

Avancer, Reculer

REPENSER L'OCTROI
DE SUBVENTIONS NON
CONCURRENTIELLES
DANS UN CADRE DE
COLLABORATION
COMMUNAUTAIRE

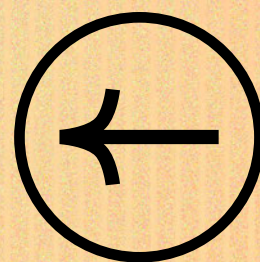


TABLE DES MATIÈRES

QUI SOMMES-NOUS?	①
REMERCIEMENTS	①
RÉSUMÉ	②
DE LA CONCURRENCE À LA COLLABORATION	④
MÉTHODOLOGIE	⑥
NOTRE MODÈLE : LA COOPÉRATION ET LA COMMUNAUTÉ AVANT TOUT	⑦
EXPÉRIENCES DES FONDS : DÉCIDER DANS UNE PERSPECTIVE ÉCOSYSTÉMIQUE	⑪
DÉCIDER D'AVANCER	⑫
DÉCIDER DE RECULER	⑬
POINTS DE TENSION	⑭
LEÇONS RETENUES	⑯
RÉFLEXIONS FINALES	⑳



QUI SOMMES-NOUS?

Le Fonds Égalité transforme la façon dont les ressources – et le pouvoir – passent entre les mains des femmes, des filles et des personnes transgenres dans le monde entier. Conçu par des féministes pour des féministes, le Fonds Égalité est un nouveau modèle de financement durable des mouvements féministes.

Grâce à ses subventions, le Fonds Égalité transfère à l'échelle mondiale des fonds et des ressources aux organisations de défense des droits des femmes et aux mouvements féministes. Nous établissons des partenariats avec des organisations, des coalitions et des réseaux qui mènent des actions féministes et renforcent le pouvoir des femmes, des filles et des personnes transgenres, en particulier dans les pays du Sud. En tant qu'organisme de financement féministe, nous fondons notre travail sur la confiance mutuelle, le respect et la collaboration.

REMERCIEMENTS

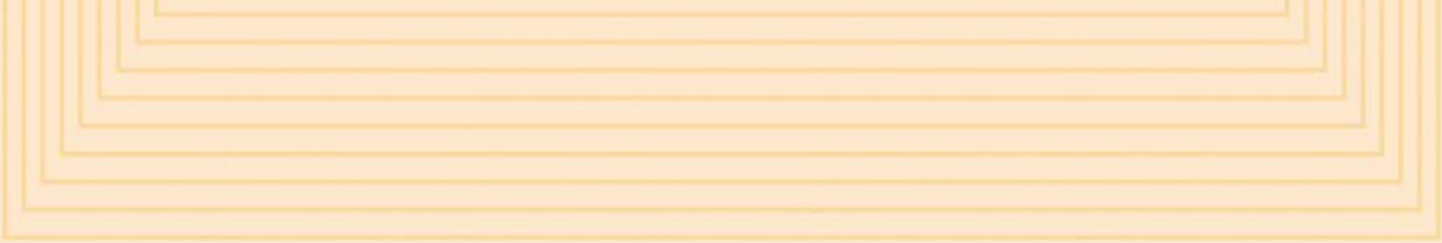
Nous tenons à exprimer notre profonde et sincère gratitude au groupe diversifié de fonds féministes qui ont participé à ce processus unique d'octroi de subventions que nous documentons dans le présent rapport d'apprentissage. Votre volonté de nous accompagner dans cette aventure, votre ouverture d'esprit et votre capacité à faire passer la communauté en premier ont été inestimables.

Nous sommes particulièrement reconnaissantes envers les représentantes des fonds qui nous ont fait part de leurs réflexions lors d'entretiens et de discussions. C'est dans un esprit de réciprocité, de responsabilité et de confiance mutuelle que nous souhaitons communiquer ce que nous avons appris, et que nous espérons avoir bien transmis l'essence de vos propos dans ces pages.

Enfin, nous souhaitons remercier Katy Love, Ruby Johnson et Devi Leiper O'Malley, qui ont conseillé et soutenu l'équipe du Fonds Égalité (notamment Fadekemi Akinfaderin, Wariri Muhungi, Marine-Celeste Kiromera et Beatriz González Manchón) dans la conception, la mise en œuvre et la documentation de ce processus participatif.

Auteurs : L'équipe du Fonds Égalité

Conception graphique : Claire le Nobel



RÉSUMÉ

En juin 2021, le Fonds Égalité s'est lancé dans une démarche visant à repenser les modèles traditionnels d'octroi de subventions concurrentielles. Cette démarche était motivée par la conception d'un nouveau programme de financement, *Activer*, qui achemine des ressources vers les fonds féministes, en soutenant leurs capacités à transférer des fonds vers leurs propres réseaux de partenaires.

À titre de fonds féministe, le Fonds Égalité est fier de faire partie de ce milieu diversifié. Nous sommes tous de tailles diverses et avons des parcours multiples; nous travaillons dans différentes zones géographiques, à de multiples niveaux; et nous nous organisons collectivement dans plusieurs configurations et réseaux, notamment [Prospera - International Network of Women's Funds](#) (Prospera). Pour la conception du programme *Activer*, au lieu de reproduire les anciens modèles d'octroi de subventions reposant sur la rareté et la concurrence, nous avons travaillé avec cette communauté dynamique de consœurs à la création conjointe d'une nouvelle démarche. Ensemble, nous avons décidé d'élaborer un modèle d'octroi de subventions sans mise en concurrence, qui repose sur des valeurs féministes de collaboration, de solidarité et de communauté. Nous avons baptisé ce modèle *Avancer/Reculer*.

Au cours de ce processus, les fonds féministes ont réussi à prendre en compte les besoins en ressources et les priorités de leur milieu lorsqu'est venu le temps de décider s'ils demandaient un financement ou s'ils demeuraient plutôt en retrait pour attendre les prochains cycles. Au bout du compte, 23 fonds sont allés de l'avant et ont reçu au total 14 M\$ CAN en subventions pluriannuelles flexibles, tandis que près de 50 % des fonds admissibles ont décidé de se retirer.

Le présent rapport met en lumière les enseignements tirés de cette démarche. Il fait état du processus de création conjointe du modèle *Avancer/Reculer*, des expériences des fonds qui se sont prêtés à l'exercice et de certains points de tension qui sont apparus au cours du processus.

¹ Le Fonds Égalité utilise le terme « fonds féministes » pour désigner les organisations d'octroi de subventions créées pour mettre des ressources à la disposition des mouvements féministes et de défense des droits des femmes. Les fonds féministes fournissent des subventions financières et d'autres types de soutien aux associations communautaires, aux collectifs et aux personnes qui s'organisent pour défendre et faire progresser les droits des femmes, des filles et des personnes transgenres. En tant que fondations publiques, la mission principale des fonds féministes est de collecter toute une gamme de ressources et de les diriger vers les mouvements. Pour les besoins du volet de financement *Activer*, les fonds qui sont un programme faisant partie d'une entité plus grande ou qui n'ont pas de pouvoir de décision indépendant sur leurs subventions et la mobilisation des ressources n'étaient pas admissibles.

LEÇONS CLÉS

LES DÉCISIONS DE FINANCEMENT PEUVENT SE PRENDRE DE FAÇON DIFFÉRENTE

Près de la moitié des fonds admissibles ont décidé de ne pas demander de financement, après avoir évalué leur position dans le contexte des besoins en ressources et des priorités de la communauté dans son ensemble.

IL EST ESSENTIEL DE TRAVAILLER AVEC UNE INTERLOCUTRICE OU UN INTERLOCUTEUR DE CONFIANCE POUR RÉUSSIR

Nous avons grandement bénéficié de la présence d'une responsable de programme qui était connue et respectée du milieu des fonds féministes. L'idée pour les fonds de se retirer volontairement d'un financement n'aurait pas été accueillie avec autant d'ouverture sans les liens profonds de cette personne avec le milieu et sa crédibilité au sein de celui-ci.

LE POUVOIR COLLECTIF DANS LA PRISE DE DÉCISION ABOUTIT À DES RÉSULTATS QUI SONT REPRÉSENTATIFS DE LA DIVERSITÉ DU MILIEU

L'adoption d'une démarche collective pour décider des priorités de financement a permis à des fonds diversifiés de recevoir des ressources, dont 10 fonds nationaux et sept fonds créés il y a moins de cinq ans.

LES DÉFINITIONS TRADITIONNELLES DU RISQUE CONSTITUENT DES OBSTACLES AU FINANCEMENT FÉMINISTE

Pour pouvoir financer de manière solide les mouvements féministes nouveaux ou manquant de ressources qui œuvrent dans des contextes sociopolitiques marqués par des restrictions à la liberté, nous devons élargir les cadres d'analyse des risques et nous concentrer sur la compréhension du risque lié au fait de ne pas pouvoir financer les agents de changement féministes clés.

IL EST ESSENTIEL DE S'APPUYER SUR LES RÉSEAUX EXISTANTS POUR INSTAURER LA CONFIANCE ET LA COLLABORATION

Le modèle *Avancer/Reculer* a été rendu possible grâce à des années de travail de renforcement de l'esprit communautaire réalisé par Prospera et d'autres membres de l'écosystème du financement féministe.

L'ADHÉSION EST UN PROCESSUS ET UN RÉSULTAT

La mobilisation du milieu des fonds féministes dès le début et tout au long du processus participatif a renforcé la solidarité entre les fonds.

IL EST ESSENTIEL DE REPOUSSER LES LIMITES DES PARAMÈTRES ACTUELS DU FINANCEMENT

Notre milieu continue de plaider en faveur d'un financement public qui tienne compte de modèles d'octroi de subventions participatif et réponde mieux aux besoins et aux réalités des mouvements féministes à l'échelle mondiale.

DE LA CONCURRENCE À LA COLLABORATION

En septembre 2020, le Fonds Égalité a mis sur pied un nouveau volet de financement appelé [Catalyser](#). Ce volet permet de mettre l'argent directement dans les mains des organisations de défense des droits des femmes, où qu'elles soient dans le monde, qui accomplissent un travail féministe essentiel. La conception de *Catalyser* a permis de repenser nos méthodes de travail. L'un des objectifs de notre équipe de conception était de réduire la frustration engendrée par les modèles de financement traditionnels, plus précisément les efforts considérables déployés par les partenaires potentiels pour rédiger les demandes de subvention, pour une chance quasi nulle de retour sur investissement. La question qui suit nous a guidées dans ce processus :

Comment pouvons-nous concevoir un mécanisme de financement concurrentiel qui répondrait mieux aux besoins de nos partenaires bénéficiaires?



Notre réflexion nous a menée à concevoir un processus de candidature en deux étapes qui a permis de réduire la charge de travail de centaines de candidats. Grâce à notre [comité consultatif mondial](#), qui a formulé des recommandations quant aux organisations à financer, nous avons transféré le pouvoir décisionnel entre les mains des militantes féministes de chacune de nos régions de financement. En fin de compte, nous sommes devenues partenaires d'une remarquable communauté de femmes, de filles et de personnes transgenres qui défont les anciennes règles, instaurent un pouvoir collectif, exigent des droits et prennent l'avenir dans leurs propres mains.

Le programme *Catalyser* étant bien établi, notre équipe a pu consacrer ses énergies à la mise sur pied d'un nouveau volet de financement appelé *Activer*. Ce volet se concentre sur l'acheminement de ressources vers d'autres fonds féministes, par le soutien de leurs capacités à transférer des fonds vers leurs propres réseaux de partenaires. Il s'agissait là d'une perspective à la fois intimidante et excitante : soutenir les membres du milieu des fonds féministes.

Une fois encore, l'équipe de conception s'est réunie pour rêver à de nouvelles possibilités. Nous avons été inspirées par le travail innovant accompli par de nombreux autres fonds féministes. Nous nous sommes consacrées à l'exercice d'imaginer à quoi pourrait ressembler ce nouveau volet de financement *Activer*. Et nous nous sommes rendu compte que nous devons aller plus loin dans notre démarche et poser des questions qui sont plus difficiles et plus fondamentales.

Au cours de l'expérience *Catalyser*, nous nous sommes demandé : Comment pouvons-nous concevoir un mécanisme de financement concurrentiel qui pourrait mieux répondre aux besoins de nos partenaires bénéficiaires? Mais cette question engendrait des contraintes imposées de l'intérieur. Elle partait de l'hypothèse que les modèles de financement concurrentiel, en tant que principe de base, sont efficaces.

Même si nous avons l'impression d'avoir réussi à réduire la charge administrative des candidats qui ont participé au programme *Catalyser*, nous avons constaté que pour *Activer*, nous devons nous poser des questions différentes, par exemple:

Quels sont les coûts associés à un processus avec mise en concurrence lorsqu'on travaille au sein d'une communauté?

Est-il nécessaire que les mécanismes de financement reposent sur la concurrence pour être objectifs et transparents?



À quoi ressemblerait la création conjointe d'un volet d'octroi de subventions ancré dans les valeurs féministes communes de notre milieu?

Comment pouvons-nous intégrer des éléments participatifs tout au long du processus, et non pas à un moment ou à la toute fin?

Le résultat est *Avancer/Reculer* : une expérience innovante qui bouleverse le modèle traditionnel d'octroi de subventions avec mise en concurrence. Au lieu de reproduire les anciens modèles qui reposent sur la rareté et la concurrence, et de lancer simplement un appel à propositions, nous avons recensé les fonds féministes existants situés et dirigés dans les pays du Sud et de l'Est et/ou qui octroient la majorité de leurs subventions dans ces régions. Nous avons commencé par le réseau Prospera, puis notre recherche s'est étendue à l'ensemble de l'écosystème de financement féministe et aux alliances des bailleurs de fonds des organisations de droits humains. Nous avons recensé 51 fonds féministes et les avons invités à participer à un processus de consultation visant à concevoir ensemble un modèle d'octroi de subventions qui ne repose pas sur la concurrence, mais sur la solidarité et la transparence.

En juin 2021, les fonds féministes se sont réunis pour examiner les besoins en ressources et les critères du programme *Activer* et s'entendre sur ceux-ci. Sur la base de ces priorités et critères, chaque fonds a décidé s'il se portait candidat à un financement ou s'il se retirait et attendait les prochains cycles. Fait à remarquer, près de 50 % des fonds admissibles ont décidé de se retirer, ce qui indique que le processus a fonctionné. Les 23 fonds qui ont décidé d'aller de l'avant ont reçu au total 14 M\$ CAN en subventions pluriannuelles flexibles.

Dans les pages qui suivent, nous faisons le récit de la démarche d'*Activer* : des facteurs qui nous ont poussées à changer notre état d'esprit aux expériences des fonds féministes participants, en passant par les riches leçons que nous avons tirées de cet exercice.



MÉTHODOLOGIE

La conception et la mise en œuvre du processus, de même que la préparation du présent rapport d'apprentissage, sont le fruit d'une collaboration entre des expertes en octroi de subventions participatif et l'équipe du Fonds Égalité. Trois consultantes, Katy Love, Ruby Johnson et Devi Leiper O'Malley, ont conseillé et soutenu les membres de l'équipe d'octroi de subventions du Fonds Égalité, Fadekemi Akinfaderin, Wariri Muhungi, Marine-Celeste Kiromera et Beatriz González Manchón, dans toutes les étapes du processus participatif d'*Activer*. Cette équipe de base s'est chargée des principaux aspects du lancement du volet : élaboration des principes directeurs et détermination des valeurs de l'initiative, facilitation des consultations auprès des fonds féministes, ainsi que documentation et travail d'évaluation, qui constituent les principaux éléments de ce rapport.

L'équipe de consultantes a dirigé le processus de collecte des réflexions des fonds féministes participants. Ses membres ont documenté les faits saillants tout au long du processus et, à la fin de celui-ci, elles ont mené 12 entretiens confidentiels en tête-à-tête avec les représentantes de six fonds qui ont demandé un financement et de six fonds qui ont décidé de se retirer. Les entretiens avaient pour but de mieux comprendre les expériences des fonds participants (y compris les facteurs qui ont influencé leur décision), de faire ressortir les points de tension et de recueillir les réactions et recommandations générales. Les consultantes ont par la suite regroupé les thèmes, les idées et les recommandations issus de ces entretiens et les ont transmis à l'équipe du Fonds Égalité sans les attribuer à des fonds particuliers. L'équipe s'est ensuite adonnée à un exercice de construction de sens et a passé en revue les données, a discuté de celles-ci et a déterminé les principales leçons retenues issues des premiers résultats. C'est l'équipe du Fonds Égalité qui a procédé à la compilation du rapport; elle y a intégré l'ensemble complet des conclusions et des leçons retenues qui sont ressorties de la série d'entretiens, ainsi que des diverses discussions qui ont eu lieu entre le personnel du Fonds Égalité et les fonds féministes tout au long du processus.



NOTRE MODÈLE : LA COOPÉRATION ET LA COMMUNAUTÉ AVANT TOUT

Le Fonds Égalité fait partie d'un riche écosystème de fonds féministes. Il a bénéficié de l'expérience de plusieurs de nos fonds alliés, notamment FRIDA | The Young Feminist Fund, le Central American Women's Fund, Mama Cash et d'autres organisations qui ont expérimenté et adopté des modèles d'octroi de subventions participatif au fil du temps. Nous sommes membres de [Prospera - International Network of Women's Funds](#). Nous avons également participé de manière active à [une collaboration novatrice](#) qui a réuni des fondations privées et le réseau Prospera dans une initiative ambitieuse d'octroi de subventions, engagée dans des approches de gouvernance et d'octroi de subventions de type participatif.

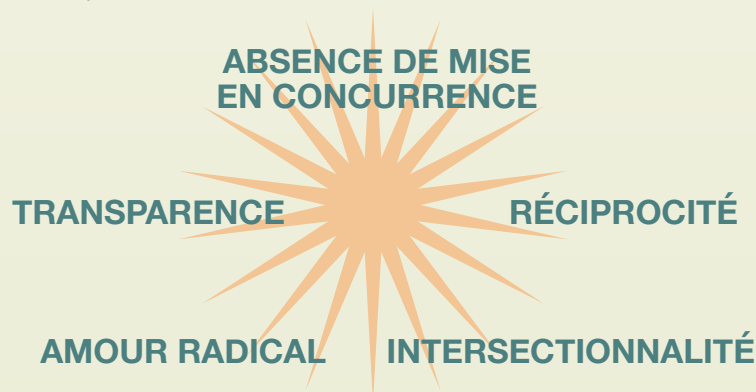
Lors de la conception d'*Activer*, l'équipe s'est appuyée sur ces expériences issues du milieu et a tenu compte d'importants facteurs contextuels, en particulier la pandémie de COVID-19 et ses répercussions sur les organisations féministes et de défense des droits des femmes du monde entier. Plus de deux années après le début de la pandémie, beaucoup d'entre elles continuaient de perdre le financement qui leur permettait d'accomplir leur travail essentiel. Elles devaient adapter leurs stratégies et leurs activités, tout en s'attaquant aux inégalités croissantes qui touchaient de manière disproportionnée les femmes, en plus des inégalités liées à leur origine ethnique, leur situation socio-économique, leur orientation sexuelle, leur âge et d'autres identités.

Toutes ces raisons nous ont poussées à imaginer un nouveau modèle de participation, issu du milieu des fonds pour les femmes et reposant sur nos valeurs féministes communes de collaboration et de communauté. Nous l'avons appelé *Avancer/Reculer*, un modèle inspiré des mouvements [dirigés par des Autochtones](#) et des mouvements de solidarité, qui favorise la réflexion communautaire plutôt que la concurrence.

Pour mieux comprendre le modèle *Avancer/Reculer*, voir le graphique sur la page suivante.

Principes du modèle *Avancer/Reculer*

En nous inspirant des modèles existants de mouvements de solidarité, nous avons conçu un processus qui repose sur les principes suivants :



Étapes du modèle *Avancer/Reculer*

①

Au moyen d'une discussion entre les membres du milieu, les fonds s'entendent sur les critères d'admissibilité aux subventions et sur les priorités.



②

Chaque fonds détermine s'il répond aux critères et évalue son besoin d'une subvention par rapport aux autres fonds. Avant de prendre leur décision, les fonds peuvent échanger les uns avec les autres.



Les fonds qui décident de ne pas se porter candidats vont donc : **RECULER**.



Les fonds qui décident de se porter candidats vont donc : **AVANCER**.

SCÉNARIO A :

Si les ressources sont suffisantes pour tous les fonds qui sont allés de l'avant, chaque fonds reçoit une subvention.

SCÉNARIO B :

Si les ressources ne sont pas suffisantes pour tous les fonds qui sont allés de l'avant, un exercice de priorisation déterminé par le milieu se fait au moyen d'un processus de vote guidé.

Le modèle *Avancer/Reculer* convient bien au milieu dynamique des fonds féministes que nous avons décrit au début du rapport. En recensant les fonds féministes existants, en particulier ceux qui sont situés et dirigés par des activistes dans les pays du Sud et de l'Est (Europe et Asie), nous avons constaté que la majorité d'entre eux font partie du réseau Prospera et ont bénéficié d'années d'échanges et de renforcement de l'esprit communautaire au sein de ce réseau. Quant aux fonds qui ne sont pas membres du réseau, ils participent à d'autres espaces et alliances, par exemple [Human Rights Funders Network](#), [Edge Funders Alliance](#), [Global Philanthropy Project](#) ou [Ariadne](#). Il s'agit de milieux rassembleurs favorisant le dialogue et la collaboration entre des pairs bailleurs de fonds animés de valeurs communes, qui entretiennent des relations solides et sont profondément attachés aux droits de la personne et aux mouvements féministes. Ces expériences du milieu et la participation active du Fonds Égalité au sein de celui-ci en tant que pair et collaborateur ont facilité la mise en place du modèle *Avancer/Reculer*.

Un élément important du processus (comme illustré dans le graphique *Avancer/Reculer*) a été la création conjointe et la participation des fonds féministes tout au long de l'exercice. Pour commencer, l'équipe du Fonds Égalité est entrée en contact avec les 51 fonds recensés, pour organiser une discussion avec le milieu sur la meilleure façon d'affecter les ressources pour le premier cycle d'*Activer*. Le Fonds Égalité a présenté des scénarios possibles d'octroi de subventions en fonction des lacunes actuelles en matière de ressources et a animé une conversation avec les participantes sur les critères à privilégier. Quarante représentantes de divers fonds, des collègues du secrétariat de Prospera et sept membres du personnel du Fonds Égalité ont participé à la séance et discuté de ces scénarios. Parmi les options figuraient entre autres le choix de prendre en compte uniquement la taille du budget des fonds et de donner la priorité à ceux qui se situent en dessous d'un certain seuil, et celui d'adopter une démarche plus thématique et de se concentrer sur les fonds qui œuvrent dans un contexte de crises politiques et de privations de liberté pour la société civile. D'un commun accord, les personnes présentes ont décidé que le premier cycle d'*Activer* devrait se concentrer sur :

- les fonds féministes qui travaillent dans des contextes de troubles civils, de violence étatique, de situations d'urgence et de crise;

- les fonds féministes présentant des possibilités stratégiques qui facilitent les nouveaux partenariats et débloquent des ressources supplémentaires en soutien à l'écosystème.

Notre équipe a ensuite défini des critères d'admissibilité précis en fonction de ce qui avait été convenu pour établir la priorité des ressources :

- Fonds établis dans les pays du Sud ou de l'Est qui sont en activité depuis moins de cinq ans².

- Fonds qui œuvrent et sont ancrés à l'échelle nationale.

- Fonds qui sont soumis à des contraintes ou des limitations financières.

- Fonds qui œuvrent auprès d'organisations et de mouvements féministes et de défense des droits des femmes qui font l'objet de violations des droits et de mesures de répression imposées par l'État, ou qui sont mal desservis, manquent de ressources et sont difficiles à atteindre en raison de facteurs politiques et sociaux.

² La seule limite imposée au Fonds Égalité dès le départ était que le financement de l'aide au développement que nous recevons du gouvernement du Canada est destiné à soutenir les organisations/fonds/réseaux établis ou accordant la majorité de leurs subventions dans des pays admissibles à l'aide publique au développement (APD).

Les critères n'étaient pas mutuellement exclusifs et les fonds féministes n'étaient pas obligés de satisfaire tous les critères pour être admissibles à un financement. Le principe était que les fonds utilisent ces critères au moment d'évaluer et de décider s'ils allaient de l'avant pour ce cycle ou s'ils se retireraient et attendaient les cycles suivants. L'objectif du modèle *Avancer/Reculer* est que les fonds soupèsent ces éléments non seulement en ce qui concerne leur propre organisation, mais aussi dans le contexte des besoins et des priorités de l'écosystème, en évaluant leur positionnement par rapport aux autres membres du milieu.

Sur les 44 fonds admissibles, 21 ont choisi de se retirer sans faire de demande. Plusieurs des représentantes de ces fonds nous ont dit que, dans un esprit de solidarité, elles donnaient la priorité à d'autres fonds qui avaient besoin d'un soutien financier plus important pour le moment, mais qu'elles envisageraient de présenter une demande pour de futurs cycles de financement. Comme l'a noté l'une des participantes :

« Nous nous sommes dit que notre situation financière actuelle était bonne. Nous n'avons pas de besoins urgents comme certains autres fonds. Bien sûr, personne n'a jamais assez d'argent, car les besoins du mouvement sont nombreux, mais nous avons décidé de ne pas participer à ce cycle. Laissons une chance aux fonds plus jeunes. »



En fin de compte, les 23 fonds qui ont décidé d'aller de l'avant ont tous reçu un financement après être passés par le processus de diligence raisonnable (voir le scénario A dans le graphique *Avancer/Reculer*). Chacun des fonds a reçu des subventions variant de 200 k\$ CAN à 330 k\$ CAN par an. Il est important de noter que le processus n'a pas abouti à ce que les fonds reçoivent moins d'argent. Si nous n'avions pas eu assez de ressources pour fournir les montants de subvention prévus à tous les fonds qui ont décidé d'aller de l'avant, le processus aurait évolué vers un exercice de priorisation déterminé par le milieu (scénario B dans le graphique *Avancer/Reculer*), où ce sont les fonds qui auraient décidé, au moyen d'un processus de sélection guidé, à qui le financement devrait être alloué.

Dans les sections qui suivent, nous explorons plus en détail l'évolution du processus de décision au sein des fonds, ainsi que les facteurs qui ont influencé leurs décisions d'aller de l'avant ou de se retirer. Enfin, nous présentons les conclusions et les leçons retenues de ce processus.

EXPÉRIENCES DES FONDS : DÉCIDER DANS UNE PERSPECTIVE ÉCOSYSTÉMIQUE

Dans le cadre de notre apprentissage, l'équipe de consultantes qui a accompagné l'équipe de conception du Fonds Égalité a réalisé 12 entretiens avec des fonds féministes qui ont participé au processus, composés de six fonds qui sont allés de l'avant et de six fonds qui se sont retirés. L'objectif des entretiens était de mieux comprendre les expériences des fonds qui ont participé (y compris ce qui a influencé leur prise de décision tout au long du processus), de faire ressortir les points de tension et de recueillir les réactions et recommandations générales. Les consultantes ont par la suite regroupé les thèmes et les recommandations issus de ces entretiens et les ont transmis à l'équipe du Fonds Égalité (toutes les citations directes des entretiens ont été anonymisées avant d'être transmises au Fonds Égalité). Cette section présente un résumé des réflexions qui sont ressorties de ces entretiens, ainsi que des discussions que le personnel du Fonds Égalité a eues avec les fonds tout au long du processus.

La plupart des représentantes des fonds féministes ayant pris part à l'exercice ont consulté des intervenants faisant partie de leur organisation lorsqu'elles ont eu à décider ou non de poursuivre la démarche de demande de financement. Il est intéressant de noter qu'avant de prendre une décision définitive, nombre d'entre elles ont rencontré des représentantes d'autres fonds féministes de l'écosystème (souvent dans leur région) et discuté avec celles-ci de la possibilité de financement. Quelques fonds ont fait remarquer que le modèle *Avancer/Reculer* était important parce qu'il leur offrait l'espace nécessaire pour adopter un point de vue écosystémique lors de leur prise de décision : « [Cela] nous a permis de nous arrêter un moment et de nous demander si nous avons réellement besoin de ces ressources, dans quel but, et si quelqu'un d'autre en a davantage besoin. » Ce sentiment a aussi été exprimé par la représentante d'un autre fonds, qui a expliqué comment la démarche a permis aux fonds de se concentrer sur les besoins du milieu lors de leurs délibérations individuelles :

« [Cette étape nous a permis de] montrer le degré de maturité des fonds pour les femmes, qui ont été honnêtes sur leurs besoins. L'attitude consistant à dire que ceux qui en ont le plus besoin devraient l'obtenir. [Il] ne s'agit pas seulement de nos besoins institutionnels, mais des besoins collectifs. »





DÉCIDER D'AVANCER

Les fonds féministes qui sont allés de l'avant l'ont fait en grande partie parce que leur organisation avait besoin de fonds et qu'ils pensaient que les mouvements qu'ils soutiennent bénéficieraient de ces ressources. Cependant, la représentante d'un de ces fonds a noté la tension qu'elle a ressentie lors de sa réflexion sur ses responsabilités envers les mouvements bénéficiaires de son fonds et les besoins des autres fonds : « Nos mouvements sont si solides, il y a une telle diversité, et les organisations prennent des risques. Je ne me serais pas sentie en position de dire non [et de ne pas faire de demande]. Bien sûr, après avoir présenté la lettre d'intérêt, [si] le Fonds Égalité nous annonce qu'un autre fonds en a [plus] besoin, bien sûr que nous dirions oui à cela. »

Par ailleurs, certains fonds ont indiqué leur intérêt particulier à recevoir du financement du Fonds Égalité, puisqu'il s'agit d'un partenaire connu et respecté dans l'écosystème. La représentante d'un fonds est allée plus loin en exprimant un intérêt à recevoir un financement du gouvernement du Canada par l'entremise du Fonds Égalité, affirmant en particulier que

« derrière le fonds, il y a un gouvernement progressiste qui donne l'argent, et nous voyons cela comme une importante occasion. »



Certains fonds étaient initialement ambivalents, prévoyant d'abord de se retirer, mais ont décidé d'aller de l'avant en raison de changements dans leur situation financière durant cette période volatile, ou en raison de l'incertitude entourant le moment du déclenchement du prochain cycle de financement du Fonds Égalité. La représentante d'un des fonds a confié que durant la période de présentation des demandes, le financement sur lequel ils comptaient est tombé à l'eau, ce qui les a poussés à faire une demande. La représentante d'un autre fonds a indiqué que, bien que le fonds n'ait pas eu l'intention à l'origine d'aller de l'avant, pensant que d'autres fonds en avaient peut-être « davantage besoin », l'incertitude quant au calendrier des futurs cycles de financement l'a finalement poussé à faire une demande.



DÉCIDER DE RECULER

Près de la moitié des fonds admissibles ne sont pas allés de l'avant pour ce cycle d'*Activer*, prenant plusieurs facteurs en considération dans cette décision. Beaucoup ont jugé que leur situation financière était solide, alors que d'autres ont choisi de ne pas présenter de demande en raison d'une capacité interne limitée pour la gestion du processus. Toutefois, ce qui est ressorti le plus souvent des entretiens a été la solidarité féministe en jeu.

Plusieurs fonds ont associé leur décision de reculer aux besoins des autres fonds de l'écosystème. Certains fonds ont explicitement mentionné souhaiter que les subventions accordées dans le cadre de ce cycle d'*Activer* aillent aux fonds nouveaux et émergents qui en avaient le plus besoin. De nombreux fonds ont manifesté le souhait que les subventions aillent à des fonds plus jeunes et nationaux en particulier. Certains ont souligné l'importance que d'autres fonds, qui ont eu moins accès au financement par le passé, puissent présenter une demande.

La représentante d'un des fonds a révélé que la « principale raison [pour reculer] est que nous ne voulions pas priver d'argent les fonds locaux pour les femmes qui ont des budgets beaucoup plus réduits. » Un autre fonds a décidé de se retirer parce qu'il avait déjà reçu du financement du même bailleur de fonds bilatéral (gouvernement du Canada). Pour ce fonds, il s'agissait d'une question d'équité et d'une volonté que d'autres fonds féministes reçoivent également des ressources du Canada. Lors d'un appel tenu avec le personnel du Fonds Égalité, la participante a affirmé :

« Notre fonds va se retirer de ce processus. Nous recevons déjà du financement du [gouvernement du Canada] grâce au programme Voix et Leadership des Femmes. C'est une question de solidarité. Nous savons qu'il y aura d'autres occasions, donc il est préférable de donner la chance à d'autres pour cette fois-ci. »



Ces décisions n'ont pas toujours été simples ou faciles à prendre. De nombreux fonds ressentait un besoin urgent d'obtenir un financement en ces temps difficiles, mais leur solidarité et un sentiment de coresponsabilité envers d'autres fonds moins bien dotés ont eu plus de poids. Cela reflète une adhésion aux priorités collectives établies par le milieu durant le processus de consultation, en particulier l'accord commun selon lequel le financement pour le premier cycle d'*Activer* était destiné aux fonds émergents et nationaux. Le fait que les fonds aient accordé une telle importance à cet aspect au cours de leurs processus de délibération individuels témoigne de leur sens profond de la responsabilité envers le milieu et le processus collectif.

D'autres facteurs comme le moment choisi, la capacité et les exigences en matière de conformité ont également pesé dans la décision de certains fonds de se retirer. Les fonds ont soigneusement examiné ce qu'impliquent certaines des exigences se rattachant aux subventions du Fonds Égalité, transmises par l'équipe en début de processus. De nombreux fonds ont également réfléchi à leur propre marge de manœuvre au moment de la demande et, en raison de transitions organisationnelles, de capacités limitées en matière de personnel ou d'autres priorités urgentes, ont décidé de se retirer de ce cycle. Certains fonds ont également indiqué que le prochain appel à propositions serait pour eux un meilleur moment pour aller de l'avant.

POINTS DE TENSION

Comme il s'agissait d'une nouvelle démarche à la fois pour le Fonds Égalité et pour le milieu, il y a eu, sans surprise, quelques points de tension dans le processus. La plupart de ces motifs de préoccupation ont été soulevés par les fonds lors des entretiens avec les consultantes. Une bonne partie portait sur les exigences de conformité d'*Activer* et sur les points où le Fonds Égalité aurait pu faire preuve de plus de clarté afin de faciliter le processus décisionnel des fonds. La section qui suit présente plus en détail ces préoccupations et présente des pistes formulées par le Fonds Égalité quant à la voie à suivre pour l'avenir.

POUR LES FONDS, LES LOURDES EXIGENCES POSAIENT PROBLÈME, CE QUI A DÉCIDÉ CERTAINS D'ENTRE EUX À SE RETIRER.

Certains fonds ont décidé de ne pas faire de demande de financement après avoir examiné les exigences en matière de diligence raisonnable, de production de rapports et de conformité. Lors des entretiens, les représentantes de ces fonds ont mentionné leurs préoccupations concernant les conditions lourdes et restrictives, en particulier celles qui seraient transférées à leurs partenaires bénéficiaires. L'un des fonds, qui était déjà passé par un tel processus avec un bailleur de fonds bilatéral, a décidé de ne pas aller de l'avant en raison de cette expérience passée.

POUR L'AVENIR :

Nous pensons qu'il est important de continuer à plaider et à négocier pour un financement plus important et de meilleure qualité, tout en reconnaissant que les conditions sont restrictives et contraignantes. Parvenir à un équilibre entre les exigences de conformité du financement public et la réduction pour nos partenaires des contraintes liées au respect de ces exigences est un défi permanent sur lequel nous continuons à travailler (pour plus de détails, voir la section Leçons retenues). Nous continuerons à mettre à profit notre rôle et notre position, en tirant parti de notre collaboration avec les autres fonds, pour plaider auprès des bailleurs de fonds en faveur d'exigences moins restrictives.

CERTAINS FONDS ONT RESENTI UNE TENSION CAUSÉE PAR LA NÉCESSITÉ DE CONCILIER DES BESOINS INDIVIDUELS OU RÉGIONAUX URGENTS AVEC CEUX DE L'ENSEMBLE DES FONDS PARTICIPANTS DU MONDE ENTIER.

C'était le cas pour certains des plus grands fonds régionaux, qui ont été contraints de concilier un besoin urgent de ressources en raison de contextes politiques difficiles avec le fait que d'autres fonds disposant de budgets moindres avaient peut-être un besoin encore plus urgent de ressources. Dans un cas, le choix de deux fonds régionaux de se retirer a fait en sorte qu'une région, l'Amérique centrale, n'a pas reçu de financement.

POUR L'AVENIR :

Même si l'équipe du Fonds Égalité n'était pas à l'aise face à ce résultat, il était important de respecter pleinement le processus de pouvoir collectif dans la prise de décision et les résultats. Dans les prochains cycles, nous pourrions envisager de créer plus d'espaces pour les échanges après la décision des fonds d'aller de l'avant, afin de permettre des discussions plus complètes sur les besoins en ressources dans l'ensemble de l'écosystème.

L'UN DES FONDS QUI AVAIENT DÉCIDÉ D'ALLER DE L'AVANT A FAIT MARCHÉ ARRIÈRE APRÈS DISCUSSION AVEC LE PERSONNEL DU FONDS ÉGALITÉ.

Au cours de la rencontre, l'équipe du Fonds Égalité et le fonds en question avaient passé en revue les priorités en matière de financement d'*Activer* et l'équipe avait souligné le fait que le fonds était situé dans l'hémisphère Nord. La discussion a été bien accueillie par la représentante du fonds en raison de la relation positive qu'elle avait déjà avec le membre du personnel du Fonds Égalité. Cependant, lors de l'entretien de suivi, il est apparu évident que la représentante avait perçu l'échange sur la situation géographique de son fonds comme un signal de la préférence du Fonds Égalité que le fonds fasse marche arrière. Après réflexion, elle a confié que « nous n'avons pas l'impression qu'il y avait place au désaccord, mais nous en avons compris la raison. »

POUR L'AVENIR :

Le Fonds Égalité poursuivra ses efforts pour améliorer sa façon de communiquer afin de s'assurer que les fonds sont conscients que c'est à eux que revient la décision finale d'aller de l'avant ou de se retirer. Nous continuons également à réfléchir à la façon dont le pouvoir peut se manifester dans ce type de processus et d'interactions et aux moyens qui nous permettraient de réduire la possibilité qu'une telle situation se produise.

LEÇONS RETENUES

À la suite de la mise en place du modèle *Avancer/Reculer*, l'équipe de conception du Fonds Égalité et les consultantes ont organisé une série de discussions afin de réfléchir au processus et de déterminer les leçons à retenir de cet exercice. Un exercice de construction de sens a notamment eu lieu, au cours duquel les principales réflexions et recommandations découlant des entretiens avec les 12 fonds féministes ont été passées en revue et ont fait l'objet de discussions. Les réflexions du personnel du Fonds Égalité relativement au déroulement du processus ont également été recueillies. La section qui suit donne un aperçu des principales leçons retenues qui ont émergé de ces discussions.

IL EST ESSENTIEL DE S'APPUYER SUR LES RÉSEAUX EXISTANTS POUR INSTAURER LA CONFIANCE ET LA COLLABORATION

Le modèle *Avancer/Reculer* n'a été rendu possible que grâce à des années de travail de renforcement de l'esprit communautaire réalisé par de nombreux autres membres de l'écosystème des fonds féministes.

Le modèle sans mise en concurrence *Activer* a bénéficié du travail fondateur de renforcement de l'esprit communautaire réalisé par les fonds pour les femmes depuis des décennies. Sans cette communauté établie et ses réseaux, le processus n'aurait peut-être pas réussi et n'aurait pas transformé les choses à ce point.

Par exemple, le processus a permis aux fonds féministes de sentir qu'ils participent non seulement au processus d'octroi de subventions, mais à une vision plus large de faire les choses différemment dans le domaine de la philanthropie. Comme l'a fait remarquer la représentante de l'un des fonds : « [L'octroi de subventions par le Fonds Égalité] a beaucoup de potentiel étant donné la participation du gouvernement et d'autres partenaires. Il a une incidence importante sur l'ensemble du spectre. Nous étions enthousiastes à l'idée de faire notre juste part et de contribuer, dans un contexte d'écoute, d'accueil des suggestions et de souplesse. »

Pour les bailleurs de fonds qui songent à adopter ou à expérimenter un modèle de type *Avancer/Reculer*, il est important de savoir que du temps et des ressources doivent être investis dans l'établissement de relations, les réunions, la facilitation et la participation du milieu. Les réseaux existants sont souvent un bon point de départ pour amorcer cette démarche, en collaboration avec les coordonnateurs des réseaux. Il se peut que les bailleurs de fonds aient besoin de plus de temps pour établir une présence au sein de ces réseaux et obtenir la confiance de ceux-ci. Pour le Fonds Égalité, qui fait partie du milieu des fonds féministes, l'exercice a été facilité. Nous avons également consulté les réseaux en place, par exemple Prospera, tout au long du processus, afin d'obtenir leurs commentaires et conseils.

IL EST ESSENTIEL DE TRAVAILLER AVEC UNE INTERLOCUTRICE OU UN INTERLOCUTEUR DE CONFIANCE POUR RÉUSSIR

La présence d'une responsable de programme connue et respectée des fonds féministes a été importante pour créer un processus ouvert et digne de confiance pour les membres du milieu féministe.

Nous ne pouvons souligner à quel point nous avons bénéficié de la présence de membres du personnel qui étaient respectés dans notre milieu. Sans ces personnes, la proposition d'un processus de retrait volontaire du financement n'aurait pas été accueillie avec autant d'ouverture. Un grand nombre des représentantes des fonds qui ont participé aux entretiens organisés par l'équipe de consultantes ont souligné qu'elles connaissaient la responsable de programme du Fonds Égalité, Fadekemi Akinfaderin, et lui faisaient confiance. Nombre d'entre elles ont estimé que le Fonds Égalité les avait suffisamment guidées dans leur réflexion sur la décision d'aller de l'avant ou de se retirer, et que la responsable d'équipe avait été particulièrement utile en répondant à leurs questions tout au long du processus.

Dans ces conditions, nous avons été heureuses d'apprendre que ce modèle avait permis de réduire le stress lié au processus de demande, et qu'il avait engendré solidarité et confiance. L'une des participantes nous a confié :

« Ça n'a pas été un processus générateur d'anxiété. On ne peut pas en dire autant des autres processus de demande de financement. Ce que j'ai aimé, personnellement, c'est que l'équipe était accessible et ouverte. Si nous avons le moindre doute, elles ont toujours fait en sorte que nous puissions les joindre. »



L'ADHÉSION EST UN PROCESSUS ET UN RÉSULTAT

La mobilisation du milieu des fonds féministes tout au long du processus participatif a renforcé la solidarité entre les fonds.

La consultation initiale du Fonds Égalité auprès des membres du milieu a réuni de nombreuses parties prenantes, notamment les fonds admissibles, les représentantes du secrétariat de Prospera et des membres du personnel et de la direction du Fonds Égalité. Ces consultations ont offert un espace permettant d'établir une compréhension commune du processus, de veiller à ce que tous disposent des mêmes informations sur les lacunes en matière de ressources dans le milieu, et de favoriser la solidarité entre les fonds.

De leur propre initiative, plusieurs fonds ont organisé des conversations régionales successives pour discuter de la possibilité de financement offerte par *Activer* ou participé à celles-ci, tout en passant par leurs propres processus décisionnels. Cela démontre à quel point les fonds ont su s'appuyer sur la confiance et les relations existantes et prendre en compte les besoins plus larges de l'écosystème lors de leurs délibérations individuelles. Au cours de ces discussions autonomes, les fonds participants ont échangé de l'information, amélioré leur compréhension du raisonnement des autres fonds dans leur décision d'aller de l'avant ou de se retirer, et élaboré une stratégie commune sur les implications de ces décisions. Par exemple, l'une des participantes a déclaré : « Grâce aux réunions et aux conversations avec le réseau, nous avons réalisé que les grands fonds des pays européens se retiraient. Cela nous a donné, en tant que petit fonds [national], [la possibilité] de prendre une place et de travailler à partir de là. Cela nous a donné une meilleure chance d'éviter toute concurrence avec eux. »

Pendant ce temps, un autre groupe de fonds a discuté de ce que cela impliquerait si, avec le retrait de certains fonds, on se retrouvait dans un scénario potentiel où une région géographique entière ne recevrait pas de ressources. Lors des cycles futurs, les équipes du Fonds Égalité pourront continuer de travailler étroitement avec des réseaux comme Prospera à la création conjointe d'espaces encore plus ciblés et intentionnels pour organiser ces conversations pour les participants.

En fin de compte, le processus collectif s'est déroulé au sein de conversations encadrées ou plus informelles, qui ont encouragé les fonds à tenir compte des priorités et besoins de leurs pairs (en plus des leurs) dans leur prise de décision.

LE POUVOIR COLLECTIF DANS LA PRISE DE DÉCISION ABOUTIT À DES RÉSULTATS QUI SONT REPRÉSENTATIFS DE LA DIVERSITÉ DU MILIEU

L'adoption d'une démarche collective pour décider des priorités de financement a permis à des fonds diversifiés de recevoir des ressources, notamment ceux qui font face à des difficultés particulières pour accéder au financement.

Le résultat est une cohorte d'organisations qui reflète la diversité de l'écosystème, de même que les visions intersectionnelles des fonds féministes eux-mêmes :

CINQ fonds sont autogérés par des communautés particulièrement marginalisées, notamment les travailleuses du sexe, les communautés LGBTQI+, les adolescentes et les jeunes femmes, les femmes autochtones et les femmes d'ascendance africaine vivant en Amérique latine, et œuvrent exclusivement auprès de celles-ci à l'avancement de leurs dossiers.

DIX fonds soutiennent des mouvements à l'échelle nationale, infranationale et communautaire dans certains pays, notamment la Colombie, la Bolivie, le Brésil, le Népal, la République démocratique du Congo, la Serbie et l'Arménie. Ces fonds jouent un rôle unique dans leur contexte et disposent d'une connaissance locale et de liens approfondis avec les mouvements, mais ont eu par le passé un accès plus restreint aux ressources.

UN fonds thématique travaille à la croisée de la technologie féministe et de la philanthropie, en donnant la priorité aux communautés qui ont un accès limité aux technologies numériques et qui subissent une surveillance et une intimidation dans les espaces numériques.

SEPT fonds ont été mis sur pied il y a moins de cinq ans; ils augmentent leurs capacités en matière de subventions et sont en train de développer leurs propres capacités et structures organisationnelles.

DEUX fonds d'action urgente jouent un rôle essentiel en Afrique, ainsi qu'en Asie et dans le Pacifique, en soutenant les défenseurs et activistes des droits humains qui travaillent dans des contextes de crise et qui sont confrontés au harcèlement pour leur travail, et en intervenant lors de moments critiques et en présence d'occasions stratégiques.

DIX-SEPT fonds sont membres du réseau Prospera, où nous œuvrons ensemble en tant que pairs, pour faire évoluer la situation des femmes, des filles, des personnes transgenres et de leurs communautés.

Comme l'a fait remarquer la représentante de l'un des fonds : « Je pense qu'il y avait une bonne diversité de fonds, j'ai vu beaucoup de fonds nationaux [plutôt que mondiaux], ce qui est positif. » Ceci est digne de mention, étant donné que les fonds mondiaux ou régionaux les plus importants du milieu ont généralement un meilleur accès et reçoivent beaucoup plus de financement que les fonds nationaux.

IL EST ESSENTIEL DE REPOUSSER LES LIMITES DES PARAMÈTRES ACTUELS DU FINANCEMENT

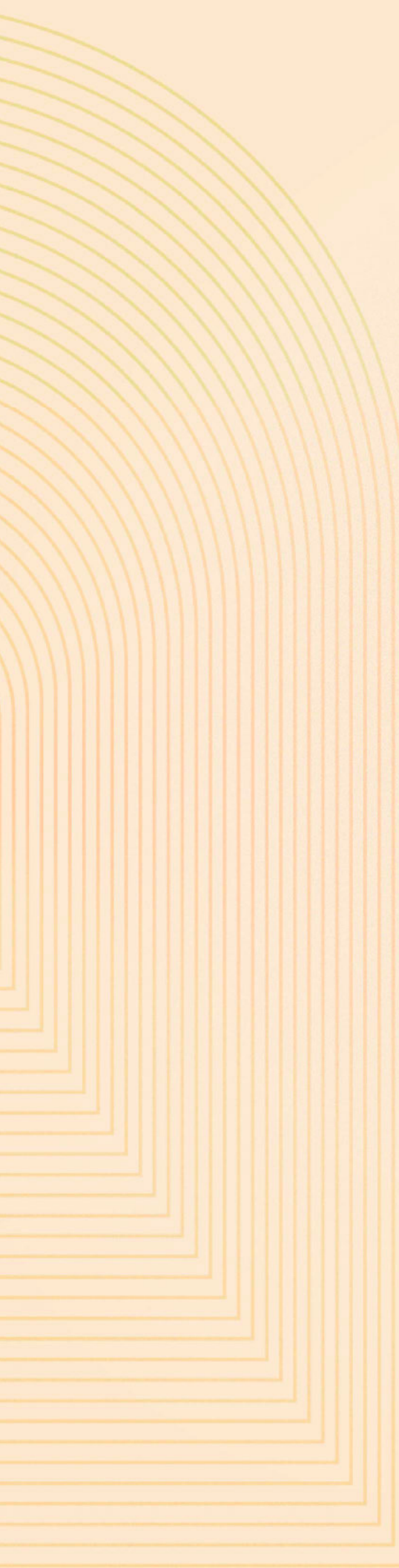
Des exigences et des conditions plus souples et moins onéreuses de la part des programmes d'aide internationale des gouvernements faciliteraient la mise en place de pratiques liées à un octroi de subventions participatif.

Un défi auquel sont confrontés en permanence le Fonds Égalité et le milieu des fonds féministes est la recherche d'un meilleur équilibre entre les conditions demandées par le financement public et les réalités et expériences vécues des mouvements que nous servons.

Dans le milieu du financement féministe, nous sommes constamment confrontées à des questions telles que : comment créer des relations qui reposent sur la confiance et la solidarité avec les partenaires, sans renforcer les dynamiques de pouvoir traditionnelles? Comment pouvons-nous favoriser une culture de responsabilité mutuelle et de solidarité, sans pour autant imposer des exigences extrêmement lourdes? Cette conversation se poursuit au sein de notre organisation et plus largement avec l'ensemble des fonds alliés.

Un défi particulier est que les fonds d'aide internationale ne peuvent être dirigés que vers des organisations situées dans des pays qui figurent sur la liste du Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE des pays bénéficiaires de l'aide au développement international. Cette liste ne comprend pas un certain nombre de pays où les fonds féministes sont situés ou travaillent. En raison de notre principale source de financement, les fonds qui œuvrent dans ces pays n'étaient pas admissibles pour *Activer*, malgré les inégalités de genre et la violence présentes dans ces pays et le travail remarquable qu'ils accomplissent. Parmi les pays exclus, on compte la Pologne, la Bulgarie, la Croatie et le Chili.

Bien que le milieu des fonds féministes comprenne que ces considérations ne sont pas de son ressort, cette situation reste un obstacle inhérent à la poursuite de la décolonisation de l'aide et de la philanthropie. De plus, cela va à l'encontre du fait que les luttes pour les droits des femmes et l'égalité des genres se fondent sur les réalités locales et ne correspondent pas au produit intérieur brut (PIB) ni à d'autres indicateurs de croissance économique. Il est possible de poursuivre un plaidoyer commun dans ce domaine.



De plus, les exigences élevées du financement public en matière de conformité et de reddition de comptes entraînent un lourd fardeau pour les bénéficiaires de subventions et constituent souvent un obstacle à l'accès à ce type de financement pour certaines organisations. La plupart des fonds féministes ont des systèmes d'octroi de subventions matures et des processus de diligence raisonnable et de reddition de comptes bien établis qui répondent aux conditions des bailleurs de fonds bilatéraux. Il est également vrai, comme indiqué précédemment, que certains fonds ont choisi de se retirer parce qu'ils estimaient que les exigences en matière de rapports étaient trop lourdes et restrictives, en particulier pour leurs partenaires bénéficiaires. Par exemple, l'obligation de conserver les reçus et les documents justificatifs pour une période de six ans après la fin d'une subvention (ce qui est une exigence de l'Agence du revenu du Canada, que nous devons suivre) représente une difficulté pour de nombreuses organisations de base et collectifs féministes. L'équipe du Fonds Égalité travaille en collaboration avec les fonds féministes pour répondre à leurs préoccupations tout en garantissant la conformité, tandis que nous entrons dans la phase de mise en œuvre des subventions.

Le milieu des fonds féministes a exprimé le souhait de travailler en collaboration avec le Fonds Égalité afin de plaider pour une meilleure adéquation des pratiques du financement public avec les besoins des mouvements féministes dans le monde. Nous continuerons à travailler avec le milieu et d'autres parties prenantes pour plaider en faveur d'un financement plus important et de meilleure qualité pour les mouvements que nous servons.

LES DÉFINITIONS TRADITIONNELLES DU RISQUE CONSTITUENT DES OBSTACLES AU FINANCEMENT FÉMINISTE

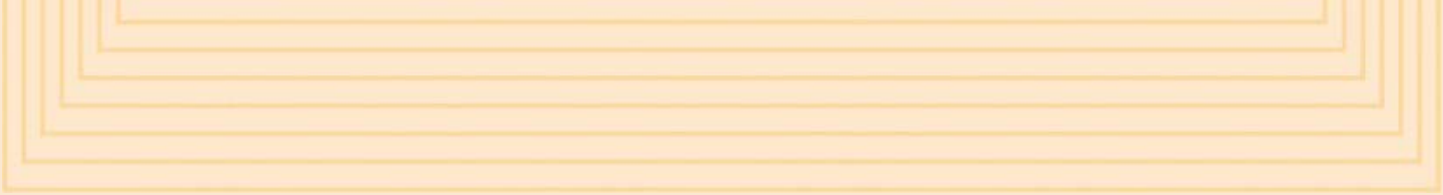
Nous devons remettre en question les notions traditionnelles du risque dans l'octroi des subventions afin de pouvoir financer de manière solide les mouvements féministes nouveaux ou manquant de ressources qui œuvrent dans des contextes sociopolitiques marqués par des restrictions à la liberté.

Les méthodes d'évaluation des risques des bailleurs de fonds institutionnels constituent souvent un obstacle majeur au soutien des organisations féministes qui peuvent ne pas disposer des systèmes requis qui sont perçus comme nécessaires pour réduire les risques au minimum. Le Fonds Égalité saisit toutes les occasions d'élargir les cadres d'analyse des risques et ainsi modifier les hypothèses habituelles. Il s'agit notamment d'amener les autres à comprendre le risque de ne pas soutenir les groupes, comme les fonds féministes, qui sont les plus proches des communautés les plus touchées par les inégalités et l'injustice de genre.

Tous les fonds naissent en réponse à un besoin. C'est notamment le cas dans des contextes sociopolitiques et économiques marqués par des restrictions, où les fonds féministes jouent un rôle crucial dans l'approvisionnement en ressources des organisations féministes et de défense des droits des femmes, qui sont en première ligne de la résistance et du changement. L'équipe du Fonds Égalité n'a ménagé aucun effort pour résister aux notions traditionnelles du risque, sachant que cela était fondamental pour que les fonds féministes travaillant dans des contextes de troubles civils, de violence étatique, d'urgences et de crises, ainsi que les fonds émergents et nationaux, ne soient pas exclus du processus.

En particulier, notre soutien aux fonds émergents, novices en matière d'octroi de subventions et de gestion de subventions plus importantes, nous a poussées à nous interroger sur les notions courantes de risque. Nous avons eu de grandes conversations sur le sujet, réalisé des études de cas et examiné le risque pour l'ensemble des fonds plutôt qu'à l'échelle de chaque organisation. Nous avons emprunté cette démarche au monde de l'investissement, où le risque est positif et bienvenu, car il est considéré comme nécessaire pour obtenir de meilleurs résultats.

Nous nous sommes également penchées sur la question de la taille des subventions. Par le passé, les fonds disposant de budgets plus imposants dans notre milieu ont reçu des subventions plus importantes, tandis que les fonds disposant de plus petits budgets, ou les fonds plus récents, ont reçu des subventions moindres. Ce phénomène renforce les disparités entre les fonds et entrave la capacité des fonds à plus petit budget (souvent des fonds nationaux) à solidifier leurs systèmes institutionnels et à planifier leur croissance. En octroyant des subventions de taille équivalente à tous les fonds qui sont allés de l'avant (toutes les subventions se situaient entre 200 k\$ CAN et 330 k\$ CAN par année), le Fonds Égalité a reconnu qu'un investissement important était nécessaire dans chacun des fonds pour s'assurer qu'ils puissent répondre aux besoins de leurs membres et récupérer les coûts de base. Si la majorité de la subvention était destinée à une distribution à des organisations féministes, nous avons reconnu la nécessité pour les fonds émergents et moins bien dotés d'allouer un pourcentage plus important des ressources au renforcement institutionnel.

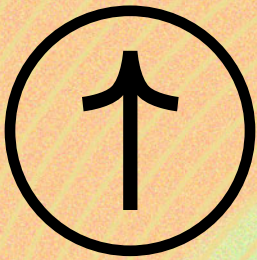


RÉFLEXIONS FINALES

La création conjointe du modèle *Avancer/Reculer* en collaboration avec autant de fonds féministes s'est avéré un parcours d'apprentissage transformateur. Elle a révélé le pouvoir de la communauté, de la prise de décision collective et toutes les possibilités qui s'ouvrent lorsque nous plaçons nos valeurs féministes au cœur d'un processus de conception.

En invitant à la table les fonds féministes dès le départ pour nous entendre sur les priorités de financement, nous avons fait en sorte de créer des critères d'admissibilité qui permettent de combler les lacunes et les besoins en matière de ressources, déterminés par le milieu lui-même. Cette démarche a engendré un fort sentiment de solidarité entre les fonds et leur a permis d'évaluer eux-mêmes leurs besoins par rapport à ceux des autres. En fin de compte, un groupe riche et diversifié de 23 fonds féministes a décidé de demander du financement, dont sept fonds émergents et dix fonds nationaux, ces deux types de groupes ayant eu par le passé un accès limité au financement. Nous nous réjouissons à l'idée de soutenir et d'approfondir nos partenariats avec chacun de ces fonds, qui continuent à transférer des ressources à des centaines d'organisations féministes et de défense des droits des femmes luttant à l'échelle locale contre les menaces croissantes qui pèsent sur les femmes, les filles et les personnes transgenres dans le monde entier.

Tout au long de ce processus, le personnel du Fonds Égalité a également appris à vivre avec un certain degré d'inconfort : remettre en question les idées reçues sur les mécanismes traditionnels d'octroi de subventions et s'efforcer d'imaginer des approches nouvelles et différentes. Nous avons dû reconnaître les difficultés liées aux exigences et aux réglementations du financement public et nous y attaquer. Nous avons également dû gérer l'incertitude et remettre en question notre compréhension du risque. Mais plus important encore, nous continuons à réfléchir et à mesurer pleinement le coût élevé lié au risque de ne pas soutenir financièrement les mouvements féministes qui font ce dur travail de résistance, de réforme, de réinvention et de recréation de notre monde. Ces processus de désapprentissage et de réapprentissage font partie de notre engagement à l'égard de la philanthropie féministe et ils renforcent notre solidarité avec les mouvements féministes. Et nous avons encore beaucoup de travail sur la planche. Nous exprimons notre profonde gratitude envers tous les fonds féministes et envers Prospera pour avoir consacré leur temps, leurs talents et leur sagesse à l'élaboration de ce processus et ainsi garanti sa réussite.



SUIVRE ET PARTAGER



@equality_fund



@equalityfund



@equalityfund



@equalityfundCA

