

Stratégie 2015-2020 de Mama Cash :

Financement du Militantisme Féministe

Synthèse de la Revue de fin de Parcours

mars 2021

ma
ma
cash



Introduction

Mama Cash est un fonds international pour les femmes qui finance des militant(e)s et des mouvements féministes partout dans le monde, et qui contribue à la constitution des réseaux qui lui sont nécessaires pour défendre et bâtir un avenir plus pacifique, plus juste et plus durable.

Entre 2015 et 2020, Mama Cash a mis en œuvre son plan stratégique sexennal de *financement du militantisme féministe*. Durant cette période, nous avons financé des groupes et des mouvements dirigés par des femmes, des filles et des personnes transgenres et intersexuées qui ont mobilisé leurs communautés et mené des actions contre les injustices et les inégalités en vue de promouvoir la défense des droits fondamentaux et de la justice sociale à travers le monde.

Mama Cash s'engage à évaluer et à tirer les leçons de son travail afin d'améliorer son soutien aux mouvements féministes. En 2020, alors que nous entrons dans la dernière année de notre dernier plan sexennal, nous avons sollicité une entité externe pour qu'elle réalise une revue de fin de parcours (RFP).

Nous nous efforçons de faire preuve de réactivité dans nos activités de financement. Le présent bilan a été entrepris en vue de soutenir cette attitude. L'objectif de cette évaluation était de déterminer si et comment Mama Cash avait pu satisfaire les besoins des mouvements et des militant(e)s féministes au cours de la période 2015–2020, et d'identifier les approches que nous pourrions modifier ou emprunter pour améliorer notre prochain plan stratégique. L'équipe de quatre consultants en recherche qui a réalisé la RFP compte plus de 60 ans d'expérience dans la conception et la mise en œuvre d'évaluations participatives à méthodes mixtes et dans le soutien à l'apprentissage organisationnel.

La RFP a donné lieu à une collecte de données primaires et secondaires. Les évaluateurs ont mené des entretiens avec les principales parties prenantes, notamment des partenaires-bénéficiaires, d'autres fonds féminins partenaires, des financeurs et des réseaux de bailleurs de fonds, des membres de l'initiative CMI ! [Comptez sur moi !] et du consortium international GAGGA, leurs allié(e)s et leurs homologues, ainsi que des membres du personnel de Mama Cash et de son Conseil de surveillance. Les résultats de l'enquête biennale indépendante menée par le Center for Effective Philanthropy [Centre pour une philanthropie efficace] auprès des partenaires-bénéficiaires soutenus par Mama Cash et des demandeurs qui nous ont sollicités pour obtenir un soutien ont également fourni un important retour d'informations sur notre approche et nos pratiques, dont les consultants se sont inspirés. Ils ont par ailleurs passé en revue plus de 140 rapports, mémos et autres documents.

[Le résumé analytique](#) qui suit est issu de la RFP et présenté ici dans son intégralité. Les [réflexions](#) de Mama Cash sur les conclusions le complètent, ainsi que nos propositions inspirées des recommandations et qui figureront dans notre nouveau Guide stratégique. Nous les publions pour exprimer notre engagement à évaluer et à communiquer les résultats de notre démarche de subventionnement, à partager ce que nous avons appris et à assumer nos responsabilités vis-à-vis de nos parties prenantes.

Résumé Analytique de Compte Rendu de la RFP

Rédigé par Doris Bartel,
Madhumita Das, Nidal
Karim et Etobssie Wako
(octobre 2020)

Au début de l'année 2020, Mama Cash a sollicité une revue de fin de période (RFP) de sa stratégie sexennale de financement du militantisme féministe¹. Cette stratégie a été conçue de manière à refléter le contexte et à répondre aux complexités et aux dynamiques de notre époque, qui témoigne d'une montée des fondamentalismes religieux et politiques à l'échelle du monde entier. Les groupes et les mouvements féministes ont dû faire face à d'importantes réactions, menaces et violences de la part des forces conservatrices qui tentent de freiner les progrès en matière de droits des femmes, des filles et des personnes transgenres et intersexuées. En dépit des preuves documentées selon lesquelles le militantisme féministe contribue de manière significative au changement progressiste des politiques, peu de donateurs s'étaient engagés à procurer les ressources nécessaires lors du lancement de cette stratégie. Le financement des groupes militants féministes de terrain était terriblement insuffisant, tant du point de vue de la quantité que de la qualité. En interne, la mise en œuvre de la stratégie du financement du militantisme féministe a également été marquée par l'octroi de 2 subventions importantes à des coalitions dans le cadre du programme « Dialogues et dissidences » du ministère néerlandais des Affaires étrangères : Count me in ! [CMI!, Comptez sur moi !] et la Global Alliance for Green and Gender Action (GAGGA, Alliance mondiale pour des actions écologiques et genrées), qui ont renforcé les capacités d'octroi de subventions, ainsi que de plaidoyer et d'influence fondés sur des alliances.

L'objectif de la RFP était double :

- (1) Comprendre et recenser les résultats du travail de Mama Cash et tout impact ultérieur apporté par les 3 axes du plan stratégique — **qu'est-ce qui a changé, grâce au travail de Mama Cash ?**
- (2) En savoir plus sur les forces et les faiblesses des approches de Mama Cash au cours des 6 dernières années — **qu'est-ce qui, dans la façon dont Mama Cash travaille, a contribué à créer le changement ci-dessus, et qu'est-ce qui l'a entravé ? Mama Cash a-t-elle évolué, et si oui comment, par rapport aux besoins des mouvements et des militant(e)s féministes ?**

Cette analyse a été réalisée en pleine pandémie, un événement qui met en évidence les oppressions croisées ayant un impact sur la vie des femmes, des filles, et des personnes transgenres et intersexuées². Malgré les défis posés par cette crise sanitaire internationale, l'équipe chargée de cette RFP et Mama Cash ont compris tout l'intérêt qu'il y avait à poursuivre ce travail d'évaluation de fin de parcours. En tant qu'évaluateurs et chercheurs féministes, nous avons jugé utile d'évaluer et de nommer les impacts, d'apprendre et de partager les leçons, et de renforcer la redevabilité envers les partenaires, les alliés, les mouvements et les donateurs. Nous avons mis l'accent sur l'assistance, la créativité et l'adaptation et avons conçu un processus d'évaluation qui appliquait les principes féministes et les approches tenant compte des traumatismes pour mener à bien des recherches dans un contexte de pandémie sanitaire³.

Résumé des Principales Conclusions

Les trois objectifs stratégiques de Mama Cash sont les suivants :

Les principales conclusions de ce rapport indiquent que Mama Cash est une organisation en accord avec ses valeurs qui s'adapte pour répondre aux besoins des organisations féministes du monde entier. Le résumé ci-dessous donne un aperçu des principales conclusions classées en fonction des différentes composantes de la stratégie de Mama Cash de *financement du militantisme féministe*.

1. **Subventionnement et accompagnement** : Proposer des subventions flexibles, de base et de plus long terme, ainsi que des mesures d'accompagnement adaptées aux groupes autogérés émergents et établis, facilitant l'émergence de mouvements de promotion des droits des femmes, des filles et des personnes transgenres et intersexuées dans les domaines thématiques ayant trait au corps (intégrité physique et autonomie corporelle), à l'argent (droits du travail et justice environnementale) et à la voix (potentiel d'action et participation).
2. **Renforcement des fonds pour les femmes** : Soutenir les mouvements financiers de défense des femmes en finançant la création et la consolidation de nouveaux fonds pour les femmes, en renforçant davantage les fonds préexistants et les initiatives de collaboration qu'ils entreprennent, et en s'engageant avec les fonds pour les femmes dans des initiatives conjointes, notamment pour la collecte de fonds, l'octroi de subventions et le travail d'influence sur la communauté des donateurs.
3. **Influence de la communauté des donateurs** : Utiliser les connaissances, l'expérience, la visibilité et la crédibilité de Mama Cash au sein de la communauté des donateurs pour accroître la quantité et la qualité des financements destinés aux groupes de défense des droits des femmes, des filles et des personnes transgenres et intersexuées.

Ces stratégies dépendent de quatre piliers organisationnels : la collecte de fonds, la communication, l'apprentissage, le suivi et l'évaluation (ASE), et les opérations durables.

La stratégie de subventionnement et d'accompagnement de Mama Cash démontre qu'un financement flexible à long terme d'un ensemble diversifié de partenaires-bénéficiaires est fondamental si l'on veut stimuler un militantisme féministe résilient, innovant et évolutif dans les groupes autonomes.

Au cours de la période stratégique 2015–2020, Mama Cash a accordé 432 nouvelles subventions essentielles réparties dans les trois portefeuilles thématiques du corps, de l'argent (droits du travail et justice environnementale) et de la communication, pour un total de 15 170 051 €. Le montant moyen des subventions était de 35 118 €. Outre ces subventions essentielles, Mama Cash a également déboursé 1 218 273 € pour l'accompagnement et le soutien de partenaires-bénéficiaires afin de leur permettre d'assister à des conférences, des rassemblements ou des événements spécifiques au cours de la période stratégique. Entre 2015 et 2019, le nombre de nouvelles subventions essentielles accordées annuellement a augmenté de 36 % (passant de 67 en 2015 à 91 en 2019), et le budget annuel de subventionnement essentiel de Mama Cash a connu une croissance encore plus importante, de près de 50 % (de 2,1 millions d'euros à 3,1 millions d'euros en un an). La présente revue de fin de parcours a permis de révéler certaines contributions clés de la stratégie de subventionnement et d'accompagnement :

- Les groupes soutenus par Mama Cash ont manifesté une vigueur organisationnelle ou institutionnelle accrue en matière de leadership, de gestion financière, de dotation en personnel, d'ASE, de planification stratégique et de sécurité numérique. Ils ont réussi à étendre leur mandat par le biais de formations, de rencontres internes de soutien et d'implication de leurs bénéficiaires, de campagnes et de manifestations publiques. Les partenaires de Mama Cash ont organisé un total de 12 415 contacts entre 2016 et 2019. Au total, 1 610 511 personnes y ont participé au cours de cette période.
- Les groupes financés par Mama Cash sont parvenus à obtenir un meilleur accès aux ressources et aux services des institutions gouvernementales tels que la santé, l'éducation, la souveraineté foncière et les services juridiques. Ils ont également mis au point des produits de connaissance féministe convaincants sur des questions clés ayant un impact sur leurs communautés et, par voie de conséquence, ils ont obtenu l'accès à des espaces décisionnels importants à l'échelle nationale, étatique et locale, pour eux-mêmes et les communautés qu'ils représentent.
- Certains partenaires-bénéficiaires ont entrepris un travail nuancé, utilisant de manière créative les médias, le journalisme, les manifestations publiques et l'« artivisme » pour provoquer une prise de conscience plus profonde et stimuler des changements dans les normes sociales et la perception des questions clés au sein du grand public.
- Certains groupes ont fait remarquer que de nombreux leaders de mouvements nationaux ont été formés et soutenus par des groupes financés par Mama Cash. Ces groupes ont contribué à modifier la place accordée à ces mouvements et à les rendre plus diversifiés et inclusifs.

Les partenaires-bénéficiaires ont confirmé un fait déjà bien connu de Mama Cash, à savoir que le financement flexible à long terme fournit un soutien exceptionnel aux militants et libère les groupes dans le sens où ils peuvent alors se concentrer sur l'aspect stratégique de leur programme de changement. Les partenaires-bénéficiaires ont également souligné que Mama Cash leur a permis de renforcer leurs capacités à réagir directement au début de cette pandémie coronavirale.

Domaines de renforcement de la stratégie de subventionnement et d'accompagnement :

Formaliser le modèle d'accompagnement de Mama Cash afin que Mama Cash et les groupes financés soient plus au fait des modalités, du contenu et de la raison d'être de l'accompagnement proposé. Étudier les options de transition complémentaires pour les partenaires-bénéficiaires lorsque la phase de soutien de Mama Cash touche à sa fin, y compris les possibilités de construire des modèles d'autofinancement. Continuer à trouver des moyens de mettre les partenaires-bénéficiaires en relation avec d'autres donateurs dans l'écosystème plus vaste du financement féministe.

La stratégie de renforcement des fonds pour les femmes a permis d'aider 26 fonds internationaux pour les femmes à soutenir des groupes féministes forts, à promouvoir des changements structurels, à améliorer l'organisation collective et à renforcer la construction de tels mouvements.

Entre 2015 et 2020, Mama Cash a financé un total de 26 différents fonds pour les femmes avec différents types de subventions allant de la subvention ponctuelle au mécanisme d'octroi de fonds de base sur plusieurs années. Dix-huit des 26 fonds pour les femmes ont reçu des subventions pluriannuelles. Quant aux huit autres fonds pour les femmes, ils se sont vu octroyer des subventions ponctuelles pour des réunions régionales, des transitions organisationnelles, la constitution d'un fonds de base et les besoins urgents. Dans le même temps, Mama Cash a également accordé une subvention à Prospera, le réseau international des fonds pour les femmes, afin de soutenir l'évaluation de leur stratégie. Les principaux enseignements de la stratégie de renforcement des fonds pour femmes sont les suivants :

- La plupart des fonds pour les femmes qui ont reçu un soutien financier Mama Cash ont pu aider les groupes autogérés cherchant à obtenir des changements structurels, y compris certains changements de normes et de politiques, et un accès accru à la prise de décision.
- La plupart des fonds pour les femmes soutenus par des subventions pluriannuelles de Mama Cash ont été en mesure de collecter des fonds auprès de sources diverses et variées, telles que des fondations, des gouvernements, des entreprises et des entités individuelles. 17 des 26 fonds pour femmes ont fait part d'exemples de collecte de fonds ou de subventions conjointes avec un autre Fonds pour les Femmes.
- Plus de la moitié des fonds pour femmes financés par Mama Cash ont pris des mesures pour influencer les donateurs, notamment le ministère néerlandais des Affaires étrangères et le réseau philanthropique PAWHR (la philanthropie au service des droits fondamentaux des femmes). Les efforts d'influence et de collecte de fonds les plus substantiels ont abouti à l'initiative Leading from the South [le Sud aux manettes] du ministère néerlandais des Affaires étrangères.
- De nombreux fonds pour les femmes ont fait état d'une augmentation de leur budget et, pour certains, d'un élargissement de leur champ d'action géographique. Par exemple, après avoir reçu des fonds de l'initiative Leading from the South, le budget du South Asian Women's Funds [Fonds pour les femmes sud-asiatiques] a crû de manière exponentielle, ce qui lui a permis d'étendre sa couverture géographique et de changer de nom pour devenir le Women's Fund Asia [Fonds pour les Femmes en Asie].

Au cours de la période stratégique, Mama Cash a pris des mesures pour consolider sa stratégie de renforcement des fonds pour les femmes en incorporant des processus d'apprentissage interactifs et une approche plus participative de la distribution de fonds pour les besoins émergents par l'intermédiaire du Fonds de solidarité. Par ailleurs, le plaidoyer persistant et délibéré de Mama Cash auprès des donateurs destiné à accroître la visibilité et la légitimité des fonds pour les femmes a contribué à la croissance de l'écosystème des fonds pour les au cours des six dernières années.

Domaines dans lesquels consolider la stratégie de renforcement des fonds pour les femmes :

Envisager de créer un espace de réflexion avec les fonds homologues pour les femmes pour étudier de façon régulière et continue les questions de pouvoir et de privilège, les contextes politiques changeants, l'apprentissage et la production de connaissances, et les efforts pour influencer les donateurs collectivement.

La stratégie d'influence de la communauté des donateurs illustre le fait qu'établir les « bonnes » alliances, réunir les personnes à des moments clés et mettre au point des produits d'apprentissage opportuns et contextualisés peut avoir un impact considérable sur les ressources disponibles pour les militant(e)s et les mouvements féministes.

Mama Cash a entrepris d'utiliser ses connaissances, son expérience, sa visibilité et sa crédibilité au sein du secteur philanthropique pour obtenir des financements plus importants et de meilleure qualité pour les groupes de défense des droits des femmes, des filles et des personnes transgenres et intersexuées. Ce faisant, ces groupes ont engendré des alliances cruciales, créé des produits de connaissance et pensé des cadres politiques. Les efforts d'influence de Mama Cash ont débouché sur des gains importants pour l'organisation des droits des femmes. En outre, la stratégie d'influence a eu les résultats suivants :

- Tout au long de cette évaluation, Mama Cash a été régulièrement qualifiée de « leader » et considérée comme un architecte d'espaces d'alliance et de collaboration féministes. Ses actions ont permis notamment de faire émerger des initiatives clés (Mouvements et financement, en collaboration avec des partenaires de CMI!), d'entretenir des partenariats et des relations au sein de l'écosystème du financement féministe (partenariat avec Prospera, le Centre européen des fondations, le Réseau de fondations pour les droits humains et d'autres), et de coconstruire des espaces de collaboration féministe clés (CMI! et GAGGA). Mama Cash a conclu des alliances qui renforcent et connectent les fonds pour les femmes et les organisations féministes, et qui incarnent la solidarité.
- Au cours des six dernières années, Mama Cash s'est impliquée dans toute une série d'espaces de financement, plaidant en faveur de l'octroi de ressources aux organisations de défense des droits des femmes. Mama Cash a su ouvrir des portes et pénétrer dans des espaces de financement difficiles, en introduisant des idéaux féministes et en mentionnant les organisations féministes dans les discussions philanthropiques.
- Mama Cash est connue pour ses analyses politiques précises et pertinentes et son leadership éclairé dans l'écosystème du financement féministe. Elle a mis au point des produits de recherche et d'apprentissage performants qui sont utilisés et référencés par les acteurs du mouvement et les bailleurs de fonds. Mama Cash a joué un rôle déterminant dans la formulation d'un langage, dans la structuration de la recherche et la création d'espaces propres à faire évoluer les débats, à définir et à étoffer les cadres politiques qui rassemblent les groupes féministes et autogérés.

Mama Cash a adopté une pratique d'influence forte en approfondissant le débat, en créant des espaces inclusifs et en plaçant les fonds pour les femmes au cœur des mécanismes clés susceptibles de fournir des ressources aux mouvements de défense des droits des femmes dans le monde entier.

Domaines de renforcement de la stratégie d'influence de la communauté des donateurs :

La RFP a permis de constater l'émergence d'une demande toujours plus insistante faite à Mama Cash de faire plus clairement la distinction entre le financement quantitatif et le financement qualitatif, en mettant l'accent sur les points suivants : (1) l'impact des restrictions de fonds sur l'organisation du féminisme et les organisations féministes ; (2) un appel à renoncer aux sources extractives qui contribuent à un préjudice net en matière de changement social féministe ; (3) les restrictions qui empêchent les fonds de parvenir à un pool diversifié de bénéficiaires, par exemple, les difficultés à déplacer des sommes d'argent vers des groupes plus petits et non formalisés. La revue de fin de parcours a également révélé que davantage d'efforts sont nécessaires pour associer l'apprentissage à l'influence, en tenant compte de la raison qui motive l'élaboration des produits d'apprentissage et de la manière dont ils seront utilisés.

Une analyse des piliers opérationnels démontre que les méthodes de travail de Mama Cash répondent aux besoins des bénéficiaires et s'adaptent à l'évolution des contextes politiques.

Cette revue de fin de parcours avait pour but de consigner les leçons tirées des piliers opérationnels, des approches et des méthodes de travail de Mama Cash au cours des 6 dernières années. La RFP a permis de constater que Mama Cash a mis sur pied des systèmes et des pratiques qui sont appréciés de ses partenaires et ses pairs, et que Mama Cash a modifié ses façons de travailler en réponse aux besoins des mouvements et des militant(e)s féministes.

Collecte de fonds :

Mama Cash a remporté du succès en matière de collecte de fonds au cours des six dernières années, plus particulièrement auprès des donateurs institutionnels, lesquels, grâce à un travail d'influence réussi, ont débloqué des sommes d'argent destinées à « une meilleure utilité ». Mama Cash a également su mobiliser les donateurs individuels, et atteindre ses objectifs de revenus pour cette catégorie de donateurs.

Communications :

Mama Cash a amélioré son profil politique et contribué à des questions essentielles pour les organisateurs et les organisations de défense des droits des femmes, notamment en ce qui concerne les travailleuses du sexe, l'avortement et la justice climatique, pour n'en citer que quelques-unes. Mama Cash a également étudié les possibilités de modalités innovantes pour sensibiliser un public plus large, notamment en organisant un festival féministe annuel, des podcasts et des campagnes ciblées. Ces modalités ont contribué à une reconnaissance élargie et à des prises de parole politiques plus affirmées.

Apprentissage, suivi et évaluation :

Mama Cash a défini des objectifs, des résultats et des indicateurs pour étayer son plan stratégique et fournir un cadre permettant de mieux comprendre ce qui fonctionne.

Opérations durables :

Mama Cash a renforcé ses systèmes et ses processus clés au cours de cette période stratégique, notamment la sécurité des données et les systèmes de technologie de l'information. En investissant dans ces systèmes, Mama Cash a pu limiter les risques de violation d'informations sensibles relatives au personnel, aux partenaires de la coalition, aux fonds pour les femmes et aux partenaires-bénéficiaires. Étant donné le rétrécissement toujours plus marqué du champ d'action des militant(e)s, les changements apportés par Mama Cash à ses systèmes étaient opportuns et essentiels.

Recommandations Clés

Sur la base des principales conclusions de la présente revue de fin de parcours, les recommandations clés suivantes sont proposées comme autant de domaines permettant d'approfondir le travail et d'améliorer le financement des militant(e)s et des mouvements féministes.

Articuler les principes qui encadrent et orientent les choix et les tendances stratégiques de Mama Cash :

Nous encourageons Mama Cash à évaluer et à étayer ses valeurs, à structurer un ensemble de principes fondamentaux qui lui permettraient de donner un but et une forme à sa vision de l'avenir, et agiraient comme une boussole lui indiquant la marche à suivre. Nous encourageons également Mama Cash à systématiquement envisager ces principes sous l'angle de la théorie, de l'action et de la réflexion/l'apprentissage pour évaluer leur mise en œuvre selon le point de vue du bailleur de fonds, du financeur, du complice, de l'allié, de l'ami, du dirigeant et de l'influenceur. Cela peut renforcer l'intégrité et l'efficacité du travail et du lieu de travail.

Reconnaître et redistribuer le pouvoir en tant que fédérateurs et facilitateurs :

Mama Cash joue de nombreux rôles au sein des cercles du mouvement féministe, notamment celui de fédérateur et de facilitateur attitré. Mama Cash a contribué au soutien et à l'aménagement d'espaces majeurs de rencontre pour les groupes féministes, dont beaucoup ont été profondément appréciés par les partenaires et d'autres alliés. Cependant, Mama Cash a également été confrontée à des difficultés concernant les différences de perception du pouvoir qui se sont manifestées au moment d'établir l'ordre de jour, d'insuffler le rythme ou de fixer la direction des travaux, ainsi que les perceptions relatives à la transparence des processus de définition de propositions et de partenariats. Les perceptions de rapport de force ont la capacité de saper la confiance et la cohésion au sein des espaces de collaboration, ce qui nécessite une attention particulière. Nous invitons Mama Cash à revoir les leçons tirées de leur pratique avec leurs homologues, à envisager les principes qui encadrent le mieux la facilitation et les rassemblements, et à trouver des exemples de bonnes pratiques pour les rassemblements.

Renforcer une culture de l'autosoin, de la sécurité et du bien-être collectifs :

Les faits de violence, la répression, les menaces et le meurtre des militant(e)s semblent s'accroître, et sont particulièrement graves pour certains groupes financés par les fonds de Mama Cash et de fonds homologues pour les femmes. Nous exhortons Mama Cash à prolonger l'initiative pilote « Résistance et résilience » et les travaux de recherche Stronger together⁴. pour structurer le soutien nécessaire à la sécurité et à la sûreté et générer des messages d'action clés destinés aux donateurs, aux pairs et aux alliés. Nous invitons Mama Cash à envisager de parrainer

des espaces d'apprentissage et de rassemblement plus larges au sein de leur portefeuille, pour identifier, discuter et soutenir l'apprentissage et le partage sur les problématiques de sûreté, de bien-être et de sécurité collectifs.

Explorer une approche écosystémique envers le ressourcement et la croissance des mouvements féministes :

Le subventionnement participatif n'est pas nouveau pour Mama Cash. En adoptant le subventionnement participatif par l'intermédiaire des fonds de subventionnement à petite échelle (Spark Fund) et de solidarité, Mama Cash a reconnu l'importance de pratiques d'octroi de subvention transparentes et collectives. Nous invitons Mama Cash à poursuivre son étude de la participation, de la transparence et des processus démocratiques en tant que principes clés du subventionnement susceptibles de renforcer les mouvements. Au cours de cette période stratégique, Mama Cash a contribué à l'« écosystème » des mouvements en connectant les groupes entre eux par le biais de réunions, en les aidant dans la logistique des voyages pour assister aux conférences, et en présentant les principaux groupes de parties prenantes. On ne sait toutefois pas comment ces efforts ont contribué à la force ou au succès des mouvements. En partenariat avec d'autres, nous invitons Mama Cash à identifier les possibilités d'évaluer l'impact de ces contributions au sein du mouvement.

Continuer à déplacer les repères dans le domaine de la philanthropie féministe :

La philanthropie évolue, les acteurs du mouvement veulent faire partie du processus de prise de décision, et envisager de nouveaux avènements et de nouvelles approches dans lesquels les féministes ont le contrôle de leurs ressources. Nous invitons Mama Cash à étudier et à étoffer les modèles susceptibles de faire évoluer les choses en matière de philanthropie féministe, où les groupes autogérés et les fonds pour les femmes disposent d'une plus grande autonomie sur les ressources. Il s'agit notamment de modèles et d'approches participatifs qui font croître les dons individuels et communautaires pour générer des fonds contrôlés par les féministes. Nous constatons une lacune dans l'écosystème du financement féministe en ce qui concerne les hôtes « incubateurs » pour les fonds pour les femmes en devenir. En l'absence d'exemples similaires, nous considérons la relation entre Mama Cash et Red Umbrella Fund comme un exemple qui a le potentiel d'influencer les financements et les pratiques futurs.

Soutenir une culture d'apprentissage plus forte qui place les groupes autogérés au cœur de la connaissance (les « connaisseurs ») :

Les organisations féministes sont des lieux de production de connaissances, et bien que Mama Cash s'appuie essentiellement sur l'apprentissage émanant des partenaires-bénéficiaires, elle peut davantage mettre en valeur le message et le travail des groupes qu'elle finance. Nous encourageons Mama Cash à étudier l'idée d'accorder aux groupes une marge de manœuvre plus grande pour qu'ils puissent valoriser leur travail et l'axer sur les communications externes et le travail d'influence de Mama Cash. Envisager des produits de connaissance coproduits sur la façon dont Mama Cash aborde le subventionnement féministe et la construction d'alliances.

Ouvrir le champ des possibles en matière de communications :

Il est indéniable que Mama Cash a contribué de manière significative au débat mondial sur le féminisme. Une stratégie de communication pour une organisation telle que Mama Cash devrait recouper la programmation et les opérations de terrain, en établissant des liens directs avec d'autres stratégies et piliers opérationnels. Cette revue de fin de parcours a révélé un besoin particulièrement fort de relier les communications au subventionnement et à l'apprentissage. Trouver un moyen de partager les informations existantes et de mieux connecter l'apprentissage, le subventionnement et les communications externes permettrait d'élargir considérablement le débat et d'approfondir l'impact de Mama Cash dans le monde.

La rédaction du présent rapport repose sur des conversations avec le personnel de Mama Cash, des bailleurs de fonds et des organisations homologues, des partenaires-bénéficiaires, des fonds pour les femmes et d'autres parties prenantes. Sa lecture propose une réflexion et une rétrospective sur les succès, les défis, les leçons apprises, les tendances et les résultats inattendus. L'évaluation de la stratégie sexennale de Mama Cash sur le financement du militantisme féministe a mis en lumière des exemples de réussite et des domaines qui nécessitent une attention plus particulière. On constate des résultats probants pour les trois stratégies et les piliers opérationnels. Les recommandations incluses dans ce rapport sont issues de conversations avec plusieurs parties prenantes et représentent une occasion pour Mama Cash d'approfondir le travail en cours et d'évaluer sa manière d'aborder l'évolution des écosystèmes d'organisation et de financement féministes. La montée du fondamentalisme, du nationalisme et du patriarcat institutionnalisé continue de menacer la vie et les moyens de subsistance des organisateurs féministes et des femmes, des filles et des personnes transgenres et intersexuées du monde entier. L'approche unique de Mama Cash en matière de subventionnement est un message d'espoir pour de nombreux organisateurs et organisations qui travaillent à construire l'héritage du militantisme et du leadership féministes – un héritage qui transformera sans aucun doute les systèmes et construira un monde meilleur.

Réflexions sur la

RFP

Mama Cash remercie l'équipe d'évaluation pour son analyse approfondie et son regard extérieur critique, qui nous fournit une orientation pour aller de l'avant.

Nos réflexions sur les résultats de la RFP portent principalement sur les trois stratégies étudiées, avec de brèves observations sur les résultats liés à certains domaines de nos opérations. Nous discutons également de la manière dont nous envisageons que les recommandations informent notre travail au cours des dix prochaines années, dans le cadre de notre nouveau Guide stratégique.

Stratégies

Subventionnement et accompagnement

La RFP 2015–2020 confirme que la pratique du subventionnement et de l'accompagnement de Mama Cash, principalement axée sur la provision d'un financement essentiel à long terme, permet de soutenir et de stimuler des groupes autogérés de femmes, de filles et de personnes transgenres et intersexuées afin qu'elles puissent renforcer leurs organisations, structurer leurs bases, faire évoluer les normes et accéder à des espaces de décision clés aux échelons local et national pour mener des actions de plaidoyer. Les résultats ont également mis en évidence le fait que les groupes financés par Mama Cash ont contribué à rendre les mouvements féministes plus diversifiés et inclusifs, ce qui est l'un de nos objectifs lorsque nous finançons des groupes travaillant sur des questions contestées et peu abordées. Les partenaires-bénéficiaires ont confirmé que le modèle de financement flexible et à long terme de Mama Cash libère les groupes, dans le sens où ils peuvent désormais définir leurs propres priorités et entreprendre le travail qu'ils savent être le plus stratégique. En renforçant les mouvements féministes, Mama Cash a contribué de manière significative à la construction de mouvements sociaux plus connectés, coordonnés et efficaces.

Au cours de la période stratégique à venir, Mama Cash continuera à faire ce qu'elle sait bien faire : fournir des subventions de base, durables et flexibles à des groupes autogérés qui travaillent à des questions peu abordées ou contestées. Nous continuerons à renforcer les groupes et mouvements féministes à un moment où l'urgence de créer des sociétés plus équitables et plus justes est confrontée à une résistance et une répression croissantes.

La RFP a identifié le modèle d'accompagnement de Mama Cash comme étant un domaine à renforcer. Nous convenons que cet aspect de notre travail mérite une attention soutenue et une plus grande clarté. Dans le nouveau Guide stratégique 2021–2030 de Mama Cash, l'accompagnement apporté aux partenaires-bénéficiaires reste un engagement central de notre stratégie des mouvements. Nous prévoyons de continuer à nous appuyer sur le travail déjà effectué avec l'outil Pathways [l'outil de trajectoire] pour clarifier et concentrer nos efforts en matière d'accompagnement. Nous poursuivrons également notre initiative « Résistance et résilience », conformément à la recommandation de la RFP de « donner la priorité à l'apprentissage et au partage en matière de sûreté, de sécurité et de bien-être ».

Un changement central dans notre prochaine période stratégique sera de devenir un subventionneur plus participatif. Cette décision résonne avec la recommandation de la RFP selon laquelle nous devons « continuer à explorer la participation, la transparence et les processus démocratiques comme principes clés d'octroi de subventions qui renforceront les mouvements ». Au cours de la dernière période stratégique, nous avons appris que l'inclusion des militant(e)s dans les décisions de financement permet de s'assurer de la pertinence des décisions de subventionnement par rapport aux contextes et aux réalités des militant(e)s, renforce notre redevabilité et notre transparence envers les mouvements féministes, contribue à la construction de connaissances partagées avec les militant(e)s, et déplace le pouvoir des membres du personnel de Mama Cash vers les acteurs du mouvement. Plus précisément, nous avons acquis une expérience en matière de subventionnement participatif au cours de la dernière période stratégique par l'intermédiaire des fonds de subventionnement à petite échelle (Spark Fund) et de solidarité, et indirectement par notre rôle d'hébergeur du Red Umbrella Fund. À partir de 2021, Mama Cash transférera la prise de décision concernant le subventionnement des membres de notre personnel aux communautés avec lesquelles nous travaillons. Nous sommes attaché(e)s à cette approche, car elle garantit aux mouvements féministes une autonomie en matière de ressources et une plus grande influence dans les processus de prise de décision philanthropique – deux points clairement recommandés dans la RFP.

Renforcement des fonds pour les femmes

En tant que premier fonds international pour les femmes, Mama Cash a longtemps joué un rôle actif dans la promotion de la croissance et le renforcement d'autres fonds pour les femmes dans le monde. Au cours de la période 2015–2020, le « renforcement des fonds pour les femmes » a été délibérément placé au centre de la stratégie afin d'améliorer cet aspect de notre travail. Les résultats de la RFP montrent que les 26 fonds pour les femmes soutenus par Mama Cash entre 2015 et 2020 ont tous démontré leur succès quant à leur mission essentielle (propre aux fonds pour les femmes) : mobiliser des ressources et soutenir des groupes féministes autogérés dans leur contexte. En outre, plus de la moitié des fonds pour les femmes soutenus par Mama Cash ont pu agir pour influencer d'autres donateurs, ce qui est un autre rôle clé que les fonds pour les femmes jouent en tant qu'acteurs dans le monde des financeurs et des mouvements féministes. La RFP note également que le plaidoyer persistant et délibéré de Mama Cash auprès des donateurs destiné à accroître la visibilité et la légitimité des fonds pour les femmes a contribué à leur croissance et a renforcé leur influence dans la communauté de financement.

La RFP a suggéré que le travail de Mama Cash en communauté avec les autres fonds pour les femmes pourrait être renforcé par la création de plus d'espaces de dialogue et de réflexions entre les différents fonds pour les femmes. La revue de fin de parcours recommande également que nous soyons plus attentifs aux dynamiques de pouvoir, que nous écoutions mieux les différentes voix au sein de la communauté des fonds pour les femmes, et que nous reconnaissions les différents besoins au sein du mouvement des fonds pour les femmes. En bref, nous sommes invités à agir davantage en tant que pair et partenaire. Nous apprécions cette recommandation. Au cours des 6 dernières années, comme le note la RFP, l'écosystème des fonds pour les femmes a considérablement grandi et s'est développé : de nombreux fonds pour les femmes, notamment dans les pays du Sud, ont accédé à de nouveaux flux de financement substantiels et, en conséquence, gagnent en robustesse.

Face à ces changements, et dans le respect de nos valeurs, il importe que Mama Cash tienne compte des dynamiques de pouvoir et de privilège, devienne davantage transparente, et permette aux autres fonds pour les femmes d'accéder plus facilement aux espaces de donateurs avec lesquels nous pouvons être en contact. Compte tenu de ces éléments, notre travail avec les fonds pour les femmes évolue dans le nouveau Guide stratégique : nous allons adopter le partenariat comme modèle pour notre collaboration avec les fonds pour les femmes. Nous y parviendrons en intégrant délibérément cette collaboration avec d'autres fonds pour les femmes dans nos stratégies de collecte de fonds et d'influence. En effet, les auteurs de la RFP ont également recommandé de travailler plus délibérément ensemble avec d'autres fonds pour les femmes en vue d'influencer la communauté des donateurs.

L'une des forces de notre travail avec les fonds pour les femmes identifiées par la RFP est notre capacité à apprendre, à réfléchir et à évoluer de manière réactive (par ex., la recherche collaborative avec le Global Fund for Women [Fonds mondial pour les femmes] intitulée : In It Together [Faire front ensemble], l'affinement de nos critères concernant les fonds pour les femmes, et la création du fonds de solidarité), ce qui a permis d'établir une confiance et de renforcer les relations avec les autres fonds pour les femmes. Nous nous appuyerons sur ces relations existantes et continuerons d'écouter, d'apprendre et de nous adapter tandis que nous lançons notre nouveau Guide stratégique.

Au cours de la prochaine période stratégique, notre approche est de nous associer aux fonds pour les femmes pour renforcer l'écosystème qui finance les mouvements féministes. Nous continuerons également à financer les fonds pour les femmes qui bénéficient de notre soutien subventionné, en particulier les fonds naissants et émergents, à travers notre stratégie des mouvements, mais nous nous efforcerons également de tenir notre rôle de partenaire et de pair modèle dans notre travail avec ces fonds. Conformément à notre engagement de partager le pouvoir de décision, nous continuerons à définir et à étoffer le fonds de solidarité, un fonds participatif par et pour les fonds pour les femmes, qui a fait l'objet d'une évaluation positive comme un outil de partage du pouvoir avec les fonds pour les femmes.

Influencer la communauté des donateurs

Le plaidoyer pour influencer le financement des mouvements féministes par d'autres donateurs est un rôle clé pour Mama Cash, en tant que bailleur de fonds féministe qui est à la fois étroitement allié aux mouvements et qui a accès aux espaces et aux conversations des donateurs et y connaît une certaine crédibilité. Au cours de la période stratégique étudiée, l'influence sur la communauté des donateurs est apparue pour la première fois comme l'une de nos stratégies fondamentales. La RFP confirme que notre travail avec les donateurs pour construire des alliances et des espaces de collaboration, encadrer et approfondir les débats, et partager nos connaissances a contribué à augmenter et améliorer les ressources disponibles pour les mouvements féministes.

La RFP souligne également que Mama Cash a construit une solide pratique d'influence fondée sur la recherche, les produits de connaissance et le leadership éclairé qui a imprimé sa marque sur les pratiques de financement des autres acteurs. Les évaluateurs reconnaissent le leadership de Mama Cash dans l'articulation d'une définition d'un financement « plus utile » -- un financement de base, accessible, durable et flexible – qui a influencé la façon dont les donateurs organisent leurs dons. Nous nous réjouissons de ce résultat, car il est clair qu'un meilleur financement des mouvements féministes et de défense des droits des femmes est nécessaire de toute urgence.

La RFP souligne qu'au cours des six dernières années, nos stratégies pour influencer les donateurs ont été couronnées de succès, notamment sur le plan quantitatif. Mais l'augmentation des financements et les nouveaux programmes de financement n'ont pas toujours été accessibles ou orientés directement vers les mouvements féministes. La RFP recommande clairement à Mama Cash de continuer à faire la distinction entre « plus d'argent » et un « argent plus utile », et de continuer à travailler dans les espaces de donateurs pour faire comprendre les caractéristiques d'un financement « à bon escient » susceptible de répondre aux besoins des groupes et des mouvements féministes, en particulier les groupes plus petits et non formalisés. Sur la base de cette découverte et encouragé par celle-ci, Mama Cash donne la priorité au plaidoyer destiné aux donateurs et axé sur l'aspect utilitaire du financement dans notre nouveau Guide stratégique. Nous nous attacherons à faire évoluer les pratiques de financement et nous mettrons à profit notre position de bailleur de fonds établi pour partager nos connaissances et notre apprentissage de ce qui fonctionne bien pour financer les mouvements.

La RFP recommande également à Mama Cash d'établir un lien plus intentionnel entre notre apprentissage et notre influence, et d'inviter les militant(e)s en tant que parties prenantes égales dans les processus d'apprentissage et de développement des connaissances. Nous sommes d'accord avec cette recommandation et nous donnerons la priorité à une construction du savoir plus participative et à la co-création de connaissances afin de centraliser les messages des mouvements à l'avenir.

Selon nous, les conclusions de la RFP ne font pas suffisamment la distinction entre nos différents succès en matière de collecte de fonds et d'influence. Pour Mama Cash, cette distinction est importante, car cela correspond à de stratégies distinctes dans la manière dont nous organisons notre travail. Notre nouveau Guide stratégique indique clairement que nous considérons que Mama Cash a un rôle à jouer dans la circulation de l'argent par l'intermédiaire de notre propre organisation (collecte de fonds) et que les financements doivent également pouvoir circuler au travers d'autres fonds pour les femmes et d'autres bailleurs de fonds du mouvement (influence/investissement).

Au cours de la prochaine période stratégique, nous intégrerons notre travail d'influence dans l'objectif stratégique plus large de mobilisation des ressources. Notre travail d'influence et celui de collecte de fonds sont liés par cet objectif d'orienter les financements vers les mouvements féministes, que ce soit par l'intermédiaire de Mama Cash ou d'autres canaux de financement.

Piliers opérationnels

Communications

La RFP a rencontré de nombreux succès dans le domaine des communications stratégiques et des contributions de Mama Cash au dialogue et au débat féministe mondial, mais il a également été noté qu'il reste une certaine marge d'amélioration possible. La revue de fin de parcours a révélé un besoin particulièrement « important de relier les communications au financement et à l'apprentissage ». L'équipe d'évaluation y a vu une occasion d'élargir le débat et « d'accentuer l'impact de Mama Cash dans le monde », une recommandation que nous avons intégrée dans notre nouveau Guide stratégique.

La RFP a constaté que Mama Cash avait créé de nombreux produits de connaissance perspicaces qui sont utilisés et référencés par les acteurs du mouvement et les bailleurs de fonds. Les évaluateurs ont cependant exhorté Mama Cash à aller plus loin. Ils lui ont recommandé de centraliser l'apprentissage émergent des partenaires-bénéficiaires, de créer plus d'espace dans ses communications pour faire entendre la voix des militant(e)s et de construire consciemment une culture de l'apprentissage axée autour des groupes autogérés en tant que connaisseurs. Le nouveau Guide stratégique exprime donc un engagement à partager notre apprentissage en dialoguant avec les militant(e)s, les bailleurs de fonds et d'autres parties prenantes afin de structurer nos mouvements, et à s'assurer que notre acquisition des connaissances se fait selon un procédé participatif et axé sur les messages des militant(e)s.

Collecte de fonds

La RFP a permis de relever le succès considérable de notre collecte de fonds de ces 6 dernières années, dû en particulier à notre collaboration avec les donateurs institutionnels. Cependant, étant donné nos ambitions à long terme pour une plus grande autonomie financière, la RFP souligne l'importance d'affiner nos stratégies individuelles de collecte de fonds et de nous concentrer sur ce qui fonctionne pour étoffer notre base de donateurs individuels, aux Pays-Bas ou à l'étranger. La philanthropie est une pratique en constante évolution, et l'une des recommandations de la RFP est de continuer à innover dans le domaine de la philanthropie féministe, et plus précisément, d'étudier les nouvelles approches possibles de collecte de fonds individuelle et communautaire qui généreront davantage de ressources contrôlables par les féministes.

Nous sommes d'accord avec ces idées, et c'est pour cette raison que nous avons regroupé toutes nos activités de collecte de fonds, y compris notre travail avec les particuliers, dans l'un de nos deux domaines stratégiques dans le nouveau Guide stratégique. Nous appelons ce domaine « Argent » (qui comprend également notre travail d'influence des donateurs et de communication). Sécuriser davantage de financement de la part des donateurs individuels pour soutenir le militantisme féministe – mettre en relation les personnes qui se soucient des autres et celles qui osent – est un objectif clé dans notre stratégie « Argent » pour la prochaine décennie. Dans les années à venir, nous affinerons nos stratégies pour mobiliser l'argent des donateurs individuels et chercherons à augmenter à la fois le nombre de donateurs, ainsi que le revenu global des particuliers donnant à Mama Cash.

Opérations durables

Les conclusions de la RFP confirment la direction que nous avons choisi de prendre dans nos opérations et nous encouragent à maintenir le cap à mesure que nous avançons. Le processus est inhérent aux questions que nous voulons aborder, en particulier l'approfondissement de nos pratiques en matière de justice, de diversité, d'équité et d'inclusion. Il s'agira d'un processus à long terme, nécessitant une attention constante et cohérente.

La RFP a permis de constater que Mama Cash est parvenue à attirer et à recruter des membres du personnel mieux à même de comprendre ses bénéficiaires dans les pays du Sud et orientaux. Avant la pandémie, seuls 4 membres du personnel travaillaient à distance en dehors des Pays-Bas. La RFP remarque que ce nombre pourrait être relevé pour mieux représenter les régions dans lesquelles Mama Cash travaille. Nous sommes d'accord et notre nouveau Guide stratégique fixe un objectif en ce sens, à savoir l'augmentation du nombre de membres du personnel basé en dehors des Pays-Bas pour renforcer nos liens avec les mouvements et les militant(e)s avec lesquels nous travaillons. En outre, nous visons à construire une organisation qui reflète des régions spécifiques et les mouvements féministes avec lesquels nous travaillons, par la composition de notre Conseil de surveillance, de notre Conseil de direction et de nos équipes du personnel.

Les conclusions concernant nos progrès dans le domaine de la sécurité numérique sont encourageantes, et les recommandations dans ce domaine suggèrent que nous sommes sur la bonne voie. Compte tenu de l'enjeu pour nos partenaires, nous continuerons à monter nos opérations de manière à ce qu'elles soient sûres, efficaces et pérennes.

Mama Cash apprécie l'examen très complet et approfondi de la RFP. Cette dernière a non seulement contribué, mais confirmé les orientations stratégiques que nous prendrons au cours de la prochaine décennie, et elle nous procure une base solide de résultats et d'apprentissage sur laquelle nous pourrions nous appuyer au cours des dix prochaines années de financement des mouvements féministes du monde entier. Nous avons utilisé, et continuerons d'utiliser, le rapport comme référence pour nos travaux futurs dans le nouveau Guide stratégique 2021–2030 : «Union dans l'action : financement du militantisme féministe partout dans le monde ».