



COLLABORATION POUR UN LEADERSHIP FÉMINISTE

L'art de cultiver, de documenter, de soutenir.
(Participante au projet collaboratif sur le leadership féministe)

INDEX

- 1** L'histoire d'une collaboration entre deux fonds | 4

- 2** A chaque fonds un chemin unique | 6

- 3** La rencontre, la collaboration | 10

- 4** Bases sur lesquelles nous construisons l'idée et la pratique du leadership féministe | 12

- 5** L'imaginaire du leadership féministe | 16

- 6** Clôturer le processus et entretenir la flamme de la collaboration | 20
 - Apprentissage mutuel : ce que nous retirons de ce processus | 21
 - Commencer et alimenter la conversation: entretenir la flamme | 22
 - Des questions pour guider notre réflexion | 23

L'HISTOIRE D'UNE COLLABORATION ENTRE DEUX FONDS



En 2022, Calala Fondo de Mujeres et le Fonds pour les Femmes en Méditerranée ont rejoint le programme de collaboration de Fenomenal Funds, un espace de financement féministe visant à faciliter les collaborations entre les fonds féministes membres du réseau Prospera.

Nos conversations et notre travail collaboratif pour la résilience et la durabilité de nos organisations ont catalysé des réflexions sur la relation entre les principes féministes qui nous guident et la réalité de notre travail quotidien. Nous mettons ces principes en pratique à la fois dans notre organisation interne, mais aussi lorsque nous collaborons avec d'autres structures et accompagnons d'autres groupes. Nous nous demandons donc : comment pouvons-nous améliorer l'échange d'expériences et de connaissances et, ainsi, mieux soutenir les personnes avec lesquelles nous nous engageons tout au long de notre parcours ?

Sur la base de ces réflexions, nous avons décidé de collaborer autour du développement organisationnel féministe. Nous avons trouvé un intérêt commun à concentrer notre travail sur le leadership féministe, car nos deux fonds connaissaient des transitions de direction et des restructurations organisationnelles. Nos conversations se sont étendues du développement organisationnel au co-leadership féministe, aux structures horizontales, à la résolution des conflits et aux approches féministes dans la gestion de la croissance et des ressources humaines. Cela a permis d'approfondir notre apprentissage mutuel et d'enrichir l'échange d'expériences avec d'autres fonds féministes.

« Un espace unique et transgressif se construit lorsque des femmes aussi puissantes se réunissent et, habilitées, réfléchissent beaucoup. Cela a un impact sur des vies et le travail qu'elles accomplissent ».

“La collaboration a permis d’atteindre un niveau de détail sans précédent dans la compréhension de la culture organisationnelle d’un autre fonds.”

Comme tout financement - du bailleur au récipiendaire - cette collaboration a offert à la fois une opportunité en termes de ressources mais aussi une couche de travail supplémentaire venant s’ajouter à des charges de travail opérationnelles et administratives déjà saturées. Elle est intervenue au milieu des transitions de leadership et des changements structurels propres à chaque fonds. Malgré la dynamique de pouvoir inhérente à toute relation bailleur-récipiendaire, nous avons abordé les obligations de ce projet de collaboration avec une curiosité et un engagement authentiques, en tant que militantes et membres d’équipe ancrées dans notre travail. L’initiative étant issue d’un espace de financement fé-

ministe flexible axé sur la résilience et la durabilité, nous avons pu nous adapter aux besoins changeants de chaque fonds. Les attentes en matière d’obligations, de charge de travail et de responsabilité ont évolué pour répondre aux besoins des organisations elles-mêmes, plutôt qu’aux exigences du bailleur.

Nous avons pu rester flexibles et adapter le projet grâce à l’espace d’intimité, de confiance et de sincérité construit entre les équipes des deux fonds - même avec les défis générés par la distance et le temps. Nous nous sommes coordonnées virtuellement : rédaction de la proposition, réunions pour préparer les rencontres en personne, ajustement du budget et planification de la clôture et de la capitalisation de cette collaboration.

Ces rencontres furent des journées de travail intensives au cours desquelles nous avons pu partager, débattre et réfléchir sur le pouvoir et le leadership à travers nos propres expériences. Nous avons fait part de nos émotions, de nos succès et de nos célébrations, mais aussi de nos erreurs, de nos corrections et des leçons apprises, tant dans les sessions structurées que dans les échanges spontanés. Nous n’avons pas craint de rendre transparents nos transitions en matière de leadership et nos processus de développement organisationnel.

« Ces rencontres représentent un effort en termes de voyage et pour le projet, mais cela peut être un espace d’apprentissage et de renforcement pour les deux fonds. »

“ Je me sens honorée d’avoir cet espace de confiance et de rompre avec une maxime qui soutient la violence : « le linge sale se lave à la maison ». Ce que nous faisons est important et mérite qu’on s’en réjouisse, que nous le fassions bien et en profondeur. ”

Au début de la collaboration, pendant la phase de découverte, nous avions la motivation de monter un projet qui irait au-delà de l’apprentissage entre nos deux fonds. Nous avons commencé avec des rêves partagés et des attentes alignées, visant à atteindre la communauté plus large du réseau Prospera, ainsi que d’autres organisations et mouvements féministes.

Lorsque nous avons élaboré notre proposition de collaboration, nous étions conscientes des exigences du projet, qui s’ajoutaient à notre travail en cours et aux transitions de leadership et restructurations organisationnelles simultanées auxquelles chaque fonds était confronté. Nous avons réalisé que le plus stratégique serait de concentrer le financement et les efforts sur le soutien à la transition de direction de chaque fonds. La collaboration servirait d’espace de discussion et d’apprentissage autour du leadership féministe, en particulier en ce qui concerne la répartition du pouvoir, la coordination, la communication, la prise de décision et la responsabilité.

Lors de la phase d'affinage, nous avons intégré :

- Ce que nous avons envisagé au départ concernant le leadership féministe ;
- Les enseignements tirés de notre expérience directe de la restructuration organisationnelle par le biais des transitions de direction ;
- Les besoins de financement de chaque fonds pour soutenir ces transitions et partager l'expérience et les idées qui en ont découlé.

Dès le départ, nous avons cherché à créer une publication qui rendrait compte des leçons tirées du travail entre et avec les fonds féministes, afin de faire émerger des réflexions et des questions utiles et de laisser un héritage collectif qui servirait de base à une réflexion plus approfondie.

Ce document rassemble le contenu des discussions, des réflexions, des questions et des apprentissages du projet de collaboration entre Calala Fondo de Mujeres et le Fonds pour les Femmes en Méditerranée, avec l'intention de :

- Documenter le processus de collaboration, en rassemblant les réflexions, les dilemmes et les principaux apprentissages qui ont émergé en cours de route ;
- Analyser la dynamique du pouvoir, de la démocratie et du leadership féministe sur la base de l'expérience partagée des deux fonds ;
- Partager les apprentissages avec la communauté des fonds féministes du réseau Prospera, en mettant en lumière les pratiques et les leçons liées au leadership féministe ;
- Capturer l'essence du processus, en honorant l'effort, la connexion et la construction conjointe entre Calala et le Fonds pour les Femmes en Méditerranée.

Tout au long du projet collaboratif, nous avons été soutenues par des personnes qui ont facilité, documenté et traduit nos conversations. Amanda et Majo ont animé nos dernières réunions virtuelles et la session de clôture du projet et ont été chargées du travail de capitalisation de l'ensemble du processus rassemblé dans ce document, en utilisant les objectifs décrits ci-dessus comme guide pour leur travail.





Calala et le FFMed partagent la particularité d'être des fonds basés dans le Nord global qui travaillent avec le Sud global. Nous avons également en commun le fait que nos deux organisations ont connu une croissance importante et rapide au cours des dernières années. Au milieu de cette croissance, et des réflexions, défis et leçons qui l'accompagnent, les deux fonds ont connu des changements de direction et la restructuration organisationnelle qui en a résulté : redéfinition des rôles, des responsabilités et des stratégies de prise de décision et de résolution des conflits. Ces processus ont été précédés de discussions internes, de formations et d'un examen critique des récits autour de concepts tels que le pouvoir, l'horizontalité et la (co)responsabilité. Dans ce contexte, les conversations sur le leadership féministe ont émergé organiquement pour chaque fonds - par des voies différentes et de manières différentes - avant le début de la collaboration.

Nous nous sommes rencontrées à la croisée de nos chemins organisationnels. Les caractéristiques uniques de l'histoire de chaque fonds sont apparues comme des distinctions inspirantes - suscitant des questions, des réflexions, des défis, des stratégies et des outils pour approfondir nos discussions sur le leadership féministe.

En 2023, Calala a appris que sa directrice, qui avait travaillé pendant 12 ans et qui avait été activement impliqué au début de ce projet de collaboration, allait se retirer. Nous avons profité de ce changement de direction pour repenser notre structure organisationnelle et notre leadership, dans le cadre d'une transition vers le modèle de co-direction que nous avons déjà exploré. Ce travail a conduit à la formation d'une équipe de transition, à une évaluation interne des perceptions concernant le leadership partagé et à l'engagement d'un soutien externe pour aider à restructurer les rôles et les responsabilités au sein de l'équipe. Il s'agissait

"Il y a des gens qui font quelque chose de similaire à ce que je fais, avec d'autres dynamiques qui remettent en question le pouvoir, qui investissent dans la création d'autres leaderships, et je trouve cela très encourageant et positif."

également de repenser nos modèles de direction, de coordination, de communication, de prise de décision et de responsabilité, tout cela en parallèle du processus de collaboration avec le FFMed.

Nous nous sommes efforcées de définir et d'explorer la relation entre la confiance, le partage des responsabilités et l'autonomie avant d'introduire ces concepts dans les conversations au sein de la collaboration. Ces termes ont été au cœur du travail collectif réalisé pour élaborer son protocole antiraciste - qui a formalisé notre approche décoloniale -, notre politique de soins et la restructuration de l'organisation vers un leadership partagé, afin de mettre en pratique nos valeurs : courage, rébellion joyeuse, communauté, soins, décolonialité et flexibilité.

Ces trois processus de formalisation des mécanismes internes de Calala ont également permis de nommer et de mettre à jour les dynamiques de pouvoir à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation et ont ouvert l'espace à une réflexion plus approfondie sur les charges de travail et l'horizontalité.

Pour le fonds, les politiques de prise en charge font partie intégrante et transversale du travail de l'organisation. Le protocole de lutte contre la violence raciste, par exemple, se situe à l'intersection de notre politique de soins et de nos engagements antiracistes et décoloniaux et est continuellement adapté pour répondre aux divers besoins des membres de notre équipe.

À Calala, nous pratiquons l'autonomie des programmes et des pôles, ainsi que la transparence en matière de budgétisation et de planification, en tant que stratégies visant à soutenir l'autonomisation individuelle et collective au sein de l'équipe. Par exemple, nous avons développé un code analytique pour les finances de l'organisation - un document qui montre clairement d'où viennent les ressources et comment les dépenses sont couvertes.

Pour nous, la théorie du changement est un outil de réflexion et de suivi permanent, utilisé à la fois en interne et dans notre travail avec les groupes que nous finançons et accompagnons. Le départ de la directrice a créé une occasion unique d'appliquer la théorie du changement de manière plus approfondie et plus large, en mettant l'accent sur un leadership partagé, une participation accrue à la prise de décision et une répartition plus équitable du pouvoir.

Pendant que ces réflexions, et le travail de restructuration qui en a découlé, se déroulaient, nous avons pu mettre en place des moments de prise de décision collective et de co-création.

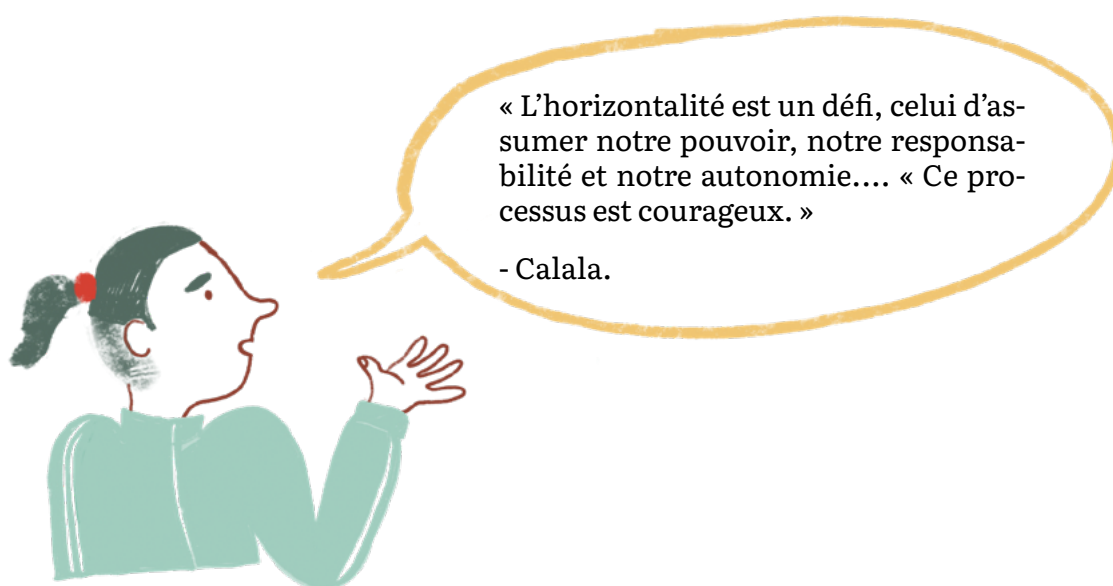
Dans un souci de transparence, nous avons mené une enquête pour comprendre où en était l'organisation et pour aider l'équipe à adopter la nouvelle méthode de travail proposée par la transition vers un leadership partagé.

Dans nos conversations au sein de la collaboration, nous avons partagé la richesse de la co-création de la charte relationnelle - un outil de communication vivant pour guider la façon dont nous travaillons et coexistons les uns avec les autres au jour le jour.



Pendant la période de transition, nous avons dû relever le défi de prendre des décisions collectivement, compte tenu du temps et de la patience nécessaires à l'élaboration et à la mise en œuvre de ces processus, dans le cadre d'une charge de travail déjà très lourde. L'équipe de transition avait imaginé que tout serait décidé horizontalement mais, dans la pratique, les informations ont dû être compartimentées pour répondre aux besoins du processus et tous les membres de l'organisation n'étaient pas parfaitement au courant de la transition.

Grâce à cette collaboration, Calala a apporté une vision du changement ancrée dans la rupture et la créativité - un engagement à construire le monde dont nous rêvons de l'intérieur.

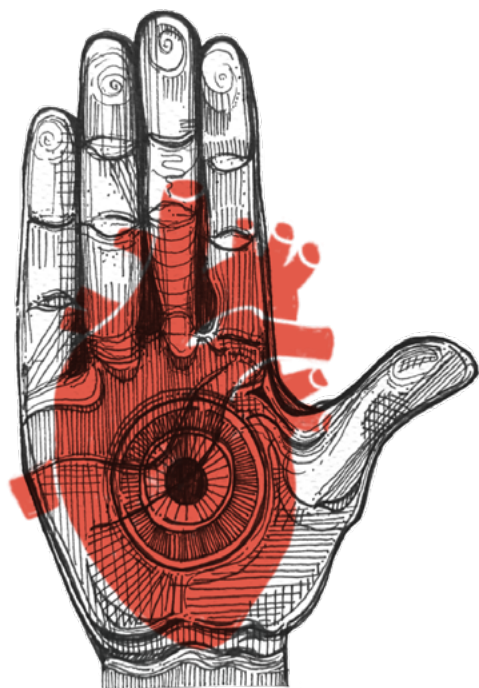


Au Fonds pour les Femmes en Méditerranée, nous avons commencé ce projet de collaboration avec une directrice en poste depuis 15 ans et au milieu d'une transition vers la co-direction, par deux co-directrices adjointes - l'une du Nord et l'autre du Sud de la Méditerranée. Toutes deux étaient en formation depuis le début de l'année 2024, l'une ayant rejoint l'équipe du fonds à ce moment-là et l'autre en 2018, travaillant en étroite collaboration avec Calala.

Nous avons commencé à travailler sur le leadership féministe avant la collaboration. Nos réflexions se sont concentrées sur la définition de la gestion féministe en tant que modèle de gouvernance et sur la manière dont le pouvoir, l'argent, la distribution des ressources et la prise de décision sont compris dans le travail quotidien d'une équipe intergénérationnelle d'employées et militantes - dans un contexte de croissance organisationnelle et de crises permanentes affectant notre région.

Tout au long des discussions de l'équipe du FFMed, des questions ont émergé sur la flexibilité et sur la manière dont ce principe est lié à la nécessité de formaliser les rôles, les responsabilités et les processus.

Nous avons également discuté de la nécessité de développer une politique antiraciste dans un espace collectif au sein de l'organisation, en nous appuyant sur notre expérience du travail décolonial et antiraciste - à la fois avec les communautés en France et dans le Nord global et avec les populations des pays anciennement colonisés du Sud global.



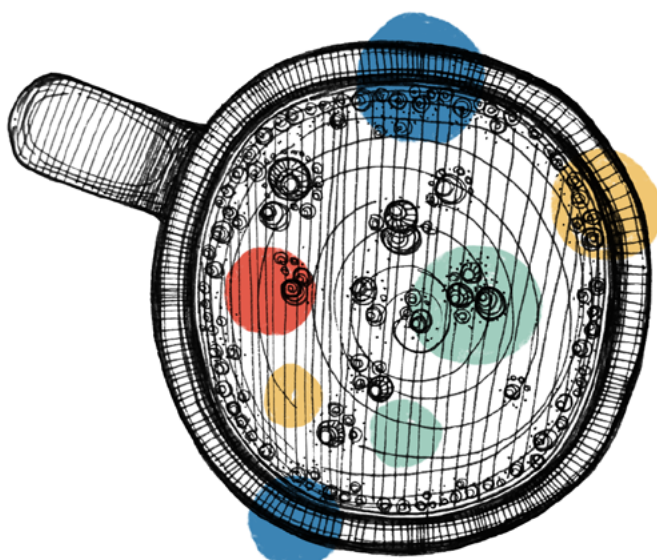
Tout au long de la collaboration, nous avons constamment mis l'accent sur la vision politique qui sous-tend notre travail commun, afin de nous assurer que nous ne perdions pas de vue la direction que nous sommes en train de prendre.

Pour nous, définir comment mettre en œuvre un leadership féministe dans une organisation en pleine croissance - composée d'une équipe intergénérationnelle avec différents niveaux d'expérience - impliquait de s'attaquer à la question de la gestion du temps et d'établir des frontières entre la vie personnelle et la vie professionnelle.

Si nous reconnaissons que le *care* est un élément fondamental de notre culture et de notre structure organisationnelles, nous sommes également confrontées à des difficultés pour le mettre en pratique. Il s'agit notamment de restrictions légales en France, de pénalités fiscales et du départ de la personne précédemment chargée du *care*. Bien que nous n'ayons pas de politique formelle, nous avons formalisé et mis en œuvre des actions liées au *care* qui font partie intégrante de notre travail.

Pour le FFMed, la co-crédation de notre plan stratéique et la réflexion permanente sur ce que signifie être un fonds féministe et sur les valeurs qui guident notre travail ont été fondamentales.

Nous avons développé un outil qui permet à tous les membres de l'équipe de voir le budget disponible et de l'incorporer dans leurs projets respectifs. La communication circule facilement et chacune reste informée des activités des autres.





Comme deux fleuves qui se rejoignent dans la Méditerranée après avoir parcouru leurs propres chemins, nous nous sommes consciemment réunies dans cette collaboration, avec l'intention d'approfondir et d'élargir le travail de définition et de pratique du leadership féministe comme base pour (re)structurer la gestion féministe dans la coordination, les opérations et la prise de décision au sein de nos organisations.

Dans cette mer, nourrie par les particularités et les visions de chaque fonds, nous nous sommes découvertes des points communs dans nos questions et nos réflexions sur le pouvoir, les défis auxquels nous sommes confrontées, les contradictions dans nos processus de transition et la pratique du leadership partagé par le biais de stratégies et d'outils divers.

Au fil du développement du projet - réalisé en grande partie à travers des plateformes virtuelles que nous avons appris à intégrer dans la vie quotidienne depuis la pandémie, avec toutes les complications que la connexion à distance implique - les réunions en face à face et l'atelier final sont devenus des espaces révélateurs. Ils ont permis une sorte de coexistence intime avec une autre organisation, où la confiance pouvait être établie et la vulnérabilité accueillie. Dans ces moments, nous avons appris à nous connaître - nos équipes, nos méthodes de travail - d'une manière que nous n'avions jamais expérimentée avec un autre

« Cette rencontre m'a fait du bien, elle m'a donné une impression de ressemblance, de chaleur humaine, surtout quand j'avais laissé mon pays derrière moi, cet espace m'a permis de me recoller. »

fonds.

Nous écrivons depuis un lieu profond de reconnaissance, de gratitude et de complicité. Cet espace que nous partageons n'est pas seulement une réunion: c'est un refuge où nous réfléchissons sans limites et rêvons ensemble d'un leadership féministe qui transforme nos réalités.

Dans cet espace de confiance, quelque chose de plus que la somme de nos connaissances et de nos expériences a été généré. En communauté, avec amour et avec une sincérité qui nous permet de parler sans réserve, nous avons tissé des liens qui transcendent cet espace, nos différences et même nos propres frontières. Ce tissu fait de complicité, de tendresse et d'écoute active nous renforce et nous donne l'énergie de continuer à rêver et à agir avec courage.

Chaque réunion a été un miroir où nous avons vu nos luttes et, surtout, notre capacité à nous connecter à travers notre humanité partagée comme un acte radical. Nous nous sommes mises à nu, laissant derrière nous les limites imposées par des systèmes qui ne nous représentent pas, et nous avons trouvé un endroit sûr pour nous interroger, réfléchir et rêver sans crainte.

Merci pour votre engagement, pour l'ouverture et la curiosité avec lesquelles vous êtes entrées dans cet espace. Merci d'avoir montré que nous pouvons parler de ce qui nous met mal à l'aise avec transparence, car cela aussi fait partie du changement que nous recherchons. Cet exercice d'honnêteté ne nous transforme pas seulement en tant qu'organisations, mais rompt également avec les vieilles maximes qui perpétuent le silence et la violence. Aujourd'hui, nous savons que l'ouverture nous permet de voir plus clairement et d'agir plus profondément.

Vous nous inspirez pour continuer à construire une utopie féministe où le leadership partagé, l'horizontalité et la co-responsabilité nous guident. Ce lien que nous avons créé dépasse les barrières linguistiques et les différences professionnelles, car il est fondé sur la confiance et la reconnaissance mutuelle de notre force collective.

Nous sommes honorées de marcher à vos côtés, de tisser ensemble un avenir qui mérite la joie d'être transformateur, profond et plein de possibilités. Que ces espaces restent des phares d'action, nous rappelant toujours que nous ne sommes pas seules et que ce que nous faisons compte, et compte profondément.

Avec amour, admiration et solidarité,

BASES SUR LESQUELLES NOS CONSTRUISONS L'IDÉE ET LA PRATIQUE DU LEADERSHIP FÉMINISTE



Avant de pouvoir définir ce qu'est le leadership féministe et comment il fonctionne, nous devons nous poser la question suivante : à quoi ressemble une organisation féministe idéale ? Quels sont les éléments qui la façonnent, la soutiennent et sont mis en pratique en son sein ?

Nous savons que le contexte, les besoins et les circonstances individuelles et collectives jouent un rôle important dans la définition d'une organisation féministe. Par conséquent, le développement collectif du concept de leadership dans une perspective féministe est, dans une certaine mesure, façonné par ces facteurs et d'autres encore. Cependant, nous partageons un ensemble d'idées fondamentales sur le pouvoir, enracinées dans nos visions politiques, nos principes et nos valeurs :

« Nous partons d'un leadership féministe, nous partons d'une utopie féministe, c'est notre force, de pouvoir collaborer ensemble, cela va au-delà des relations professionnelles. Nous avons créé des liens au-delà des barrières linguistiques. »

- **Le care au centre**

Une organisation dotée d'une politique de care réaliste et viable, pleinement intégrée à ses activités.

« Honnêtement, quel est l'intérêt d'aider les autres quand on ne peut pas prendre soin de soi ? En fin de compte, on ne peut pas tout faire, on ne peut pas sauver le monde, et on aide moins quand on est épuisée. »

- **Transparence dans la gestion des ressources**

Toute personne qui travaille au sein de l'organisation ou qui en fait partie est informée de la manière dont les ressources sont gérées, de la façon dont elles sont dépensées et des raisons pour lesquelles elles le sont.

- **Pratique de l'autonomie et de la co-responsabilité**

Il existe une confiance dans l'équipe et ses membres - une équipe forte capable d'assumer des responsabilités et de s'autogérer, avec un leadership diversifié et partagé.

- **La vision, la mission et le bien-être de l'organisation priment sur les exigences des bailleurs.**

En tant que fonds, nous risquons de compromettre notre vision et, par extension, les groupes que nous soutenons, lorsque les conditions imposées par les bailleurs entrent en conflit avec nos principes. Nous nous engageons donc à ne pas accepter de financement conditionnel et à dire non lorsque le financement présente un risque pour notre intégrité.

- **Changer le monde commence par nous changer nous-mêmes**

Nos principes et nos valeurs sont vécus à la fois individuellement et collectivement, au sein de l'organisation et dans nos relations avec les groupes et les organisations avec lesquels nous collaborons, que nous soutenons et que nous finançons.

Lorsque nous parlons des fondements et de la pratique du leadership dans une organisation féministe, nous parlons avant tout de :

Pouvoir

Pouvoir de

"Toutes les relations
sont influencées par
le pouvoir."



« Pourquoi ressentons-nous un rejet à l'égard du pouvoir et le rejetons-nous parce que nous pensons qu'il est négatif ? D'autre part, nous nous demandons également pourquoi nous ne reconnaissons pas les moments où nous avons du pouvoir. »

Le pouvoir pour quoi faire?

Le pouvoir n'est pas une « mauvaise » chose. La façon dont nous comprenons le pouvoir a beaucoup changé au cours de ces années. Auparavant, il était perçu comme quelque chose de mauvais, aujourd'hui il est compris comme quelque chose d'intrinsèque à la vie des organisations.

Et nous avons convenu que, dans la pratique du leadership féministe, nous avons besoin d'un pouvoir dynamique avec un leadership dynamique.

« La notion de pouvoir est intéressante, nous pouvons le contrôler mais pas l'exercer sur les autres, en tant que collectivité nous avons des outils pour contrôler le pouvoir collectivement. Le pouvoir implique une responsabilité importante. »

Nous avons compris que cette conversation sur le pouvoir ouvre nécessairement des conversations et des questions sur :

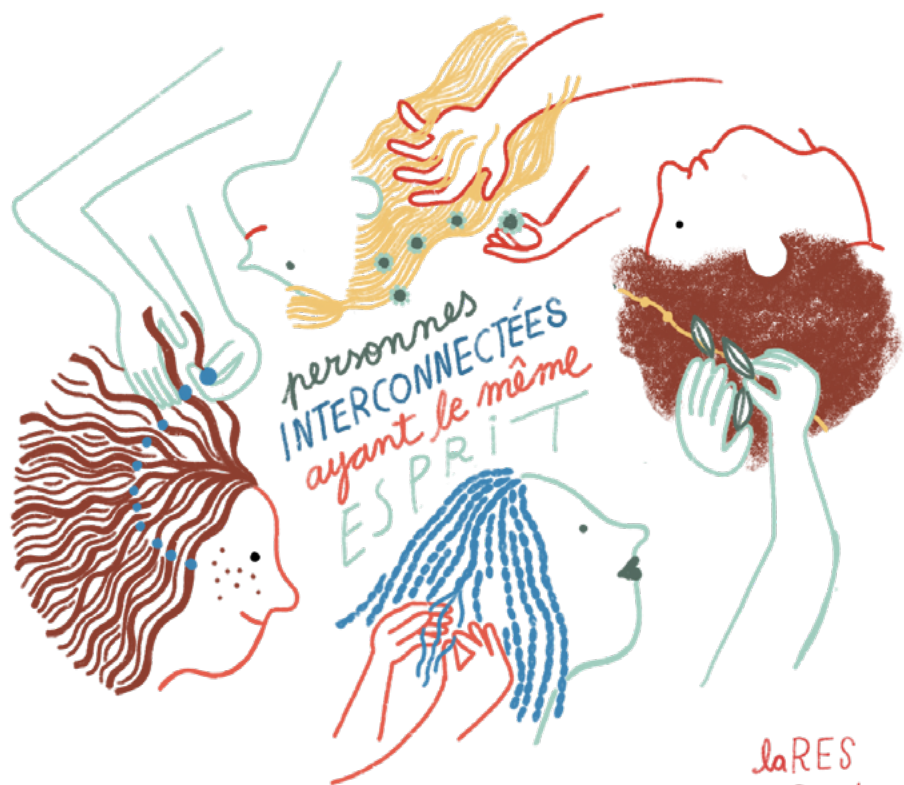


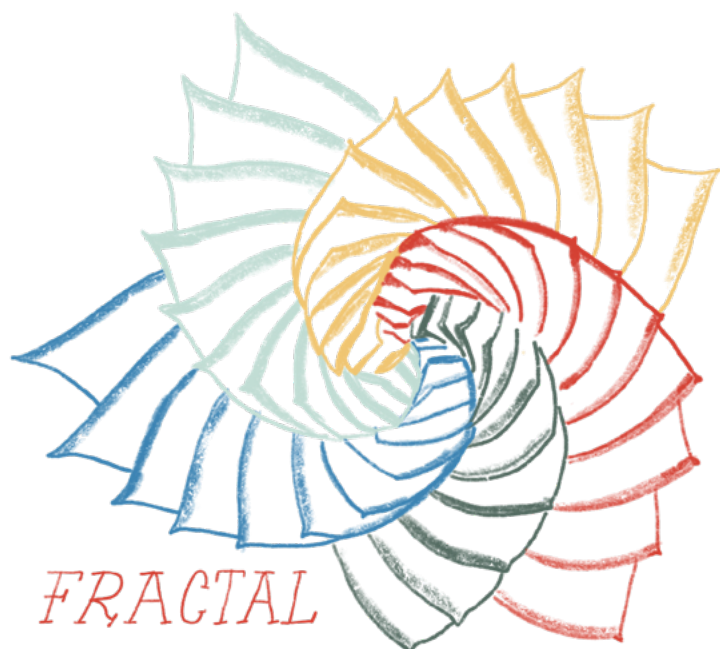
Au cours de notre processus, et sur la base d'expériences individuelles et collectives au sein de chaque fonds et tout au long de la collaboration, nous avons également établi un lien entre la transformation et la transition du leadership et les éléments suivants :



L'IMAGINAIRE DU LEADERSHIP FÉMINISTE









RECONSTRUCTION
de confiance
par en soi





La réflexion et le travail sur le leadership féministe ne s'arrêtent pas là : des questions et des réflexions doivent être posées. Résilience et adaptabilité.

La clôture de ce processus n'est pas un point final mais une nouvelle étape sur un chemin commun. Les réflexions et les apprentissages sur le leadership féministe ne s'arrêtent pas là ; au contraire, ils continuent d'évoluer, nourris par des questions sans réponse, des contradictions permanentes et la recherche constante de modes d'organisation plus justes et plus durables. La résilience et l'adaptabilité sont apparues comme des éléments essentiels de ce parcours, nous rappelant que la construction d'espaces féministes exige également d'apprendre à naviguer dans l'incertitude et à se maintenir dans la complexité.

L'un des principaux défis qui est apparu au cours de ce processus est la tension entre les principes et les réalités opérationnelles. Les organisations féministes s'efforcent de mettre en place des modèles de leadership qui redistribuent le pouvoir, favorisent l'horizontalité et donnent la priorité au care. Pourtant, les exigences quotidiennes de la gestion d'une organisation vont souvent dans d'autres directions : la pression pour obtenir des financements, le poids des tâches administratives et la nécessité de prendre des décisions rapides dans les moments critiques. Ces pressions peuvent créer des contradictions entre les idéaux et la pratique et, parfois, conduire à une sorte de pression auto-imposée qui se traduit par du stress et du surmenage.

« J'ai adoré la première fois et j'ai adoré cette fois-ci aussi. J'ai l'impression que nous sommes très similaires et c'est formidable de pouvoir partager cela avec d'autres personnes qui font des choses très semblables, tout en étant très différentes. C'est très inspirant de s'écouter les unes les autres. Je ne sais pas, j'aime vraiment vous écouter et voir comment vous travaillez, les défis que vous avez à relever. Nous en retirons toujours des éléments de réflexion et d'apprentissage. J'aimerais que nous ayons plus de moments comme celui-ci pour pouvoir réfléchir, parce que je m'émerveille toujours de voir à quel point c'est génial et c'est très bien. »

Tout au long de cette collaboration, il est apparu clairement qu'il est essentiel de fixer des limites pour éviter que la passion et l'engagement ne se transforment en épuisement. Le *care* compris comme un engagement organisationnel, nécessite des processus collectifs soutenus et des espaces de réflexion afin d'identifier les besoins et d'évaluer la capacité de l'équipe à y répondre. Cependant, cette approche se heurte souvent à des structures organisationnelles et à des logiques de financement qui ne permettent pas d'y consacrer le temps et la patience nécessaires. Dans ce contexte, apprendre à dire « non » devient une pratique politique nécessaire, qui protège le bien-être de l'équipe et contribue à assurer la durabilité du travail.

Cette collaboration a également été l'occasion d'une profonde remise en question du pouvoir et des structures qui le soutiennent. Dans les deux organisations, l'effort pour construire un leadership partagé est reconnu - tout en comprenant que, parfois, les hiérarchies fonctionnelles sont inévitables. La question n'est donc pas de savoir si ces hiérarchies doivent exister, mais comment les rendre dynamiques et responsables, sans reproduire les logiques autoritaires du patriarcat. De même, il a été reconnu que le fait de travailler dans des organisations féministes et de recevoir un salaire n'est pas incompatible avec le militantisme et l'activisme, mais cela soulève de nouvelles questions sur la manière de naviguer dans ces deux espaces sans perdre son autonomie ou diluer ses principes politiques dans la logique du marché.

Le processus de transition de la direction des deux fonds a révélé que le changement organisationnel est souvent source d'inconfort, en particulier pour ceux qui ont assumé des rôles au sein des équipes de transition. La charge de travail supplémentaire, l'incertitude et la nécessité de repenser les structures internes ont exigé non seulement du temps et du dévouement, mais aussi de la patience et de la générosité. Cette expérience a réaffirmé l'importance de veiller à ce que, en période de changement, le *care* ne soient pas relégué à la marge mais intégré en tant qu'élément central de la reconfiguration organisationnelle.

Apprentissage réciproque: ce que nous retenons de ce processus

Au-delà des défis, ce parcours commun a permis aux deux organisations de tirer des enseignements significatifs. Le FFMed a souligné l'importance des accords comme fondement de tout processus de travail ou de coexistence, en insistant sur la nécessité d'une communication claire et de la compassion sur le lieu de travail. Pour Calala, il était inspirant de voir comment le FFMed avait été capable de dire « non » à certaines opportunités de financement lorsqu'elles menaçaient les principes de l'organisation. La capacité à refuser un financement - même dans des contextes de pression économique - a constitué une leçon puissante de cohérence politique.

Pour sa part, Calala a placé le travail antiraciste au centre de la discussion, en le présentant comme un thème transversal dans les conversations sur le leadership féministe. Cette réflexion a conduit les deux organisations à repenser non seulement leurs structures internes, mais aussi la vision et la mission de leur travail, réaffirmant ainsi leur engagement en faveur d'une philanthropie féministe décoloniale.

L'une des leçons les plus importantes de cette expérience a été la prise de conscience que les transitions organisationnelles ne sont pas seulement structurelles, mais qu'elles impliquent également une transformation personnelle. L'expérience de chaque membre de l'équipe dans ce processus a laissé des traces sur sa façon de comprendre le leadership, le pouvoir et la co-responsabilité. Nous avons appris que la patience est essentielle dans toute transition, qu'il n'y a pas de formules définitives et que la construction d'un leadership féministe est avant tout un exercice permanent de remise en question et d'évolution.

Allumer et entretenir la conversation : la flamme se perpétue

Au terme de ce processus, il est apparu clairement que le leadership féministe est un horizon en constante évolution. Il n'existe pas de réponses définitives ni de modèles uniques. Ce que nous partageons, c'est l'engagement de continuer à explorer, de maintenir la conversation ouverte sur le pouvoir, la répartition des responsabilités et les structures organisationnelles que nous voulons construire. Comme quelqu'un l'a dit lors d'une des réunions:

« **Se remettre en question nous permet d'avancer et de pratiquer une meilleure gestion féministe** ».

Ce processus nous laisse avec la certitude que la remise en question n'est pas un signe de faiblesse mais une pratique nécessaire au progrès. Le leadership féministe, loin d'être une destination fixe, est un voyage qui se réinvente sans cesse.

Les personnes qui ont participé à cette collaboration ont souligné la nécessité d'engager - et de maintenir vivante - la conversation sur le leadership féministe, sur le pouvoir et sur les relations de pouvoir au sein de l'écosystème du mouvement:

« Le leadership féministe est quelque chose qui évolue constamment et qui est toujours remis en question. »

« Il est important de se rappeler que le principe même de l'organisation et de la gestion féministes est la remise en question constante afin de s'améliorer. C'est pourquoi ce projet ne peut pas vraiment avoir de fin - parce que l'objectif est de continuer à travailler collectivement, même au sein de nos propres organisations, pour faire mieux. Je pense que c'est ce que chacun d'entre nous fait. Il s'agit donc aussi de déterminer comment nous allons créer une publication qui ait vraiment du sens - en sachant qu'il ne s'agit pas seulement de leadership ou d'organisation féministe en tant que sujets isolés, mais aussi d'offrir un espace de réflexion et de remise en question. L'espoir est de créer quelque chose qui agisse comme une carte de navigation - une vue systémique de l'expérience féministe. Je pense que notre réflexion, notre travail et notre chemin vers cela ne concernent pas seulement le leadership ou la gestion, mais aussi la façon dont nous naviguons dans tout cela - comment chacune d'entre nous, à partir de nos propres antécédents, arrive à ce que nous croyons être vraiment important ».

Ce que nous avons construit ensemble pendant cette période n'est pas seulement un ensemble d'apprentissages techniques ou de stratégies organisationnelles. Il s'agit avant tout d'une manière de naviguer dans le changement avec une plus grande conscience, une plus grande confiance et des outils plus solides pour nous soutenir tout au long du chemin. Il ne s'agit pas seulement de leadership et de gestion, mais de la manière dont nous apprenons à marcher ensemble, avec tout ce que cela implique : doutes, certitudes, contradictions et espoirs.

La collaboration entre Calala et le FFMEd a été un exercice d'écoute, de partage et de construction commune. Et, bien que ce processus touche à sa fin, la conversation reste ouverte. Nous savons qu'il y aura d'autres réunions, d'autres questions et d'autres façons de continuer à tisser ensemble. Car si ce processus nous a appris quelque chose, c'est que le leadership féministe n'est pas une question de réponses fixes, mais de création d'espaces de possibilités. »

Des questions pour guider notre réflexion en cours:

Des apprentissages, tels que les réflexions et les questions qui ont été posées ou partagées tout au long de la collaboration:

- Qu'est-ce qui définit une organisation comme une organisation féministe ? Qu'est-ce que le leadership féministe et comment est-il pratiqué ?
- Dans une organisation féministe, sommes-nous toutes des militantes ayant la même vision politique - ou avons-nous des visions politiques compatibles ?



- Quel rôle joue l'aspect intergénérationnel dans les relations de pouvoir de l'organisation ?
- Comment les relations avec les bailleurs et l'argent influencent-elles les relations et l'exercice du pouvoir dans l'organisation ?
- Sur quelle base le leadership - et l'exercice du pouvoir - est-il légitimé ? Est-il ancré dans des valeurs telles que l'horizontalité, l'autonomie, la co-responsabilité et la flexibilité ? Quels sont les autres valeurs et principes qui entrent en jeu, et pourquoi ?
- Toute transition de leadership implique-t-elle une restructuration de l'organisation ?
- Comment le changement de direction se produit-il ou est-il décidé ?
- Comment définir la feuille de route pour les changements de direction, les transitions et les restructurations organisationnelles ?
- Qui impliquons-nous dans les processus de transition et/ou de restructuration du leadership, compte tenu de la charge de travail et du développement de l'organisation ? Quand les impliquons-nous - en conservant la même équipe au fil du temps, en intégrant davantage de collègues, en faisant tourner les rôles ou en démocratisant les processus ? Qui prend les décisions finales ?

