

Résilience et collaboration : Leçons de l'initiative Fenomenal Funds

Un rapport d'apprentissage de KIT
Institute sur les résultats d'un modèle de
financement féministe

Mai 2025

Colophon

Auteurs

Anne Karam, Ana Victoria Portocarrero, Rebecca Rosario Hallin, Camilo Antillon (KIT Institute)

Citation

Karam, A., Portocarrero, A.V., Hallin, R.R. et Antillon, C. (2025). *Résilience et collaboration : Leçons de l'initiative Fenomenal Funds. Un rapport d'apprentissage de KIT Institute sur les résultats d'un modèle de financement féministe*. Amsterdam : KIT Institute

Design

WRENmedia

Image de couverture

Salma Elbarbary

Crédits photo

Alianza Latinoamericana de Fondos de Mujeres y Feministas et Espaces de guérison féministes

Remerciements

L'équipe de KIT Institute tient à exprimer sa gratitude à toutes les personnes qui ont consacré leur temps et partagé leurs contributions avec nous, en particulier les représentantes des fonds pour les femmes et des groupes de collaboration, dont les histoires ont inspiré ce rapport auquel nous avons tenté de rendre justice. Nous souhaitons également remercier IWORDS, WRENmedia et notre collègue Mariam Charara Ruiz pour leur collaboration et leur soutien dans les domaines de la traduction, de la relecture et de la conception. Enfin, nous tenons à saluer l'engagement et les conseils des co-responsables de Fenomenal Funds, Phoebe So et Shama Dossa, tout au long de notre parcours en tant que partenaires d'apprentissage de l'initiative.

Clause de non-responsabilité

Les opinions exprimées dans ce document sont de la seule responsabilité des autrices et ne reflètent pas nécessairement les points de vue ou les positions des organisations impliquées.

KIT Institute
Mauritskade 63
1092 AD Amsterdam
Pays-Bas
Contact: assist@kit.nl

Résumé analytique

Introduction

Dans un contexte d'instabilité mondiale croissante et de rétrécissement de l'espace civique, des modèles de financement contribuant à la résilience et à l'interconnexion des organisations féministes sont plus que jamais nécessaires. En tant qu'actrices philanthropiques féministes, les fonds pour les femmes mobilisent des ressources pour soutenir les mouvements pour la justice de genre, en particulier dans les contextes sous-financés, politiquement complexes et marginalisés.

Ce rapport explore comment les structures de financement féministes, lorsqu'elles sont conçues intentionnellement, peuvent favoriser l'impact, l'adaptabilité et la collaboration à long terme. Il s'appuie sur l'expérience de [Fenomenal Funds](#), une initiative expérimentale de cinq ans lancée en 2019/2020 qui visait à transformer la philanthropie conventionnelle en intégrant les valeurs féministes dans sa conception même.

Fenomenal Funds a engagé le [KIT Institute](#) comme partenaire d'apprentissage en juin 2023 afin de recueillir des informations sur l'initiative en utilisant des méthodologies féministes et participatives. En collaboration avec les parties prenantes de l'initiative, nous avons co-créé un [plan d'apprentissage](#) (The Learning Plan) pour guider ce processus. S'appuyant sur les expériences vécues des fonds de femmes participants, ce rapport présente les conclusions de ces travaux, étayées par dix études de cas, « [Renforcer les avenir féministes](#) », publiées en mars 2025. Couvrant des zones géographiques, des langues et des tailles d'organisations différentes, ces études de cas illustrent diverses stratégies de renforcement des capacités internes, de collaboration et de changement narratif.

Le modèle de Fenomenal Funds

Fenomenal Funds a testé un modèle de subvention basé sur un **financement de base flexible, non**

compétitif et non réattribuable, distribuant plus de 20 millions de dollars de subventions à 44 fonds de femmes membres du [Réseau international Prospera des fonds de femmes \(INWF\)](#). L'initiative a intégré les valeurs féministes – bienveillance, confiance et responsabilité horizontale – dans sa conception et sa mise en œuvre.

Le modèle s'appuyait sur deux principaux volets de financement :

- **Les subventions de résilience**, qui ont permis aux fonds participants de renforcer certains aspects de leur infrastructure interne, tels que la dotation en personnel, la gouvernance, les systèmes, le développement stratégique et la prise en charge collective.
- **Les subventions de collaboration**, qui ont soutenu 15 groupes dirigés par des pairs en leur fournissant des ressources pour poursuivre conjointement l'apprentissage et l'innovation dans des domaines souvent négligés par le financement axé sur les programmes, notamment la finance féministe, l'évaluation participative et la justice réparatrice.

Les deux volets de subventions ont été mis en œuvre selon [modèle de gouvernance partagée](#) et des processus participatifs, répartissant le pouvoir décisionnel entre les fonds de femmes participants et les quatre fondations privées partenaires de l'initiative : Foundation for a Just Society, Open Societies Foundation, Wellspring Philanthropic Fund et William and Flora Hewlett Foundation.

Fenomenal Funds a défini la résilience comme la capacité à s'adapter à un environnement en constante évolution, à saisir de nouvelles opportunités et à rester réactif aux mouvements envers lesquels les fonds de femmes sont redevables. Comprendre ce qui renforce ce type de résilience organisationnelle est essentiel pour la force et la pertinence continues des mouvements féministes. Ce rapport vise à relier l'expérience des fonds de femmes aux hypothèses et objectifs initiaux de Fenomenal Funds, en démontrant

comment les composantes du modèle sont interconnectées et comment, ensemble, elles contribuent à un changement systémique et durable.

Ce qui a changé : Principaux résultats et mécanismes

Résultat 1 : Renforcer la résilience organisationnelle

La Théorie de la Transformation de Fenomenal Funds partait de l'hypothèse que si les fonds de femmes pouvaient investir dans leurs propres infrastructures, ils deviendraient plus résilients. Les études de cas confirment que ce résultat a été largement atteint, notamment grâce à la subvention Résilience.

Les principaux mécanismes et changements qui y ont contribué comprennent :

- **Renforcement des capacités internes** : Les financements de base ont permis aux fonds de recruter et de fidéliser le personnel non programmatique, de garantir les salaires en cas de crise, d'investir dans la technologie et de constituer des réserves financières et des fonds d'urgence.
- **Amélioration de la gouvernance et de la clarté stratégique** : Les fonds ont restructuré leurs modèles de leadership pour refléter les principes féministes, actualisé leurs stratégies de communication et de mobilisation des ressources, et institutionnalisé leurs processus de planification stratégique.
- **Intégration d'une culture de la prise en charge** : Reconnaissant la prise en charge collective comme un élément essentiel de la résilience, les investissements structurels réalisés par les fonds comprenaient des politiques de santé, des horaires de travail flexibles, des rôles axés sur la prise en charge et un soutien en santé mentale.
- **La capacité accrue à saisir de nouvelles opportunités** : Le renforcement des infrastructures a permis aux fonds de développer de nouveaux domaines thématiques, tels que

le suivi et l'évaluation participatifs et la justice réparatrice, et de mener des travaux d'élaboration de normes au sein de l'écosystème féministe au sens large.

Ces changements ont aidé les fonds de femmes à mieux gérer les perturbations (par exemple, la COVID-19 et la répression politique) et les ont positionnés pour répondre plus efficacement aux besoins de leurs partenaires bénéficiaires grâce à des pratiques plus réactives et alignées sur leurs valeurs.

Résultat 2 : Collaboration féministe approfondie

Si l'investissement interne direct a favorisé la résilience organisationnelle, le modèle a également démontré que la résilience n'est pas seulement individuelle, mais collective. Le deuxième résultat majeur visait à renforcer la collaboration entre les fonds de femmes afin de co-crée des solutions, d'accroître leur influence et de renforcer les infrastructures collectives. La Subvention de Collaboration et les méthodologies qui l'accompagnent ont joué un rôle central dans cet objectif.

Les principaux mécanismes et Observations qui y ont contribué comprennent :

- **Collaboration outillée et apprentissage entre pairs** : Grâce à la Subvention de Collaboration, les fonds participants ont développé de nouvelles méthodes de collaboration sur des sujets complexes et sous-financés, avec le soutien de la facilitation, de l'interprétation et de la documentation.
- **Développer de nouveaux domaines de travail** : Des thèmes tels que la résilience financière féministe, les infrastructures numériques et la narration de mouvements sont apparus comme des priorités communes à tous les groupes, reflétant une évolution des capacités de collaboration lorsqu'elle est bien dotée en ressources.

➤ **Renforcement des relations et de la confiance** : La nature non compétitive des subventions a favorisé la solidarité et l'alignement politique concret entre les fonds.

➤ **Cultures d'apprentissage partagées** : En faisant de l'apprentissage une pratique organisationnelle plutôt qu'une fonction individuelle, les groupes de collaboration ont utilisé la résolution conjointe de problèmes et l'échange entre pairs pour renforcer leurs capacités internes.

➤ **Amélioration de la réactivité envers les partenaires** : Les expériences collaboratives, combinées à des systèmes internes renforcés, ont permis aux fonds de diffuser vers l'extérieur les apprentissages et d'utiliser des pratiques plus participatives et axées sur la bienveillance (care) pour améliorer leur engagement auprès des partenaires bénéficiaires.

Bien que la visibilité et l'influence au sein des écosystèmes bailleurs de fonds soient variables, les réseaux de pairs créés grâce à l'initiative devraient perdurer, offrant une infrastructure à long terme pour l'action collective.

Recommandations pour la philanthropie

Nous partageons ici nos recommandations à l'intention des parties prenantes philanthropiques, des partenaires financiers, des fonds de femmes, des collaborations et des réseaux. Cependant, celles-ci s'accompagnent d'une mise en garde et d'un respect des défis posés par l'évolution rapide du paysage financier depuis début 2025. Comme mentionné initialement, le besoin de résilience n'a jamais été aussi fort, et nos recommandations reposent sur le fait que le modèle de Fenomenal Funds a contribué à cet objectif pour les fonds pour les femmes participants.

Ce rapport démontre de manière convaincante qu'un **financement de base flexible, pluriannuel, non compétitif et non réattribuable**, associé à une **collaboration outillée et intentionnelle**, peut contribuer significativement au renforcement de l'infrastructure individuelle et de l'écosystème collectif du financement féministe.

Les principales implications pour les partenaires financiers comprennent :

- **Reconnaître la polyvalence** de la portée et du travail des fonds de femmes. Les considérer comme des partenaires agiles, opérant dans de nombreux domaines géographiques et thématiques, peut créer des points d'entrée pour de nouveaux partenariats.
- **L'infrastructure interne est essentielle.** La philanthropie doit aller au-delà du financement de projets pour soutenir les fonctions essentielles – opérations, bienveillance, personnel, systèmes et gouvernance – si les organisations partenaires veulent rester résilientes et réactives.
- **Outiller la collaboration est important.** Financer un travail collectif exige plus que de bonnes intentions. Du temps, des moyens d'animation, un accès linguistique et un soutien administratif doivent être prévus pour qu'une collaboration significative émerge et prospère.
- **La participation et le partage du pouvoir sont possibles.** La gouvernance partagée et l'octroi de subventions participatives peuvent fonctionner efficacement lorsqu'ils reposent sur la confiance, la responsabilité mutuelle et une attention particulière à la communication et à la transparence.
- **Le financement non compétitif et non réattribuable ouvre de nouvelles possibilités.** La suppression de l'aspect compétitif et des pressions liées aux réattributions a permis aux fonds de femmes de collaborer, de prendre des risques stratégiques, et d'investir dans leur développement à long terme, souvent pour la première fois.
- **Un engagement pluriannuel est essentiel.** Si la durée de cinq ans de Fenomenal Funds a permis des changements significatifs, les fonds participants ont indiqué qu'une transformation plus profonde, notamment en matière d'indépendance financière et d'infrastructures de mouvement, nécessite un investissement à plus long terme.

Conformément à la dernière recommandation, nous notons que la portée de notre travail s'est limitée aux quatrième et cinquième années de l'initiative de Fenomenal Funds. Par conséquent, **nous recommandons la réalisation d'une autre étude d'ici deux à trois ans afin de mieux évaluer la durabilité des impacts de l'initiative.**

Réflexions sur la pratique et le plaidoyer

Bien que la base de données probantes de cette section soit plus restreinte, les fonds de femmes et les partenaires financiers ayant participé au processus d'apprentissage ont expliqué comment les enseignements tirés de l'expérience Fenomenal Funds pourraient soutenir la pratique et le plaidoyer continus.

Les réflexions des fonds de femmes ont porté sur :

- **L'institutionnalisation des acquis** de Fenomenal Funds, notamment le maintien des investissements dans le personnel, la bienveillance, les systèmes et les pratiques collaboratives ;
- **Le maintien d'une culture de collaboration**, même en l'absence de ressources dédiées, en continuant à élaborer des stratégies communes et en réduisant la compétition interne ;
- **Diversifier les stratégies de financement**, tout en reconnaissant les limites structurelles auxquelles de nombreux fonds sont confrontés en raison de leur taille, de leur langue ou de leur région.

Les fonds de femmes ont également souligné l'importance de la **construction d'un discours stratégique et des pratiques de suivi, d'évaluation et d'apprentissage féministes** afin de mieux communiquer la valeur de leur travail ; Ils ont souligné la nécessité de disposer d'outils de communication qui trouvent un écho auprès des bailleurs de fonds, tout en restant ancrés dans les principes féministes.

Les réflexions des partenaires financiers comprenaient :

- La reconnaissance de la manière dont le **fonds commun** a permis une plus grande portée et a réduit les obstacles à l'accès ;

➤ Une meilleure compréhension de **la gouvernance partagée** et de la nécessité de processus intentionnels, parfois plus lents, pour les pratiques féministes ;

➤ L'impact transformateur de **l'apprentissage émergent** et des échanges directs avec les fonds de femmes.

Les bailleurs de fonds ont souligné l'influence de leur étroite collaboration avec les fonds de femmes sur leurs propres pratiques internes, suscitant réflexion, flexibilité et une plus grande sensibilité aux mécanismes de pouvoir dans l'octroi des subventions.

Remarque de conclusion

Ce ne sont pas seulement les mécanismes de financement féministe (pluriannuel, de base, flexible) qui comptent, mais aussi **les pratiques et les processus** : le développement des relations, la bienveillance, la non-compétitivité et la centralisation de l'apprentissage. Cette importance accordée à la manière dont le financement est accordé constitue peut-être l'héritage le plus crucial de Fenomenal Funds.

L'initiative de Fenomenal Funds a constitué une expérience significative en matière de philanthropie féministe. Elle a offert un modèle – et un ensemble d'apprentissages – aux bailleurs de fonds cherchant à contribuer non seulement à la survie des mouvements féministes, mais aussi à leur épanouissement stratégique, relationnel et structurel. De plus, le modèle a montré que, même en soutenant le renforcement et la collaboration internes, les partenaires (bénéficiaires) extérieurs à l'écosystème immédiat du financement féministe en bénéficient également. L'héritage du modèle Fenomenal Funds réside à la fois dans ce qu'il a financé et dans la manière dont il l'a fait, prouvant que les principes féministes peuvent façonner non seulement les mouvements, mais aussi les systèmes qui les financent.

Crédits: Alianza Latinoamericana de Fondos de Mujeres y Feministas



Un dessin de mains posées sur une couronne de fleurs, avec la légende « mettre la vie au centre »

PONER LA VIDA AL CENTRO

Sommaire

Résumé analytique	3
Introduction.....	3
Le modèle de Fenomenal Funds.....	3
Ce qui a changé : Principaux résultats et mécanismes.....	4
Remarque de conclusion	6
1. Introduction	10
1.1 Finalité et objectif de ce rapport.....	10
1.2 Fenomenal Funds.....	10
1.3 Théorie de la transformation.....	11
1.4 Modèle de gouvernance partagée	11
1.5 Octroi de subventions participatif.....	12
1.6 Aperçu des études de cas.....	12
1.7 Structure du rapport.....	13
2. Le modèle Fenomenal Funds	14
2.1 Financement commun	14
2.2 Financement de base flexible, non compétitif, non réattribuable.....	15
2.3 Octroi Participatif de Subventions (OPS) et modèle de gouvernance partagée.....	16
2.4 Principes féministes en pratique.....	17
3. Changement organisationnel et Renforcement Collectif	20
3.1. Renforcement des capacités internes.....	20
3.2. Amélioration de la gouvernance et des structures.....	22
3.3. Renforcement d'une culture de bienveillance (care)	23
3.4. Développer de nouveaux domaines de travail	24
3.5. Renforcement des cultures d'apprentissage.....	25
3.6. Relations renforcées et nouvelles.....	26
3.7. Amélioration des réponses et des relations avec les partenaires bénéficiaires	27
4. Comprendre les résultats du modèle Fenomenal Funds	29
4.1 L'hypothèse.....	29
4.2 Résilience organisationnelle : Renforcer les capacités pour prospérer	35

5. Application des enseignements : Renforcer les fonds de femmes et éclairer une philanthropie plus intelligente	38
5.1 Comment les fonds de femmes peuvent-ils utiliser les enseignements pour améliorer leurs pratiques et accroître leur impact ?	38
5.2 Comment les fonds de femmes peuvent-ils utiliser les enseignements pour plaider en faveur d'une évolution de la philanthropie et d'un meilleur financement des fonds de femmes ?.....	39
6. Conclusion	39
6.1 Réflexions des fonds de femmes et de leurs partenaires financiers.....	40
6.2 Enseignements à retenir.....	41
7. Références	43
8. Annexe	44
8.1 Méthodologie du Plan d'Apprentissage.....	44
8.2 Exemples de résultats par résultat et par subvention.....	52
8.3 Chronologie du parcours d'apprentissage	62
8.4 Les 44 fonds de femmes participantes	64

1. Introduction

Les mouvements féministes du monde entier évoluent dans des environnements complexes et de plus en plus hostiles. L'espace civique se rétrécit, l'autoritarisme progresse et les ressources pour les organisations de défense des droits restent rares et difficiles d'accès, en particulier pour celles qui se trouvent en marge des écosystèmes de financement traditionnels. Pourtant, dans le même temps, les mouvements féministes restent à l'avant-garde de l'innovation, de la résistance et du changement social. Pour pouvoir saisir de nouvelles opportunités et répondre stratégiquement à des contextes en constante évolution, les organisations féministes doivent être soutenues dans le renforcement de leur résilience, non seulement pour survivre aux turbulences, mais aussi pour s'adapter, se développer et jouer un rôle de leader.

En tant que partenaire d'apprentissage de Fenomenal Funds, le KIT Institute a collaboré avec les parties prenantes de l'initiative entre mi-2023 et début 2025 pour co-créeer et mettre en œuvre un processus d'apprentissage participatif. Notre rôle consistait à documenter les résultats et à tirer les leçons des expériences vécues par les fonds de femmes participant à l'initiative de Fenomenal Funds, grâce à des méthodologies féministes et participatives.

1.1 Finalité et objectif de ce rapport

La finalité principale de ce rapport est de documenter et d'analyser les résultats du modèle Fenomenal Funds, en mettant l'accent sur sa contribution à la résilience organisationnelle et à la collaboration entre les fonds de femmes participants. Il vise à offrir un aperçu concret des conséquences de l'obtention par les fonds de femmes d'un financement de base pluriannuel, flexible, non compétitif et non réattribuable, notamment dans le contexte de la gouvernance partagée et des pratiques féministes d'octroi de subventions.

Ce rapport vise à informer divers publics : bailleurs de fonds, fonds de femmes, acteurs et actrices de mouvements, intermédiaires féministes et praticien·nes œuvrant pour l'évolution des pratiques philanthropiques. Il contribue à élargir la base de connaissances sur les modèles de financement féministes, en offrant des enseignements et des perspectives à celles et ceux qui cherchent à concrétiser leurs valeurs et à mieux soutenir des infrastructures féministes durables.

Bien que l'initiative ds Fenomenal Funds ait également cherché à amplifier la voix collective et à influencer les systèmes philanthropiques, ce rapport se concentre principalement sur ses deux premiers résultats escomptés : la résilience institutionnelle et la collaboration entre les fonds dédiés aux femmes. Notre analyse ne vise pas à évaluer les pratiques des bailleurs ni l'influence externe à long terme du modèle, bien que ces dimensions demeurent des domaines importants pour les recherches et la documentation futures. Cependant, les implications pour le plaidoyer et les pratiques en cours sont explorées dans la dernière section.

1.2 Fenomenal Funds

Fenomenal Funds était un projet collaboratif de financement féministe lancé en 2019/2020 dans le but de transformer la manière dont les fonds de femmes sont financés et soutenus. Plutôt que de renforcer les pratiques conventionnelles d'octroi de subventions, Fenomenal Funds a cherché à proposer une alternative fondée sur les principes féministes, l'apprentissage collectif et une gouvernance équitable. Sur une période de cinq ans, l'initiative a distribué un total de 20,9 millions de dollars américains à 44 fonds de femmes œuvrant dans des contextes géographiques et politiques divers, tous membres du Réseau international Prospera des fonds de femmes (INWF).¹ Fenomenal Funds a donné la priorité au financement des

fonds de femmes acteurs clés de l'écosystème du financement féministe ; ces fonds, bien que souvent négligés ou sous-financés, sont particulièrement bien placés pour soutenir les mouvements féministes locaux.

Ce projet collaboratif a été co-créeer et mis en œuvre par les membres de Prospera INWF et son secrétariat, ainsi que par quatre partenaires financiers : Foundation for a Just Society, Open Society Foundations, la Fondation Hewlett et le Fonds philanthropique Wellspring. Il était piloté et accompagné par l'équipe Fenomenal Funds. Il a offert aux parties prenantes une occasion rare d'expérimenter des modèles de financement qui transfèrent les pouvoirs, privilégient la bienveillance (care) et soutiennent la durabilité grâce à un soutien de base flexible, non compétitif et non réattribuable.

1.3 Théorie de la transformation

Fenomenal Funds était guidé par une théorie de la transformation claire, décrivant comment l'initiative visait à faciliter stratégiquement les changements systémiques en renforçant les fonds de femmes et, in fine, en bénéficiant au mouvement plus large pour la justice de genre. La théorie réaffirmait le rôle essentiel des fonds de femmes au sein de l'écosystème du financement féministe, et affirmait que si ces fonds pouvaient investir dans leurs propres infrastructures, établir des liens significatifs avec leurs homologues et accroître leur visibilité collective, ils renforceraient leurs capacités institutionnelles, approfondiraient la collaboration et deviendraient plus résilients face aux chocs externes. Les fonds de femmes ayant une longue expérience dans la connaissance des lieux et des modalités d'interaction avec les organisations œuvrant dans les contextes les plus difficiles, les résultats que Fenomenal Funds aspirait à obtenir parmi eux renforceraient également la durabilité et l'impact des mouvements féministes au sens large.

Dans ce cadre, la résilience n'était pas considérée comme un objectif final statique, mais comme un ensemble de capacités dynamiques et interconnectées, essentielles à la pérennité à

long terme. Plus précisément, la Théorie de la Transformation définissait la résilience comme :

- La capacité à rester réactif aux mouvements et aux partenaires auxquels les fonds de femmes sont redevables ;
- La capacité à saisir de nouvelles opportunités, y compris celles qui émergent dans des contextes instables ou en évolution rapide ;
- La capacité à s'adapter aux circonstances imprévues, qu'elles soient internes ou externes, positives ou perturbatrices.

La théorie a également présenté la collaboration comme une fonction essentielle de la résilience : celle-ci renforce l'apprentissage, les infrastructures partagées, et la capacité d'intervention interrégionale et entre les mouvements. Le storytelling (la narration) et la visibilité étaient perçus comme des outils permettant aux fonds de femmes d'accroître leur influence et de diversifier leurs ressources.

1.4 Modèle de gouvernance partagée

Fenomenal Funds fonctionnait selon un modèle de gouvernance partagée, conçu pour refléter les valeurs féministes de participation, de transparence et de partage du pouvoir. La gouvernance était répartie entre les fonds de femmes participants et les partenaires financiers par l'intermédiaire d'un Comité Directeur et d'un Comité Consultatif. Ensemble, ces organismes définissaient la stratégie, supervisaient l'octroi des subventions et veillaient à l'alignement sur les principes féministes.

En tant que co-créeateurs actifs de l'initiative, les fonds de femmes ont intégré la diversité régionale, linguistique et stratégique dans les espaces décisionnels, contribuant ainsi à une approche de gouvernance plus inclusive et horizontale. Bien que cette structure ne soit pas exempte de tensions, les participant·es l'ont décrite comme une rupture significative avec la dynamique traditionnelle bailleur-bénéficiaire et une plateforme importante pour concrétiser les valeurs politiques.

1 18,9 millions de dollars au fonds 44 pour les femmes et 2 millions de dollars au secrétariat Prospera.

Un groupe de femmes assises ensemble au sol, parlant autour d'une bougie allumée

Crédits: Espaces de Guérison Féministes



1.5 Octroi de subventions participatif

Fenomenal Funds était constitué de deux flux de financement complémentaires.

La Subvention de Résilience : Une subvention de base pluriannuelle, non compétitive et non réattribuable, d'un montant total de 12,75 millions de dollars américains, a été distribuée à tous les fonds de femmes participants. Elle était exclusivement axée sur le renforcement organisationnel interne, le soutien aux investissements dans les systèmes, la gouvernance, la dotation en personnel, le développement stratégique et la bienveillance (care). Le caractère non compétitif de la subvention – permettant à tous les fonds de femmes participants de recevoir des financements à parts égales et à la même fréquence – a supprimé un obstacle majeur à la participation et visait à assurer la stabilité et l'autonomie dont les fonds de femmes ont besoin pour planifier, s'adapter et se développer au fil du temps.

La Subvention de Collaboration : Un financement de base pluriannuel a été accordé à 15 groupes de fonds de femmes travaillant en collaboration sur des thèmes ou des défis communs. Ces groupes de collaboration ont exploré des domaines non programmatiques, tels que la résilience financière, la justice réparatrice et les systèmes de données. D'un montant total de 6,65 millions de dollars américains et répartie selon les besoins de chaque groupe, la subvention a été conçue selon une structure de « laboratoire de

collaboration » favorisant la co-création, la réflexion et les échanges entre pairs. Fenomenal Funds a financé les laboratoires en leur fournissant des animateur·rices externes, des traducteur·rices et la documentation pertinente.

Les deux volets de financement s'appuyaient sur les principes de la philanthropie féministe, et mettaient l'accent sur la confiance, la flexibilité, l'apprentissage horizontal et le rejet de la dynamique compétitive.

1.6 Aperçu des études de cas

La majeure partie des informations utilisées pour ce rapport est issue des 10 études de cas menées entre mars et décembre 2024. Chaque étude de cas offre un aperçu différent de l'impact du financement de base flexible, non compétitif et non réattribuable (tel que proposé par Fenomenal Funds) sur les fonds de femmes de différentes régions, tailles et durées. Les études de cas ont été élaborées à partir d'entretiens approfondis, de groupes de discussion et de processus de réflexion collective, le tout suivant des approches féministes et participatives. L'objectif était de mettre en lumière les expériences et les points de vue des fonds de femmes participants.

Ensemble, ces cas offrent un aperçu concret des possibilités offertes par le modèle Fenomenal Funds et étayent l'analyse et les réflexions de ce rapport.

Études de cas sur les Subventions de Résilience

- *Doria Feminist Fund* : Un fonds émergent en Asie du Sud-Ouest et en Afrique du Nord, qui a utilisé la subvention pour combler un déficit de financement critique dans une région confrontée à de multiples crises.
- *Fondo de Mujeres del Sur* : A utilisé la subvention pour investir dans l'amélioration de sa réactivité et de sa flexibilité face à la COVID-19 et à l'incertitude politique.
- *Fonds pour les Femmes Congolaises* : A tiré parti de la subvention pour renforcer ses systèmes internes tout en augmentant sa visibilité et l'engagement de ses partenaires dans un contexte d'insécurité.
- *Mama Cash* : A démontré combien même les fonds bien établis bénéficient d'un soutien de base, en utilisant la subvention pour actualiser leurs stratégies, leurs systèmes de collecte de fonds et leurs communications.
- *Taso Foundation* : A utilisé la subvention pour renforcer la gouvernance interne et la résilience dans un environnement politique de plus en plus restrictif.
- *Women's Fund X* : Un fonds émergent de plus petite taille qui a utilisé la subvention pour devenir plus durable et plus sûr sur le plan structurel.

Études de cas sur les Subventions de Collaboration

- *Résilience Financière Féministe* : Développe et met en œuvre une approche holistique du financement féministe et de la pérennité organisationnelle.
- *Les Espaces de Guérison Féministes* : Applique la justice réparatrice comme pratique structurelle et politique essentielle à la résilience organisationnelle et à la pérennité des mouvements.
- *Alianza Latinoamericana de Fondos de Mujeres y Feministas* : Utilise la narration et la construction narrative collectives pour résister à la répression et soutenir la construction de mouvements féministes transfrontaliers.
- Bases de données de Fenomenal Funds : Améliore les systèmes numériques d'octroi de subventions tout en favorisant l'apprentissage partagé et la confiance entre des fonds de tailles et de zones géographiques différentes.

1.7 Structure du rapport

Le reste de ce rapport est organisé en cinq sections :

- La section 2 présente un aperçu du modèle Fenomenal Funds, en se concentrant sur ses principales caractéristiques de conception et sur la

manière dont celles-ci ont été vécues par les fonds de femmes participants.

- La section 3 présente les principales Observations empiriques tirés des 10 études de cas, mettant en évidence les changements les plus significatifs signalés par les fonds dans les deux volets de subventions.

- La section 4 analyse ces Observations au regard de la théorie de la transformation de Fenomenal Funds, en explorant comment les mécanismes du modèle ont contribué à la résilience et aux collaborations entre les fonds de femmes.
- La section 5 propose des réflexions de conclusion.
- La section 6 examine comment les enseignements tirés de l'initiative Fenomenal Funds peuvent

éclairer les pratiques internes et les efforts de plaidoyer plus larges au sein de l'écosystème du financement féministe.

L'ensemble de ces sections vise à offrir une compréhension intégrée de ce que Fenomenal Funds a rendu possible et de ce que leur modèle suggère pour l'avenir de la philanthropie féministe.

2. Le modèle Fenomenal Funds

Fenomenal Funds a adopté une approche audacieuse en matière d'octroi de subventions. Soucieux de transformer le fonctionnement de l'écosystème de financement féministe, Fenomenal Funds a mis en commun des fonds et utilisé un modèle de gouvernance partagée pour fournir un financement de base non compétitif, non réattribuable, pluriannuel et flexible à 44 fonds de femmes.

Dans cette section, nous analysons les composantes clés du modèle Fenomenal Funds et les situons au regard de l'expérience des fonds de femmes ayant participé à cette étude. Cette approche nous permet d'évaluer l'hypothèse présentée en introduction. Les principales composantes comprennent :

- Financement commun
- Financement de base non compétitif, non réattribuable, pluriannuel et flexible
- Octroi Participatif de Subventions participatif (OPS) et modèle de gouvernance partagée
- Application des principes féministes en pratique

Nous souhaitons également illustrer comment les différents éléments du modèle ont été mis en avant en fonction de la taille ou du contexte de chaque fonds de femmes.

2.1 Financement commun

Les ressources financières de l'initiative Fenomenal Funds ont été rassemblées au sein d'un fonds commun. Ce dispositif implique que plusieurs bailleurs versent des fonds à une entité ou un gestionnaire d'actifs spécifique (en l'occurrence Fenomenal Funds) et lui confèrent un pouvoir décisionnel (Baumgartner et Sachrajda, 2024).

Le mécanisme de financement commun permet également aux bailleurs de partager et de réduire les risques financiers.

Le financement commun a également permis aux fonds de femmes participants d'accéder à des financements de certains bailleurs, ce qui leur était auparavant impossible en raison de leur région, de leur langue, de leur orientation programmatique ou du non-respect des critères administratifs. Par exemple :

- Étant un nouvel acteur et ne disposant pas de l'infrastructure organisationnelle nécessaire pour répondre aux exigences administratives de nombreux bailleurs, le Doria Feminist Fund a peine à débloquer sa première subvention, mais a pu satisfaire à celles fixées par Fenomenal Funds et obtenir un financement.
- La collaboration avec Fenomenal Funds a permis au Fonds pour les Femmes Congolaises d'accéder à des financements de bailleurs extérieurs à l'écosystème francophone, ce qui lui était auparavant inaccessible.

- FemFund Pologne, basé dans un État membre de l'UE et de l'OCDE qui ne bénéficie généralement pas de l'attention des bailleurs, a pu accéder à des ressources par l'intermédiaire de Fenomenal Funds et participer à l'un des groupes de collaboration de l'initiative.

De plus, l'accompagnement administratif de Fenomenal Funds (en tant que bailleur de fonds d'exécution) a permis à la relation entre l'initiative et les fonds de femmes de reposer sur l'échange et la confiance mutuelle. L'intégration de Fenomenal Funds a également permis aux fonds de femmes de se concentrer davantage sur leurs missions principales plutôt que sur de lourdes tâches administratives.

2.2 Financement de base flexible, non compétitif, non réattribuable

Les fonds de femmes participants ont reconnu que l'approche de financement de base flexible, non compétitif, non réattribuable, pluriannuel et non renouvelable de Fenomenal Funds leur a permis d'investir dans leur résilience interne (Résultat 1) et de créer un espace de collaboration et d'apprentissage (Résultat 2). De nombreux fonds ont souligné que ce type de financement marquait une rupture nette avec les modalités de financement dominantes fondées sur la compétition et des rapports de force déséquilibrés. La stabilité et la flexibilité des subventions de Fenomenal Funds a contribué à favoriser une culture de non-compétitivité entre les fonds participants, leur permettant de se concentrer sur le renforcement interne et de s'engager plus ouvertement dans une collaboration interorganisationnelle.

Financement de base non compétitif, non réattribuable : La nature non compétitive de la Subvention Résilience – qui permettait à tous les fonds de femmes participants de recevoir des subventions du même montant et à la même fréquence – a supprimé un obstacle à la participation. Des fonds de femmes plus importants comme Mama Cash ont indiqué qu'ils n'auraient pas participé si les critères de non-compétitivité n'avaient

pas été appliqués, car ils n'auraient pas souhaité entrer en compétition avec des partenaires qu'ils financent parfois. L'établissement de conditions de compétition équitables a également permis aux fonds de femmes de collaborer pour renforcer leur pouvoir collectif.

Le modèle Fenomenal Funds se voulant ouvert et flexible, il comportait très peu de restrictions, à l'exception d'une particulièrement importante. Il empêchait intentionnellement les fonds de femmes de réattribuer les financements, les ressources financières étant plutôt déléguées au soutien du renforcement de leur résilience interne. Certains fonds de femmes ont expliqué qu'il était difficile, en pratique, de séparer leur travail interne de leur travail programmatique externe. Malgré cela, ils ont salué la conception unique du financement, qui visait à renforcer et à améliorer leur fonctionnement organisationnel. Cette approche s'est avérée particulièrement cruciale pour des fonds plus petits comme le Doria Feminist Fund et le Women's Fund X, car les améliorations internes les ont aidés à diversifier leur base de bailleurs.

Flexibilité des subventions : La flexibilité des subventions était essentielle pour les fonds de femmes, car elle leur permettait de s'adapter à des circonstances imprévisibles. Grâce à la maîtrise totale de l'allocation des fonds, ils pouvaient réorganiser leurs budgets en fonction de l'évolution des priorités. Ils pouvaient notamment mutualiser et partager des ressources avec d'autres fonds de femmes du réseau, renforçant ainsi la résolution conjointe des problèmes.

Plurianité : La nature pluriannuelle des subventions a conféré aux fonds de femmes un sentiment de stabilité. Cependant, ces fonds ont estimé que deux et cinq ans (pour les Subventions de Collaboration et de Résilience, respectivement) – bien que plus longs que la plupart des périodes de subvention de projet – étaient insuffisants pour un renforcement structurel profond, notamment face à des défis imprévisibles (tels que les événements géopolitiques et la pandémie de COVID-19). Cinq ans ont été suffisants pour que les fonds de femmes commencent à travailler sur leurs besoins internes et à développer et renforcer leurs relations avec d'autres fonds

de femmes, mais pas suffisamment pour mener à bien les transformations nécessaires à une résilience durable. Les fonds suggèrent donc que les initiatives (telles que Fenomenal Funds) s'alignent sur des engagements de financement à long terme, garantissant ainsi que le financement réponde efficacement aux besoins de développement des fonds de femmes, notamment au vu des contextes complexes et changeants auxquels nombre d'entre elles sont confrontées.

Montant des subventions : L'importance de la Subvention de Résilience variait selon la taille et la maturité de chaque fonds de femmes. Par exemple, pour un fonds bien établi comme Mama Cash, le montant de la subvention était moins déterminant que les caractéristiques non réattribuables, essentielles, de base, et non compétitives du financement. Pourtant, pour le Doria Feminist Fund, un fonds de petite taille et émergeant au lancement de l'initiative, la Subvention de Résilience a constitué un investissement transformateur, couvrant initialement environ 50 % de ses coûts totaux, ce qui en fait un investissement transformateur.

2.3 Octroi Participatif de Subventions (OPS) et modèle de gouvernance partagée

L'OPS est une approche de financement qui transfère le pouvoir décisionnel des organismes subventionnaires aux communautés et aux individus qui en bénéficieront directement (Abdo et Rose, 2023). Dans le cas de Fenomenal Funds, le recours à l'OPS a consisté à créer des plateformes où, en principe, les représentant-es des fonds de femmes et les partenaires financiers partageaient le pouvoir décisionnel.

Grâce à ce [modèle de gouvernance partagée](#), Fenomenal Funds souhaitait incarner les principes de la philanthropie féministe en adoptant une approche horizontale et en facilitant la collaboration directe entre les fonds de femmes et les partenaires financiers dans les processus décisionnels. La structure comprenait :

► **Un Comité Directeur**, responsable de la stratégie et de la supervision. Le Comité Directeur était composé de neuf membres, dont :

- Un-e représentant-e de quatre des fonds de femmes participants. Les fonds de femmes sélectionnés représentaient la diversité du Prospera INWF par leur taille (définie par le budget annuel, la taille de l'effectif et le nombre de partenaires), leur portée et leur échelle (nationale, régionale, sous-régionale et multirégionale) et le Conseil de Prospera.
- Un-e représentant-e de chacun des quatre partenaires financiers de Fenomenal Funds, sélectionné par leur institution philanthropique.
- Le secrétariat de Prospera INWF était membre sans droit de vote du Comité Directeur.

► **Un Comité Consultatif**, qui a guidé l'octroi participatif de subventions liées aux deux premiers résultats. Le Comité Consultatif était composé de six représentant-es des fonds de femmes et de deux représentant-es des partenaires financiers, ainsi que du secrétariat de Prospera INWF, membre sans droit de vote.

La présence de représentant-es de toutes les parties prenantes dans les espaces décisionnels a permis de prendre en compte de multiples perspectives. La plateforme de gouvernance partagée a permis aux fonds de femmes de structurer les subventions pour répondre à leurs besoins, qui, dans le contexte de la pandémie de COVID-19, coïncidant avec le lancement de l'initiative, sont devenus encore plus urgents. Les fonds de femmes ont estimé que les représentant-es des partenaires financiers ont participé « avec une grande écoute des besoins des fonds », et qu'il y avait une marge d'écoute et d'ajustement.

Reconnaître et prendre en compte la diversité des besoins, des histoires et des ressources de chaque fonds de femmes a été une tâche complexe pour les Comités Consultatif et Directeur. De manière générale, les fonds de femmes ont reconnu le coût, les efforts et la complexité de la mise en œuvre d'une structure de travail horizontale. Les

efforts déployés par Fenomenal Funds pour ne pas surcharger les fonds participants ont également été salués, Fenomenal Funds gérant les activités et les processus avec souplesse et sensibilité afin de refléter leurs différences. Un membre de l'un des fonds de femmes a souligné : « Il est important de reconnaître que nous travaillons sur un pied d'égalité (et non d'équité). » Un-e autre représentant-e a fait remarquer : « Ce modèle de partage et de transfert de pouvoir implique un processus long et fastidieux, mais les avantages en valent la peine. » En fin de compte, les parties prenantes impliquées ont réussi à développer un sentiment de responsabilité mutuelle et une solidarité politique concrète.

Domaines d'amélioration

Malgré un accueil globalement positif à l'égard du modèle de gouvernance partagée, les fonds de femmes ont identifié deux axes d'amélioration :

- La clarté de la mise en place et du mandat des organes directeurs.
- Des canaux de communication mieux structurés permettant aux membres du fonds de femmes de Prospera INWF de contribuer aux comités et d'être informés rapidement de leurs décisions. Cela concernait particulièrement les membres qui n'avaient pas de représentant-e directement impliqué-e dans l'un ou l'autre des comités.

Ces difficultés peuvent être illustrées par deux moments clés. Tout d'abord, les représentant-es des fonds de femmes ont indiqué qu'au démarrage de l'initiative, il y avait un manque de communication autour des critères importants de la Subvention de Résilience : sa durée, sa fréquence et son attribution, ce qu'ils ont attribué au manque de clarté de la mise en place et du mandat des organes directeurs. Une meilleure clarté dès le départ aurait permis aux fonds de femmes de planifier avec plus de stabilité en cette période très incertaine.

Deuxièmement, lorsque la décision de clôturer l'initiative après cinq ans a été prise, plusieurs fonds de femmes, n'ayant pas participé aux discussions, ont indiqué ne pas avoir été consultés lors du processus décisionnel du Comité Directeur en

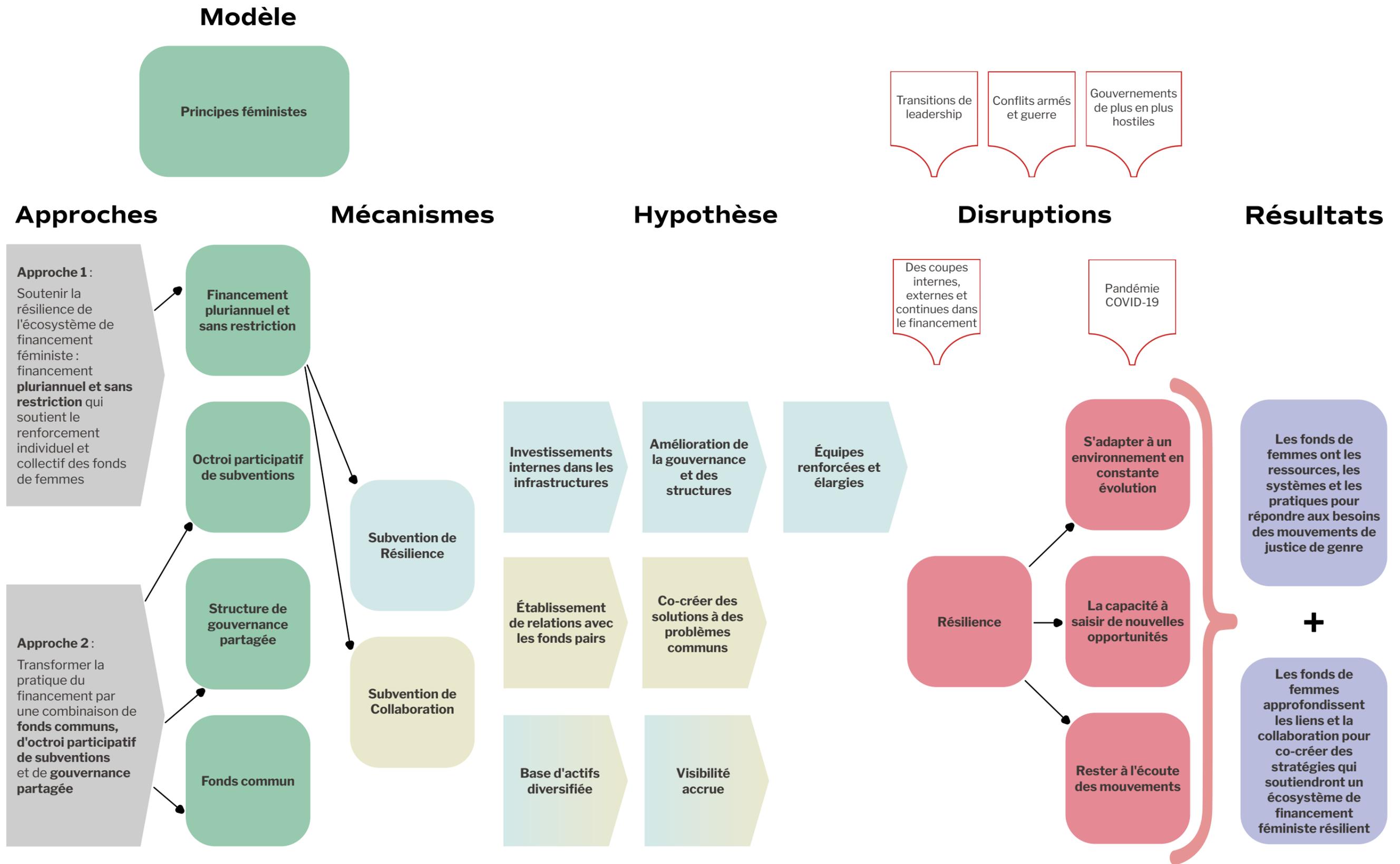
août 2022. Bien que les coprésident-es du Comité Directeur aient communiqué les raisons de cette décision à tous les fonds lors d'une séance publique plus tard en 2023, nombre des personnes mobilisées lors de l'élaboration de ce rapport (en 2024) ont exprimé à la fois le souhait de voir l'initiative se poursuivre et un manque de clarté quant aux raisons de sa fin. Ces difficultés ont été exacerbées par le sentiment d'une dynamique politique interne complexe, qui a entravé la communication entre les Comités Directeur et Consultatif et les fonds.

Malgré ces difficultés, les fonds de femmes ont estimé que les Comités Directeur et Consultatif avaient exercé leurs rôles de gouvernance de manière inclusive et flexible, en fournissant des commentaires constructifs et encourageants aux fonds lors de l'élaboration de leurs plans, notamment concernant les groupes de collaboration. Le sentiment dominant était que les organes de gouvernance et les fonds de femmes partageaient une relation d'égal à égal plutôt qu'une relation plus traditionnelle de bailleur à bénéficiaire.

2.4 Principes féministes en pratique

Le modèle Fenomenal Funds a permis la mise en pratique des principes féministes. Par exemple, les fonds de femmes ont décrit comment Fenomenal Funds a souvent fait des efforts considérables pour s'adapter à leur situation et à leurs besoins, que ce soit en matière d'exigences en matière de rapports et de langage, ou pour trouver des expert-es techniques, des coordinateur-rices ou des animateur-rices pour les groupes de collaboration. Ils ont également indiqué que les processus d'octroi de subventions et de reporting étaient adaptés à leurs besoins : les retours (check-ins) ont été simplifiés grâce à des échanges mutuels et des mécanismes de responsabilisation non extractifs, permettant aux fonds de femmes de proposer leurs propres calendriers et modèles de reporting. En ce sens, Fenomenal Funds a tiré le meilleur parti des mécanismes d'autonomie du modèle de financement commun et se sont structurés de manière à alléger la charge administrative des fonds de femmes. Cette méthode de travail a contribué à établir des relations de confiance au sein de l'initiative.

Figure 1 : Interprétation de la Théorie de la transformation de Fenomenal Funds



Fenomenal Funds a également privilégié les opportunités d'apprentissage entre les fonds de femmes participants et veillé à ce qu'elles soient accessibles à tous. Par exemple, l'interprétation a été assurée et tous les supports ont été traduits ; l'initiative s'est montrée réactive et flexible face aux demandes des fonds ; et les activités ont tenu compte des différents fuseaux horaires des participant·es.

Enfin, certains fonds ont bénéficié d'un accompagnement personnalisé supplémentaire

lorsque cela était nécessaire. Par exemple, Fenomenal Funds a aidé le Doria Feminist Fund à franchir avec succès le processus de détermination d'équivalence² aux États-Unis. Cela lui a permis de mieux se positionner pour établir des mécanismes de financement à long terme avec d'autres bailleurs, en supprimant un obstacle administratif important au sein du système philanthropique américain à la réception légale de fonds. Un autre exemple est la manière dont l'initiative a respecté pour Women's Fund X le besoin d'anonymat tout au long du cycle de vie du programme.

3. Changement organisationnel et Renforcement Collectif

Comme indiqué au début de ce rapport, l'initiative Fenomenal Funds visait à instaurer le changement grâce à son modèle de financement spécifique. En tant que partenaire d'apprentissage de l'initiative, nous nous sommes principalement attachés à recueillir les points de vue des fonds de femmes participants. Cette section vise donc à répondre à la question suivante : **Quels changements les fonds de femmes ont-ils constatés grâce aux Subventions Résilience et/ou de Collaboration ?**

Nous explorons cette question en présentant les Observations des 10 études de cas – qui constituent la principale composante empirique de ce rapport – et en identifiant les changements concrets observés par les fonds de femmes grâce à leur participation à l'initiative. En combinant ces Observations, nous avons identifié des tendances, des motifs et des points communs entre les expériences, et noté ceux spécifiques à certains fonds participants.

Au total, sept Observations ont été identifiées, que nous avons organisés par thème et par catégorie de subvention (voir figure 2).

Voir l'annexe 8.1. (p. 47) pour un aperçu visuel plus détaillé et des comparaisons entre les fonds, notamment en termes de taille (en fonction du budget), de couverture géographique et de contexte d'intervention (par exemple, en termes d'espaces démocratiques et de défis sécuritaires).

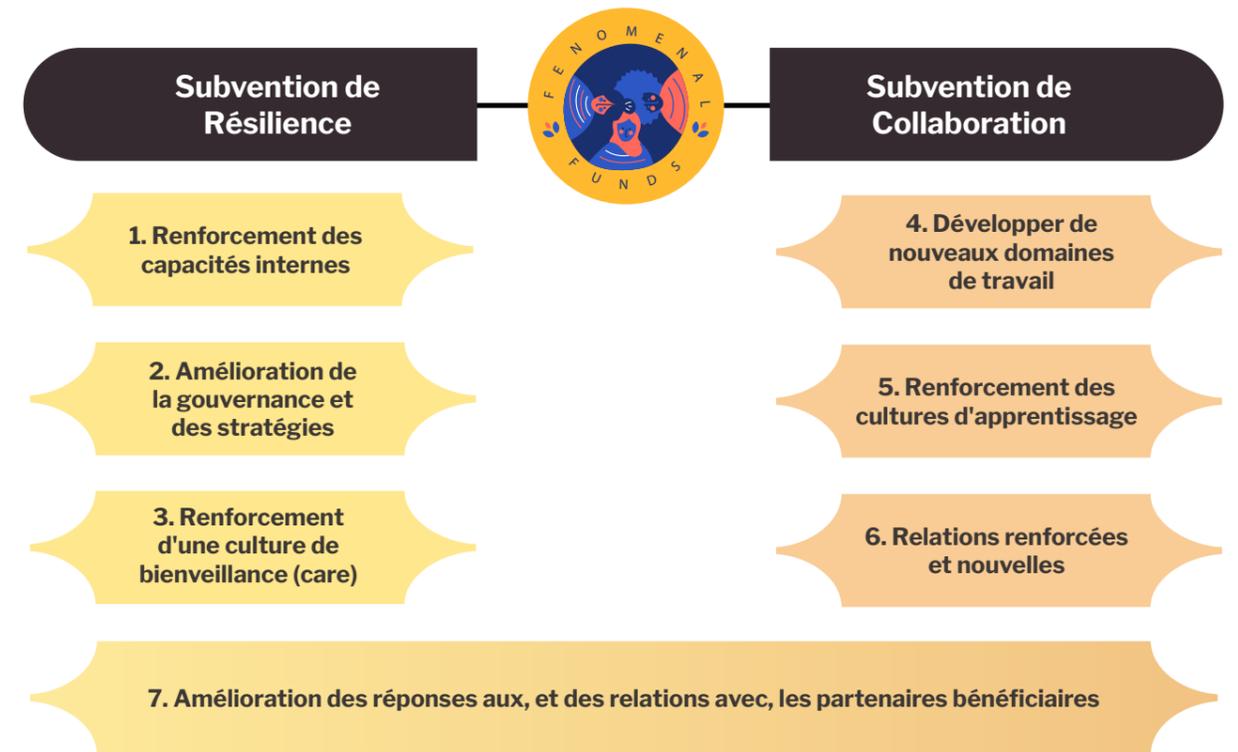
3.1. Renforcement des capacités internes

« Pour les petits fonds comme le nôtre, la Subvention de Résilience a initialement contribué à environ 50 % de nos coûts. » Doria Feminist Fund

Dans toutes les études de cas, les fonds participants ont indiqué avoir pu investir de manière cruciale dans le renforcement des capacités internes grâce à la Subvention de Résilience. Cette subvention a offert aux fonds de femmes une opportunité unique et non compétitive de combler des lacunes critiques dans leurs infrastructures, que ce soit en

² La détermination de l'équivalence est un processus par lequel un bailleur américain évalue si un bénéficiaire étranger prévu est l'équivalent d'un organisme de bienfaisance public américain. Le bailleur doit recueillir des informations détaillées sur les opérations et les finances du bénéficiaire et déterminer raisonnablement son équivalence

Figure 2 : Les sept résultats issus des études de cas



termes de personnel, de finances ou de systèmes. Nous avons appris que ces investissements ont eu des effets positifs dans trois domaines clés : les ressources humaines, l'équipement et les outils, et les ressources financières.

Ressources humaines

Les investissements dans le renforcement des capacités internes se sont traduits par des améliorations en matière de recrutement, de fidélisation, de conditions de travail et de formation du personnel. Il s'agit de fonctions essentielles que les autres bailleurs sont souvent moins susceptibles de soutenir. Par exemple, plusieurs fonds (Women's Fund X, Fonds pour les Femmes Congolaises, Fondo Mujeres del Sur, Fondation Taso) ont recruté du personnel dans divers domaines, principalement des tâches non programmatiques, telles que la mobilisation des ressources, la communication et le suivi et l'évaluation (S&E).

La Subvention de Résilience a également permis à des fonds (Women's Fund X, Doria Feminist Fund, Fondation Taso, Fonds pour les Femmes

Congolaises) de garantir les salaires de leurs employés, nouveaux et existants, tout au long de la pandémie de COVID-19 et pendant d'autres périodes d'instabilité sociopolitique. Par exemple, Women's Fund X a pu fixer un salaire pour son/sa directeur·rice général·e, dont les fonctions de direction avaient été mises à l'écart en raison de restrictions budgétaires.

Concernant les autres avantages, la Fondation Taso a souligné sa capacité à garantir une assurance maladie à son personnel dès le début de la pandémie. En matière de développement des compétences, la Fondation Taso et le Fonds pour les Femmes Congolaises ont investi dans la formation de leur personnel en comptabilité, le S&E, la bienveillance personnelle et collective, la communication et les cours de langues.

Investissements en équipements et outils

Plusieurs fonds ont investi dans les technologies de l'information et de la communication (TIC). La Fondation Taso, Women's Fund X et le Fonds pour les Femmes Congolaises ont acquis des ordinateurs portables, des téléphones professionnels et des

comptes Zoom afin de soutenir le travail hybride, d'améliorer la connectivité avec le personnel sur le terrain ou dans d'autres villes, et de promouvoir un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Le Fonds pour les Femmes Congolaises a également utilisé une partie de la Subvention de Résilience pour l'acquisition de nouveaux logiciels de comptabilité et de systèmes d'archivage afin de rationaliser ses opérations. Au-delà des TIC, le fonds a investi dans des véhicules pour faciliter les visites sur le terrain et a mis en place un service de sécurité pour son bureau afin d'améliorer la sécurité du personnel.

Investissements financiers

Les fonds ont expliqué comment ils ont utilisé la Subvention de Résilience pour investir dans leur propre renforcement financier. Parmi les approches retenues, on peut citer la création d'un fonds de dotation (Fondo Mujeres del Sur), la constitution de fonds de réserve (Doria Feminist Fund, Women's Fund X), le développement d'un dispositif de financement d'urgence (Doria Feminist Fund) et la mise en œuvre d'une politique de réserve financière (Women's Fund X).

3.2. Amélioration de la gouvernance et des structures

« La Subvention de Résilience a représenté un atout majeur au début de la gestion collective, car elle a facilité la couverture des coûts liés à la présence de trois personnes à la direction. » – Fondo Mujeres del Sur, à propos de la transition de sa direction.

Les volets de subvention de Fenomenal Funds ont permis aux fonds de femmes d'améliorer leurs structures internes dans trois grands domaines d'action : la gouvernance, les stratégies et les systèmes. Ce constat est particulièrement pertinent pour la Subvention de Résilience, mais les

Observations s'appliquent également à la Subvention de Collaboration, qui a soutenu l'apprentissage et le renforcement collectifs dans ce domaine.

En tant que fonds émergeant, le Doria Feminist Fund a utilisé une partie de la Subvention de Résilience pour mettre en place et définir sa structure de gouvernance. La Fondation Taso et le Fondo Mujeres del Sur ont travaillé à la transition de leurs modèles de gouvernance vers un leadership plus participatif avec une gestion horizontale, les deux fonds privilégiant les processus décisionnels collectifs et collaboratifs. La Fondation Taso est passée d'un modèle de gouvernance traditionnel avec un-e Directeur-riche Générale à un Conseil d'Administration et une Assemblée Constituante, tandis que le Fondo Mujeres del Sur a divisé sa direction en trois postes, avec un-e Directeur-riche Générale et deux codirecteur-rices. Pour définir leurs approches, leurs structures et les transitions en matière de gouvernance, la Fondation Taso et le Doria Feminist Fund ont utilisé la Subvention de Résilience pour organiser des réunions de consultation avec leurs partenaires. Le Women's Fund X a élaboré un plan stratégique triennal grâce à la Subvention de Résilience.

Par ailleurs, les fonds de femmes, individuellement et au sein des groupes de collaboration, ont investi dans plusieurs stratégies internes, notamment la mobilisation de ressources (Mama Cash, Fondation Taso, Women's Fund X, Fondo Mujeres del Sur) et des stratégies et améliorations de communication, comme l'amélioration de leurs sites web (Mama Cash, Fondation Taso, Alianza Latinoamericana de Fondos de Mujeres y Feministas, Résilience Financière). La Fondation Taso a utilisé les fonds de la subvention pour recruter un-e consultant-e externe afin de l'aider à élaborer une stratégie de suivi et d'évaluation, tandis que le Fondo Mujeres del Sur a développé les capacités de ses bureaux locaux au Paraguay et en Uruguay en renforçant ses politiques administratives et ses structures programmatiques.

Mama Cash a utilisé la subvention pour mettre en œuvre des processus internes prévus mais en retard, tels que la mise à jour de sa stratégie de collecte de fonds individuelle, l'amélioration de la gestion des bases de données pour la gestion des subventions et l'élaboration d'une nouvelle stratégie

de communication. Ces actions sont liées, en partie, à la participation du fonds au groupe de collaboration sur la base de données du Fonds féministe, qui se concentre sur l'amélioration et la rationalisation des opérations internes, telles que la gestion des données et les améliorations logicielles, notamment pour l'octroi de subventions.

Plus précisément, parmi les groupes de collaboration, celui de la Résilience Financière Féministe a investi dans des transitions structurelles et de gouvernance pour évoluer vers des modèles plus féministes et participatifs, et Les Espaces de Guérison Féministes ont souligné les changements apportés à la prise de décision collective, institutionnalisant une culture de co-création.

3.3. Renforcement d'une culture de bienveillance (care)

« Il était important de disposer d'un espace pour cultiver une culture de bienveillance collective au sein de l'organisation, d'autant plus que nous venons d'une région où nous n'avons pas le privilège d'y réfléchir. » – Doria Feminist Fund

Le groupe de collaboration Espaces de Guérison Féministes s'est essentiellement attaché à redéfinir et à politiser les concepts de justice réparatrice et

de bienveillance collective. Elles étaient convaincues que la mise en œuvre de la justice réparatrice nécessitait des environnements tangibles et sûrs, notamment des espaces physiques autonomes pour la guérison collective. Le groupe a donc utilisé une partie de sa Subvention de Collaboration pour repérer, louer et aménager ces espaces. Les fonds féministes respectifs ont apporté des changements fonctionnels et structurels à la bienveillance (care), notamment l'adoption d'une semaine de travail de quatre jours, la garantie d'une couverture santé pour le personnel, la nomination d'un-e responsable du développement culturel organisationnel pour superviser les activités de bienveillance et la création d'un groupe de travail pour une réflexion interne sur les pratiques de bienveillance. Sur le plan structurel, ces fonds ont également modifié leurs stratégies et leurs budgets afin de maintenir la guérison et la bienveillance collective au cœur de leur action.

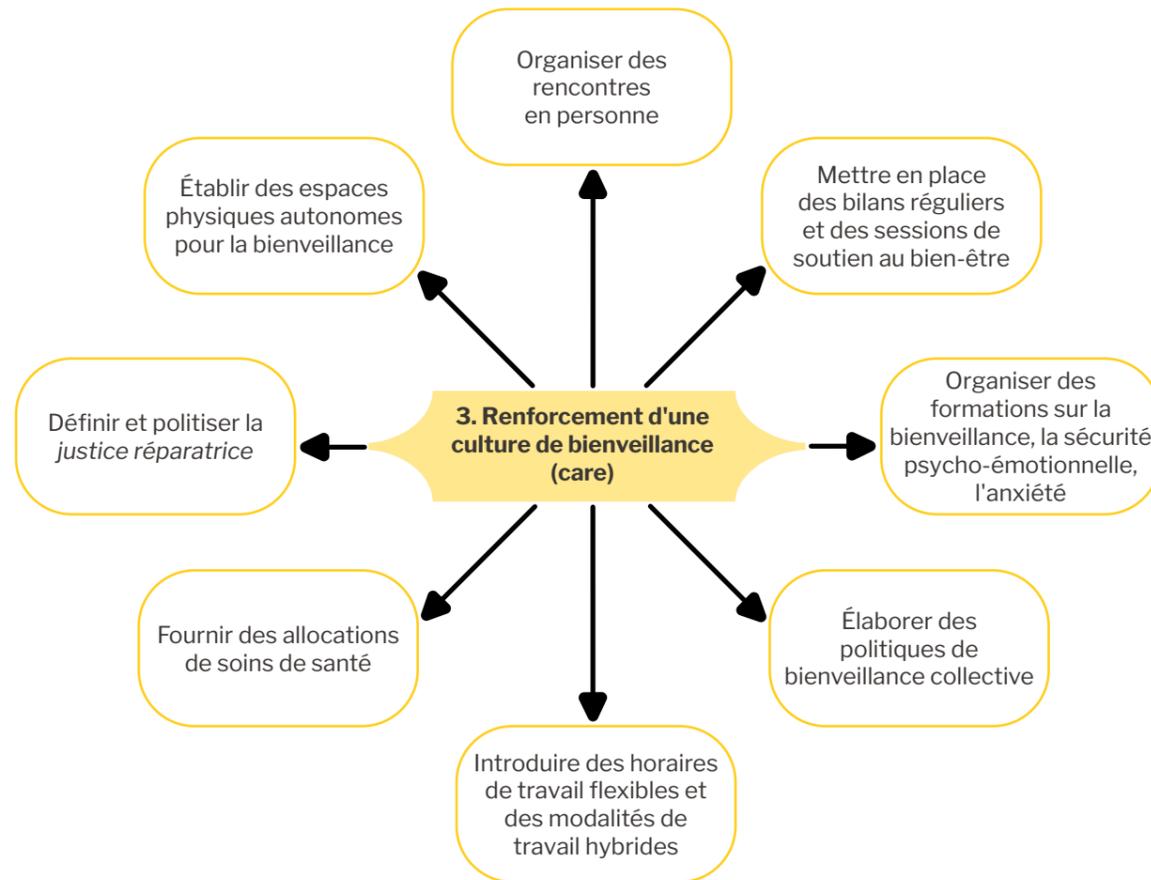
Au sein des fonds individuels, le renforcement d'une culture de bienveillance a pris diverses formes, allant d'activités ponctuelles à des changements structurels. Le Doria Feminist Fund et le Fonds pour les femmes congolaises, dont les activités couvrent respectivement une vaste région et un vaste pays, ont reconnu que, pour travailler sur la bienveillance, la cohésion de leur personnel était nécessaire. Ils ont donc chacun organisé des retraites et des rencontres en personne autour de la bienveillance. Un-e membre du Fonds pour les femmes congolaises a confié : « Ce que nous voyons dans notre travail nous traumatise. Le travail peut nous rendre malades. Les exercices (bienveillance

De nombreux fonds ont modifié leur fonctionnement organisationnel, leurs conditions de travail et les services offerts au personnel afin de prendre en compte la bienveillance collective. Par exemple :

- Horaires de travail flexibles introduits – Doria Feminist Fund, Fondo Mujeres del Sur et Fondation Taso
- Investissement dans des ordinateurs portables pour faciliter le travail hybride – Women's Fund X, Fondo Mujeres del Sur, Fonds pour les femmes congolaises et Fondation Taso

- Indemnités pour frais de santé ou assurances santé accordées – Fondation Taso et Fondo Mujeres del Sur
- Mise en place de mécanismes de soutien spécifiques pour les collègues enceintes et celles ayant de jeunes enfants – Fondo Mujeres del Sur
- Face aux turbulences politiques, création d'un tchat dédié permettant aux membres du personnel de prendre des nouvelles – Fondation Taso

Figure 3 : Une analyse détaillée des éléments du soin



personnelle ou self-care) que nous avons appris sont essentiels. [La retraite] nous a rapprochées. » Ailleurs, le Women's Fund X et la Fondation Taso ont mis en place des points réguliers de suivi et des séances de bien-être pour le personnel. Cela a été particulièrement remarquable pour le Women's Fund X, car, avant la Subvention de Résilience, les fonds limités obligeaient le personnel à organiser ces séances bénévolement et pendant leur temps libre, ce qui entraînait un stress et un surcroît de travail contre-productifs.

Avec l'aide de consultant·es externes, la Fondation Taso, le Women's Fund X et le Fonds pour les Femmes Congolaises ont organisé des formations spécifiquement axées sur la bienveillance pour leurs équipes, notamment sur la sécurité physique et psycho-émotionnelle, les manifestations du stress au sein de leur organisation, et les pratiques permettant d'avoir des discussions ouvertes sur des sujets tels que l'anxiété.

Comme l'a soutenu le groupe Espaces de Guérison Féministes, donner la priorité à la justice réparatrice et à la bienveillance collective est en soi une décision radicale et politique que les fonds de femmes peuvent et doivent prendre pour investir dans leur pérennité.

3.4. Développer de nouveaux domaines de travail

Les Subventions de Collaboration ont été une occasion unique d'établir des collaborations entre pays, régions et domaines d'intervention sous-financés et non programmatiques. Au total, 15 groupes de collaboration travaillaient au sein de Fenomenal Funds.

Le groupe Bases de Données des Fonds Féministes était composé de neuf fonds de femmes de différentes régions du monde et de tailles variées.

Le groupe a utilisé la subvention pour se concentrer sur les opérations et les processus et, pour répondre aux différents besoins d'apprentissage de ses fonds membres, s'est divisé en deux sous-groupes : avancé et émergeant. Grâce à la subvention, il a établi et/ou renforcé des systèmes opérationnels féministes efficaces pour l'octroi de subventions, tout en libérant le potentiel de l'apprentissage partagé et du soutien mutuel.

Le groupe de collaboration Espaces de Guérison Féministes, créé par trois fonds de femmes d'Arménie, de Géorgie et de Pologne, a utilisé ce financement pour valoriser le thème de la bienveillance et de la justice réparatrice, notamment en temps de crise. Adoptant une approche structurelle et systémique, ce groupe a reconnu que la priorité donnée à la guérison et à la bienveillance collective est essentielle à la résilience des fonds de femmes. Ce choix était intrinsèquement politique, car la bienveillance est souvent perçue comme un luxe dans lequel investir ou se réduit à la bienveillance personnelle (self-care) et au bien-être personnel.

Le groupe de collaboration Résilience Financière Féministe, composé de deux fonds de femmes, a profité de la subvention pour prendre le temps d'appréhender la résilience financière, les mesures à prendre pour la mettre en œuvre et les changements nécessaires pour une meilleure résilience (comme investir durablement sur les marchés financiers dans une perspective féministe). Ces actions ont finalement inspiré des changements dans leurs structures de gouvernance et leurs stratégies, réduisant ainsi leur dépendance aux bailleurs.

Alianza Latinoamericana de Fondos de Mujeres y Feministas, composée de huit fonds de femmes d'Amérique latine et des Caraïbes, a quant à elle utilisé la subvention pour documenter ses 17 ans d'histoire, notamment le rôle de fer de lance du groupe dans des campagnes sur des sujets aussi variés que la justice climatique, la résilience, les droits du travail et la justice économique. Ces récits collectifs peuvent servir d'outils pour résister aux environnements sociopolitiques hostiles et rendre visibles les défis auxquels sont confrontés les fonds de femmes.

Nous avons également constaté comment la Subvention de Résilience a favorisé l'émergence de nouveaux domaines d'intervention, les études de cas mettant en lumière les enseignements tirés par les fonds de femmes grâce à leur participation aux groupes de collaboration. Par exemple :

- Le Women's Fund X a apporté des changements significatifs à ses stratégies de mobilisation de ressources grâce à sa participation au groupe Mobilisation des Ressources Locales dans des Contextes Difficiles.
- Le Fonds pour les femmes congolaises a développé de nouvelles méthodes de travail avec ses partenaires grâce à son engagement au sein du groupe de collaboration Suivi, Évaluation et Apprentissage Féministes et Participatifs (SEAFP).
- Le Doria Feminist Fund a développé certaines de ses approches de bienveillance collective grâce à son rôle au sein du groupe Communautés de Bienveillance Collective.
- Le Fondo Mujeres del Sur a tiré des enseignements sur la résilience financière du groupe de collaboration On the Right Track (OTRT) : La Création de Réseaux au Service de la Démocratie et des Droits de l'homme en Amérique Latine et en Europe.

3.5. Renforcement des cultures d'apprentissage

« Nous menions tellement de processus simultanément [que] même si nous avions eu la bonne volonté de mener la collaboration, nous n'y aurions pas été en mesure de le faire. » – Base de Données de Fenomenal Funds

L'apprentissage et le soutien mutuels entre les fonds de femmes ont été un aspect clé de l'initiative de Fenomenal Funds. Des séances d'apprentissage ont été organisées tout au long du programme

quinquennal, permettant d'identifier les leçons apprises, de combler les lacunes en matière de connaissances et de comprendre l'apprentissage comme un processus collectif et continu dans lequel il est important d'investir.

Cependant, les groupes de collaboration, en particulier, ont offert un espace fourni de ressources pour des opportunités d'apprentissage collectif, dotant les fonds de femmes de nouvelles connaissances et, à terme, renforçant leur résilience. La Subvention de Collaboration a mis l'accent sur l'apprentissage opérationnel et thématique, et en cela la présence d'animateur·rices dédiés pour guider ces processus d'apprentissage était essentielle. Les animateur·rices ont joué un rôle crucial dans le bon fonctionnement de la Base de Données de Fenomenal Funds, le plus grand groupe de collaboration. Les facilitateur·rices ont effectué des tâches administratives, assuré la liaison sur les besoins d'apprentissage individuels et collectifs des fonds et organisé des séances d'apprentissage ciblées. Ils ont également aidé le groupe à travailler dans le cadre d'un modèle de prise de décision partagée, ancré dans les principes féministes de gouvernance participative.

Le groupe Résilience Financière Féministe a également bénéficié de l'accompagnement et du soutien d'un·e facilitateur·rice et de consultant·es financières. Les consultant·es financières, initialement rémunéré·es par Fenomenal Funds, puis par les membres du groupe, ont réalisé des évaluations financières clés et des formations (comme une formation sur le tableau de bord) et ont soutenu la mise en œuvre d'un plan de résilience financière. La/le facilitateur·rice a notamment veillé à assurer une collaboration harmonieuse entre les deux fonds, notamment par des échanges d'apprentissage.

3.6. Relations renforcées et nouvelles

« La sororité, la solidarité, les relations : voilà ce qui nous aidera à aller de l'avant. » – Résilience Financière Féministe

La participation aux groupes de collaboration et l'initiative de Fenomenal Funds elle-même ont contribué au développement et au renforcement de relations entre les fonds de femmes. Les fonds ont développé de nouvelles méthodes et de nouveaux principes de collaboration, générant des relations qui devraient perdurer au-delà de l'initiative. Dans les études de cas, les fonds de femmes ont souligné que ces relations étaient un résultat clé de leur implication dans Fenomenal Funds.

Les membres des groupes Espaces de Guérison Féministes et Bases de Données des Fonds Féministes ont souligné les opportunités offertes de renforcer la solidarité entre fonds de femmes participants, grâce à un environnement non compétitif et à une philosophie d'apprentissage collectif et mutuel. En travaillant ensemble, les membres du groupe Bases de Données des Fonds Féministes ont pu remettre en question la dynamique compétitive souvent présente dans les cercles philanthropiques, en s'appuyant sur la résolution collective des problèmes et le soutien mutuel entre fonds de tailles et de trajectoires différentes. De plus, Fenomenal Funds a explicitement ciblé la justice linguistique, s'efforçant de briser les barrières linguistiques et de favoriser la collaboration entre les fonds de différentes régions.

De plus, la participation à des groupes de collaboration a permis aux fonds de femmes d'accroître leur visibilité sur les principaux espaces internationaux. Grâce à leurs groupes de collaboration, des fonds comme le Women's Fund X et le Fonds pour les Femmes Congolaises ont eu l'occasion de participer à des conférences et des réunions internationales, leur permettant ainsi d'entrer en contact avec des fonds pairs. Et les efforts collectifs de ses membres ont permis à Alianza Latinoamericana de Fondos de Mujeres y Feministas de mieux se préparer à des engagements de plus grande envergure, ce qui lui confère désormais une présence renforcée lors d'événements internationaux.

3.7. Amélioration des réponses et des relations avec les partenaires bénéficiaires

« Le fait que nous ayons pu nous rapprocher (des fonds et des femmes) en ces temps difficiles renforce la confiance des femmes envers notre fonds. Cela crée un sentiment de résilience ; elles comprennent que, malgré le contexte difficile, nous devons continuer à lutter pour les droits des femmes. » – Fonds pour les Femmes Congolaises

Bien que les ressources provenant des deux volets de financement du Fonds féministe n'aient pas été réattribuables, elles ont néanmoins contribué de manière cruciale à renforcer les réponses des fonds participants à leurs partenaires bénéficiaires.

Premièrement, les deux subventions ont facilité l'accès essentiel à de nouvelles ressources financières. Par exemple, la Subvention de Résilience a aidé le Doria Feminist Fund à répondre aux exigences d'autres bailleurs, ce qui a permis de quadrupler ses fonds et de toucher des groupes qui peinent à obtenir des financements par les canaux traditionnels. Parallèlement, grâce à des stratégies et des activités de mobilisation de ressources actualisées au sein des groupes de collaboration, de nombreux fonds, tels que le Women's Fund X, la Fondation Taso, le Fonds pour les femmes Congolaises et le Women's Fund Tanzania, ont noué des relations avec de nouveaux bailleurs de fonds et reçu de nouvelles sources de financement.

Deuxièmement, les fonds de femmes ont investi dans le renforcement des capacités internes, la gouvernance, les stratégies, les opérations et les systèmes. Cela les a renforcés en interne (plus de personnel et d'expertise, moins de dépendance aux consultants externes) et a permis un fonctionnement plus fluide et rationalisé (nouveaux

Figure 4 : Les effets des subventions sur les partenaires bénéficiaires





Une photo d'une jeune femme dansant en pantalon de survêtement

outils informatiques, systèmes et processus perfectionnés). Cela a rendu leur travail plus efficace, leur permettant de consacrer davantage de temps à soutenir directement leurs partenaires bénéficiaires. Par exemple, le Fondo Mujeres del Sur a constaté que le renforcement des politiques administratives et des structures programmatiques de ses bureaux au Paraguay et en Uruguay avait eu un impact positif sur la qualité et la quantité du soutien qu'il pouvait offrir à ses partenaires. La Subvention de Résilience a également permis au Women's Fund X et à la Fondation Taso de privilégier le développement de relations avec leur réseau de partenaires et de bailleurs.

De plus, les fonds de femmes ont diffusé les nouveaux enseignements (obtenus grâce aux formations du Fonds féministe et à la participation à des groupes de collaboration) auprès de leurs partenaires bénéficiaires. Le Fonds pour les Femmes Congolaises et le Women's Fund X privilégient le partage de connaissances avec les groupes avec lesquels ils travaillent ; le Doria Feminist Fund adopte un modèle d'octroi de subventions participatif ; le Fondo Mujeres del Sur et les membres du groupe Résilience Financière Féministe partagent de nouvelles approches financières ; et les fonds du groupe Espaces de Guérison Féministes se concentrent sur la communication des enseignements et des ressources sur la guérison et la bienveillance collectives avec leurs partenaires.

Enfin, les fonds modifient leur façon de travailler avec leurs partenaires, s'orientant vers des approches plus participatives et horizontales. Pour les Espaces de Guérison Féministes, cet objectif est en cours d'atteinte grâce à un modèle collaboratif de prise de décision qui s'oppose délibérément aux relations hiérarchiques, et grâce à la création de nouveaux espaces de rassemblement. Parallèlement, le Women's Fund X s'efforce de créer des espaces fondés sur les principes féministes de confiance et de partage du pouvoir, le Fondo Mujeres del Sur modifie l'organisation de ses réunions régionales avec ses partenaires, et Alianza Latinoamericana de Fondos de Mujeres y Feministas privilégie les méthodes de travail collectives aux méthodes individuelles.

Tableau 1 : Résultats par rapport aux études de cas

	Doria Feminist Fund	Women's Fund X	Taso Foundation	Fonds pour les Femmes Congolaises	Fondo de Mujeres del Sur	Mama Cash	Base de données féministe	Résilience Financière Féministe	Les Espaces de Guérison Féministes	Alianza Latinoamericana de Fondos de Mujeres y Feministas
Renforcement des capacités internes	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Amélioration de la gouvernance et des stratégies	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓	
Renforcement d'une culture de bienveillance (care)	✓	✓	✓	✓	✓				✓	
Développer de nouveaux domaines de travail	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
Renforcement des cultures d'apprentissage		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Relations renforcées et nouvelles	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
Amélioration des réponses aux, et des relations avec, les partenaires bénéficiaires	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

4. Comprendre les résultats du modèle Fenomenal Funds

Dans cette section, nous testons la théorie de la transformation de Fenomenal Funds à l'aide des sept Observations des études de cas (tels que présentés dans la section 3). Nous relient ces Observations à l'hypothèse sur le renforcement de la résilience afin d'illustrer comment le modèle Fenomenal Funds, avec ses quatre composantes clés, a contribué à renforcer la résilience institutionnelle d'un fonds de femmes.

4.1 L'hypothèse

Dans sa théorie de la transformation, Fenomenal Funds a présenté une hypothèse décrivant comment, lorsque les fonds de femmes investissent dans les infrastructures, se connectent à des fonds pairs et racontent plus efficacement leur histoire pour influencer les acteurs philanthropiques, ils renforcent finalement leur résilience – que nous définissons comme la capacité à s'adapter à un environnement en constante évolution, à saisir

de nouvelles opportunités, et à rester réactifs aux mouvements dont ils sont responsables.

À des fins d'analyse, nous proposons d'aborder l'hypothèse selon trois voies interdépendantes. Ces voies partent du principe que si les fonds de femmes :

- **Investissent dans leurs infrastructures**, leurs systèmes et structures s'en trouvent renforcés, leurs équipes élargies et leurs compétences approfondies ;
- **S'associent à des fonds paires**, cela leur permet de travailler en synergie pour co-crée des solutions à des problèmes communs ;
- **S'expriment plus efficacement**, cela leur permet de gagner en visibilité au sein de l'écosystème de financement et de diversifier leurs actifs.

Pour chacune de ces voies, nous analysons comment les Observations des études de cas (présentées à la section 3) étayent empiriquement les chaînes de causalité proposées dans chaque voie, ainsi que les effets inattendus potentiels qui en ressortent. La figure 6 illustre l'utilisation des Observations des études de cas par rapport à l'hypothèse.

Après avoir examiné chacune des voies, nous utilisons les données des études de cas pour déterminer si leurs effets combinés ont contribué au renforcement de la résilience des fonds de femmes, telle que définie dans la théorie de la transformation. Nous concluons cette section par une discussion sur la plausibilité de la contribution effective du modèle des Fonds phénoménaux aux résultats escomptés, sur la base des données présentées.

4.1.1. Investissements internes dans les infrastructures

La première voie de l'hypothèse concerne le renforcement de la capacité des fonds de femmes à investir dans leur infrastructure interne. Comme indiqué dans la théorie de la transformation, les bailleurs de fonds n'offrent pas souvent aux fonds de femmes la possibilité d'investir dans leur infrastructure organisationnelle. Les fonds plus

importants peuvent en avoir la capacité, mais ce n'est pas courant. Pourtant, une infrastructure organisationnelle solide, y compris une réserve financière de sécurité, est essentielle à la résilience d'une organisation (Scarce et Wang, 2020). Pour que le travail des fonds de femmes soit véritablement transformateur, ils doivent pouvoir investir dans leurs opérations, plutôt que de limiter leur financement à des programmes ou à des résultats (Shake the Table, 2022).

Avec la Subvention de Résilience, Fenomenal Funds a offert aux fonds de femmes une subvention exclusivement destinée à des investissements internes, sans possibilité de réaffectation à des projets ou à des partenaires. Les Observations de l'étude de cas confirment que la Subvention de Résilience (et celle de Collaboration) a aidé les fonds de femmes à investir dans leur infrastructure organisationnelle. Ces investissements peuvent être compris comme des investissements dans les ressources humaines, c'est-à-dire le renforcement des capacités internes de leur personnel (Observation 1) ; des investissements dans les équipements, les outils, les systèmes et les processus (Observation 1) ; et des investissements dans la mise à jour de leur gouvernance et de leurs stratégies (Observation 2). Conformément aux Observations 1 et 2, les fonds de femmes ont pu recruter du personnel, garantir les salaires des membres actuels et nouveaux de l'équipe, proposer des formations axées sur les compétences et investir dans de nouvelles technologies pour améliorer les processus de travail, reflétant ainsi le résultat attendu, à savoir des équipes renforcées et élargies. L'Observation 2 concerne plus particulièrement le renforcement des systèmes et structures internes : les fonds ont modernisé leurs structures internes et assuré le suivi de leur leadership ; ont planifié collectivement leur orientation stratégique ; et ont actualisé leurs stratégies clés en matière de communication, de mobilisation des ressources, de bienveillance collective, de suivi et d'évaluation. Les fonds se sont également attachés à renforcer leurs bureaux et leurs opérations, tout en améliorant leur viabilité financière.

Cependant, le renforcement des capacités des équipes et de leurs compétences diversifiées

ne résultait pas uniquement d'investissements internes. Ce renforcement résultait également de la participation des fonds de femmes à des groupes de collaboration, où ils ont développé et approfondi leurs relations avec des fonds pairs, travaillé sur des sujets novateurs (tels que la résilience financière et la justice réparatrice) et fait l'expérience de la valeur d'une collaboration non compétitive

4.1.2. Établissement de relations avec les fonds pairs

Grâce à la Subvention de Collaboration, et conformément à la structure même de l'initiative, Fenomenal Funds a promu la collaboration et l'apprentissage comme principes clés et résultantes principales. L'hypothèse soulignait l'importance d'investissements intentionnels dans l'établissement de relations entre les fonds pairs, leur permettant de collaborer pour co-crée des solutions à des problèmes communs. L'établissement de relations et la collaboration sont considérés comme essentiels à l'écosystème de financement féministe, où les échanges entre pairs et les partenariats renforcés soutiennent le mouvement pour qu'il s'étende à travers les problématiques et les régions (Astraea

Lesbian Foundation for Justice, 2019). Pour mieux faire progresser les questions de justice sociale, les organisations doivent « élargir leurs réseaux et s'engager sur de nouveaux enjeux, stratégies et contextes » (Chung et Gaind, 2024). L'action collective, en phase avec les objectifs poursuivis par les fonds de femmes, sera mieux réalisée grâce à des relations où les fonds de femmes sont au premier plan. Ces résultats sont rendus possibles par un financement sans restriction qui laisse place à l'apprentissage, au renforcement des capacités, à l'exploration et à la créativité (Chung et Gaind, 2024), ainsi qu'à des structures favorisant la collaboration et la non-compétitivité (Henderson, 2023).

Les fonds ont témoigné de l'impact des nouvelles relations développées grâce à Fenomenal Funds, principalement dans les Observations relatives aux groupes de collaboration, telles que les possibilités de collaboration et d'apprentissage facilitées (Observation 5) et l'émergence de nouveaux domaines de travail (Observation 4) Grâce à la Subvention de Collaboration, les fonds de femmes ont été soutenus dans le développement de relations de travail et d'une nouvelle expertise sur des sujets traditionnellement non financés par les

Figure 5 : Effets de la collaboration financée

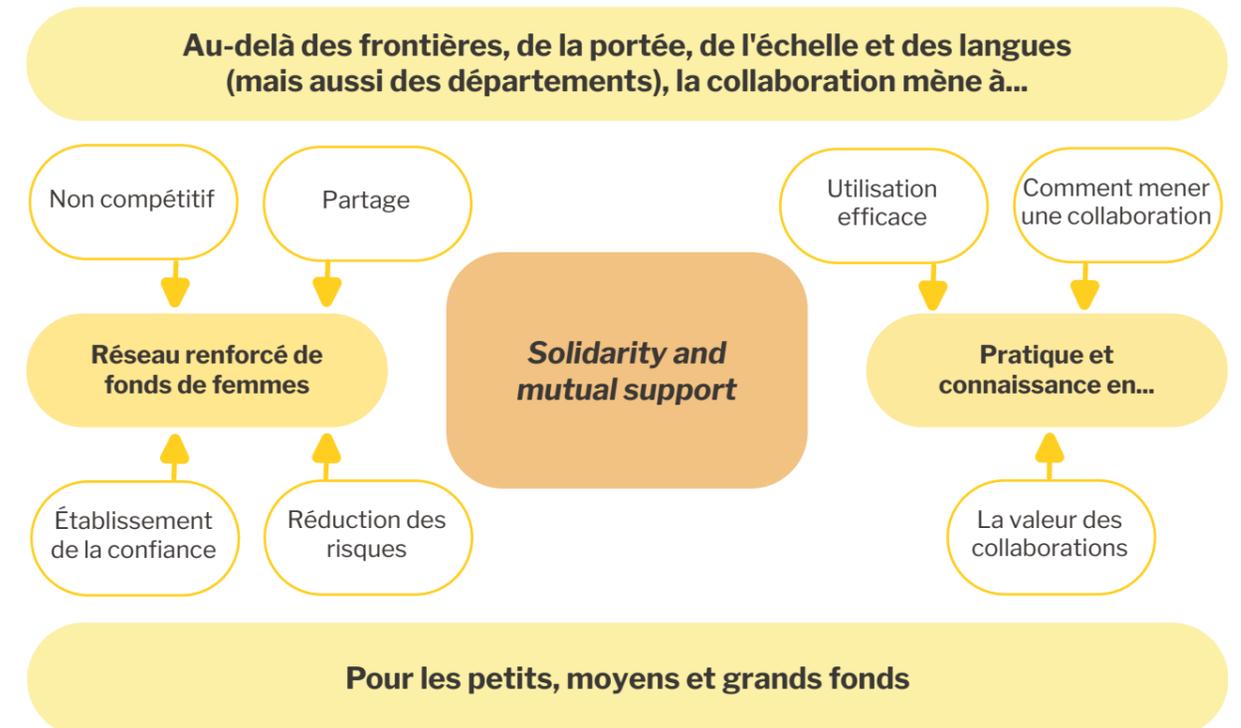
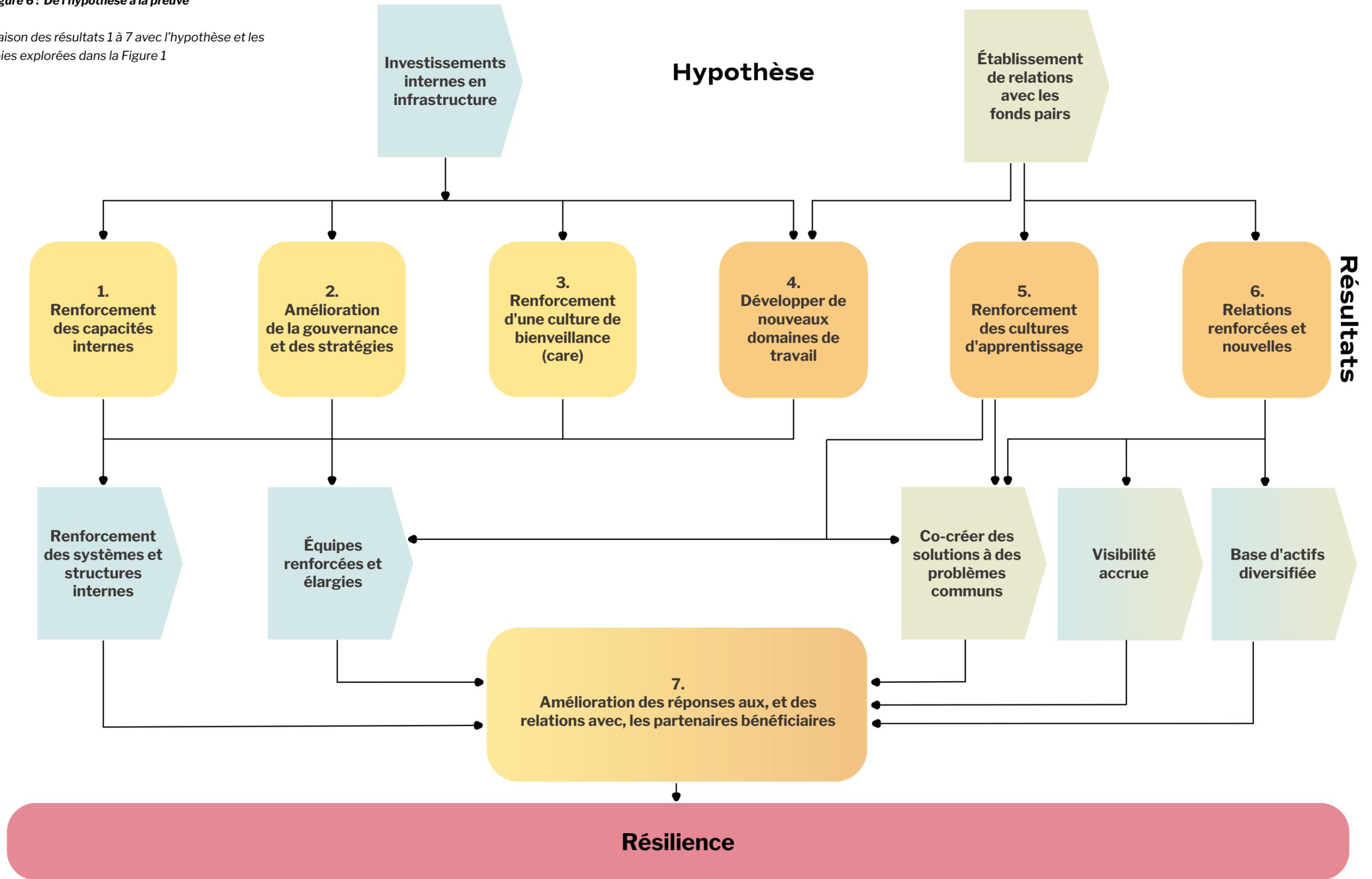


Figure 6 : De l'hypothèse à la preuve

Liaison des résultats 1 à 7 avec l'hypothèse et les voies explorées dans la Figure 1



bailleurs, tels que la construction de récits et de mouvements, la justice réparatrice, la résilience financière et la rationalisation des opérations. Les fonds pour femme ont acquis une meilleure compréhension des conditions nécessaires à une collaboration fructueuse, qu'elle soit opérationnelle ou thématique ; des obstacles à surmonter (comme la justice linguistique) ; de la structure budgétaire ; et du type de coordination nécessaire (Observation 6). **Ces Observations illustrent comment, en privilégiant le développement de relations avec les fonds pairs (et, selon nous, l'apprentissage collectif), Fenomenal Funds a soutenu la capacité des fonds de femmes à co-créer des solutions à des problèmes communs.**

Le développement de relations avec les fonds pairs, illustré par les Observations 4, 5 et 6, a également contribué au renforcement des systèmes et structures internes des fonds de femmes, ainsi qu'à la formation et à l'expansion de leurs équipes. Grâce aux groupes de collaboration et aux sessions d'apprentissage organisés par Fenomenal Funds, de nouveaux sujets et des méthodes de travail collaboratives ont été diffusés en interne au sein des fonds de femmes. Par exemple, ils ont ainsi amélioré leurs processus et leurs pratiques d'octroi de subventions, actualisé leurs structures financières, mené des réformes structurelles axées sur la justice réparatrice ou développé des récits collectifs. En retour, ces initiatives ont amplifié le potentiel de chaque organisation en matière de mobilisation de ressources et de diversification de sa base de bailleurs.

Enfin, pour que les fonds pairs puissent co-créer des solutions à des problèmes communs, il est essentiel d'éviter tout esprit de compétition. Grâce à son modèle de gouvernance partagée et à son approche de financement de base et flexible, Fenomenal Funds s'est efforcé – et, selon les fonds de femmes, a réussi – à créer un environnement non compétitif pour la collaboration.

4.1.3. Un meilleur storytelling pour l'influence des acteurs philanthropiques

Un storytelling percutant, visant à accroître la voix et la visibilité des fonds de femmes, est

décrit dans la Théorie de la transformation de Fenomenal Funds comme un élément clé du renforcement de l'écosystème de financement féministe. Dans l'écosystème de financement actuel en rapide évolution, les récits deviennent de plus en plus un moyen d'évaluer l'impact des interventions philanthropiques (Shake the Table, 2022). Les progrès et la réussite doivent être définis collectivement (entre les fonds de femmes, entre les fonds de femmes et leurs partenaires, et entre les bailleurs et les fonds de femmes), plutôt qu'imposés par le bailleur à un fonds. Alors que le langage féministe est récupéré et corporatisé dans le paysage du financement, il est essentiel que les fonds de femmes fassent entendre leur voix et gagnent en visibilité afin que leurs besoins soient satisfaits par les bailleurs et que leurs décisions soient éclairées par leurs expériences directes (Amin et Yahaya, 2023).

La mesure dans laquelle les fonds de femmes ont pu faire entendre leur voix et accroître leur visibilité au sein de l'écosystème de financement grâce au modèle Fenomenal Funds est mitigée. Le modèle de gouvernance partagée de l'initiative a permis aux fonds de femmes de collaborer avec des fonds pairs avec lesquels ils n'avaient jamais collaboré auparavant, mais a également offert des opportunités de nouer de nouvelles relations avec les partenaires financiers du projet collaboratif. Les fonds ont clairement indiqué que leur participation à Fenomenal Funds, tant au sens large qu'au sein des groupes de collaboration, leur offrait des opportunités supplémentaires d'accroître leur présence lors d'événements et d'espaces internationaux clés, ce qui était particulièrement important pour les fonds de femmes de petite taille, régionaux ou non anglophones (Observation 6).

En ce qui concerne la visibilité auprès des bailleurs, l'expérience des fonds de femmes était différente. Parallèlement au modèle de gouvernance Fenomenal Funds, le mécanisme de fonds communs a permis à certains fonds de femmes (notamment ceux qui ne seraient normalement pas éligibles à leurs subventions) d'accroître leur visibilité auprès des partenaires financiers concernés. Cependant, les fonds plus petits, incapables de s'impliquer activement dans le modèle de gouvernance partagée

en raison de ressources limitées (temps, personnel, etc.), n'ont pas eu le sentiment de se rapprocher de leurs partenaires financiers.

La quasi-totalité des fonds de femmes participant aux études de cas sur les subventions Résilience ont mentionné avoir travaillé sur l'élaboration et la mise à jour de leurs stratégies de mobilisation de ressources suite à Fenomenal Funds, tandis que les groupes de collaboration ont expliqué comment ils comptaient poursuivre leurs efforts pour obtenir de nouveaux financements pour leurs thématiques spécifiques – domaines dans lesquels le storytelling est essentiel pour faire connaître le travail des fonds de femmes. De plus, les fonds ont souligné avoir investi dans leurs approches et stratégies de communication, ce qui a contribué à leurs efforts de visibilité. Pour nombre d'entre eux, cela s'est déjà traduit par l'obtention de nouvelles subventions auprès de bailleurs existants ou nouveaux, diversifiant ainsi efficacement leur base d'actifs. Comme l'a déclaré l'un des fonds de femmes : « Cette [expérience] a définitivement changé notre perception des personnes à contacter. »

4.1.4 De l'hypothèse aux preuves

Globalement, les résultats escomptés se sont reflétés dans les Observations de l'étude de cas, ce qui a apporté nuances et profondeur à la théorie de la transformation initiale. Les liens entre les trois voies sont évidents : elles se renforcent mutuellement plutôt que de fonctionner isolément. Il est à noter que, bien que ne faisant pas explicitement partie des voies initiales, l'amélioration de la réponse aux partenaires bénéficiaires (Observation 7) est également apparue comme un aspect essentiel de la résilience organisationnelle et est abordée plus en détail dans la section suivante.

Les Observations fournissent des preuves solides à l'appui des deux voies axées sur les investissements internes dans les infrastructures et le renforcement des relations entre les fonds pairs. Ces résultats ont été rendus possibles par les composantes clés du modèle, notamment le financement de base non compétitif, non réattribuable, flexible et pluriannuel fourni par les Subventions de Résilience et de Collaboration, ainsi que les approches

participatives et horizontales intégrées au modèle de gouvernance partagée.

En revanche, la voie consistant à accroître la voix et la visibilité des fonds destinés aux femmes a donné des résultats plus variés. Si certains fonds ont réalisé des progrès tangibles grâce à une communication renforcée et à une présence accrue dans des espaces clés, d'autres ont été confrontés à des contraintes liées aux capacités du personnel, à la langue, à la géographie et à l'engagement limité des bailleurs. Les lacunes de communication entre les organes de gouvernance et les fonds participants peuvent avoir eu un impact sur ces résultats. Les effets à long terme des investissements réalisés dans la narration, la communication et la mobilisation des ressources devront être réexaminés au-delà de la période couverte par ce rapport.

4.2 Résilience organisationnelle : Renforcer les capacités pour prospérer

Dans cette sous-section, nous examinons si les changements catalysés par Fenomenal Funds ont permis le renforcement souhaité de la résilience des fonds de femmes. Pour ce faire, nous décomposons **la définition de la résilience selon Fenomenal Funds en trois composantes** :

- La capacité à s'adapter aux circonstances imprévues
- La capacité à saisir de nouvelles opportunités
- La capacité à rester réactif aux mouvements à qui ils doivent rendre compte ;

De plus, nous explorons le concept selon lequel la résilience est une façon d'être, plutôt qu'un objectif final, qui permet à une organisation de rester solide face aux perturbations (Scarce et Wang, 2020). Les perturbations peuvent être positives ou négatives, et résulter de changements externes ou internes qu'un fonds de femmes traverse. Par exemple, une perturbation peut être un bouleversement organisationnel, comme un changement de direction. Il peut également s'agir d'un conflit

inattendu, d'un changement de gouvernement et de réglementation gouvernementale, ou encore d'une pandémie mondiale. Scarce et Wang (2020) ont soutenu que les fondamentaux de la résilience organisationnelle sont la disponibilité d'une réserve financière de sécurité, l'accès interne aux compétences requises et une infrastructure organisationnelle solide. Les réseaux, les relations et les liens institutionnels contribuent également à la résilience. Ainsi, le concept de résilience reflète les capacités opérationnelles à long terme d'un fonds : sa capacité à fonctionner au quotidien, à résoudre des problèmes et à enrichir son travail (profondeur, expansion, efficacité), autant de qualités qui peuvent être développées grâce à des investissements internes et à la collaboration.

4.2.1. La capacité à s'adapter aux circonstances imprévues

L'amélioration de la capacité d'adaptation aux imprévus a constitué un changement majeur pour les fonds de femmes participant au projet collaboratif Fenomenal Funds, soutenue par de nombreux investissements internes et un esprit de solidarité établi avec les fonds pairs pour la résolution des problèmes. Les investissements dans le renforcement des opérations internes ont non seulement amélioré les pratiques d'octroi de subventions, mais ont également permis des opérations globales flexibles et résilientes. La consolidation des visions stratégiques et la mise en œuvre de transitions féministes de leadership ont également catalysé la confiance des fonds face aux perturbations, tandis que la constitution de réserves financières et de mécanismes de financement d'urgence leur a conféré une certaine flexibilité face aux défis.

Les perturbations spécifiques constatées par les fonds comprenaient des changements de direction intentionnels (Fondation Taso, Fondo Mujeres del Sur, Résilience Financière Féministe), la pandémie de COVID-19 (tous), des conflits répétés (Doria Feminist Fund, Fonds pour les Femmes Congolaises) et des gouvernements de plus en plus hostiles (Fondo Mujeres del Sur, Alianza Latinoamericana de Fondos de Mujeres y Feministas, Fondation Taso, Women's Fund X).

Enfin, les opportunités d'apprentissage et de partage d'expériences offertes par Fenomenal Funds a permis de créer et de consolider des relations, créant ainsi un environnement de travail plus favorable pour les fonds de femmes confrontés à des difficultés.

4.2.2. La capacité à saisir de nouvelles opportunités

La participation à Fenomenal Funds a contribué à la capacité des fonds de femmes à saisir de nouvelles opportunités. Grâce à de meilleurs systèmes et à l'apprentissage mutuel entre fonds pairs, ceux-ci ont élargi et amélioré leurs pratiques d'octroi de subventions. Les fonds ont également comblé des lacunes critiques dans leurs stratégies et commencé à travailler sur des activités auparavant sous-financées, telles que le suivi et l'évaluation féministes, la narration et la construction narrative, la justice réparatrice, la mobilisation des ressources et la résilience financière. Par exemple, concernant la justice réparatrice, les fonds se sentent désormais en mesure de mener le débat sur le sujet et de travailler à l'établissement de nouvelles normes en matière de guérison et de bienveillance collective.

4.2.3. La capacité à rester réactif

La capacité à s'adapter à des circonstances imprévues et à saisir de nouvelles opportunités se reflète dans la réactivité accrue des fonds de femmes aux besoins de leurs partenaires bénéficiaires, ce qui est directement lié à l'Observation 7.

Grâce à de nouvelles connaissances, à des opérations et des stratégies renforcées et à un sentiment renouvelé de stabilité et de confiance – en partie grâce à des réserves financières de sécurité et à des relations enrichies – les fonds de femmes constatent des effets directs sur leur travail avec leurs partenaires. Par exemple, les fonds améliorent leurs pratiques et partagent de nouveaux apprentissages avec leurs partenaires, tout en mettant en œuvre et en défendant des pratiques féministes dans la prise de décision (octroi de subventions participatives, leadership horizontal) et la mobilisation des ressources (financement flexible et pluriannuel).

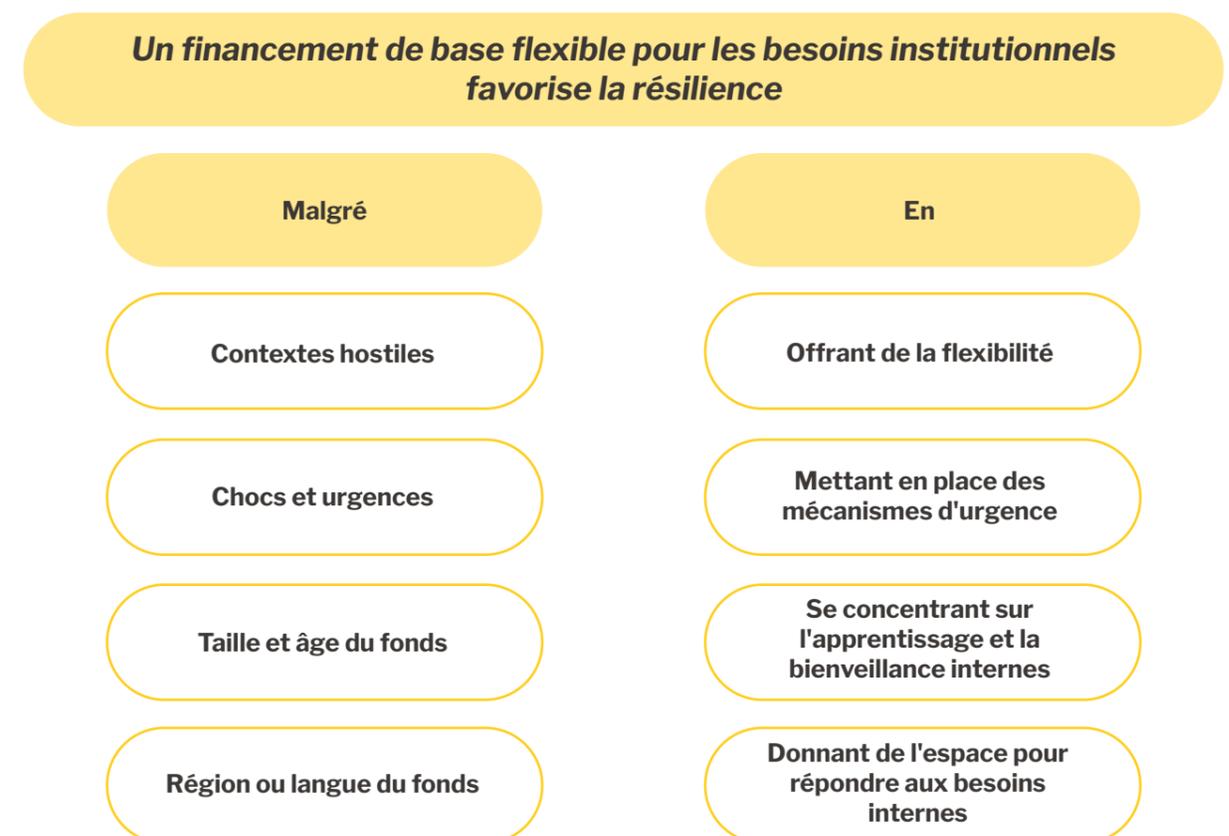
De plus, comme l'a expliqué un membre du Fonds pour les Femmes Congolaises, la résilience acquise en interne se manifeste par une résilience accrue du mouvement pour la justice de genre avec lequel, ou au sein duquel, elles travaillent.

4.2.4 Le rôle de Fenomenal Funds dans la résilience

Le modèle Fenomenal Funds, et plus particulièrement son financement de base non compétitif, non réattribuable, pluriannuel et flexible, octroyé par le biais des Subventions de Résilience et de Collaboration, a contribué à renforcer la résilience des fonds de femmes participants. Il est essentiel de souligner que cette résilience ne s'est pas construite uniquement grâce au renforcement interne, mais aussi grâce à la collaboration et aux partenariats.

Nous concluons que, malgré les contextes hostiles, les chocs et les situations d'urgence, et quels que soient la taille, l'ancienneté, la région ou la langue du fonds, le modèle Fenomenal Funds, ancré dans la satisfaction des besoins institutionnels et la promotion de la collaboration et de la non-compétitivité, peut contribuer à renforcer la résilience institutionnelle d'un fonds de femmes. Il y parvient en offrant au fonds la possibilité de répondre aux besoins internes, de mettre en place des mécanismes d'urgence et de promouvoir l'apprentissage et la bienveillance, et en leur accordant flexibilité et appropriation des décisions

Figure 7 : Résultats concernant la résilience



5. Application des enseignements : Renforcer les fonds de femmes et éclairer une philanthropie plus intelligente

Cette section s'appuie sur les constatations présentées dans les deux sections précédentes, les réflexions partagées par les fonds de femmes lors des études de cas, et les enseignements tirés des séances d'apprentissage collectif organisées avec les parties prenantes de l'initiative en novembre 2024 (voir l'annexe méthodologique). Nous prenons également en compte les réflexions des membres du Comité Consultatif, composé de représentant·es de plusieurs fonds de femmes participants et des partenaires financiers de Fenomenal Funds.

Nous examinons ici comment les connaissances générées peuvent être traduites en informations exploitables pour éclairer les travaux futurs des fonds de femmes, des partenaires financiers et du Réseau international Prospera des fonds de femmes. Notre évaluation est guidée par deux questions clés :

- Comment les fonds de femmes peuvent-ils utiliser les enseignements pour améliorer leurs pratiques et accroître leur impact ?
- Comment les fonds de femmes peuvent-ils utiliser les enseignements pour plaider en faveur d'une évolution de la philanthropie et d'un meilleur financement des fonds de femmes ?

5.1 Comment les fonds de femmes peuvent-ils utiliser les enseignements pour améliorer leurs pratiques et accroître leur impact ?

Les fonds de femmes ont mis en avant trois éléments sur lesquels ils estiment devoir travailler, en dehors du cadre Fenomenal Funds, afin de continuer à améliorer leurs pratiques et à renforcer leur impact.

Premièrement, ils ont insisté sur l'importance de la **collaboration**. Bien que Fenomenal Funds et leurs financements dédiés aient pris fin, les fonds de femmes soulignent l'importance de poursuivre leur collaboration et de se présenter comme un mouvement uni, notamment face aux réactions négatives et aux coupes budgétaires mondiales. En travaillant ensemble, ils sont convaincus de pouvoir continuer à surmonter les difficultés et à contrer le statu quo compétitif. Comme indiqué dans les sections précédentes, la collaboration a engendré un sentiment de solidarité et de soutien mutuel, ce qui les aide à relever les défis plus efficacement et à renforcer leurs relations avec les partenaires bénéficiaires.

Deuxièmement, les fonds de femmes reconnaissent **la nécessité de pérenniser les mécanismes et les changements** introduits pendant Fenomenal Funds. Cela implique d'institutionnaliser les investissements réalisés dans des domaines tels que les salaires, les assurances, les technologies, les processus et la sécurité, ainsi que de nouvelles méthodes de travail (collaboratives, sur des sujets novateurs, avec des facilitateur·rices et en mettant l'accent sur l'apprentissage) et de bâtir une culture interne propice au travail collectif. Cela implique également de maintenir un financement et du temps dédiés au développement organisationnel. Bien que les fonds de femmes aient déjà entamé ce processus avant d'apprendre la fin de l'initiative, ils restent pleinement conscients que ce type de travail – qu'il s'agisse de répondre aux besoins organisationnels fondamentaux, d'élaborer un programme de justice réparatrice ou de favoriser la collaboration par la justice linguistique – ne bénéficie généralement pas de financement des bailleurs. Par conséquent, la réussite de ces changements dépendra en grande partie de l'engagement interne et du maintien des relations développées lors des Fonds phénoménaux.

Enfin, les fonds de femmes reconnaissent la nécessité de **diversifier leurs sources de financement**. Certains ont utilisé la Subvention de Résilience pour établir des politiques financières, des réserves et/ou des fonds de dotation, ou pour adopter des principes de résilience financière. D'autres ont exploré de nouvelles façons d'atteindre les bailleurs existants et nouveaux. Cependant, contrairement à Fenomenal Funds, dont le modèle de financement commun a élargi l'accès et réduit les obstacles, les opportunités à venir pourraient être limitées par des facteurs tels que la taille, la langue, la région ou l'orientation thématique du fonds.

5.2 Comment les fonds de femmes peuvent-ils utiliser les enseignements pour plaider en faveur d'une évolution de la philanthropie et d'un meilleur financement des fonds de femmes ?

L'un des principaux enseignements de l'expérience Fenomenal Funds est l'intérêt de modèles de financement **de base participatifs, flexibles et pluriannuels**, qui mettent l'accent sur la voix des fonds de femmes, transfèrent les charges des bénéficiaires aux bailleurs et offrent une stabilité plutôt que du stress et de l'incertitude. Les fonds de femmes reconnaissent qu'ils doivent promouvoir activement les preuves de ces modèles et plaider directement en faveur de ce type de soutien. Ils proposent plusieurs approches pour y parvenir :

Collecte collaborative de fonds : S'appuyant sur les relations développées au cours de l'initiative, les fonds de femmes prévoient de collaborer sur les demandes de financement, de maintenir

6. Conclusion

Fenomenal Funds s'inscrivait dans un mouvement croissant au sein de la philanthropie féministe visant à repenser la structure, la gouvernance et les pratiques de financement. Bien qu'il n'ait pas fonctionné de manière isolée et qu'il partage des

des réseaux de soutien mutuel, et d'identifier les domaines dans lesquels leur travail collectif peut s'aligner sur les priorités des bailleurs. Ces stratégies remettent également en question les dynamiques de pouvoir traditionnelles et réduisent la compétition.

Construction narrative : Les fonds de femmes considèrent la communication et le récit comme essentiels à leurs actions de plaidoyer. Ils s'efforcent de présenter des preuves concrètes de leurs contributions et de développer des récits qui les présentent comme un écosystème cohérent. Cela nécessite d'adapter les messages à des publics divers : non seulement les bailleurs, mais aussi les groupes de réflexion et les espaces universitaires qui peuvent légitimer (in)directement leur travail. Les approches féministes du suivi, de l'évaluation et de l'apprentissage sont un élément clé de cet effort, offrant de nouvelles façons de mettre en avant les voix et les expériences des militantes.

Promotion de pratiques féministes négligées : Les fonds de femmes ont souligné l'importance de continuer à privilégier la bienveillance, la guérison, la non-compétition et les structures horizontales dans leurs actions de plaidoyer – des éléments souvent négligés dans la philanthropie traditionnelle, mais essentiels à la pérennité.

Dans l'ensemble, les fonds de femmes ont estimé que les processus d'apprentissage et d'évaluation entrepris au cours de l'initiative Fenomenal Funds, en particulier les études de cas (et in fine ce rapport), contribueront à constituer des preuves pour des modèles de financement alternatifs et aideront à convaincre les bailleurs de fonds de reproduire ce modèle à l'avenir.

points communs avec d'autres initiatives œuvrant à la promotion de modèles participatifs et féministes, il a offert une occasion unique de mettre en pratique les principes féministes, à grande échelle, au sein d'un réseau mondial de fonds de femmes.

Fondamentalement, l'initiative visait à contribuer à la résilience des fonds de femmes et de l'écosystème féministe au sens large. La résilience n'est pas seulement un résultat, mais aussi une façon d'être, façonnée par de multiples investissements internes et externes (Scearce & Wang, 2020). L'expérience des fonds de femmes participants, ainsi que les tendances plus générales des pratiques féministes et philanthropiques, contribuent à confirmer la pertinence de cette approche.

Au cours de ses cinq années d'existence, Fenomenal Funds a contribué à faire évoluer les pratiques en :

- **Mettant en commun les ressources de quatre fondations privées partenaires.**
- **Répartissant le pouvoir décisionnel entre les partenaires financiers et les fonds de femmes grâce à un modèle de gouvernance partagée.**
- **Fournissant un financement de base pluriannuel, non compétitif et non réattribuable, permettant aux fonds de se concentrer sur le développement organisationnel sans pression de réattribution ou de compétition.**
- **Centrant les valeurs féministes, telles que la bienveillance, l'apprentissage et la collaboration, dans ses flux de financement et la conception de ses processus.**

Ensemble, ces éléments visaient à remettre en question la dynamique traditionnelle bailleur-bénéficiaire et à encourager les fonds de femmes à investir massivement dans la résilience organisationnelle et la collaboration entre pairs, afin de soutenir les mouvements féministes et de femmes. Si d'autres initiatives de financement féministes ont adopté des principes similaires, Fenomenal Funds a été remarqué par les participant·es pour l'association de leur soutien financier à une **éthique délibérée d'accompagnement**. Les fonds de femmes ont

systématiquement décrit le processus de co-création de l'initiative, son souci de réactivité, et son esprit non compétitif, comme des facteurs clés ayant contribué à son impact.

À l'instar de l'initiative Fenomenal Funds, l'initiative « Bâtir des institutions et des réseaux » de la Fondation Ford a expérimenté le renforcement des organisations de la société civile grâce à des subventions flexibles sur cinq ans conçues pour les aider à « réfléchir, collaborer, planifier, investir, prendre des risques et innover ». La liberté d'apprendre, d'explorer et d'être créatif favorise l'action collective grâce à un sentiment renouvelé de solidarité entre les organisations, libérées de la compétition pour l'obtention de financements (Henderson, 2023 ; Chung et Gaid, 2024).

Les preuves des avantages d'un financement flexible, axé sur les bénéficiaires et non programmatique pour le renforcement de la résilience continuent de s'accumuler, en partie grâce à Fenomenal Funds. Cette approche contribue directement à la résilience des organisations, améliorant ainsi leurs programmes et leurs partenariats.

6.1 Réflexions des fonds de femmes et de leurs partenaires financiers

Les fonds de femmes ont profité des opportunités offertes par l'initiative des Fenomenal Funds pour répondre à des besoins institutionnels de longue date, notamment :

- Transitions en matière de personnel et de direction
- Clarté stratégique et planification
- Gouvernance et systèmes internes
- Résilience financière et bienveillance collective.

Parallèlement, ces fonds ont créé de nouveaux espaces d'apprentissage et de nouveaux partenariats, engagé une collaboration interrégionale, et expérimenté avec des approches communes sur des sujets sous-financés tels que la justice réparatrice, les infrastructures numériques et l'évaluation participative. Ces expériences et résultats, notamment en matière de renforcement organisationnel et de collaboration, confirment le potentiel de l'approche de financement de Fenomenal Funds.

Cependant, les impacts n'ont pas été uniquement ressentis par les fonds de femmes participants. Les partenaires financiers de Fenomenal Funds ont également réfléchi à l'influence de leur engagement dans l'initiative sur leurs propres institutions. « L'expérience avec Fenomenal Funds a été très instructive et nous a montré les possibilités offertes par notre travail », a déclaré un partenaire. L'approche de financement commun leur a permis d'atteindre un plus large éventail de fonds de femmes, tandis que le modèle de gouvernance partagée les a amenés à « repenser leurs processus participatifs et à se sentir plus confiant·es dans leur application ». Si le modèle des Fenomenal Funds a été décrit comme « lourd en processus », il était également « lourd en intentions ». Les principes féministes étaient pleinement intégrés au fonctionnement du projet collaboratif, justifiant le temps et l'attention nécessaires à la mise en œuvre d'une prise de décision horizontale.

Un bailleur de fonds a déclaré : « Je suis surpris·e que les fonds de femmes soient restés impliqués dans le processus – leur motivation à apprendre, leur générosité – malgré les difficultés quotidiennes. Cela m'a ému·e... et pas seulement surpris·e. C'est l'écoute des fonds de femmes qui me motive à en faire toujours plus... à être plus flexible, plus conciliante. »

L'agilité du modèle des Fenomenal Funds a également surpris les partenaires financiers, qui ont démontré leur capacité à répondre rapidement à l'évolution rapide des besoins des fonds de femmes afin de répondre aux mouvements qu'ils ont soutenus dès le début de la pandémie de COVID-19. Les partenaires financiers ont également pris note de l'ampleur des apprentissages émergents tout au long de l'initiative. Il est important de noter que la collaboration a créé un espace d'expérimentation intentionnelle et de solidarité, ce qui a déjà eu des effets positifs au sein du réseau international Prospera des fonds de femmes. C'est en soi l'un des principaux résultats de Fenomenal Funds.

Ces expériences et résultats s'inscrivent dans l'objectif global de la théorie de la transformation de Fenomenal Funds : Renforcement de la résilience au sein des fonds de femmes et de l'écosystème au sens large. La résilience naît de multiples investissements, tant internes (Scearce & Wang, 2020 ; Shake the Table, 2022) qu'externes, à travers les relations, les mécanismes de financement et la participation (NIRAS, 2022), comme le souligne ce rapport.

6.2 Enseignements à retenir

Bien que les Fenomenal Funds ait fermé en mai 2025, les enseignements et les questions qui persistent restent d'une grande pertinence, non seulement pour les personnes directement impliquées, mais aussi pour les autres acteurs de l'écosystème qui œuvrent à l'évolution des mécanismes de financement.

Parmi les principaux enseignements tirés de Fenomenal Funds, on peut citer :

- **L'accompagnement est important.** Les mécanismes de soutien, les espaces de réflexion et les processus de conception collaborative qui permettent aux fonds de façonner leurs propres stratégies et relations sont aussi importants que le financement lui-même.
- **Ce n'est pas qu'une question de mécanismes.** Si un soutien de base, pluriannuel et flexible est essentiel, les pratiques féministes qui l'accompagnent – la bienveillance (care), la non-compétition, la responsabilité commune – sont celles qui permettent un impact plus profond et plus durable.
- **La non-compétition est essentielle à une collaboration fructueuse.** Elle favorise la solidarité entre les organisations participantes grâce au partage des connaissances et au soutien entre pairs.
- **La collaboration nécessite des ressources.** Le travail conjoint ne peut se faire « en marge ». Du temps dédié, de l'animation, de la traduction/interprétation et un espace de confiance sont essentiels à toute approche collective.
- **Le renforcement interne est fondamental.** La résilience à long terme nécessite un investissement soutenu dans le personnel, les systèmes, la stratégie et le bien-être, en particulier dans des contextes politiquement instables ou de ressources limitées.
- **La gouvernance partagée est possible – et politique.** Les modèles qui transfèrent le pouvoir et la prise de décision favorisent la responsabilité mutuelle, une plus grande pertinence, et un changement culturel dans les relations financeurs-bénéficiaires.
- **L'écosystème de financement féministe est diversifié et en constante évolution.** Des initiatives comme Fenomenal Funds contribuent à ce paysage plus large, non pas en tant que solutions isolées, mais dans le cadre d'un cheminement collectif vers des pratiques de financement plus harmonisées et plus équitables.

Les fonds de femmes participants ont exprimé leur ferme volonté de poursuivre leurs travaux comme ils l'ont fait pendant l'initiative, tout en reconnaissant que cela nécessitera de nouvelles infrastructures, de nouveaux partenariats et de nouvelles formes de soutien. Certains envisagent le développement de collaborations similaires parallèlement aux structures existantes, tandis que d'autres imaginent des « laboratoires de bailleurs » permanents pour un apprentissage et une expérimentation partagés. D'autres ont également soulevé la question du pouvoir : les futurs espaces pourraient-ils être entièrement gérés par les

fonds de femmes, les bailleurs jouant un rôle plus important de soutien ?

Les fonds de femmes ont également souligné l'importance de continuer à plaider en faveur du type de soutien offert par le modèle Fenomenal Funds, non seulement par des stratégies de collecte de fonds, mais aussi par un travail narratif, des récits et une production de connaissances qui communiquent la valeur des approches féministes de la philanthropie. Alors qu'ils évoluent dans un contexte mondial en pleine mutation, ces perspectives offrent à la fois une orientation et

un encouragement aux fonds de femmes et aux partenaires financiers.

Fenomenal Funds ne prétendait pas avoir toutes les réponses, ni définir un modèle universel. Mais

l'accent que Fenomenal Funds met sur l'intention, la relation et la réflexion offre une contribution précieuse à l'effort continu visant à fournir des ressources aux mouvements féministes de manière alignée, responsable et transformatrice.

7. Références

Abdo, M. & Rose, V. (2023). *Report: Participatory grantmaking - Building the evidence*. (n.d.). ceiglobal.org. <https://www.ceiglobal.org/work-and-insights/report-participatory-grantmaking-building-evidence>

Baumgartner, L. & Sachrajda, A. (2024). *Shifting Power: Exploring the value of pooled funds in the UK funding landscape*. (2024, February 16). Joseph Rowntree Foundation. <https://www.jrf.org.uk/wealth-funding-and-investment-practice/shifting-power-exploring-the-value-of-pooled-funds-in-the-uk>

Chugh, A., & Gaid, S. (2023). Shifting paradigms through feminist funding. *Sexual and Reproductive Health Matters*, 31(3). <https://doi.org/10.1080/26410397.2024.2344361>

Fenomenal Funds. (n.d.). *THEORY OF TRANSFORMATION*. https://fenomenalfunds.org/wp-content/uploads/2023/10/Fenomenal-Funds-Theory-of-Transformation_spreads.pdf

Gunter, S & Srivastava, M. (2017). *Feminist Funding Principles*. Astraea Lesbian Foundation for Justice. <https://www.alliancemagazine.org/wp-content/uploads/2019/05/Feminist-Funding-Principles-Rev19-v10-pages-2-1.pdf>

Henderson, L. (2023). Is Feminist Governance an Oxymoron? Pink Larkin. <https://womenconnect.ca/wp-content/uploads/2023/11/Feminist-and-EDI-Principles-PInk-Larkin-Connect.pdf>

Longhurst, R. (2017, August 7). *Five reasons to support participatory grantmaking - Alliance magazine*. Alliance Magazine. <https://www.alliancemagazine.org/blog/five-reasons-support-participatory-grantmaking/>

Miller, K. & Jones, R. (2019). *Toward a Feminist Funding Ecosystem*. AWID. https://www.awid.org/sites/default/files/2022-02/AWID_Funding_Ecosystem_2019_FINAL_Eng.pdf

Scarce, D. and Wang, J. (2020), *Resilience at Work: How Nonprofits Adapt to Disruption. How Funders Can Help*. doi.org/10.15868/socialsector.36542

Shifman, P. et al, (n.d.) *Lighting the Way : A report for philanthropy on the power and promise of feminist movements*. Shake the Table and The Bridgespan Group. <https://static1.squarespace.com/static/621d77330c0c3a41cd938983/t/627544cb0a940730e4ddc8b0/1651852517481/Lighting+the+Way+-+A+Report++for+Philanthropy+on+the+Power+and+Promise+of+Feminist+Movements.pdf>

8. Annexe

8.1 Méthodologie du Plan d'Apprentissage

Introduction

Ce document présente la méthodologie du Plan d'Apprentissage de Fenomenal Funds. Cette méthodologie a été élaborée par le KIT Institute, en tant que partenaire d'apprentissage féministe de Fenomenal Funds, en intégrant les contributions des représentant-e-s des différentes parties prenantes impliquées dans l'initiative de Fenomenal Funds.

La **Stratégie d'Apprentissage**,³ précédemment élaborée par les Fenomenal Funds à travers une série de consultations et de séances d'apprentissage participatives et de partage avec des représentant-e-s des fonds de femmes du Réseau international Prospera des fonds de femmes (INWF), a été au cœur de la création de notre méthodologie du Plan d'Apprentissage. Cette stratégie comprenait un **programme d'apprentissage** comportant plusieurs questions d'orientation.

L'axe thématique de ces questions était centré sur le renforcement des **infrastructures individuelles** et de l'**écosystème collectif** des fonds de femmes et, par là même, sur le renforcement de leur **résilience**. Plus important encore, comment le **modèle de Fenomenal Funds pourrait-il contribuer** à atteindre cet objectif ?

C'est l'une de ces questions spécifiques qui a servi de base à la méthodologie de notre Plan d'Apprentissage :

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

En répondant à cette question, nous avons également contribué à répondre à la question principale du programme d'apprentissage : Que faudra-t-il pour renforcer la résilience des fonds des femmes/féministes membres de Prospera INWF par le biais du modèle de Fenomenal Funds ?

L'élaboration du Plan d'Apprentissage a consisté à analyser la manière dont les **questions d'apprentissage** étaient comprises par les différentes parties prenantes, compte tenu de la diversité de leurs contextes sociaux et de leurs points de vue épistémiques. Avec cette compréhension, nous avons pu envisager des moyens d'**opérationnaliser les questions** par diverses méthodes participatives, en tenant compte des **structures croisées d'inégalités** qui pourraient marginaliser certaines voix si ces inégalités n'étaient pas maîtrisées. Pour ce faire, nous avons développé une **méthodologie de co-création** qui nous a permis d'aborder le processus de manière collective et participative.

Le **processus de co-création** a impliqué des représentant-e-s des structures de gouvernance de Fenomenal Funds, telles que le Comité Directeur, le Comité Consultatif et le Groupe de Travail sur l'Apprentissage et l'Évaluation, ainsi que des représentant-e-s des fonds de femmes participant-e-s et des partenaires financiers de diverses régions. Ces représentant-e-s ont apporté des contributions et des réflexions clés par divers moyens : un sondage en ligne, deux ateliers en ligne, et des entretiens qualitatifs individuels. Les différents

éléments de la méthodologie du Plan d'Apprentissage, présentés dans les sections suivantes, sont issus de ce processus de co-création.⁴

Nous présentons d'abord les questions et les curiosités qui ont émergé au cours du processus de co-création et qui ont guidé la mise en œuvre du Plan d'Apprentissage, issu de la formulation et de la contextualisation des questions du programme d'apprentissage citées ci-dessus. Nous décrivons ensuite les différentes phases du Plan d'Apprentissage et les méthodes utilisées pour chacune d'elles. Enfin, nous abordons les principes éthiques féministes qui ont guidé nos efforts pour garantir un engagement sûr et significatif de tous les acteur-ric-e-s impliqué-e-s dans ce parcours d'apprentissage.

Questions et curiosités

Sur la base des enseignements tirés du processus de co-création, nous avons proposé de structurer le Plan d'Apprentissage en deux « moments » : un moment où les participant-e-s peuvent revenir sur leurs expériences au sein de l'initiative Fenomenal Funds (**rétrospective**) et un moment où ils peuvent se projeter dans l'avenir et réfléchir à la manière dont ils peuvent appliquer leurs nouveaux apprentissages à leurs projets futurs (**prospective**). Deux **questions d'apprentissage** guident chacun de ces moments, chacun correspondant à diverses **curiosités** partagées par les acteur-ric-e-s impliqué-e-s dans la co-création du Plan d'Apprentissage.

Rétrospective

1. Quels changements les fonds de femmes ont-ils connus au cours de leur collaboration avec les Fenomenal Funds ?
 - Renforcement institutionnel
 - Pratiques d'octroi de subventions
 - Relations et réseaux entre les fonds de femmes
 - Bienveillance collective et réponse aux crises
 - Visibilité et influence dans l'écosystème de financement
 - Effets inattendus ou non intentionnels
 - Diffusion interne des apprentissages
 - Durabilité à long terme des changements
 - Différentes expériences parmi les fonds de femmes
2. Comment ces changements se sont-ils produits et quel est leur lien avec leur collaboration au sein de Fenomenal Funds ?
 - Financement de base flexible grâce aux Subventions de Résilience
 - Collaborations établies grâce aux Subventions de Collaboration
 - Octroi Participatif de Subventions participatif (OPS) et modèle de gouvernance partagée
 - Décisions relatives à l'utilisation des subventions
 - Interactions et synergies : Subventions Résilience-Collaboration
 - Interactions avec les processus et facteurs externes
 - Durée de vie de Fenomenal Funds et de ses subventions
 - Configuration et montant des subventions

3 Fenomenal Funds. (2023). *Stratégie d'Apprentissage*. Fenomenal Funds. <https://fenomenalfunds.org/wp-content/uploads/2023/12/Fenomenal-Funds-Learning-Strategy-v2-FRE.pdf>

4 Une description plus détaillée du processus de co-création peut être trouvée en anglais ici : <https://fenomenalfunds.org/where-are-we-in-our-learning-journey/>

- Accompagnement, boucles de rétroaction et mécanismes d'apprentissage
- Obstacles au changement

Prospectives

3. Comment pouvons-nous utiliser ces enseignements pour améliorer nos pratiques et accroître notre impact ?

- Accroître notre réactivité aux besoins des bénéficiaires
- Renforcer l'environnement non compétitif
- Reproduire et mettre à l'échelle
- Élargir le champ d'action à d'autres fonds de femmes
- Plus de réactivité face aux crises

4. Comment pouvons-nous utiliser ces enseignements pour plaider en faveur d'une évolution de la philanthropie et d'un meilleur financement des fonds de femmes ?

- Financement de base flexible pour les fonds de femmes
- Autres soutiens nécessaires aux fonds de femmes
- Partage du pouvoir et pratiques participatives
- Transmettre l'importance de ces enseignements aux autres bailleurs de fonds
- Raisons pour lesquelles certains bailleurs de fonds préfèrent d'autres modèles de gouvernance et d'octroi de subventions

Pour répondre à ces questions et à ces curiosités dans le cadre du Plan d'Apprentissage, nous avons proposé une série de méthodes, d'outils et de stratégies, décrits ci-dessous.

Phases et méthodes

Le Plan d'Apprentissage a été organisé en trois phases : les deux premières correspondent au regard rétrospectif et au regard prospectif, comme décrit précédemment. Le troisième axe porte sur le développement et la validation de produits de connaissance, basés sur les apprentissages issus du processus de co-création et de mise en œuvre du Plan d'Apprentissage.

Phase 1 : Rétrospective

Au cours de cette phase, nous avons élaboré **dix études de cas**. Au départ, huit fonds et groupes de collaboration pour les femmes ont été sélectionnés. À la demande de Fenomenal Funds et du Secrétariat de Prospera INWF, deux autres études de cas ont été ajoutées (une sur la Subvention de Résilience et une sur la Subvention de Collaboration).

L'objectif de ces études de cas était de mieux comprendre les expériences de divers fonds de femmes lors de leur engagement dans l'initiative Fenomenal Funds et les changements que ces expériences ont pu engendrer.

- Six études de cas de **fonds de femmes** bénéficiant de Subventions de Résilience : Doria Feminist Fund, Fondo de Mujeres del Sur, Fonds pour les Femmes Congolaises, Mama Cash, Fondation Taso et Women's Fund X
- Quatre études de cas de groupes de collaboration bénéficiant de **Subventions de Collaboration** : Base de données des fonds féministes, Résilience financière féministe, Espaces de guérison féministes, et Alianza Latinoamericana de Fondos de Mujeres y Feministas.

La sélection des fonds de femmes et groupes de collaboration impliqués dans les études de cas a été effectuée en accord avec les structures de gouvernance de Fenomenal Funds, selon les critères suivants :

- Situation géographique et rayonnement
- Montant du fonds
- Complexité du contexte
- Nouveaux fonds émergents
- Variation des investissements des subventions
- Sélectionné comme bénéficiaire de la Subvention de Résilience ou de la Subvention de Collaboration, mais pas des deux
- Composition de la collaboration en termes de portée et d'échelle
- Objectif de la collaboration
- Possibilités limitées d'être sous les projecteurs



L'élaboration des études de cas a fait appel à une approche participative et narrative, avec les fonds de femmes et groupes de collaboration comme protagonistes. L'objectif était de créer un espace où les membres des fonds de femmes et des groupes de collaboration pourraient réfléchir à leur parcours au sein de Fenomenal Funds et décider de la manière dont ils souhaitaient raconter leur histoire.

Chaque étude de cas a débuté par une série d'**entretiens approfondis**, avec deux à quatre membres de chaque fonds de femmes et groupe de collaboration, selon leur taille. Lors de ces entretiens, les participant-e-s ont raconté leur parcours auprès de Fenomenal Funds selon leur propre perspective. Les entretiens étaient **semi-structurés**, suivant un guide, mais laissant également aux participant-e-s la possibilité d'orienter la conversation en fonction de leurs expériences.

Pour chaque étude de cas, nous avons analysé les entretiens à l'aide d'une **approche d'analyse de contenu**, avant de consolider les commentaires dans un récit mettant en évidence les tendances communes et les singularités de leurs récits. Ce récit a ensuite été présenté lors d'un **groupe de discussion** (focus group) réunissant plusieurs représentant-e-s des fonds de femmes ou des groupes de collaboration étudiés. Les participant-e-s ont été invité-e-s à partager leurs réflexions, nuances, ajouts ou critiques, afin que le récit reflète au mieux leurs expériences collectives.

Une fois le groupe de discussion terminé, le processus d'élaboration des études de cas respectives, basé sur le récit et les commentaires des fonds de femmes, est resté itératif, avec une révision conjointe

des documents en ligne par KIT Institute et les fonds de femmes. Cette approche a également permis une certaine flexibilité compte tenu des éventuelles limitations. Par exemple, les représentant·es participant·es d'un fonds de femmes n'ont pas tous/toutes pu participer au groupe de discussion, mais ont contribué au document en ligne par la suite. Dans certains cas, des appels téléphoniques de suivi ont été organisés pour approfondir les discussions et clarifier certains points. Une fois que KIT Institute a recueilli tous les commentaires et contributions, les fonds de femmes ont été invités à valider l'étude de cas correspondante.

Tout au long de cette phase, nous avons validé nos conclusions et les prochaines étapes avec Fenomenal Funds et le Groupe d'Apprentissage et d'Évaluation. KIT Institute a rencontré le Groupe d'Apprentissage et d'Évaluation une fois par mois, ainsi que les coordinateurs et co-responsables de Fenomenal Funds une fois par semaine ou toutes les deux semaines tout au long de la mise en œuvre du Plan d'Apprentissage. KIT Institute a également rencontré le Comité Directeur et le Comité Consultatif à des étapes clés du processus afin de partager les dernières informations, de discuter des résultats émergents et de recueillir leurs commentaires.

Phase 2 : Prospectives

La deuxième phase a permis de valider et d'analyser les enseignements tirés des études de cas, et de réfléchir à leur mise en œuvre.

Cette phase comprenait trois sessions d'apprentissage, organisées en novembre 2024, avec une représentation diversifiée des parties prenantes des fonds de femmes participant·es et des structures de gouvernance de Fenomenal Funds. L'organisation de ces sessions à trois moments distincts, à différentes heures de la journée, avec interprétation en trois langues (anglais, français et espagnol), visait à garantir la participation de toutes les parties prenantes de Fenomenal Funds.

À partir des questions et des curiosités partagées lors du processus de co-création, nous nous sommes concentrés sur deux axes : le plaidoyer et l'amélioration des pratiques. Les séances d'apprentissage ont donc été organisées en deux temps :

- › Une présentation des résultats préliminaires des études de cas, avec des temps d'échanges pour recueillir les retours des participant·es.
- › Un exercice de groupe, au cours duquel nous avons invité les participant·es à réfléchir à la manière dont les enseignements tirés des études de cas pourraient être utilisés pour améliorer les pratiques et l'impact des fonds de femmes, et également pour plaider en faveur d'une évolution de la philanthropie et d'un meilleur financement.

Phase 3 : Produits de connaissance et validation

À partir des enseignements tirés des entretiens avec les fonds pour les femmes et des sessions d'apprentissage, deux types de produits de connaissance ont été élaborés : une série de **10 études de cas**, chacune retraçant l'expérience d'un fonds pour les femmes ou d'un groupe de collaboration, ainsi qu'un rapport final qui met en lumière les tendances et les schémas communs à ces expériences, en les reliant au modèle de Fenomenal Funds.

L'élaboration des études de cas et du rapport final a été un **processus itératif**, au cours duquel les fonds de femmes, les groupes de collaboration et les structures de gouvernance de Fenomenal Funds (notamment le Groupe de Travail Apprentissage et Évaluation, le Comité Directeur et Fenomenal Funds) ont été invités à

apporter leur **contributions** et leurs **commentaires** sur les produits de connaissances respectifs à des étapes clés de leur création.

Gestion de l'apprentissage, éthique et protection

Une approche féministe de la co-création de connaissances ne se préoccupe pas uniquement des connaissances issues du processus, mais accorde également une importance particulière au processus lui-même. Elle privilégie les considérations éthiques, s'efforce d'assurer une participation significative de toutes les personnes impliquées et prend des mesures pour protéger les données partagées, ainsi que le bien-être et la vie privée des personnes impliquées. De plus, le processus lui-même doit responsabiliser les personnes qui y participent activement et ouvrir un espace d'apprentissage horizontal et réciproque.

Dans cette optique, les connaissances produites grâce au Plan d'Apprentissage doivent contribuer activement à favoriser les transformations féministes et doivent intégrer les points de vue des personnes situées à différents niveaux du spectre du pouvoir. Plutôt que d'adhérer strictement aux points de vue dominants, le processus devrait intégrer un large éventail de perspectives et de récits divers.

Compte tenu de ces facteurs, il a fallu prendre des mesures pour garantir que le processus d'élaboration du Plan d'Apprentissage soit :

Utile

« L'apprentissage consiste à générer de nouvelles informations qui modifieront notre façon de fonctionner », a déclaré un·e participant·e au processus de co-création, soulignant que le Plan d'Apprentissage devait contribuer au résultat de l'initiative. Dans le cas de Fenomenal Funds, l'objectif du Plan d'Apprentissage était de contribuer à la co-création de stratégies visant à renforcer et à pérenniser un écosystème de financement féministe résilient. Cependant, comme l'a souligné un·e autre participant·e, la diversité des parties prenantes de Fenomenal Funds s'est avérée complexe lorsqu'il s'agissait de co-créer des apprentissages utiles à toutes les parties prenantes. Pour garantir une pertinence universelle, le Plan d'Apprentissage a été guidé par les questions d'apprentissage proposées lors du processus de co-création par les représentant·es des parties prenantes.

Itératif

Le processus de co-création ne doit être ni linéaire ni limité. Au contraire, il doit être itératif, afin que « les idées soient continuellement identifiées et exploitées pour affiner nos actions au fur et à mesure et comprendre ce que nous devrions faire différemment », comme l'a exprimé une personne interrogée. Nous avons proposé un processus en spirale, au cours duquel les différentes parties prenantes ont pu aborder certaines questions, analyser collectivement les réflexions générées et identifier des perspectives et de nouvelles questions menant à une nouvelle étape d'analyse.

Éthique, réciproque, bienveillant et horizontal

L'éthique féministe a influencé le processus d'apprentissage de diverses manières. Tout d'abord, nous nous sommes efforcés d'éviter l'extractivisme épistémique, c'est-à-dire la pratique consistant à interagir avec les participant·es uniquement pour recueillir des informations. Pour éviter cela, la méthodologie visait à garantir que les participant·es s'impliquent activement dans l'analyse des idées partagées par le collectif, afin que les apprentissages et les conclusions reflètent leurs propres points de vue et non seulement les nôtres en tant que partenaire d'apprentissage. Deuxièmement, le plan de travail comprenait des séances d'apprentissage créant un espace d'apprentissage réciproque entre les participant·es. Troisièmement, nous avons partagé

nos réflexions et les mises à jour pendant la mise en œuvre du Plan d'Apprentissage via deux billets de blog, informant les fonds de femmes des progrès réalisés et partageant nos réflexions sur le processus d'apprentissage. Ces billets ont également servi de canal de rétroaction pour les participant·e·s.

Nous nous sommes efforcés de créer des espaces sûrs et propices à l'échange, où les participant·e·s—en particulier celles et ceux dont la voix est traditionnellement moins entendue—pouvaient s'exprimer, partager leurs expériences et discuter sans crainte de discrimination, de harcèlement ou de jugement. Pour y parvenir, nous avons pris en compte les rapports de force lors de la conception et de la mise en œuvre des activités d'apprentissage.

Une autre considération éthique essentielle était le souci du bien-être des participant·e·s. Nous avons délibérément veillé à ce que le processus d'apprentissage soit respectueux du temps et de l'énergie des fonds de femmes et des parties prenantes, afin de ne pas les surcharger—en particulier celles et ceux qui étaient déjà confronté·e·s à des contextes complexes et à des agendas saturés.

Nous y sommes parvenus de différentes manières :

- Nous avons veillé à ce que les réunions soient espacées dans le temps.
- Nous avons maintenu des réunions concises, axées sur les sujets et les échanges les plus importants afin d'optimiser le temps des participant·e·s.
- Nous avons intégré des pauses dans les sessions plus longues afin de permettre aux participant·e·s de se ressourcer et de réduire la fatigue mentale.
- Nous avons limité le nombre de réunions.
- Nous avons proposé des options de participation flexibles, par exemple des entretiens individuels sur demande.

Inclusif

Lors du processus de co-création, les participant·e·s ont identifié les obstacles potentiels à une participation significative au processus d'apprentissage prévu et ont suggéré des solutions pour les surmonter. Sur la base de leurs observations, nous avons pris une série de mesures pour garantir que les activités d'apprentissage soient aussi inclusives que possible :

- Nous avons veillé à ce que les plateformes et les ressources nécessaires à la participation soient accessibles aux participant·e·s, y compris les informations nécessaires à la préparation des activités.
- Nous avons pris en compte les différents fuseaux horaires, langues, styles de communication et besoins spécifiques.
- Nous avons géré les dynamiques de pouvoir en empêchant certains groupes ou individus de monopoliser le discours, en organisant des activités distinctes avec diverses parties prenantes et en organisant les activités par zone géographique.
- Nous avons assuré la sécurité et la confiance des données en veillant à ce que toutes les informations coproduites au cours du processus soient traitées de manière confidentielle et en permettant aux participant·e·s de décider quelles informations pouvaient être partagées en externe et lesquelles resteraient en interne.

8.2 Exemples de résultats par résultat et par subvention

Tableau 2 : Exemples de subventions résilientes par étude de cas

	Doria Feminist Fund	Women's Fund X	Taso Foundation	Fonds pour les Femmes Congolaises	Fondo de Mujeres del Sur	Mama Cash
Renforcement des capacités internes						
<i>Ressources humaines</i>	Offre de salaires stables au personnel	Renforcement du personnel chargé de la mobilisation des ressources et du suivi-évaluation (S&E) ; achat de nouveaux ordinateurs portables et d'ordinateurs portables professionnels (pour le télétravail et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée) ; introduction d'un salaire pour le/la directeur-riche exécutif-ve	Couverture d'assurance pour le personnel ; aménagement de conditions de travail flexibles et télétravail pendant la pandémie ; investissement dans des formations en S&E, comptabilité et langues ; maintien du personnel et versement de salaires	Augmentation des effectifs et mise en place de salaires dédiés pour le personnel de soutien : formations en communication et vidéographie, et cours d'anglais pour le personnel	Recrutement de nouveaux employés et développement des capacités locales des bureaux du Paraguay et de l'Uruguay	
<i>Renforcement financier</i>	Constitution de fonds de réserve et mise en place d'un dispositif de financement d'urgence	Allègement de la charge financière ; introduction d'approbations internes pour le budget ; création de réserves financières et d'une politique de réserves financières			Création d'un fonds de dotation	
<i>Investissements en équipements et outils</i>		Investissement dans de nouveaux ordinateurs portables et téléphones	Investissement dans des comptes Zoom, des services mobiles et de nouveaux ordinateurs portables pour la connectivité à distance	Introduction de nouveaux outils informatiques (comptabilité, systèmes d'archivage) et formation du personnel à leur utilisation ; investissement dans la sûreté et la sécurité : véhicules pour les déplacements sur le terrain, service de sécurité au bureau et nouveaux ordinateurs portables fonctionnant sans électricité ; formation du personnel en communication et vidéographie, ainsi que cours d'anglais		Accent mis sur les systèmes internes, l'amélioration des processus et la résolution des problèmes stratégiques ; travail sur l'amélioration des bases de données internes et la rationalisation des opérations

	Doria Feminist Fund	Women's Fund X	Taso Foundation	Fonds pour les Femmes Congolaises	Fondo de Mujeres del Sur	Mama Cash
Amélioration de la gouvernance et des stratégies	Amélioration de la gouvernance et des stratégies ; organisation d'une séance d'élaboration de stratégies avec des partenaires de toute la région	Élaboration d'un plan stratégique triennal et de plans de mobilisation des ressources ; amélioration de la gestion des ressources humaines	Adoption d'un modèle de leadership et de gouvernance participatifs ; accent mis sur la planification conjointe de l'orientation stratégique et du développement de projets ; élaboration de documents organisationnels clés, mise à jour des documents de travail et création d'une nouvelle stratégie de croissance ; élaboration d'une stratégie de communication globale et refonte du site web ; collaboration avec un-e consultant-e pour élaborer une nouvelle stratégie de suivi et d'évaluation.		Transition vers une gestion collective/horizontale ; renforcement des politiques administratives et des structures programmatiques grâce à de nouveaux protocoles et stratégies ; diversification des stratégies de mobilisation des ressources.	Amélioration de la stratégie de communication et des approches de mobilisation des ressources.
Renforcement d'une culture de bienveillance (care)	Introduction d'avantages sociaux et de retraites pour le personnel, de rencontres en personne, de congés annuels et d'horaires de travail flexibles ; élaboration d'une politique de bienveillance collective.	Introduction de formations pour le personnel, de séances de bien-être et de pratiques de bienveillance collective (y compris des points de suivi réguliers), qui auraient autrement nécessité une collecte de fonds ou une participation bénévole.	Formation sur la sécurité physique et psycho-émotionnelle, réflexion sur les manifestations du stress au sein de l'organisation ; mise en place d'exercices de respiration et encouragement de discussions ouvertes sur l'anxiété ; création d'un moment dédié au personnel pour parler de stress et d'anxiété lors des manifestations ; introduction d'horaires de travail flexibles et d'une assurance maladie.	Réunion du personnel de ses trois bureaux pour la première fois ; organisation de trois sessions animées par des consultant-es sur la bienveillance collective.	Élaboration d'une nouvelle politique de bienveillance structurelle ; mise en place d'horaires de travail flexibles, d'indemnités pour la santé mentale et physique, et d'un soutien spécifique pour les collègues enceintes et celles ayant de jeunes enfants ; travail en ligne facilité.	
Développer de nouveaux domaines de travail	Amélioration de la bienveillance collective et de l'octroi de subventions participatives	Développement de nouveaux domaines de mobilisation des ressources	Amélioration des bases de données pour l'octroi de subventions	Engagement dans le suivi, l'apprentissage et l'évaluation féministes participatifs	Élaboration de politiques de bienveillance collective	Rationalisation des opérations et des bases de données pour l'octroi de subventions
Renforcement des cultures d'apprentissage	Amélioration de la bienveillance collective et de la mobilisation des ressources	Amélioration de la mobilisation des ressources		La participation au groupe de collaboration PFMEML lui a permis de travailler avec ses partenaires de manière innovante sur des méthodologies participatives et collaboratives	Nouveaux apprentissages sur la viabilité financière et la résilience	

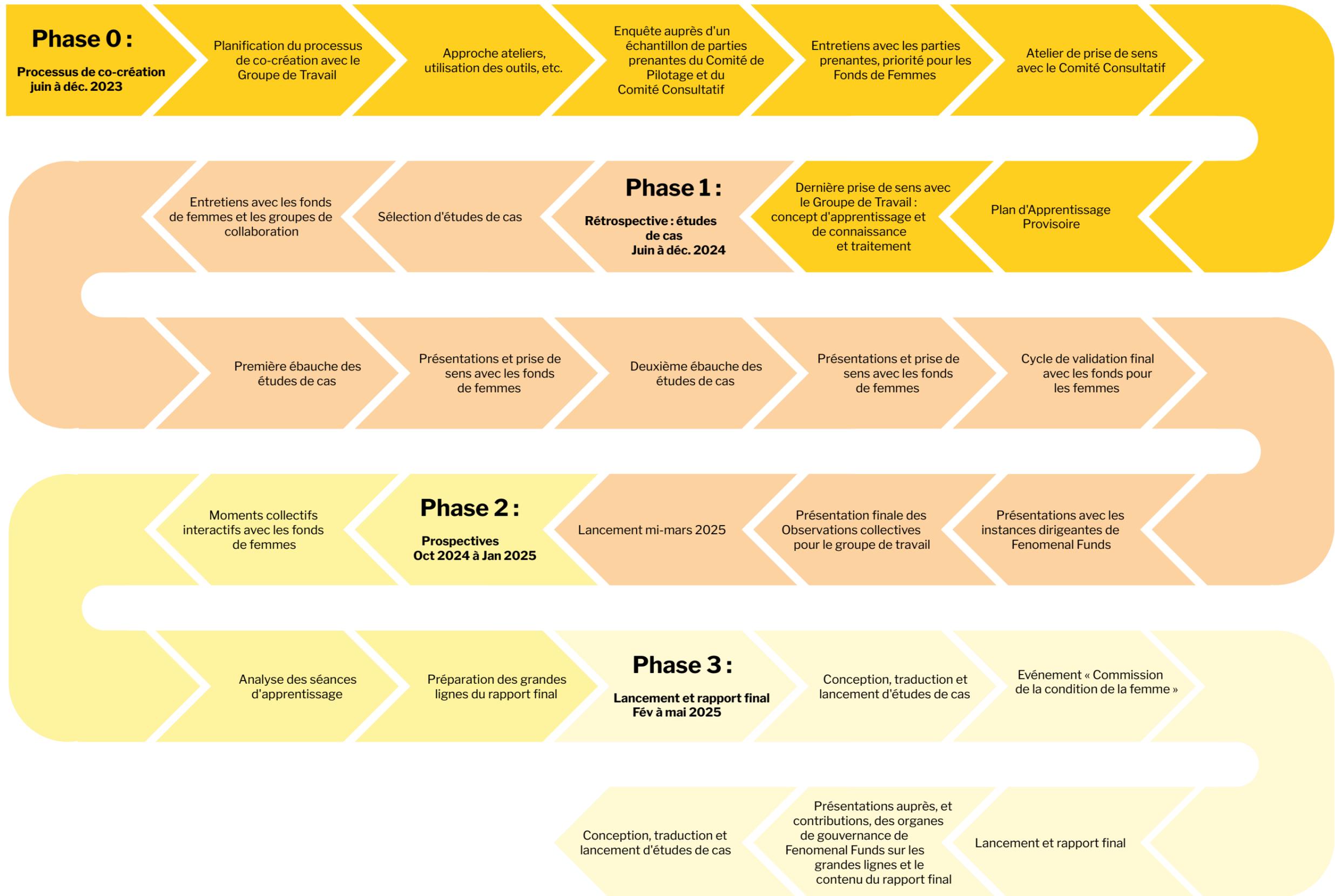
	Doria Feminist Fund	Women's Fund X	Taso Foundation	Fonds pour les Femmes Congolaises	Fondo de Mujeres del Sur	Mama Cash
Relations renforcées et nouvelles	Participation à deux groupes de collaboration	Le travail au sein du groupe de collaboration lui a fourni de précieux conseils pour atteindre de nouveaux types de bailleurs et a créé un accès à un nouveau réseau qui a permis au fonds de cibler les bailleurs	Participation à deux groupes de collaboration	Participation au groupe de collaboration PFMEL ; saisie de nouvelles opportunités pour établir des relations malgré les barrières linguistiques ; investissement dans la participation à des événements, tels que la Commission de la condition de la femme des Nations Unies, pour rencontrer de nouveaux bailleurs ; a étendu sa portée au-delà de la région et des partenaires francophones		Un financement non compétitif lui a permis de se concentrer sur les améliorations internes sans concurrencer ses partenaires dans l'obtention de fonds ; le fonds a participé au groupe de collaboration sur la base de données du Fonds féministe, dont certains membres sont des partenaires bénéficiaires
Amélioration des réponses aux, et des relations avec, les partenaires bénéficiaires	Amélioration de la capacité à atteindre les groupes exclus des mécanismes de financement traditionnels ; ses fonds (en tant que fonds de femmes) ont quadruplé depuis l'obtention de la Subvention de Résilience	Introduction de nouvelles ressources pour les projets ; amélioration des apprentissages sur le suivi et l'évaluation féministes participatifs ; priorisation des échanges de partage des connaissances avec les partenaires bénéficiaires ; création d'espaces pour les principes féministes concernant la confiance et le partage du pouvoir	Organisation de la Bibliothèque de Ressources Taso ; mieux positionné pour proposer des programmes aux partenaires ; accent mis sur le renforcement des relations et des réseaux avec les partenaires	Saisie de nouvelles opportunités pour rencontrer ses partenaires bénéficiaires sur le terrain et leur offrir soutien et formation ; amélioration des relations avec de nouveaux bailleurs et mobilisation accrue des ressources permettant de lever de nouveaux fonds pour ses programmes	Fourniture d'un soutien de meilleure qualité et quantité aux partenaires grâce au renforcement institutionnel et géographique ; partage des enseignements sur la viabilité financière et la bienveillance collective avec les partenaires ; modification de l'organisation des réunions régionales avec les partenaires	L'amélioration de l'infrastructure de la base de données a permis de rationaliser les systèmes et de réduire les charges administratives, permettant ainsi des opérations plus efficaces

Tableau 3 : Exemples de subventions résilientes par étude de cas

	Base de données féministe	Les Espaces de Guérison Féministes	Résilience Financière Féministe	Alianza Latinoamericana de Fondos de Mujeres y Feministas
Renforcement des capacités internes				
<i>Ressources humaines</i>			Formation du personnel au tableau de bord financier et investissement dans les systèmes financiers	
<i>Renforcement financier</i>		Constitution de fonds de réserve afin de garantir que la bienveillance collective reste au cœur de la structure de leurs fonds ; utilisation de ces fonds pour accroître la flexibilité financière.	Amélioration de la compréhension, parmi les fonds participants, de la manière dont ils pourraient se diversifier à court et à long terme, suite aux évaluations financières mettant en évidence leurs faiblesses budgétaires ; adoption d'une approche financière ancrée dans les principes féministes, englobant l'analyse stratégique, la planification, la budgétisation, la coordination et l'investissement ; réduction de la dépendance aux bailleurs	
<i>Investissements en équipements et outils</i>	Accent mis sur l'amélioration et la rationalisation des opérations internes, notamment la gestion des données et la personnalisation des logiciels d'octroi de subventions et de collecte de fonds			
Amélioration de la gouvernance et des stratégies		Stratégies à long terme pour la bienveillance collective ; accent mis sur l'instauration d'une culture de co-création, avec prise de décision collective	Amélioration de la stratégie de communication en fonction de ses besoins financiers et de sa mobilisation des ressources ; transitions financières et structurelles à partir d'une approche féministe intentionnelle	Introduction de nouvelles stratégies de communication et renforcement des approches de communication collectives
Renforcement d'une culture de bienveillance (care)		Accent mis sur un processus collectif nécessitant des environnements concrets et sûrs ; création d'espaces physiques pour la guérison collective ; mise en œuvre de changements structurels internes, tels que la semaine de travail de quatre jours et la garantie d'une couverture santé pour le personnel ; institutionnalisation du rôle de responsable du développement culturel organisationnel ; garantie de la satisfaction des besoins par les allocations budgétaires ; création d'un groupe de travail pour une réflexion interne sur les changements nécessaires ; élaboration de plans stratégiques à plus long terme		

	Base de données féministe	Les Espaces de Guérison Féministes	Résilience Financière Féministe	Alianza Latinoamericana de Fondos de Mujeres y Feministas
Développer de nouveaux domaines de travail	Principalement axé sur les opérations et les processus ; engagement dans un changement culturel vers une culture de travail plus intégrée aux opérations rationalisées	Mise en avant du thème du bien-être / de la bienveillance et de la justice dans le travail d'activisme et des fonds de femmes, notamment en temps de crise ; priorisation du bien-être / de la bienveillance sur la survie, comme élément central de la résilience des fonds de femmes ; contribution à la redéfinition et à la repolitisation de la guérison, au-delà de la bienveillance personnelle et du bien-être personnel	Apprentissage de la résilience financière et de nouvelles tactiques de mobilisation des ressources ; apprentissage des investissements durables sur les marchés financiers grâce à une philosophie féministe	Documentation de l'histoire d'Alianza, permettant aux membres de reconnaître les racines des actions féministes du groupe, de mettre en lumière les problèmes de la région, et de comprendre l'impact d'autres fonds régionaux pour les femmes et les féministes ; établissement de récits collectifs comme outil politique pour résister à des environnements sociopolitiques hostiles et surmonter le manque de ressources pour les espaces de réflexion
Renforcement des cultures d'apprentissage	Investissement dans le travail opérationnel avec le soutien technique d'autres fonds de femme et coordonnateurs de fonds ; recrutement d'animateur-rices qui ont organisé des sessions d'apprentissage ciblées, pris en charge des tâches administratives et détermination des besoins d'apprentissage individuels et collectifs ; l'engagement avec les animateur-rices et la création de groupes internes ont permis une prise de décision partagée, ancrée dans les principes féministes de gouvernance participative	Un espace a été créé pour que le thème de la justice réparatrice soit étudié et approprié par les fonds de femmes participants	Un-e consultant-e financier-e a été recruté-e (hors budget du groupe) pour réaliser des évaluations financières clés et des formations (formations sur les tableaux de bord), et accompagner les fonds participants dans la mise en œuvre de leur plan de résilience financière ; un-e animateur-ric-e a été inclus-e dans le budget de subvention afin de faciliter la collaboration entre les fonds participants et de soutenir les échanges d'apprentissage	Des ressources ont été mises en place pour documenter l'historique de la collaboration et générer un récit démontrant son impact dans la région
Relations renforcées et nouvelles	Un environnement non compétitif, collectif et de résolution de problèmes a été mis en place, soutenu par les coordonnateur-rices, et deux niveaux de groupes ont été créés pour un apprentissage plus fluide ; des solutions ont été co-crées pour répondre aux problèmes des fonds participants ; la dynamique compétitive typique des cercles philanthropiques a été remise en question ; renforcement de la confiance et des relations durables entre les fonds participants	Développement d'une solidarité entre les fonds de femmes participants et avec leurs partenaires, notamment dans un contexte politique tendu et répressif	Les fonds participants ont mis à profit leurs nouvelles relations personnelles et professionnelles pour collaborer et renforcer leur résilience financière	Dynamique de groupe renforcée et plus forte grâce aux exercices collectifs de construction narrative et de planification future ; meilleure préparation collective aux événements internationaux, permettant un impact accru de la participation
Amélioration des réponses aux, et des relations avec, les partenaires bénéficiaires	Introduction de nouvelles interfaces et de nouveaux processus de gestion des données qui ont amélioré la capacité des fonds à répondre aux demandes de subvention, ce qui a permis une attribution plus efficace des subventions, tant au niveau du dépôt des demandes que de la réponse à celles-ci	Accent mis sur la prise de décision collaborative avec les partenaires bénéficiaires, en opposition aux relations hiérarchiques ; mise à disposition d'espaces physiques pour se retrouver avec les partenaires ; diffusion des apprentissages et des ressources sur la guérison et la bienveillance auprès des partenaires et au sein de l'écosystème	Une meilleure compréhension, par les fonds participants, de leur situation financière et des changements apportés pour l'amélioration de leur santé financière, les a mieux préparés à répondre aux besoins de leurs partenaires	Chaque fonds membre a intégré les enseignements du groupe de collaboration dans ses activités avec ses partenaires et au sein de l'écosystème, en organisant des activités conjointes pour favoriser un sentiment d'appartenance et une satisfaction collective ; transition du travail individuel à une collaboration collective, tant avec les autres fonds qu'avec leurs partenaires

8.3 Chronologie du parcours d'apprentissage



8.4 Les 44 fonds de femmes participantes

Afrique et Moyen-Orient

- › [African Women's Development Fund](#) – Accra, Ghana
- › [Doria Feminist Fund](#) – Moyen-Orient et Afrique du Nord
- › [Fonds pour les Femmes Congolaises](#) – République démocratique du Congo.
- › [Urgent Action Fund-Africa](#) – Nairobi, Kenya
- › [Women Fund Tanzania Trust](#) – Dar es Salaam, Tanzania

Asie et Pacifique

- › [Korea Foundation for Women](#) – Séoul, Corée du Sud
- › [Mongolian Women's Fund](#) – Oulan-Bator, Mongolie
- › [Pacific Feminist Fund](#) – Auckland, Nouvelle-Zélande
- › [TEWA](#) – Lalitpur, Népal
- › [Urgent Action Fund-Asia and the Pacific](#) – Australie
- › [Women's Fund Asia](#) – Colombo, Sri Lanka
- › [Women's Fund Fiji](#) – Suva, Fidji

Europe

- › [Bulgarian Fund for Women](#) – Sofia, Bulgaria
- › [Calala Fondo de Mujeres](#) – Barcelone, Espagne
- › [Ecumenical Women's Initiative](#) – Omiš, Croatie
- › [FemFund](#) – Varsovie, Pologne
- › [Mediterranean Women's Fund](#) – Montpellier, France
- › [Reconstruction Women's Fund](#) – Belgrade, Serbie
- › [Slovak-Czech Women's Fund](#) – Prague, République tchèque
- › [Taso Foundation](#) – Tbilissi, Géorgie
- › [Ukrainian Women's Fund](#) – Kyiv, Ukraine
- › [Women's Fund Armenia](#) – Erevan, Arménie
- › [Women's Fund in Georgia](#) – Tbilissi, Géorgie

Amérique latine et Caraïbes

- › [ELAS+ Doar para Transformar](#) – Rio de Janeiro, Brésil
- › [Fondo Alquimia](#) – Santiago, Chili
- › [Fondo Centroamericano de Mujeres](#) – San José, Costa Rica
- › [Urgent Action Fund-Latin America and the Caribbean](#) – Bogotá, Colombie | La Paz, Bolivie
- › [Fondo de Mujeres Bolivia Apthapi Jopueti](#) – La Paz, Bolivie
- › [Fondo de Mujeres del Sur](#) – Córdoba, Argentine
- › [Fondo Lunaria](#) – Bogotá, Colombie
- › [Fondo Semillas](#) – Mexico, Mexique

Multi-régional

- › [Astraea Lesbian Foundation for Justice](#) – New York, États-Unis
- › [Equality Fund](#) – Ottawa, Canada
- › [filia.die frauenstiftung](#) – Hambourg, Allemagne
- › [FRIDA | The Young Feminist Fund](#) – Toronto, Canada
- › [Global Fund for Women](#) – San Francisco, États-Unis
- › [International Indigenous Women's Forum \(FIMI-AYNI\)](#) – Lima, Pérou | Amsterdam, Pays-Bas
- › [Mama Cash](#) – Amsterdam, Pays-Bas
- › [Urgent Action Fund for Feminist Activism](#) – Alameda, États-Unis
- › [VidaAfrolatina](#) – Washington, DC, États-Unis | New York, États-Unis
- › [Women First International Fund](#) – New York, États-Unis
- › [Women Win](#) – Amsterdam, Pays-Bas
- › [Fund M](#)
- › [Fund N](#)

Résilience et collaboration : Leçons de l'initiative Fenomenal Funds

Un rapport d'apprentissage de KIT Institute sur les résultats d'un modèle de financement féministe

KIT Institute

P.O. Box 95001
1090 HA Amsterdam
The Netherlands

Adresse

Mauritskade 64
1092 AD Amsterdam
The Netherlands

Téléphone

+31 205688711

E-mail

assist@kit.nl

Site web

www.kit.nl

Conçu par

www.wrenmedia.co.uk



* Ces fonds sont des participants aux études de cas.

