réduit la nécessité de toujours avoir à courir pour rattraper notre retard
- Évolution de la résilience financière : création d'une réserve opérationnelle
- Financement des systèmes, structures et processus organisationnels : renforcement de la capacité organisationnelle pour permettre à EWI d'accepter des subventions plus importantes et d'augmenter le volume des subventions
- Promotion des connaissances et des stratégies collectives, politiques et féministes : EWI a réuni des théologiennes féministes et s'est associée à une coalition internationale de six fonds cherchant à établir des partenariats avec des entreprises tournées vers l'avenir
- Établissement de relations : collaboration avec Calala Fondo de Mujeres et le Fonds pour les femmes en Méditerranée afin d'étendre la mobilisation de ressources et la portée de l'octroi de subventions
- Promotion de mentalités résilientes : EWI a enrichi notre travail grâce à la collaboration, à la créativité et à l'alignement sur l'objectif
- Conscience accrue des dynamiques de pouvoir : EWI a fait sien le pouvoir que nous détenons en tant que fonds pour les femmes lors des négociations de partenariats avec les entreprises

L'amélioration de la résilience d'EWI lui a permis de saisir les opportunités qui se présentaient à elle :

- 🌊 L'accroissement de la confiance vis-à-vis de l'organisation, grâce à la création d'un fonds de réserve et à son utilisation pour faire face aux premières dépenses liées au nouveau financement de l'UE pour lutter contre la violence basée sur le genre.
- 🌊 La réduction du risque financier en puisant dans la réserve plutôt qu'en contractant un prêt bancaire pour faire face aux dépenses initiales liées à la subvention de l'UE
- 🌊 Le renforcement de la capacité de l'organisation à organiser et à animer des événements avec succès
- 🌊 La collaboration avec les fonds sœurs pour élaborer des stratégies communes de communication, de suivi et d'évaluation en vue d'une mobilisation conjointe des ressources

et a renforcé sa capacité à soutenir les mouvements qu'elle sert :

- 🌊 En favorisant un espace d'échange, de réflexion et de stratégie pour les théologiennes féministes d'Afrique et des Balkans occidentaux.
- 🌊 En développant les « subventions de collaboration » comme une nouvelle offre pour les partenaires.
- 🌊 En mettant en relation et en inspirant 44 femmes de 28 partenaires pour qu'elles apprennent et élaborent des stratégies avec leurs pairs.



EN DÉFINITIVE, CES INITIATIVES ONT CONTRIBUÉ À ACCROÎTRE LES RESSOURCES D'EWI DESTINÉES AUX ORGANISATIONS DE BASE ET AUX PARTENAIRES DU MOUVEMENT : LE SUBVENTIONNEMENT D'EWI A AUGMENTÉ DE PRÈS DE 30 % ; L'ORGANISATION A VERSÉ 122 SUBVENTIONS EN 2024, CONTRE 86 EN 2023.



FONDO LUNARIA - PARCOURS VERS LA RÉSILIENCE

Fondo Lunaria est un fonds féministe qui se fait entendre, inspire la fierté et s'engage sur les questions politiques, en plus de construire des connaissances collectives. Situé en Colombie et créé en 2005, il soutient des femmes et des personnes transgenres jeunes et issues de la diversité, qui œuvrent pour un pays qui soutient la justice sociale et les droits, débarrassé du sexisme, du racisme et de l'homophobie.

Subventions de résilience (2021–2024)

UN FINANCEMENT FLEXIBLE, NON CONCURRENTIEL ET PLURIANNUEL

a permis à Fondo Lunaria d'investir dans les priorités qu'il s'était fixées en matière de renforcement organisationnel :

Subventions de collaboration pour deux collaborations* portant sur le pouvoir du récit (2022)

ACCROISSEMENT DE LA SENSIBILISATION AUX QUESTIONS POLITIQUES ET DE LA CONSCIENCE DES DYNAMIQUES DE POUVOIR

Création d'une formation diplômante en recherche PARTICIPATIVE ET D'UN LABORATOIRE FÉMINISTE

Création de **PRATIQUES FÉMINISTES INCLUSIVES** et génération de connaissances collectives

RENFORCEMENT DES LIENS ENTRE LE MONDE universitaire et les activistes de la base

Mise en place d'initiatives centrées sur **L'APPRENTISSAGE MENÉ PAR LA BASE** et les priorités du mouvement

Renforcement de la capacité **D'ANALYSE FÉMINISTE ET D'ACTIVISME STRATÉGIQUE**

Renforcement des **MOUVEMENTS ET DU LEADERSHIP FÉMINISTES INCLUSIFS ET PORTEURS DE TRANSFORMATION**

Développement d'une **SOLIDARITÉ** et d'une action collective plus larges au sein du **MOUVEMENT**

95% du personnel a pu accéder à l'enseignement supérieur et à la formation spécialisée

Aménagement du bureau pour le rendre **ACCESSIBLE AUX PERSONNES PORTEUSES DE HANDICAP**

RENFORCEMENT DES CAPACITÉS du personnel en matière de recherche et d'accompagnement

Cultiver **UN LEADERSHIP INCLUSIF** et des mentalités collectives résilientes

Création d'une **CULTURE ORGANISATIONNELLE INCLUSIVE** et de conditions d'accessibilité

RENFORCEMENT DES CAPACITÉS INTERNES ET du leadership féministe

Favoriser la **RÉSILIENCE ORGANISATIONNELLE DURABLE** et la capacité d'adaptation

Mise en avant de **L'ACCESSIBILITÉ DANS L'ORGANISATION** comme une ressource pour le mouvement

UN MOUVEMENT DE JEUNES ET DE BASE DIVERSIFIÉ, RÉSILIENT ET POLITIQUEMENT ANCRÉ, qui s'est adapté et a réagi à l'évolution des réalités politiques et sociales

*Initiatives de « On the Right Track » et de l'« Alliance des fonds pour les femmes et des fonds féministes d'Amérique latine et des Caraïbes »

PARCOURS NUMÉRO 2 – LE POUVOIR DE LA PRODUCTION COLLECTIVE DE CONNAISSANCES ET L'ENGAGEMENT POLITIQUE EN FAVEUR DE L'INCLUSION DU HANDICAP CONSTITUENT

LES MOTEURS DE LA CONTRIBUTION DU FONDO LUNARIA À UN MOUVEMENT FORT, STRATÉGIQUE ET DIRIGÉ PAR DES JEUNES.

Fondo Lunaria est un fonds féministe qui se fait entendre, inspire la fierté et s'engage sur les questions politiques, en plus de construire des connaissances collectives. Située en Colombie et créée en 2005, elle soutient des femmes et des personnes transgenres jeunes et issues de la diversité, qui œuvrent pour un pays qui soutient la justice sociale et les droits, débarrassé du sexisme, du racisme et de l'homophobie.

En sa qualité de partenaire de Fenomenal Funds, Fondo Lunaria a reçu des subventions de résilience d'une durée de quatre ans à partir de 2020 et des subventions de collaboration d'une durée de deux ans en 2022. Ces subventions ont été utilisées pour renforcer l'infrastructure organisationnelle et soutenir la participation à des collaborations de renforcement du pouvoir du récit par l'intermédiaire de On the Right Track et de l'Alliance des fonds pour les femmes et des fonds féministes d'Amérique latine et des Caraïbes.

Fondo Lunaria a alloué les fonds flexibles en faveur de plusieurs domaines stratégiques :

- Attention portée aux personnes : soutien apporté à 95 % de l'équipe pour accéder à l'enseignement supérieur, évolution des possibilités de formation sur le mouvement, priorité donnée à l'étude de l'anglais pour le développement individuel et organisationnel, et embauche de personnel spécialisé pour faire progresser les priorités de l'organisation.

- Évolution de la résilience financière : investissement dans l'aménagement des bureaux de Lunaria pour les rendre accessibles aux personnes en situation de handicap, ce qui signifie que les femmes se déplaçant en fauteuil roulant peuvent le faire « de manière autonome dans l'espace » et que les personnes du mouvement peuvent utiliser les bureaux pour organiser leurs propres événements accessibles aux personnes en situation de handicap.
- Financement des systèmes, structures et processus organisationnels : renforcement de l'équipe de recherche pour accompagner les jeunes leaders dans leurs recherches sur le féminisme au sein de la communauté.
- Promotion des connaissances et des stratégies collectives, politiques et féministes : génération collective d'une recherche participative et élaboration du diplôme de recherche et du laboratoire féministe afin de renforcer l'activisme des femmes et des personnes trans
- Établissement de relations : développement d'un leadership démocratique jeune et inclusif, doté de connaissances et d'un accès à l'analyse et à la connaissance du contexte.
- Promotion de mentalités résilientes : adoption d'une approche inclusive et collective
- Conscience accrue des dynamiques de pouvoir : mesures pour composer avec les agendas politiques en jeu dans les questions clés de la recherche



La résilience de Fondo Lunaria lui a également permis de saisir les opportunités qui se présentaient à lui :

- 🌿 Renforcement de la motivation de l'équipe en lui apportant des compétences et des connaissances
- 🌿 Priorité aux objectifs d'apprentissage des organisations de base dans l'élaboration du diplôme de recherche et du laboratoire féministe
- 🌿 Génération de connaissances collectives sur la justice économique durable, réfutation de l'essentialisme de genre et accueil d'un féminisme trans-inclusif.

Ces efforts ont renforcé la capacité de Fondo Lunaria à soutenir les mouvements qu'elle sert :

- 🌿 En concrétisant l'engagement politique à faire le lien entre les mouvements universitaires et sociaux en mettant l'accent sur les approches de recherche de l'action participative dans le cadre du diplôme de recherche et du laboratoire féministe
 - 🌿 En garantissant l'accessibilité des personnes en situation de handicap aux bureaux de Lunaria et en les mettant à la disposition d'autres acteurs de la justice sociale
- 

**AU FINAL, CES INITIATIVES ONT
CONTRIBUÉ À LA CROISSANCE
D'UN MOUVEMENT POLITIQUE
DIVERSIFIÉ, RÉSILIENT,
COMPOSÉ DE JEUNES LEADERS
ET DE GROUPES DE BASE
CAPABLES DE RÉPONDRE
AUX CONTEXTES POLITIQUES
ET SOCIAUX.**

OUVRIRE LA VOIE À LA RÉSILIENCE FINANCIÈRE :

L'ACCOMPAGNEMENT APPORTÉ PAR FENOMENAL FUNDS AUX PARTENAIRES CHERCHANT À OBTENIR DES DÉTERMINATIONS DE L'ÉQUIVALENCE

Les données des subventions de résilience soulignent également l'importance d'un accompagnement efficace pour le financement de l'infrastructure organisationnelle. En nous appuyant sur une approche féministe, nous avons exploré ce qu'il en coûte de construire des relations plus équitables. Selon notre expérience, deux éléments doivent être présents : une curiosité compatissante et des ressources flexibles. Nous avons eu la chance de pouvoir apporter ces deux éléments au travail d'accompagnement que mène Fenomenal Funds.

Ce faisant, nous avons continué à prêter attention aux divers besoins, contextes et priorités des organisations, tout en relevant des défis pratiques tels que les différences de fuseaux horaires et les bouleversements politiques externes. Notre approche a été multidimensionnelle ; nous avons, par exemple :

- 🌿 tissé des relations de collaboration avec les fonds pour les femmes, qui nous aident à mieux comprendre leurs situations particulières et à faire preuve de respect au cours de la préparation de leur parcours d'accompagnement ;

- 🌿 soutenu la justice linguistique en assurant la traduction des documents et l'interprétation des réunions ;
- 🌿 honoré la justice en matière de fuseaux horaires en programmant plusieurs sessions d'information ; et
- 🌿 simplifié le reporting, facilité la réflexion critique et apporté un soutien à l'apprentissage émergent.

Nous avons également pris en compte les obstacles structurels, ce qui nous a conduit à travailler avec des fonds pour les femmes (en particulier les plus petits) pour aborder le processus américain de détermination de l'équivalence, ouvrant ainsi la possibilité d'accéder à un plus grand nombre de possibilités de financement.

Alors que l'accompagnement peut parfois être relégué au second plan lorsque les ressources sont limitées, notre approche lui accorde une place centrale et a permis à la fois de renforcer la résilience de l'organisation et d'instaurer une collaboration fructueuse.

ÉTUDE DE CAS :

L'ACCOMPAGNEMENT EN MATIÈRE D'INFRASTRUCTURES EN TANT QU'INVESTISSEMENT STRATÉGIQUE - L'ACCOMPAGNEMENT APPORTÉ PAR FENOMENAL FUNDS DANS LE PROCESSUS AMÉRICAIN DE DÉTERMINATION DE L'ÉQUIVALENCE

Pour les partenaires établis en dehors des États-Unis, Fenomenal Funds a apporté un soutien proactif à la détermination de l'équivalence - la certification qui qualifie les organisations à but non lucratif étrangères comme étant équivalentes aux entités relevant de la catégorie des organismes sans but lucratif au titre de la Section 501(c)(3) du Code de l'Administration fiscale des États-Unis, et qui simplifie leur accès aux ressources philanthropiques en provenance des États-Unis. Les organismes subventionnaires trouvent également leur compte dans cette formalité. La détermination de l'équivalence rationalise le contrôle et simplifie l'administration des subventions en éliminant la responsabilité des dépenses - le processus de conformité complexe généralement requis lors de l'octroi de subventions à des entités non américaines.

Fenomenal Funds a accompagné les fonds pour les femmes ayant besoin d'aide pour déterminer ou renouveler leur statut d'équivalence et initié le processus de certification. Cette démarche s'est avérée essentielle, car la législation fiscale américaine stipule que seuls les organismes subventionnaires, et non les organisations bénéficiaires, peuvent initier et financer le processus de certification dans le contexte de la détermination de l'équivalence. Dans le cadre de son accompagnement, Fenomenal Funds a pris en charge tous les coûts liés au processus, organisé des sessions d'information pour expliquer les exigences liées à la détermination de l'équivalence et aidé les fonds à se frayer un chemin dans le processus de certification, qui nécessite une documentation substantielle relative à la gouvernance, aux finances et aux activités de l'organisation.

L'accompagnement de Fenomenal Funds s'est ajouté au soutien apporté par ONGsource¹¹, qui gère de manière indépendante le processus de certification, en proposant une assistance régionale dans les langues et les fuseaux horaires locaux. Cette double approche est particulièrement cruciale pour les petits fonds dont la langue maternelle n'est pas l'anglais. Le Mongolian Women's Fund a mis en évidence les avantages tangibles de cette initiative : « Fenomenal Funds a non seulement couvert tous les coûts, mais a également apporté des conseils essentiels tout au long du processus de détermination de l'équivalence. Le but était d'illustrer

la manière dont les fonds pour les femmes ont apprécié le soutien supplémentaire apporté par Fenomenal Funds (au-delà du parrainage financier et de la présentation de la demande de détermination de l'équivalence) ».

Le soutien que nous avons apporté a produit des résultats remarquables : le nombre de fonds obtenant la détermination de l'équivalence grâce au soutien de Fenomenal Funds a fait un bond en avant, passant de 1 en 2021 à 17 en 2024. La proportion de membres du réseau disposant d'un statut actif a également augmenté de manière spectaculaire : en 2020, 62 % des membres basés hors des États-Unis avaient un statut actif, tandis que ce chiffre atteignait 95 % en 2024.

La certification de la détermination de l'équivalence a débloqué de nouvelles possibilités de financement tout en renforçant la crédibilité opérationnelle et la visibilité des partenaires. Le Bulgarian Fund for Women a fait remarquer que le statut de la détermination de l'équivalence « accroît la confiance des donateurs américains, renforce notre crédibilité et simplifie la réception de fonds en provenance des États-Unis ». La visibilité est également cruciale pour s'engager auprès des financeurs internationaux. Le Fondo de Mujeres Bolivia Apathi Jopueti, de Bolivie, a déclaré : « La détermination de l'équivalence nous permet de remplir les conditions d'accès aux ressources philanthropiques et d'être visibles dans les réseaux mondiaux ». De même, le Women's Fund Fiji a noté l'effet transformateur de la détermination de l'équivalence sur les stratégies de collecte de fonds : « Cela ouvre la voie à un tout nouveau groupe de financeurs potentiels, ce qui est essentiel pour réduire la dépendance et renforcer notre autonomie financière ». Le Reconstruction Women's Fund, quant à lui, a profité de ce statut pour acquérir rapidement des fonds et des capacités en matière de parrainage fiscal : « Nous avons pu accomplir rapidement les formalités de diligence raisonnable et obtenir des fonds rapidement grâce à ce statut, ce qui nous a permis de devenir plus facilement les sponsors fiscaux d'autres organisations ».

L'investissement stratégique de Fenomenal Funds dans l'accompagnement des partenaires dans la certification de la détermination de l'équivalence a apporté bien plus qu'une simplification des processus de financement américains. Cela a contribué à la résilience et à la durabilité des fonds pour les femmes, en les aidant à répondre de manière dynamique aux opportunités et aux défis émergents.

11. NGOsource, un projet pensé et lancé par le [Council on Foundations](#) et [TechSoup](#), aide les organismes subventionnaires basés aux États-Unis à rationaliser leurs activités et à réaliser des économies dans le cadre de leurs dons internationaux. <https://www.ngosource.org/who-we-are> (en anglais)

UNE VISION FÉMINISTE DE LA RÉSILIENCE ORGANISATIONNELLE : SEPT MÉTHODES DE TRAVAIL

“ Une enquête récente [...] montre que 80 % [des] membres de Prospera disposent actuellement de réserves financières qui leur permettront, ainsi qu'aux mouvements qu'elles soutiennent, de traverser la période à venir. Nous avons la preuve de ce qui peut être fait différemment grâce à ce que vous avez fait à travers Fenomenal Funds ».

≈ Laila Alodaat,
*Directrice exécutive du Réseau international de fonds pour les femmes Prospera*¹²

En plus de démontrer comment la résilience organisationnelle permet un financement plus stratégique et plus réactif de la justice de genre, les façons spécifiques dont les fonds ont abordé le renforcement de leur infrastructure organisationnelle offrent une vision féministe de la résilience organisationnelle. Cela renforce l'articulation entre les personnes résilientes, les finances, les systèmes et la stratégie élaborée par la Fondation Ford.¹³

“ Nous étions au départ sceptiques quant à l'utilisation des fonds à des fins internes, mais nous avons appris qu'investir dans la stabilité de l'organisation et le bien-être du personnel améliorerait directement notre durabilité et notre productivité. Sur la base de ces informations, nous avons lancé de nouvelles initiatives pour soutenir la résilience et les besoins fondamentaux des organisations partenaires, afin de promouvoir un impact à long terme dans l'ensemble de notre réseau ».

≈ Korea Foundation for Women

12. Alodaat, Laila, Commentaires de Prospera, Financement collaboratif : des parcours éprouvés synonymes d'impact, événement multipartite organisé par Fenomenal Funds, New York, mars 2025
13. Pour en savoir plus, voir : <https://www.fordfoundation.org/work/our-grants/building-institutions-and-networks/how-it-works/> (en anglais)

UNE VISION FÉMINISTE DE LA RÉSILIENCE ORGANISATIONNELLE

1
**L'ATTENTION
PORTÉE** aux
personnes

2 Le
développement
d'organisations et
d'un leadership
conscient·es des
**DYNAMIQUES DE
POUVOIR**

3 **LA
PROMOTION DE LA
RÉSILIENCE** des
individus, des
organisations et des
mouvements

4
**L'ÉTABLISSEMENT DE
RELATIONS** au sein
des organisations et
des mouvements

5 **LE
FINANCEMENT** des
systèmes, structures
et processus
organisationnels

6 **L'ÉVOLUTION**
de la résilience
financière

7
LA PROMOTION
des connaissances et
des stratégies
collectives, politiques
et féministes

Les sept méthodes de travail suivantes sont fondées sur les priorités de l'infrastructure organisationnelle des fonds pour les femmes et validées par les effets qu'elles ont observés.

1. L'ATTENTION PORTÉE AUX PERSONNES



Avant toute chose, des espaces de réflexion, de politisation et d'interrogation personnelle ont été ouverts [...] Cela a conduit à constituer une équipe réfléchie, engagée, se remettant en question, politisée et consciente de son rôle personnel et collectif dans le renforcement et l'articulation des organisations et des mouvements représentant les femmes, les féministes et la diversité des genres ».

🌿 **Fondo de Mujeres Bolivia Apthapi Jopueti**

Plus de la moitié des fonds pour les femmes ont signalé que la flexibilité des ressources de Fenomenal Funds leur a permis de renforcer les soins apportés aux personnes, en particulier au personnel. Les activités étaient très variées et, à bien des égards, visaient à remédier à la tendance des organisations œuvrant à la justice sociale à donner la priorité au financement des activités programmatiques par rapport aux activités institutionnelles. Chez l'ensemble des partenaires – des petits aux grands fonds – les fonds ont alloué des ressources en s'attaquant aux problèmes de base en matière de personnel :



Elles ont comblé les déficits budgétaires liés au personnel. Plusieurs fonds ont par exemple indiqué que les frais de personnel non financés étaient couverts par les subventions.¹⁴



Elles se sont attaquées aux charges de travail insoutenables, à l'épuisement professionnel et au risque de rotation en renforçant les équipes de personnel. Les partenaires ont notamment déclaré avoir recruté des personnes chargées de la communication¹⁵ et de la mobilisation de ressources¹⁶.



Elles ont amélioré la rémunération et les avantages du personnel pour faire face aux pressions liées au coût de la vie. Les partenaires se sont par

exemple concentrés sur le financement de mesures en faveur du bien-être du personnel, y compris l'accès aux droits humains fondamentaux en matière de soins de santé dans les pays où l'assurance-emploi est le principal moyen d'accès aux soins de santé et aux services psychosociaux¹⁷.



Elles ont engagé des consultant-es possédant une expertise spécifique (communication, mobilisation de ressources, suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage, gouvernance, transitions de leadership, ressources humaines, etc.) afin de réduire la charge de travail et de faire progresser les activités clés de l'organisation¹⁸.



Elles ont développé les compétences des individus et des équipes, et établi des relations au sein des organisations. C'est ainsi que des retraites ont réuni le personnel pour la première fois, et que des programmes de coaching et de formation ont été mis en place.

14. Notamment Astraea Lesbian Foundation for Justice (Astraea), le Fonds féministe Doria, FemFund, filia. die frauenstiftung, Fondo Centroamericano de Mujeres (FCAM) et le Slovak-Czech Women's Fund.
15. Notamment FemFund, Fondo Alquimia, Mama Cash, le Fonds pour les femmes en Méditerranée et le Mongolian Women's Fund.
16. Notamment Calala Fondo de Mujeres, le Fonds féministe Doria, Fondo de Mujeres Bolivia Apthapi Jopueti, le Fonds pour les femmes en Méditerranée, le Mongolian Women's Fund, Taso Foundation et le Fonds d'action urgente – Afrique.
17. Notamment Calala Fondo de Mujeres, Fondo Centroamericano de Mujeres, la Korea Foundation for Women, le Fonds pour les femmes en Méditerranée, le Reconstruction Women's Fund, Taso Foundation, Tewa, le Fonds d'action urgente – Afrique et Women's Fund Asia.
18. Notamment Astraea, le Fonds féministe Doria, le Fonds égalité/Equality Fund, FemFund, le Fonds pour les Femmes Congolaises (FFC), le Fonds mondial pour les femmes, le Mongolian Women's Fund, le Reconstruction Women's Fund, Taso Foundation, le Fonds d'action urgente – Afrique et VidaAfrolatina.

EN QUOI CELA EST-IL IMPORTANT ?

Les fonds pour les femmes ont estimé que ces investissements étaient essentiels pour accroître leur capacité stratégique et opérationnelle. Elles ont constaté que l'évolution de la culture organisationnelle renforçait les relations qui, à leur tour, consolidaient la capacité de réflexion et d'apprentissage vulnérables qui permettaient de développer des stratégies organisationnelles plus sophistiquées.

Par ailleurs, le fait de s'attaquer aux charges de travail insoutenables, d'améliorer la rémunération et les avantages du personnel et d'accroître l'accès à la formation et au coaching a permis de réduire le taux de rotation du personnel. En retour, la capacité stratégique des fonds s'en est trouvée renforcée, puisqu'elles ont profité de l'approfondissement des connaissances et de l'expérience au sein des équipes.

« En nous appuyant sur les financements découlant des subventions de résilience, nous avons initié un processus de réflexion et de croissance qui s'est avéré une composante essentielle de plusieurs changements visant à aligner davantage la culture d'Astraea sur nos principes féministes [...] Le processus a conduit à une augmentation de la transparence du leadership, à l'établissement de relations entre le personnel à distance, et à l'alignement de la justice curative dans notre travail. Ces changements ont apporté des améliorations bienvenues sur des aspects tels que la rétention, le sentiment d'un objectif commun de groupe et l'impact accru sur les communautés avec lesquelles nous travaillons en partenariat. Nous avons mis à jour et institué des politiques et des pratiques en matière de ressources humaines, conformément à nos efforts visant à constituer une équipe résiliente et diversifiée ».

≈ Astraea Lesbian Foundation for Justice

« En 2022, nous avons définitivement intégré les avantages mis en place depuis la pandémie : une prime mensuelle pour le travail en ligne et une prime de durabilité annuelle d'utilisation libre pour l'équipe de direction. Nous avons également instauré les deux semaines de repos général au milieu et à la fin de l'année, en plus des congés réglementaires. Le renforcement de l'équipe est sans aucun doute dû aux contributions permanentes à l'amélioration des conditions de travail. Nous disposons actuellement d'une politique de durabilité au sein de l'équipe exécutive, avec des espaces permanents de soins collectifs et de formation et des processus de co-évaluation. De même, les relations internes et la communication de l'équipe se sont considérablement améliorées. »

≈ Fondo Alquimia

2. LE DÉVELOPPEMENT D'ORGANISATIONS ET D'UN LEADERSHIP CONSCIENT-ES DES DYNAMIQUES DE POUVOIR

 **Nous visons à nous transformer et à transformer notre organisation en utilisant le pouvoir, les ressources et les compétences d'une manière non oppressive, décolonisée et inclusive. Nous considérons le co-leadership féministe comme une responsabilité partagée et une collaboration visant à atteindre des objectifs tout en assumant la responsabilité individuelle ».**

 **Pacific Feminist Fund**

Fenomenal Funds, en tant qu'expérience audacieuse, nous a enseigné des leçons importantes quant aux manières constructives et destructives de déployer le pouvoir dans le cadre des processus féministes. Dans ce contexte, nous avons trouvé utile de réfléchir à ce qu'il conviendrait de faire pour développer la conscience des dynamiques de pouvoir en tant qu'outil de résilience organisationnelle. Ce faisant, nous avons repris les différentes approches du pouvoir, codifiées dans le très utile livret *All About Power*¹⁹:

-  La définition des sites du pouvoir, comme se trouvant à l'intérieur de soi, entre les individus, entre les groupes sociaux et entre les formations politiques et économiques.
-  Les diverses formes de pouvoir telles que le pouvoir caché ou indirect, visible ou direct, et invisible.
-  Les expressions du pouvoir telle que le « pouvoir sur », « pouvoir de », « pouvoir dans », « pouvoir avec » et, en particulier, les réflexions sur l'expression « pouvoir sous ».

Notre point de départ pour avoir conscience des dynamiques de pouvoir est que les individus, les organisations et les mouvements ont :

-  la vision et l'engagement nécessaires pour remettre en question les structures et les pratiques hiérarchiques qui reproduisent les modèles patriarcaux de domination et de contrôle ;
-  une conscience critique et des outils permettant de reconnaître les différentes formes, expressions et sites du pouvoir ;
-  la capacité d'analyser leur impact (au niveau personnel, organisationnel et structurel) ; et
-  les pratiques permettant de gérer et, éventuellement, de contester les expressions préjudiciables du « pouvoir sur » - y compris l'évaluation des risques différentiels fondés sur les conditions de privilège et de marginalisation.

Les organisations conscientes des dynamiques de pouvoir valorisent la diversité des connaissances, encouragent la transparence et partagent le pouvoir afin de favoriser une prise de décisions inclusive. Elles réfléchissent régulièrement aux politiques, contestent les normes patriarcales et autres normes oppressives, et renforcent la capacité collective à utiliser le pouvoir au service de l'innovation, de l'équité et du changement transformateur²⁰.

19. Pour en savoir plus, voir : <https://creaworld.org/wp-content/uploads/2020/07/All-About-Power.pdf> (en anglais)

20. Batiwala, S., *Feminist Leadership for Social Transformation: Clearing the Conceptual Cloud*, 2010. Extrait de : <https://creaworld.org/wp-content/uploads/2020/11/feminist-leadership-clearing-conceptual-cloud-srilatha-batiwala.pdf> (en anglais)

EN QUOI CELA EST-IL IMPORTANT ?

De nombreuses subventions de résilience et de collaboration ont abordé les dynamiques de pouvoir positives et négatives au sein des fonds pour les femmes et des organisations et mouvements féministes, tout comme au sein de nos propres expériences en matière de gouvernance. Bien sûr, le problème est que nous évoluons dans des structures patriarcales et que notre recherche du « pouvoir avec » se heurte rapidement à la realpolitik et à la domination des stratégies, des pratiques et des comportements/égos individuels et collectifs du « pouvoir sur ». Bien qu'il ne s'agisse pas d'une solution absolue, plusieurs fonds ont indiqué que le financement d'outils et de pratiques visant à renforcer les capacités de prise de conscience des dynamiques de pouvoir, y compris des efforts spécifiques pour faire évoluer les pratiques et le leadership organisationnels féministes intersectionnels, s'avérerait bénéfique.²¹



Nous en sommes venues à comprendre que la nature de notre travail implique souvent de faire face à des situations intimes, difficiles et chargées d'émotion [...] et que nous devons fournir au personnel le soutien nécessaire pour gérer ces moments de manière efficace. Nous avons pu nous faire une idée de l'impact historique de la race sur la dynamique du lieu de travail au sein des ONG [...] Par conséquent, nous concentrons principalement notre résilience organisationnelle et nos efforts de renforcement sur la lutte contre la discrimination structurelle [...] Cette orientation s'inscrit dans le cadre de notre engagement à susciter un changement durable et systémique à la fois au sein de notre organisation et dans les communautés plus larges que nous servons ».

≈ **Astraea Lesbian Foundation for Justice**

21. Notamment Astraea, Calala Fondo du Mujeres, ELAS+, Fondo Lunaria, le Fonds pour les femmes en Méditerranée, Taso Foundation, Women's Fund Asia et Women's Fund in Georgia.

3. LA PROMOTION DE LA RÉSILIENCE DES INDIVIDUS, DES ORGANISATIONS ET DES MOUVEMENTS



Nous avons beaucoup appris sur le partage du pouvoir et sommes désormais mieux à même de soutenir nos bénéficiaires comme ils en ont besoin. Nous sommes encore plus à l'écoute de leurs besoins. Nous facilitons les échanges lorsqu'ils sont souhaités et les partenaires en déterminent le contenu. Parfois, cuisiner ou chanter ensemble vaut bien plus qu'un enseignement théorique sur la résilience ».

≈ filia.die frauenstiftung

L'examen des rapports des fonds nous a permis de réfléchir à l'environnement politique et économique actuel, en particulier à la manière dont les dirigeants autoritaires tirent parti des récits de peur, d'exclusion et d'individualisme. Dans ce contexte, favoriser des mentalités résilientes chez les individus, les organisations et les mouvements est un acte de résistance et de rébellion.

EN QUOI CELA EST-IL IMPORTANT ?

Nous sommes à un moment où les progrès des neurosciences nous offrent des perspectives extraordinaires pour exploiter le pouvoir de notre cerveau. Sans vouloir minimiser les menaces - pratiques et existentielles, bien réelles, nous avons également conscience qu'il faut résister à tomber dans le désespoir et le pessimisme. Il est important d'encourager consciemment et collectivement l'espoir et l'optimisme - même si cela implique parfois de se référer à des exemples très localisés ou très limités (comme cuisiner ou chanter ensemble) - comme une réponse stratégique valable et vitale.

4. L'ÉTABLISSEMENT DE RELATIONS AU SEIN DES ORGANISATIONS ET DES MOUVEMENTS



Cette relation plus étroite a permis au Conseil de fournir une orientation stratégique plus efficace, ce qui a été essentiel pour garantir que nos stratégies d'allocation des ressources restent alignées sur les nouveaux défis et opportunités dans le contexte dans lequel nous opérons ».

 **ELAS+**

Un certain nombre de fonds ont estimé que l'établissement de relations était essentiel à la résilience organisationnelle, tant au sein de leur organisation qu'à l'extérieur. Par exemple, plusieurs fonds ont utilisé la subvention pour réunir le personnel et/ou les membres du Conseil dans le cadre de réunions en face-à-face²², parfois pour la première fois²³. Les fonds ont fait état d'un renforcement des relations et d'une accélération de l'apprentissage collectif et de la stratégie, ce qui a permis d'améliorer l'efficacité du travail. Les fonds ont également soutenu le coaching individuel ou collectif afin de renforcer les relations entre les membres de l'équipe²⁴, ainsi que l'évolution des modèles de pratique féministes intersectionnels afin de soutenir l'évolution des cultures organisationnelles féministes²⁵ ou d'aborder l'impact des structures de discrimination et d'oppression au sein des organisations²⁶.

Les fonds ont également mis l'accent sur la valeur du renforcement des relations avec les partenaires. Elles ont indiqué que l'approfondissement des liens et de l'apprentissage collaboratif a permis un financement plus réactif, plus souple et plus opportuniste des initiatives des partenaires²⁷.

EN QUOI CELA EST-IL IMPORTANT ?

La solidité des relations est considérée comme essentielle pour entretenir des conversations stratégiques et politiques avec les organisations et les mouvements. À leur tour, les fonds pour les femmes peuvent tirer parti de ces connaissances pour améliorer leur capacité à mobiliser des ressources, à défendre les droits des femmes et à créer des réseaux qui soutiennent l'action collective, renforçant ainsi leur capacité à soutenir les mouvements féministes.



Nous avons mis l'accent sur l'amélioration de la culture organisationnelle par le biais d'initiatives favorisant une communication ouverte, l'inclusion et le respect. Cela a contribué à accroître la satisfaction et l'engagement des employé-es, favorisant ainsi la cohésion et la productivité de la main-d'œuvre ».

 **Taso Foundation**

22. Notamment la Korea Foundation for Women, Tewa, le Pacific Feminist Fund (PFF), le Fonds d'action urgente - Afrique, Women First International Fund et Women Win.
23. Notamment le Pacific Feminist Fund et Women First International Fund.
24. Notamment le Fonds africain pour le développement de la femme (AWDF), le Pacific Feminist Fund, le Fonds d'action urgente - Asie-Pacifique (UAF A&P), le Fonds d'action urgente - Amérique latine et Caraïbes (UAF-LAC) et Women's Fund Asia.
25. Notamment Fondo Lunaria, FRIDA | The Young Feminist Fund (FRIDA), le Fonds M, le Mongolian Women's Fund, le Pacific Feminist Fund, le Fonds d'action urgente - Afrique et Women Win.
26. Notamment le Fonds africain pour le développement de la femme, Fondo Centroamericano de Mujeres, Fondo Alquimia, Fondo de Mujeres del Sur, Fondo Lunaria, FRIDA, le Fonds M, Taso Foundation, Tewa, le Fonds d'action urgente - Afrique, le Fonds d'action urgente - Asie-Pacifique, le Fonds d'action urgente - Amérique latine et Caraïbes, Women First International Fund et Women Win.
27. Notamment le Fonds pour les Femmes Congolaises, le Fonds M et Women's Fund in Georgia.

5. LE FINANCEMENT DES SYSTÈMES, STRUCTURES ET PROCESSUS ORGANISATIONNELS



Les fonds ont soutenu notre approche de gestion collective du féminisme, ce qui nous a permis d'être plus à même de tirer parti des opportunités de mobilisation de ressources. Nous avons renforcé [notre] capacité administrative, ce qui nous a permis de traiter un plus grand nombre de transactions financières dans des contextes de plus en plus restrictifs. Cela nous a donné l'occasion de renforcer les relations au sein de l'équipe et de développer des espaces de co-réflexion critiques pour des examens du contexte en temps opportun et des prises de décisions stratégiques ».

🌊 **Fondo de Mujer del Sur**

Près de la moitié des partenaires ont investi dans le renforcement des systèmes, des structures et des processus. Par exemple, un certain nombre de fonds se sont attachés à améliorer les systèmes opérationnels²⁸ ou d'apprentissage²⁹, en particulier pour rationaliser l'efficacité et renforcer les approches féministes de ces composantes de l'infrastructure organisationnelle. D'autres fonds ont réorganisé les structures organisationnelles pour permettre la réalisation des objectifs de justice sociale et féministes par le biais de politiques et de pratiques opérationnelles et de gouvernance. Plusieurs d'entre elles ont par exemple exploré la théorie et la pratique du leadership et de la gestion féministes, tandis que d'autres ont soutenu l'évolution des modèles de co-leadership.³⁰



Les investissements dans des domaines clés améliorant l'efficacité opérationnelle nous aident à réaliser nos objectifs stratégiques ».

🌊 **Mama Cash**

EN QUOI CELA EST-IL IMPORTANT ?

Les partenaires ont évoqué la rareté et la valeur des financements flexibles, qui leur ont permis d'orienter des ressources vers les systèmes, les structures et les processus organisationnels. Elles ont souligné les gains d'efficacité qu'elles ont retirés de l'investissement, en particulier la capacité à réorienter du temps et de l'énergie vers l'établissement de relations internes et externes et vers des discussions stratégiques. L'amélioration des systèmes permet aux fonds pour les femmes de traiter les subventions plus rapidement, de suivre l'impact de leur travail avec plus de précision et de communiquer plus efficacement avec les parties prenantes.³¹



Nous avons été en mesure d'absorber des subventions plus importantes grâce à des capacités organisationnelles accrues ».

🌊 **Ecumenical Women's Initiative**

28. Notamment Astraea, le Fonds africain pour le développement de la femme, Calala Fondo de Mujeres, Mama Cash et Tewa.

29. Notamment le Fonds M, Women First International Fund, Women Fund Tanzania Trust et Women's Fund Asia.

30. Voir notes 18 et 19.

31. Notamment le Fonds africain pour le développement de la femme, Mama Cash et Women Fund Tanzania Trust.

6. L'ÉVOLUTION DE LA RÉSILIENCE FINANCIÈRE DES ORGANISATIONS



Nous avons considérablement accru notre participation aux réseaux internationaux. Le personnel de l'équipe chargée de l'octroi des subventions a pu assister à la réunion régionale Asie-Pacifique de Prospera pendant deux années consécutives, élargissant ainsi sa perspective globale et acquérant une expérience précieuse en matière de soutien global, de mobilisation de ressources et de collecte de fonds pour les initiatives en faveur des femmes ».

≡ **Korea Foundation for Women**

Au moins deux tiers des partenaires de Fenomenal Funds ont consacré une partie ou la totalité de leurs subventions de résilience à la satisfaction des besoins financiers de base ou à la diversification de leur base d'actif, soit en investissant directement dans les réserves, soit en finançant l'évolution des stratégies et des systèmes financiers. Les fonds ont déclaré avoir utilisé les subventions de résilience pour obtenir les résultats suivants :

- ≡ elles ont comblé les déficits opérationnels en période de difficultés de financement ³²
- ≡ elles ont constitué ou consolidé des réserves et/ou des dotations opérationnelles et stratégiques ³³
- ≡ elles se sont concentrées sur la mobilisation croissante des ressources dans un esprit de collaboration ³⁴



elles ont accédé à un financement qui nécessitait une co-contribution de la part du partenaire



Par exemple, l'exigence de contribution propre de 10 % imposée par la Commission européenne ³⁵



elles ont diversifié leurs classes d'actifs



Les fonds ont notamment accordé une priorité particulière aux investissements immobiliers ou à l'entretien des biens immobiliers. Les investissements immobiliers réduisent les coûts opérationnels et offrent des espaces de rencontre sûrs et accessibles aux mouvements ³⁶. Un plus petit nombre de fonds ont exploré des stratégies d'investissement qui leur ont permis de soutenir l'évolution de ces stratégies ³⁷.

- 32. Notamment Astraea, le Fonds féministe Doria, Fondo Centroamericano de Mujeres, FemFund, filia.die frauenstiftung et le Slovak-Czech Women's Fund.
- 33. Notamment le Fonds africain pour le développement de la femme, le Bulgarian Fund for Women, le Fonds féministe Doria, Ecumenical Women's Initiative, ELAS+, FemFund, Fondo de Mujeres Bolivia Apathapi Jopueti, Fondo Semillas, le Mongolian Women's Fund, le PFF, le Fonds d'action urgente - Afrique, le Fonds d'action urgente - Asie-Pacifique, Women Fund Tanzania Trust et Women's Fund Asia.
- 34. Notamment Calala Fondo de Mujeres, FemFund, Fondo Semillas, le Pacific Feminist Fund et Taso Foundation.
- 35. Notamment le Fonds africain pour le développement de la femme, le Bulgarian Fund for Women et l'Ecumenical Women's Initiative.
- 36. Notamment le Fonds africain pour le développement de la femme, FemFund, Fondo de Mujeres Bolivia Apathapi Jopueti, Fondo Lunaria, Fondo Semillas, le Reconstruction Women's Fund, Tewa, le Fonds d'action urgente - Afrique et Women's Fund in Georgia.
- 37. Notamment le Fonds mondial pour les femmes et Women Fund Tanzania Trust.

- elles ont développé ou fait évoluer les stratégies ou politiques de mobilisation de ressources
 - Les fonds ont par exemple expérimenté de nouvelles approches afin de cibler les fondations, d'autres fonds intermédiaires, les donateurs bilatéraux, les institutions multilatérales, les entreprises partenaires et les particuliers, en encourageant notamment les cultures philanthropiques locales et les dons féministes³⁸. Pour d'autres fonds, les subventions ont permis d'accorder une attention particulière aux politiques et procédures financières de leur organisation³⁹.
- elles ont investi dans des activités de financement ou de mobilisation de ressources
 - Par exemple, certains fonds ont fait état de l'engagement de personnel ou de consultant-es spécialisé-es dans la finance ou la mobilisation de ressources⁴⁰. D'autres fonds ont mis l'accent sur la couverture des frais de déplacement pour aider les membres de l'équipe à participer à des activités de mobilisation de ressources ou pour faire connaître le fonds, dans le but d'attirer de nouveaux donateurs⁴¹.

EN QUOI CELA EST-IL IMPORTANT ?

Les partenaires ont clairement indiqué que la résilience financière avait un impact profondément positif sur la stabilité réelle et perçue de l'organisation. Un certain nombre de partenaires ayant investi dans des réserves ont également souligné l'importance de leurs réserves pour répondre aux exigences des donateurs en matière de co-contribution. Un certain nombre de fonds ont fait état d'une augmentation des ressources mobilisées. Par exemple, le Fonds féministe Doria a rapporté avoir multiplié par quatre le volume des ressources mobilisées. Pour les fonds ayant investi dans des biens, les objectifs politiques de revendication d'un espace, en particulier pour les activités de guérison et de solidarité, ainsi que la contribution à la croissance de l'infrastructure physique des mouvements de

femmes dans leur région ou leur pays, se sont avérés cruciaux. Il est également important de garantir l'accessibilité des bâtiments aux personnes en situation de handicap, car les femmes en situation de handicap sont souvent exclues des espaces féministes.



Les contributions aux fonds de réserve et de dotation ont consolidé la position financière de l'AWDF, offrant une stabilité dans un contexte d'incertitude extérieure. Le fonds de réserve a permis de faire face à des situations d'urgence imprévues tout en maintenant les activités de base. Par ailleurs, l'augmentation de la réserve a permis à l'AWDF de préfinancer 5 à 10 % de certains projets financés par des fondations bilatérales et publiques, garantissant ainsi le respect des conditions d'octroi des subventions et la mise en œuvre ininterrompue des projets. En outre, le fonds de réserve nous a donné l'occasion d'investir dans des questions critiques et urgentes, ce qui nous permet d'agir rapidement et de rester à l'avant-garde du financement du féminisme ».

Fonds africain pour le développement de la femme (AWDF)

- 38. Notamment la Ecumenical Women's Initiative, FemFund, Fondo Semillas, le Fonds N, Mama Cash et Taso Foundation.
- 39. Notamment Astraea, le Fonds africain pour le développement de la femme, le Fonds égalité/Equality Fund, le Pacific Feminist Fund, le Fonds d'action urgente - Afrique et le Fonds d'action urgente - Asie-Pacifique.
- 40. Notamment le Fonds féministe Doria, le Fonds égalité/Equality Fund, FemFund, le Fonds pour les Femmes Congolaises, Taso Foundation, Tewa et VidaAfrolatina.
- 41. Notamment le Fonds pour les Femmes Congolaises, le Fonds N, la Korea Foundation for Women, VidaAfrolatina, Women's Fund in Georgia et Women Win.

7. LA PROMOTION DES CONNAISSANCES ET DES STRATÉGIES COLLECTIVES, POLITIQUES ET FÉMINISTES



Nous pensons que la construction collective de connaissances est essentielle pour renforcer les organisations que nous soutenons ».

 **Fondo Lunaria**

Plusieurs fonds ont fait état de leurs investissements dans la production et le partage de connaissances collectives, politiques et féministes. Ces activités comprenaient des traductions en langue locale de textes féministes fondateurs ou de supports accessibles aux personnes en situation de handicap ⁴² ; des collaborations avec des établissements d'enseignement pour intégrer les connaissances féministes au sein des mouvements ⁴³ ; des réunions avec des mouvements féministes sur des sujets critiques, comme la mise en place d'une stratégie collective pour résister au féminisme trans-exclusif et la commande d'une recherche-action participative féministe sur des sujets politiquement sensibles ou sur l'activisme féministe ⁴⁴ ; l'investissement dans des plates-formes numériques pour faciliter le partage des connaissances entre les organisations féministes ⁴⁵ ; et l'engagement de spécialistes pour élaborer des contenus tenant compte des situations de handicap ⁴⁶ . Ces investissements ont été caractérisés par leurs objectifs externes : générer des connaissances sur le mouvement, élaborer des positions politiques nuancées et s'appuyer sur une compréhension collective. D'autres fonds pour les femmes ont utilisé les financements pour renforcer les stratégies organisationnelles, souvent en adoptant des méthodologies participatives. Les objectifs incluaient les stratégies au niveau de l'ensemble de l'organisation et l'évolution des approches en matière d'octroi de subventions et d'accompagnement (modèles d'octroi de subventions standard et d'urgence) ⁴⁷, ainsi que les efforts collectifs déployés avec d'autres fonds féministes pour favoriser l'innovation philanthropique féministe ou la gestion collective des risques et la réponse en temps de crise et d'urgence ⁴⁸ .

EN QUOI CELA EST-IL IMPORTANT ?

Nous pensons qu'il est essentiel d'élargir la portée de la stratégie résiliente pour intégrer la recherche consciente de connaissances collectives, politiques et féministes afin de renforcer les mouvements et les résultats en matière de justice de genre. Les observations partagées par les partenaires ont démontré le potentiel considérable de ces initiatives, notamment le renforcement du leadership des jeunes dans les communautés et l'enrichissement des débats, qui sont essentiels aux priorités féministes des communautés.



Nos partenaires bénéficiaires ont indiqué qu'ils avaient besoin de davantage d'espaces à consacrer à l'échange de connaissances [...] Nous avons identifié quatre thèmes privilégiés par nos partenaires : premièrement, les théories et les pratiques des féminismes noirs ; deuxièmement, les stratégies de guérison et de prévention de la violence sexuelle ; troisièmement, la guérison et l'autosoin en tant que pratiques libératoires ; et quatrièmement, la pensée coloniale et son impact sur les personnes d'ascendance africaine [...] Les impacts comprennent une meilleure compréhension des similitudes du contexte de chacun.e, ce qui a favorisé les sentiments de communauté, de compréhension mutuelle et de force, ainsi que l'émergence de possibilités pour des pratiques et des stratégies qui pourraient être efficaces dans leurs propres contextes ».

 **VidaAfrolatina**

42. Notamment le Fonds mondial pour les femmes et le Reconstruction Women's Fund.

43. Notamment VidaAfrolatina.

44. Notamment ELAS+ et Fondo Lunaria.

45. Notamment Mama Cash.

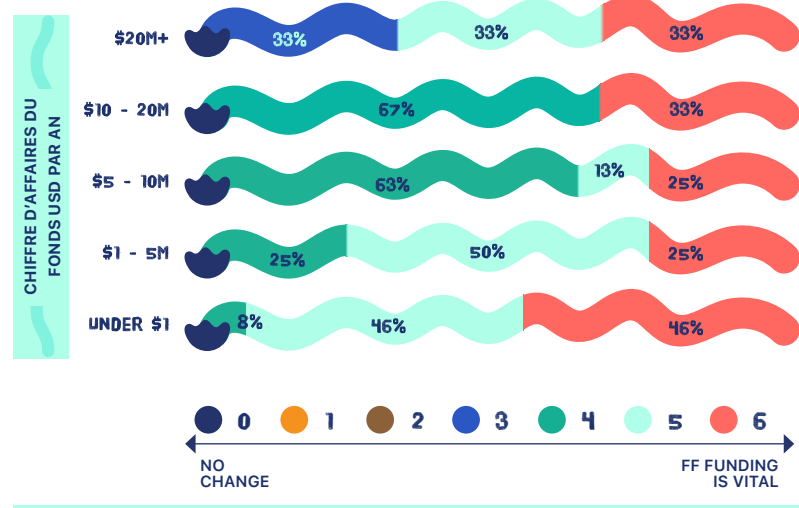
46. Notamment le Fonds mondial pour les femmes.

47. Notamment le Fonds Égalité/Equality Fund, Fondo Centroamericano de Mujeres et FRIDA

48. Notamment la Ecumenical Women's Initiative, FemFund, Fondo Semillas, le Pacific Feminist Fund et Taso Foundation.

UN INVESTISSEMENT CRITIQUE :

LA CONTRIBUTION DU FINANCEMENT AUX CHANGEMENTS DE L'INFRASTRUCTURE ORGANISATIONNELLE ET SES IMPACTS



Changements auto-déclarés (en % par point d'échelle) dans leur organisation découlant de la contribution des subventions de résilience de Fenomenal Funds, en utilisant une échelle à 7 points, n=39.

≈ Échelle de 7 points, allant de 0 (le changement se serait produit sans les subventions de résilience) à 6 (les ressources de Fenomenal Funds sont considérées comme vitales/critiques). Aucune réponse entre 0 et 2.

≈ Le montant en dollars fait référence au budget annuel du fonds pour les femmes.



La stabilité du financement a permis une plus grande résilience du mouvement en maintenant notre rôle de partenaire stable et fiable dans les communautés que nous servons ».

≈ Reconstruction Women's Fund

Dans les rapports d'apprentissage finaux sur les subventions de résilience, nous avons demandé aux partenaires d'évaluer dans quelle mesure les subventions de résilience de Fenomenal Funds ont contribué aux changements d'infrastructure organisationnelle qu'elles ont signalés. Nous leur avons demandé d'établir un classement sur une échelle de 7 points, où « 0 » correspondait à l'opinion selon laquelle le changement se serait produit même sans la subvention, et « 6 » à celle selon laquelle les ressources de Fenomenal Funds étaient essentielles et représentaient la principale raison du changement. La série de données couvre tous les fonds ayant fourni des rapports pour la dernière année de financement et ayant déjà bénéficié d'au moins un autre cycle de financement en faveur de la résilience.

Les données ont montré que les subventions avaient apporté une contribution importante, et qu'elles ont été perçues comme apportant une contribution vitale ou critique pour une très large majorité des fonds les plus petits (avec des budgets annuels inférieurs à 5 millions de dollars). Soixante-quinze pour cent des fonds dont le chiffre d'affaires annuel est compris entre 1 et 5 millions d'USD ont déclaré que le financement constituait une contribution vitale ou critique, et 92 % des fonds dont le chiffre d'affaires est inférieur à 1 million d'USD ont déclaré que le financement était vital ou critique. Même si l'on considère des fonds plus importants, il est clair que le financement a eu, à tout le moins, un impact substantiel, en particulier en ce qui concerne l'ampleur, la qualité et l'impact du changement. Aucun partenaire n'a déclaré que le financement n'était pas important ou qu'il n'avait eu qu'un impact minime ou négligeable.

LES SIX FACTEURS DÉTERMINANT LA RÉUSSITE DU FINANCEMENT EN FAVEUR DE LA RÉSILIENCE DES ORGANISATIONS ET MOUVEMENTS

NOTRE MODÈLE DE SUBVENTIONNEMENT

Voici ce que nous avons appris sur le financement de la résilience organisationnelle.

Les six pistes suivantes permettent de financer des organisations et des mouvements résilients :



LA MISE EN COMMUN DES FONDS DES DONATEURS



UN SUBVENTIONNEMENT PARTICIPATIF, TENANT COMPTE DES DYNAMIQUES DE POUVOIR ET AXÉ SUR LES PARTENAIRES



DES SUBVENTIONS ET UN ACCOMPAGNEMENT FLEXIBLES, PLURIANNUELS ET DIRIGÉS PAR LES PARTENAIRES



L'ÉTABLISSEMENT DE RELATIONS ET LA COLLABORATION PLUTÔT QUE LA CONCURRENCE DANS L'OCTROI DE SUBVENTIONS



UNE REDEVABILITÉ RÉCIPROQUE ET AXÉE SUR L'APPRENTISSAGE ENTRE LES PARTENAIRES, LES FINANCEURS ET LES



LA COMPLÉMENTARITÉ DES MÉCANISMES D'OCTROI DE SUBVENTIONS ORGANISATIONNELS ET COLLABORATIFS

La capacité à

- ~ s'adapter à un environnement en constante évolution,
- ~ saisir de nouvelles opportunités,
- ~ maintenir sa réactivité et redevabilité face aux mouvements.

L'investissement de Fenomenal Funds a démontré le pouvoir de l'investissement dans l'infrastructure organisationnelle en tant que moteur d'un financement plus souple, opportuniste, réactif et redevable du travail des organisations de défense des droits des femmes en faveur de la justice de genre. Alors, comment faire pour que davantage de donateurs suivent cette voie ?



Investir dans la résilience organisationnelle des fonds féministes, c'est investir dans l'écosystème plus large du mouvement. Cela garantit que les fonds féministes ont la capacité, la stabilité et la vision stratégique nécessaires pour soutenir des partenariats audacieux, flexibles et à long terme avec les personnes les plus touchées par les inégalités. Qu'il s'agisse de renforcer les capacités internes, de financer la planification stratégique ou de permettre aux fonds de façonner le récit derrière leur raison d'être et le déficit de financement critique qu'elles comblent, un financement de base, flexible et pluriannuel renforce la capacité des fonds féministes à continuer de soutenir les mouvements. Notre message aux financeurs est simple : Faites confiance aux fonds féministes. Financez leur vision, pas seulement leurs projets. Aidez-les à soutenir les mouvements qui façonnent un monde qui fonctionne pour tout le monde ».

~ Women First International Fund



LA MISE EN COMMUN DES FONDS DES DONATEURS

L'accélération des effets de la crise polymorphe actuelle – qui se manifeste par l'instabilité politique et économique mondiale et le changement climatique – a considérablement renforcé l'importance stratégique des mécanismes de mise en commun des fonds. La mise en commun des fonds permet aux donateurs partageant les mêmes idées de maximiser les ressources allouées aux programmes communs en faveur d'un changement progressif, en particulier parmi les collaborations impliquant des fonds intermédiaires qui sont bien placées pour atteindre les agents de changement au niveau de la base. Elle réduit les obstacles à l'obtention de ressources pour de nombreux fonds, en particulier les fonds nationaux qui ne peuvent normalement pas prétendre à un financement de la part des fondations individuelles.⁴⁹

❧ *Réflexions des co-responsables de Fenomenal Funds sur l'apprentissage découlant des défis :*

maintenir l'engagement politique en faveur du financement commun

“ Alors que nous entrons dans une période de bouleversements financiers et politiques, les travaux soutenus par Fenomenal Funds démontrent que la mise en commun des fonds a un impact considérable sur les financeurs et sur les fonds pour les femmes partageant un agenda commun. Notre défi majeur est de préserver et d'amplifier la résilience unique et les approches collaboratives développées par les fonds pour les femmes, même si nous devons faire face à des priorités concurrentes et à des contraintes de financement. Pour ce faire, il convient d'accorder une attention particulière aux dynamiques de pouvoir au sein de l'écosystème de financement, en garantissant que les perspectives féministes continuent d'y occuper une place centrale et non périphérique lorsque des décisions difficiles doivent être prises en matière de priorités ».

49. Pour en savoir plus sur notre modèle et sur l'approche découlant de notre Théorie de la transformation, voir : https://fenomenalfunds.org/wp-content/uploads/2023/10/Fenomenal-Funds-Theory-of-Transformation-v2-FRE_Spreads.pdf



UN SUBVENTIONNEMENT PARTICIPATIF, TENANT COMPTE DES DYNAMIQUES DE POUVOIR ET AXÉ SUR LES PARTENAIRES



Le financement flexible jette également les bases de la confiance et de la reconfiguration des dynamiques de pouvoir, en créant des contrepoids à la prise de décisions, tant dans le secteur philanthropique que dans d'autres domaines ».

🌿 **Fondo Semillas**

Le subventionnement participatif de Fenomenal Funds a permis aux fonds siégeant au Comité consultatif et au Comité directeur de fournir des informations en temps réel pour éclairer la prise de décisions. Outre l'approche de l'octroi de subventions axée sur les partenaires – qui donne la priorité aux besoins des partenaires et non aux objectifs des donateurs – Fenomenal Funds s'est orienté vers l'idée de subventions de résilience à la suite de la pandémie de COVID-19 et de ses répercussions actuelles. Pour en savoir plus, voir le rapport Repenser le pouvoir pour renforcer la résilience.⁵⁰



🌿 *Réflexions des co-responsables de Fenomenal Funds sur l'apprentissage découlant des défis :*
la conscience des dynamiques de pouvoir



“ Parfois, nous tirons des enseignements encore plus profonds d'expériences difficiles. Tout au long de l'expérience Fenomenal Funds – de notre gouvernance partagée à nos subventions de collaboration, en passant par nos subventions de résilience – nous avons à la fois réussi et échoué à explorer et à négocier les dynamiques de pouvoir. Ces expériences ont nourri notre réflexion sur la conscience de ces dynamiques de pouvoir, dans la théorie et dans la pratique, et sur l'établissement de la confiance en tant qu'éléments essentiels du subventionnement participatif et de l'évolution de la résilience organisationnelle ».



50. https://fenomenalfunds.org/wp-content/uploads/2023/09/Reimagining_Power_to_Build_Resilience-FR.pdf



L'ÉTABLISSEMENT DE RELATIONS ET DE COLLABORATION PLUTÔT QUE LA CONCURRENCE



Le fait de savoir que les ressources [seraient] disponibles pour une période déterminée et que nous pourrions canaliser toutes les ressources humaines et techniques disponibles pour consolider les processus internes de nos fonds nouvellement créés nous a permis de commencer à entamer des discussions stratégiques et des processus d'apprentissage ».

≡ **Fonds féministe Doria**

L'une des premières décisions cruciales⁵¹ prises par le Comité directeur de Fenomenal Funds a été d'adopter une approche non concurrentielle et égalitaire de l'octroi de subventions. Les subventions ont été proposées à tous les membres de Prospera, ce qui signifie que nous avons évité un processus concurrentiel et contribué à une culture de partage au sein du réseau. Les efforts en faveur de l'égalité dans l'octroi des subventions ont été consciemment adoptés comme une forme de financement progressiste. Le Comité consultatif s'est penché sur ses observations critiques, à savoir que si tous les fonds se sont efforcés d'allouer les subventions à l'infrastructure organisationnelle, les plus petits se sont heurtés de manière disproportionnée à des limitations structurelles telles que des équipes de personnel plus réduites et l'impossibilité de bénéficier d'économies d'échelle. En uniformisant le décaissement des ressources entre tous les fonds pour les femmes, le Comité consultatif a émis l'hypothèse que les fonds les plus petits, pour lesquels le financement représenterait une plus grande part du budget, pourraient percevoir un changement plus important (Voir le graphique sur les données de contribution page 33).



≡ *Réflexions des co-responsables de Fenomenal Funds sur l'apprentissage découlant des défis :*
l'impact proportionnel du financement



" Pour les fonds membres de Prospera disposant de moins d'un million à plus de vingt millions de dollars, l'approche égalitaire de Fenomenal Funds en matière de subventions peut créer des tensions lorsque les ressources sont limitées. Par exemple, les fonds plus importants pourraient remettre en question le fait qu'une distribution égale serve au mieux l'impact collectif, notamment lorsque les donateurs indiquent que les ressources pour des programmes tels que Fenomenal Funds sont déjà entièrement allouées. Plutôt que d'imposer une concurrence entre diverses organisations, le défi consistera à accroître le financement total des activités féministes. Pour ce faire, les financeurs et les bénéficiaires de subventions doivent collaborer à l'accroissement du pool de ressources tout en développant des approches de répartition respectant les différentes échelles et les différents contextes des organisations. En passant d'une concurrence axée sur la pénurie à un plaidoyer collectif, nous pouvons construire des écosystèmes de financement féministes durables qui renforcent l'ensemble de nos mouvements ».



51. Pour en savoir plus, voir le rapport Repenser le pouvoir pour renforcer la résilience, https://fenomenalfunds.org/wp-content/uploads/2023/09/Reimagining_Power_to_Build_Resilience-FR.pdf



DES SUBVENTIONS ET UN ACCOMPAGNEMENT FLEXIBLES, PLURIANNUELS ET DIRIGÉS PAR LES PARTENAIRES



Le fait de soutenir les fonds pour les femmes avec des fonds flexibles leur permet d'atteindre les personnes marginalisées et les leaders féministes qui déterminent les agendas et les programmes de transformation, de leur répondre et d'amplifier leurs voix. Cela nous a donné la stabilité nécessaire pour planifier une série d'activités essentielles à notre mission, qui consiste à soutenir un programme d'apprentissage solide et à renforcer les réseaux de femmes leaders du changement au sein de la communauté ».

≈ Fonds N

Une autre décision importante prise dès le début a été de veiller à ce que les fonds pour les femmes puissent déterminer leurs propres priorités quant à la manière d'utiliser les fonds des subventions et d'envisager si, et sous quelle forme, l'accompagnement pourrait avoir lieu. Les partenaires ont toujours indiqué que notre approche flexible de la modification des activités, des allocations budgétaires et des extensions sans frais leur permettait de maximiser l'impact de leurs projets d'infrastructure organisationnelle dans des contextes qui évoluent rapidement.

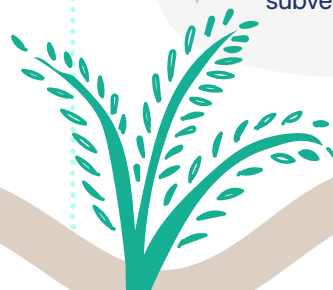
Dans le contexte de l'accompagnement, deux facteurs semblent importants : tout d'abord, la flexibilité du financement - et le respect qui en découle implicitement - permettent d'instaurer une confiance plus profonde entre le donateur et le partenaire. Deuxièmement, nous avons également été en mesure de tirer parti

des relations plus profondes et plus étroites qui se sont développées - en particulier grâce aux subventions de collaboration - pour créer une dynamique d'accompagnement réciproque, où la sagesse des organisations partenaires a été renforcée par notre perspective à l'échelle du mouvement.

≈ *Réflexions des co-responsables de Fenomenal Funds sur l'apprentissage découlant des défis :*
le financement pluriannuel



“ Nous apprenions à piloter l'avion tout en le construisant, ce qui signifiait que nous voulions répondre aux besoins des fonds pour les femmes et les informer des prochains cycles d'octroi de subventions. Il est arrivé que les comités changent d'avis et décident de ne pas suivre le plan initial en matière d'octroi de subventions, ce qui a pu être frustrant pour certains fonds ayant aimé bénéficier d'un financement prévisible. En même temps, la capacité et la décision de procéder à des réorientations nous ont permis de réagir plus rapidement aux besoins des fonds, en retardant par exemple d'un an les subventions de collaboration et en décidant de ne pas mettre en place un nouveau flux sur le pouvoir du récit. Nous avons ainsi pu accorder à tous les fonds pour les femmes un troisième cycle de subventions de résilience en 2024 ».





UNE REDEVABILITÉ RÉCIPROQUE ET AXÉE SUR L'APPRENTISSAGE ENTRE LES PARTENAIRES, LES FINANCEURS ET LES MOUVEMENTS

Fenomenal Funds a adopté un cadre d'apprentissage émergent et, dans le contexte de calendriers mondiales et des contraintes en matière de capacités, a cherché à donner la priorité à l'apprentissage collectif, en particulier dans le contexte des subventions de collaboration. Les partenaires ont indiqué que les conversations d'apprentissage ont été productives et ont contribué à renforcer le travail restant dans le cadre de leurs projets de subvention de résilience et de collaboration.



❧ *Réflexions des co-responsables de Fenomenal Funds sur l'apprentissage découlant des défis :*

les changements de mentalité

“ Apprendre des défis est une tâche ardue. Cela nécessite un changement de mentalité pour repenser les approches individuelles et organisationnelles de l'échec, de la réussite et du risque. Dans le contexte de la dynamique entre les partenaires et les donateurs, nous avons remarqué que les rapports conversationnels permettaient d'obtenir davantage d'informations que les rapports écrits et qu'ils étaient renforcés par une relation de confiance entre le donateur et le partenaire. Cependant, les rapports conversationnels nécessitent un niveau de ressources plus élevé et doivent être pris en compte dès le départ dans la conception du programme et les budgets opérationnels. Nous avons observé une relation symbiotique entre notre flexibilité, notre approche de l'accompagnement, notre approche de l'apprentissage et la capacité à tirer des enseignements des difficultés rencontrées ».





LA COMPLÉMENTARITÉ DES MÉCANISMES D'OCTROI DE SUBVENTIONS ORGANISATIONNELS ET COLLABORATIFS



Ces dernières années, nous avons réalisé des progrès considérables, en grande partie grâce à la subvention de résilience, qui nous a apporté un soutien pendant une période de transition critique [...] Le renforcement des partenariats avec des fondations sœurs a été une autre priorité essentielle, qui nous a permis d'échanger des connaissances, des bonnes pratiques et des ressources. Ces collaborations stratégiques ont permis d'étendre notre réseau et de définir notre approche des initiatives futures ».

≈ Taso Foundation

Les ressources de Fenomenal Funds destinées à renforcer l'infrastructure organisationnelle ont été scindées en deux volets : un volet de subventionnement axé sur les subventions de résilience pour les fonds pour les femmes individuels, et un autre volet axé sur les subventions de collaboration entre les fonds pour les femmes. Selon notre expérience, les deux flux sont nécessaires. Les subventions de collaboration ont notamment fourni un espace au niveau individuel et organisationnel pour l'apprentissage par les pairs, qui a renforcé l'accès et la confiance dans les compétences et les connaissances et a amélioré les capacités.

52. Pour en savoir plus, lire notre rapport Financer les avenir de la justice sociale : https://fenomenalfunds.org/wp-content/uploads/2025/04/Fr_What-We-Learnt-Report.pdf



≈ *Réflexions des co-responsables de Fenomenal Funds sur l'apprentissage découlant des défis :*

intégrer les progrès organisationnels et collaboratifs

“ Nous avons observé des différences intéressantes et inattendues, liées au personnel, dans l'engagement des des fonds pour les femmes entre nos deux catégories de subventions. Les subventions de résilience (qui constituaient un financement de base) ont le plus souvent mobilisé l'encadrement supérieur. Les subventions de collaboration (qui, bien que flexibles par nature, étaient axées sur un aspect de l'infrastructure organisationnelle) présentaient un profil plus diversifié et, en particulier dans les fonds plus importants, impliquaient souvent le personnel disposant d'une expertise dans le domaine concerné par le projet (par exemple, pour les projets axés sur les finances, l'équipe chargée des finances était impliquée). Dans ce contexte, nous avons observé certaines lacunes dans l'intégration complète des riches enseignements tirés des subventions de collaboration ⁵² dans les activités associées aux subventions de résilience. Pour combler cette lacune et faciliter l'apprentissage croisé en interne pour les organisations et au sein de la communauté des fonds pour les femmes, nous avons organisé des conversations communautaires afin de dégager les idées émergentes des subventions de collaboration. Tous les membres de Prospera ont été invités à y participer et nous avons reçu des commentaires positifs - en effet, les membres ont suggéré qu'il aurait été utile d'organiser des sessions plus souvent et plus tôt dans le processus. Cela nécessite des ressources et une planification minutieuses, à la fois pour permettre le soutien du financeur et pour garantir que les partenaires soient en mesure d'intégrer les activités dans leurs plans de travail et leurs budgets ».



RÉFLEXION FINALE :

FAIRE FACE AUX TURBULENCES EN S'APPUYANT SUR LA RÉSILIENCE ET LA COLLABORATION

Nous nous trouvons au beau milieu d'une période de turbulences. Les défis ne manquent pas pour les personnes qui s'efforcent d'assurer l'avenir de la planète et de ses populations. Il peut être facile de tomber dans un malaise fait d'indignation, de désespoir et de peur.

Alors que notre expérience audacieuse touche à sa fin, les enseignements de Fenomenal Funds nous offrent des pistes instructives pour naviguer vers un avenir meilleur fondé sur la résilience et la collaboration.

Alors que les donateurs et les partenaires accordent souvent peu d'importance à l'infrastructure organisationnelle et à la collaboration, nos données démontrent la force et la puissance de l'investissement dans ces pratiques. Des organisations plus fortes fournissent des ressources plus réactives qui répondent mieux aux besoins du plaidoyer en faveur de la justice de genre.

À cette fin, nous réaffirmons nos recommandations sur le financement de la résilience :

1. Faire confiance aux fonds féministes et financer leur vision, pas seulement leurs projets
2. Proposer des subventions pluriannuelles et flexibles pour l'infrastructure organisationnelle
3. Créer des mécanismes de financement non concurrentiels, pilotés par les partenaires
4. Investir dans des systèmes d'apprentissage qui favorisent l'adaptation stratégique
5. Soutenir la collaboration et les initiatives dirigées par les pairs
6. Développer une conscience des dynamiques de pouvoir et des mentalités résilientes
7. Mettre en commun les ressources pour répondre à l'ampleur des défis mondiaux

Nos données démontrent qu'une infrastructure organisationnelle robuste et une collaboration approfondie permettront aux activistes, aux organisations, aux mouvements et aux financeurs de se montrer stratégiques, d'être connectés et de se poser en porteurs de transformation dans leur travail de construction d'un avenir meilleur. L'ingrédient clé est l'engagement politique à réunir les financeurs pour investir dans des organisations avec l'intention explicite de renforcer les infrastructures, d'accroître la résilience et de contribuer à l'établissement de relations plus profondes et durables. Lorsque cet engagement est mis en pratique, il en résulte un financement stratégique en faveur de la justice sociale.



www.fenomenalfunds.org