

SYNTHÈSE

Évaluation stratégique du F3E (2017-2024)

Évaluation réalisée par Martin Vielajus
et Jean-Martial Bonis Charancle – KAYROS



Sommaire

Avant-propos	4
Introduction	6
1 Des activités pertinentes et accessibles ?	8
Diversification des formats et renforcement des « parcours » : deux tendances d'évolution-clés	10
Les activités du F3E contribuent-elles à transformer les pratiques des membres ?	11
2 Un réseau ouvert ?	16
L'évolution du membership	16
Au-delà du membership, un enjeu d'ouverture et de rayonnement	18
3 Un réseau apprenant ?	20
Une progression de la logique d'apprentissage collectif, dans toutes les activités	20
Une difficulté du F3E à « faire réseau apprenant » pour certains membres	22
4 Une organisation renouvelée ?	25
Le renforcement de la vie associative	25
La place du Conseil d'administration, et la capacité à travailler en lien avec l'équipe	27
La capacité à suivre les membres, les activités et leurs effets	28
L'évolution du modèle économique	29
5 Une évolution de l'identité du F3E et de l'équilibre de ses grandes fonctions	31
L'évolution de l'identité et de la « valeur » du F3E	31
Une évolution des grandes fonctions et des équilibres nouveaux à trouver	33
Conclusion et perspectives	38

Avant-propos



Alors que nous atteignons l'achèvement de notre Document d'Orientations Stratégiques 2017-2025, 2024 a été l'occasion d'évaluer la mission que nous nous étions fixés en 2017. À l'époque, nous avons défini le F3E comme **« un réseau apprenant au service de ses membres, dont la mission est de contribuer à améliorer les pratiques de ses membres, en matière d'apprentissage, d'innovation, de qualité et d'impact de leurs actions »**.

Cette définition a constitué le postulat de départ de l'évaluation qui vous est présenté ici. L'évaluation stratégique qui a été menée s'inscrit dans une dynamique d'apprentissage collectif et prospectif. Pour mieux cerner et anticiper les évolutions dans les années à venir, il est nécessaire de comprendre quelles trajectoires, mécanismes, changements ont été à l'œuvre rétrospectivement.

Ces dernières années ont été marquées par une transformation rapide des contextes dans lesquels les membres interviennent et le F3E accompagne. Les enjeux tels que l'approche intersectionnelle de genre, la transition écologique, ou encore la localisation de l'aide, exigent de notre part une capacité accrue d'adaptation et d'innovation. Cela a interrogé notre dimension politique et positionnement, le membership et son ouverture, nos fonctions. Face à ces défis, il ressort que le F3E a non seulement diversifié et renforcé ses activités par l'apprentissage entre pairs, mais a également cultivé une ambition : celle de devenir un réseau apprenant de référence, au service d'une solidarité internationale plus juste, durable et inclusive.

Au-delà des chiffres et des données, ce processus est aussi le reflet d'une conviction : Les méthodologies d'action et d'analyse de l'action ne sont pas neutres, elles ont une nature politique et sont vectrices de changement social pour les personnes concernées et les organisations, par leurs actions et leurs pratiques. Elles matérialisent un projet de transformation sociale, ici et ailleurs, guidé par nos valeurs communes et par notre désir de pouvoir y contribuer depuis notre place.

L'évaluation stratégique 2024 a permis d'éclairer les impacts de nos actions de chaque axe d'engagement pris en 2017 auprès des membres et du secteur. Mais elle pose aussi les bases d'un futur ambitieux, tourné vers 2032, en mettant en exergue des axes d'amélioration et des opportunités pour approfondir notre rôle d'accompagnateur, d'animateur de dynamiques collectives, de producteur de connaissances, d'expérimentateur, d'éclaireur et d'influenceur. La démarche de prospective en 2025 continuera de s'appuyer sur un principe fondamental : le dialogue et la co-construction avec nos membres et partenaires, dont l'engagement quotidien nourrit l'énergie et la pertinence de notre réseau.

Nous sommes ravi·e·s de partager aujourd'hui les résultats de cette évaluation, menée par Kayros – que nous remercions – et avons hâte de continuer à construire, à vos côtés, un réseau transformatif pour un avenir souhaitable, solidaire et soutenable.

Par le comité de pilotage
Angeles Estrada
Directrice du F3E

En savoir plus,
le rapport complet



Introduction

L'objectif de cette étude est de proposer une évaluation stratégique de l'action du F3E sur la période 2017-2024. La base de référence sur laquelle est construite notre analyse est le [Document d'Orientations Stratégiques du F3E \(DOS 2017-2025\)](#), qui propose un certain nombre de défis à relever sur la période. Notre question centrale sera de comprendre dans quelle mesure le F3E est parvenu à relever ces défis, ou à les réorienter pour s'adapter à un secteur en pleine mutation.

Cette évaluation est une première étape avant la construction, par le F3E, de nouvelles orientations pour la période 2026-2032. Le moment est particulièrement pertinent pour entreprendre cette réflexion stratégique. Face à une évolution assez rapide des contextes et des modes d'intervention, le F3E se trouve à une place intéressante pour accompagner la transformation des acteurs et actrices de la « solidarité internationale » (SI).

Cette évaluation est structurée autour de cinq grandes questions, qui reprennent les axes définis par le DOS en 2017 :



DES ACTIVITÉS PERTINENTES ET ACCESSIBLES ?



UN RÉSEAU OUVERT ?



UN RÉSEAU APPRENANT ?



UNE ORGANISATION RÉNOVÉE ?



UNE IDENTITÉ ET UNE PLACE DU F3E QUI ÉVOLUENT ?

Lire le document stratégique



La démarche

Pour construire notre analyse évaluative, nous avons mobilisé les outils suivants :



UNE LARGE REVUE DOCUMENTAIRE

(stratégies internes, évaluations antérieures, bases de données d'activités, etc.)



UNE ANALYSE DES RÉSULTATS

du dispositif de suivi-évaluation (DSE) en place au sein du F3E



UNE ENQUÊTE EN LIGNE

visant les membres, l'équipe et les partenaires (125 répondant-e-s, dont 72 membres)



ENVIRON 35 ENTRETIENS

(équipe du F3E, membres, partenaires techniques et financiers, etc.)



DES ATELIERS D'AUTO-ÉVALUATION,

mêlant équipe et membres du F3E



UNE PARTICIPATION ET/OU ANIMATION

de plusieurs temps collectifs de capitalisation et d'autoévaluation autour du programme d'expérimentation PACS2

Avant d'entrer dans l'analyse de ces différentes questions, nous dressons un premier constat-clé : au cours de ces dernières années, **le F3E s'est trouvé dans une période positive de déploiement, à la fois de ses activités, de son membership, de son équipe, etc.** Cette dynamique positive est liée à la fois à un environnement favorable (croissance des financements dédiés à la SI, intérêt accru des organisations pour les outils d'analyse de leurs actions, etc.) Mais elle est aussi liée à une volonté active du F3E de faire évoluer et d'affiner ses activités, d'ouvrir les portes à de nouveaux profils de membres, etc. Autrement dit, le F3E a beaucoup bougé en quelques années.

Cette synthèse reprend les points-clés du rapport d'évaluation, et les principaux défis qui se posent au F3E pour les années à venir.

MARTIN VIELAJUS ET JEAN MARTIAL BONIS CHARANCLE (KAYROS)

1 Des activités pertinentes et accessibles ?

Le F3E met en œuvre six grandes catégories d'activités :

Accompagnement et
financement d'études

Expérimentation
- innovation.
Programme embarqué
(PRISME, PACS)



Groupes de travail /
Communautés de
pratiques ou assimilées
(ex: Clinique
méthodologique)

Formations

Utilisation de
documents/supports
diffusés ou mis en
ligne par le F3E
(produits par le F3E
ou par d'autres
structures)

Organisation
d'événements par le
F3E (AG, présentation
d'études, Rencontres
du réseau, atelier
ad hoc, etc.)



Notre premier constat est la pertinence globale des activités proposées par le F3E :

86%

des membres déclarent que « les activités du F3E sont pertinentes et accessibles », notamment du côté des nouveaux membres.

« **Pertinent** »

est l'un des traits dominants du portrait-robot du F3E établi dans le cadre de l'enquête.

51%

des membres renouvellent leur adhésion « sans hésiter » et il y a peu de départ du F3E.



Le niveau d'appréciation des activités est haut, les activités les plus appréciées étant les études, les formations et les publications.



Les taux de participation aux activités sont élevés, sauf la catégorie expérimentation qui concerne, par nature, moins de membres.

Taux de participation des membres aux activités du F3E

Événements organisés par le F3E



Utilisation de documents/supports diffusés ou mis en ligne par le F3E



Formations



Groupes de travail / Communautés de pratiques ou assimilés



Expérimentation-innovation



Études accompagnées

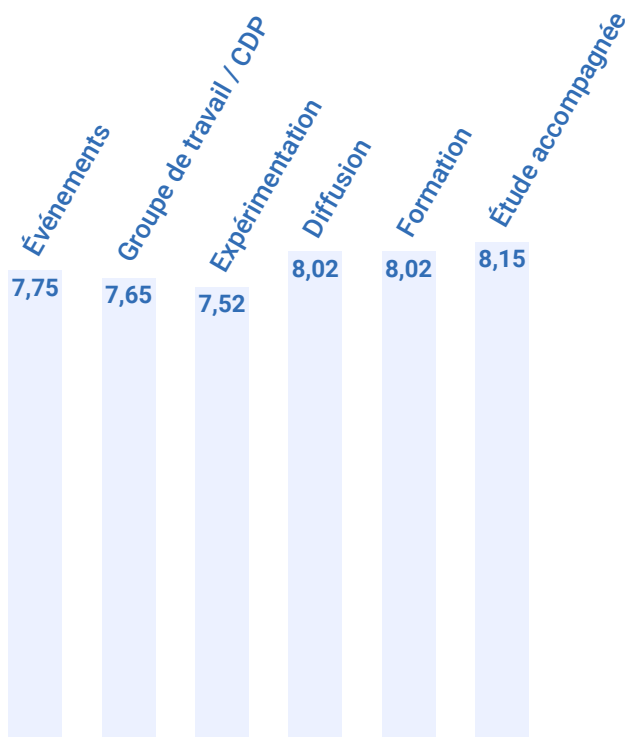


Taux de participation 2015



Taux de participation 2017-2024

Appréciation des activités du F3E par les membres (échelle 0-10)



DIVERSIFICATION DES FORMATS ET RENFORCEMENT DES « PARCOURS » : DEUX TENDANCES D'ÉVOLUTION-CLÉS

Si l'offre du F3E est stable en ce qui concerne les grandes catégories d'activités (la période 2017-2024 n'est pas marquée par l'ajout d'une nouvelle grande catégorie d'activité), nous observons pour autant **deux évolutions transversales** qui racontent la transformation du F3E ces dernières années :

Une tendance à la diversification :

De nouveaux types d'études ont été proposés, de nouveaux formats ont été testés pour la formation et les communautés de pratiques, certaines activités sur-mesure ont progressé. La diversification s'est également traduite au niveau des participant·e·s avec une ouverture plus grande aux non-membres et aux partenaires.

Une tendance à la connexion entre les activités :

La promotion d'une logique de « parcours » permet de cheminer d'une activité à l'autre (connexion entre les études, les formations, les communautés de pratiques, etc.) La volonté de connexion s'illustre notamment par un effort de mise en lien des activités d'accompagnement individuel (ex : étude) et des activités d'accompagnement collectif (ex : communauté de pratiques).

Face à cette ambition de renforcer les **logiques de parcours des membres** entre les activités, nous dressons plusieurs constats :

Le modèle d'implication dans une activité unique (étude) est finalement assez rare.

Les non-membres ont souvent des parcours d'implication en amont de leur adhésion.
Notamment à travers les formations et les communautés de pratiques.

La porte d'entrée par les études est en partie dépassée.

Entre 2017 et 2024, plus de 20 membres ont participé à des activités sans avoir réalisé d'études avec le F3E.

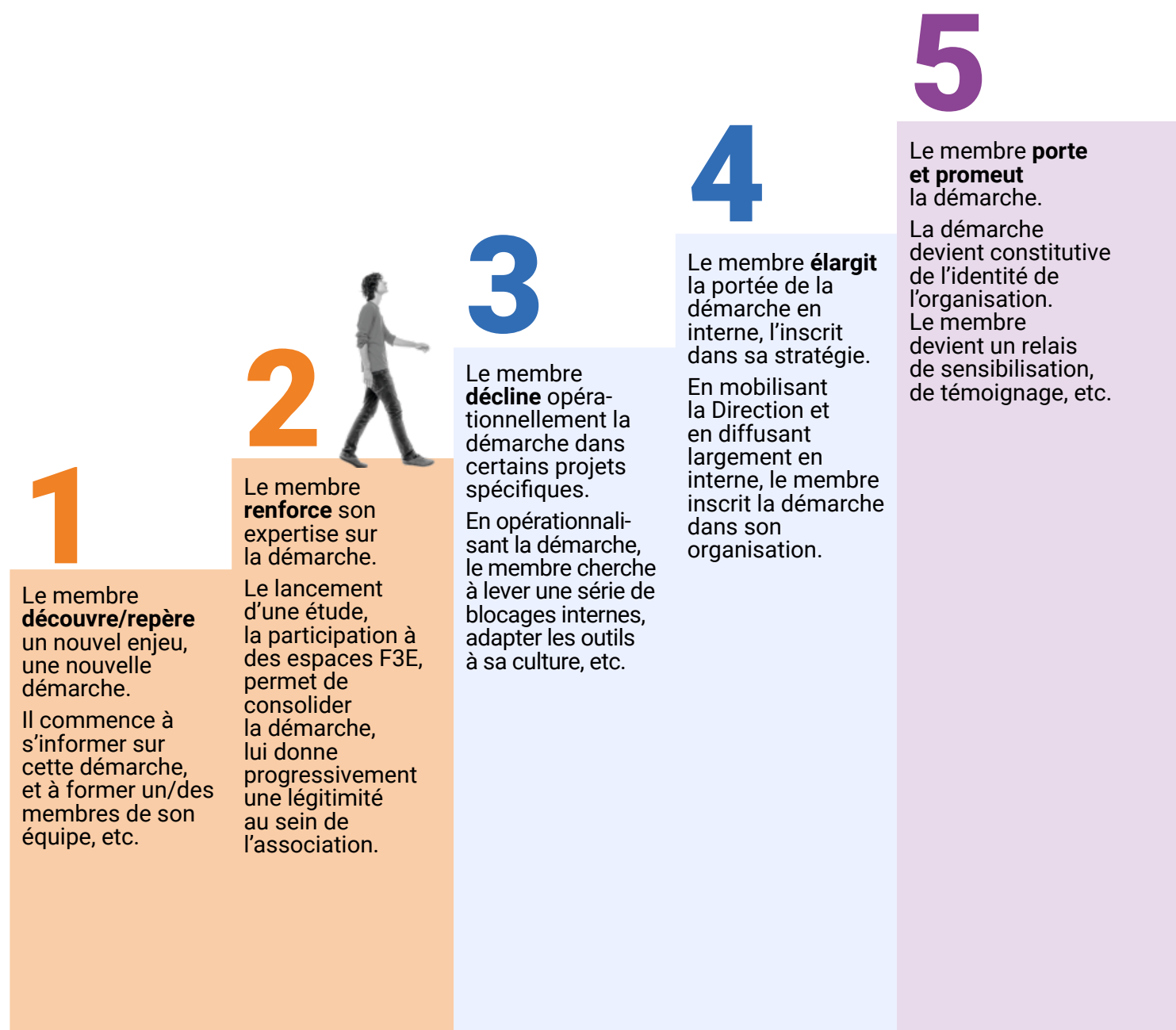
Certains membres suivent des logiques de parcours assez claires, en étant impliqués dans plusieurs activités parallèles ou successives autour d'un même enjeu
Par exemple autour du genre.

Le F3E a commencé à chercher à mettre en avant certains de ces parcours. Cette démarche serait très utile à poursuivre pour renforcer la lisibilité des activités.

LES ACTIVITÉS DU F3E CONTRIBUENT-ELLES À TRANSFORMER LES PRATIQUES DES MEMBRES ?

Quel bilan peut-on faire de la contribution des activités du F3E à l'évolution des pratiques des membres ? Pour le comprendre, il est utile de repartir du chemin de transformation de pratiques chez ces membres, autrement dit du chemin de prise en compte d'un nouveau sujet ou d'une nouvelle démarche au sein de leurs organisations (ex : intégration des approches orientées changement (AOC), des approches de genre intersectionnel, etc.)

Nous proposons de résumer ce cheminement en cinq marches, qui rejoignent en partie les étapes définies dans le dispositif de suivi-évaluation du F3E. Notons que ces marches sont très simplifiées ; la réalité du cheminement des organisations est nécessairement plus variée et moins linéaire. Il s'agit de comprendre à quoi le F3E a-t-il pu contribuer dans chacune de ces étapes.



1-2



Une contribution forte du F3E sur les premières marches du cheminement des membres

Notre constat est que le F3E contribue pleinement à engager ses membres sur les deux premières marches de ce cheminement.

Par sa fonction de production et de diffusion de connaissance, par ses modules de formations, par ses rencontres, par l'accompagnement d'études, **le réseau parvient clairement à « mettre à l'ordre du jour » de nouveaux enjeux et de nouvelles démarches et à mobiliser les membres autour de ces enjeux.**

Les témoignages nous montrent aussi comment **le F3E contribue à renforcer ensuite un premier niveau d'expertise des organisations, et à légitimer progressivement ces enjeux et ces démarches au sein des organisations.** Par exemple, l'accompagnement d'une étude et sa restitution élargie viennent souvent assoir le sujet auprès des Directions. La participation d'une ou deux personnes de l'organisation à des formations et des communautés de pratiques viennent également donner de la légitimité à une démarche nouvelle vis-à-vis du reste de l'équipe.

3-4



Un enjeu clé d'accompagnement du F3E sur les deux marches suivantes : la déclinaison dans certains projets et la diffusion en interne

■ La troisième étape de ce chemin des membres est la déclinaison plus opérationnelle des démarches dans des projets spécifiques des organisations (ex : dispositif de suivi « orienté changements » sur un projet spécifique). Si le F3E contribue aussi à cette marche, les attentes des membres sont importantes et la perception des effets du F3E est moins évidente.

À ce niveau, les membres expriment souvent le besoin d'une approche plus « terrain » autour des démarches promues par le F3E (AOC, genre, etc.), afin de travailler sur les difficultés et les contradictions rencontrées par les acteurs et actrices au plus près de ce terrain.

Cette approche plus « terrain » va souvent avec l'idée d'un accompagnement plus individuel pour creuser l'opérationnalisation des démarches. Or les membres du F3E sont nombreux et les capacités de l'équipe sont limitées, ce qui pose donc la question du périmètre de membres que le F3E peut accompagner sur cette 3^e marche de l'opérationnalisation.

■ La quatrième étape est la capacité à embarquer plus largement les équipes et les Directions des organisations, pour inscrire la démarche de manière plus structurelle dans les pratiques et la stratégie de l'organisation. Le constat dans ce domaine rejoint celui de la marche précédente : il existe une demande des membres pour que le F3E puisse accompagner d'avantage les référent·e·s dans une stratégie organisationnelle de mobilisation des équipes et des Directions afin de les aider à démontrer l'intérêt de ces démarches auprès du management des structures.

Le F3E a pu développer des activités qui permettent de renforcer la mobilisation et la diffusion dans les organisations (ainsi par exemple, nous notons que l'organisation de certaines études et leurs restitutions larges permettent de mobiliser les Directions et les gouvernances, ceci d'autant plus qu'avec le temps, les études ont porté davantage sur des questions organisationnelles et moins sur des projets isolés).

La mobilisation et la diffusion dans les organisations est plus importante, et touche davantage les Directions et les gouvernances, lorsque l'accompagnement passe par des activités sur-mesure (ex : sessions de sensibilisation / formations sur-mesure, Communautés de Pratiques sur-mesure, etc.). **Pour autant, le sur-mesure concerne une petite partie des membres, et pose la question de la place de ce type d'accompagnement dans l'équilibre des activités pour les prochaines années.**

5

Sur la dernière marche, un enjeu d'alliance avec les membres les plus avancés

La dernière marche de ce chemin est celle qui voit certains membres porter et promouvoir un enjeu/une démarche jusqu'à en faire un élément constitutif de l'identité de leur organisation. La question est de savoir si le F3E parvient à faire de ces membres des « alliés » dans la promotion et la diffusion de ces enjeux, vis-à-vis des autres organisations.

Le F3E mobilise effectivement ses membres les plus avancées sur certains enjeux : pour témoigner dans les communautés de pratiques, pour contribuer à l'animation de formations, lors de restitutions, etc.

Toutefois les collaborations avec ces membres pourraient être davantage renforcées et formalisées, afin notamment :

De donner davantage de visibilité aux démarches qu'ils portent

De produire davantage de connaissance avec eux, à partir de leurs expériences

De valoriser davantage leur rôle de « mentor » auprès d'autres organisations

De porter davantage en commun certains des enjeux d'influence vis-à-vis des partenaires extérieurs, etc.



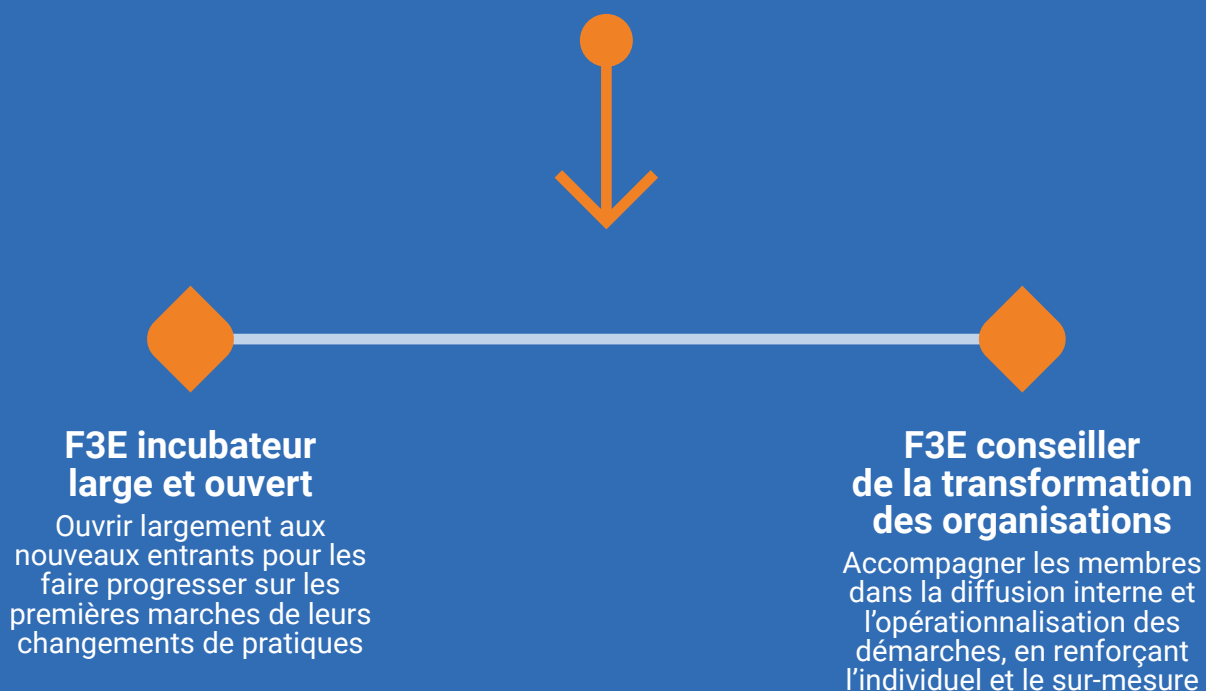
Au cours de la période 2017-2024, sans ajouter une nouvelle grande catégorie d'activités à son arsenal, le F3E a diversifié ses approches, étendu son périmètre méthodologique (ex : les dispositifs de suivi-évaluation ; la gestion des connaissances), et abordé des nouveaux enjeux (ex : genre, écologie). Le F3E a aussi amélioré la connexion entre ses activités, en proposant davantage de « parcours » aux membres.

En analysant la contribution du F3E à la transformation des pratiques des membres, nous repérons un certain nombre de défis, qui se rejoignent autour d'une question : **comment aller un cran plus loin dans l'accompagnement des membres sur ces démarches ? Et en quoi ce cran supplémentaire modifierait-il l'équilibre entre les activités d'accompagnement collectif et individuel ?**

Plus précisément, nous posons la question suivante, qui sera utile à creuser pour les années à venir :

? **Le F3E devrait-il chercher à accompagner davantage les membres dans l'opérationnalisation et la diffusion interne des démarches au sein des organisations ?** S'agirait-il pour cela de renforcer les démarches d'accompagnement individuel (que ce soit à travers l'expérimentation, la formation sur-mesure, etc.) ? Quels risques accompagneraient ce nouvel équilibre entre accompagnement collectif et individuel ? Quel modèle économique ? Quelle place respective du F3E et des consultants dans ce domaine ? Etc.

Nous proposons de placer cette question sur le « curseur » suivant pour faciliter la réflexion :



2 Un réseau ouvert ?

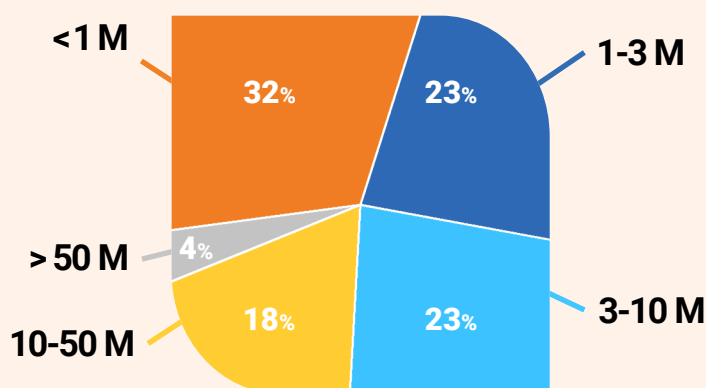
L'ÉVOLUTION DU MEMBERSHIP

Entre 2017 et 2023, le F3E a accueilli 48 nouveaux membres et compte 103 membres fin 2023. La croissance a été particulièrement marquée entre 2021 et 2023 (en moyenne 10 nouveaux membres par an), sans que le F3E ait eu une politique de recrutement volontariste. Durant la même période, une trentaine de membres sont partis, parmi lesquels surtout des collectivités (8) et des organisations de la société civile (OSC) de petite taille.

Toutes les catégories de taille sont bien représentées au F3E, en dehors des très grandes organisations (plus de 50 M€). Pour autant notons la présence de plus en plus importante de membres dont le budget dédié à la solidarité internationale est de petite taille (selon l'enquête, 53 % des membres ont un budget de moins de 3 millions €).



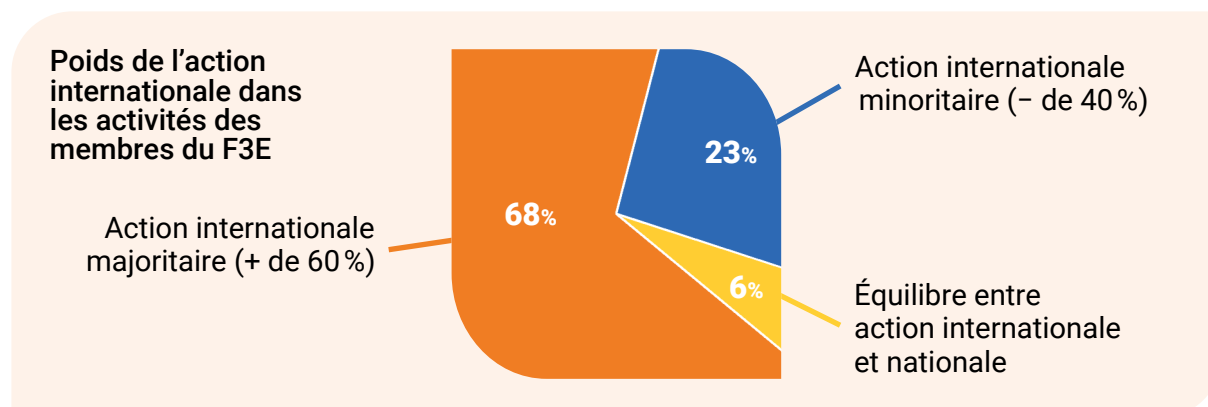
Répartition des membres du F3E en fonction du budget dédié à la SI



La présence plus importante de petites organisations pose de nouvelles questions au F3E concernant l'accessibilité et la pertinence des activités. **Faut-il chercher à faire évoluer certaines activités pour mieux intégrer les plus petites organisations** et gagner en pertinence auprès d'organisations ayant peu de ressources humaines et une capacité d'implication plus faible ?

Le F3E est aujourd'hui un réseau multi-thèmes au sens où les quatre grands thèmes d'intervention de la solidarité (les **besoins de base** ; les **droits** ; l'**environnement** ; les **crises**) sont bien représentés dans le membership. Entre 2017 et 2024, on note l'arrivée de membres dont les thèmes d'interventions principaux sont les droits humains, l'environnement ou l'éducation à la citoyenneté et à la solidarité internationale (EC SI).

Le membership reflète également le mouvement d'« ancrage » en France qu'engage une partie des organisations de solidarité internationale. Si l'action internationale est majoritaire pour 68% des membres du F3E, pour un tiers des membres elle est minoritaire ou en équilibre, et les exemples d'organisations qui développent un volet « France » s'additionnent. Il s'agit selon nous d'un indicateur intéressant à suivre dans les prochaines années.



Le nombre de collectivités territoriales membres du F3E a baissé entre 2017 et 2024, faisant du F3E principalement un réseau d'associations (81%). Un certain nombre de décalages (notamment sur la culture de gestion de projets et la place de l'apprentissage dans les collectivités) peuvent expliquer en partie la perception d'une moindre pertinence de certaines activités pour les collectivités, et d'une capacité de participer plus fluctuante au cours du temps. Un deuxième facteur important pour expliquer cette baisse est liée à la remise en cause croissante des budgets liés à la coopération décentralisée au cours de ces dernières années. Un troisième facteur est lié à la capacité limitée du F3E de cofinancer certaines activités menées avec les collectivités. Malgré ces contraintes, la présence des collectivités territoriales au sein du F3E semble rester stratégiquement importante.

En termes de formes d'organisations, nous notons aussi que :

33% des membres du F3E sont des réseaux (têtes de réseau, collectifs, plateformes, etc.). Cette forte présence de réseaux au sein du F3E est une opportunité de « démultiplication », notamment en ce qui concerne la diffusion des connaissances. Ceux-ci sont très souvent pluri acteurs et actrices, et regroupent 2400 « membres de membres ».

13% des membres sont des antennes France d'organisations non gouvernementales (ONG) internationales, qui représentent aussi une ouverture vers un grand nombre d'organisations et de ressources humaines. Cette ouverture pourrait être exploitée davantage dans un objectif de développement international du F3E.

Le F3E n'a pas encore développé une stratégie affirmée vis-à-vis de ces réseaux et « familles », même s'il reconnaît leur importance et leur capacité de « démultiplication ». C'est donc un chantier qu'il faudra remettre sur l'ouvrage.

AU-DELÀ DU MEMBERSHIP, UN ENJEU D'OUVERTURE ET DE RAYONNEMENT

L'objectif d'un « **réseau plus ouvert** » tel que se l'est fixé le F3E en 2017 concernait la diversification du membership, mais aussi la multiplication des liens avec d'autres acteurs et actrices clés de son environnement. Nous dressons plusieurs constats dans ce domaine :

Le F3E a pu se rapprocher d'organisations ou de réseaux mobilisés sur des démarches proches des siennes, afin d'échanger, d'enrichir, ou de diffuser ensemble ces démarches (Groupe Initiatives, CIRREMA, ARRICOD, Outcome Mapping Community, etc.). Il a aussi cherché à développer des collaborations avec des réseaux larges autour de l'évaluation (ex : Société Française d'Évaluation ; Réseau Francophone d'Évaluation, etc.).

En revanche, le F3E a assez peu investi pour le moment de larges plateformes et réseaux internationaux dédiés à l'évaluation, tels que par exemple le réseau Better Evaluation, la Global Evaluation Initiative (GEI) ; ou encore l'International Development Evaluation Association (IDEAS). La question se pose donc de savoir s'il serait utile et réaliste de renforcer le lien avec ces espaces de ressources et d'échanges internationaux pour permettre au F3E d'aller plus loin dans son rayonnement, et de changer d'échelle dans sa logique de diffusion.

Le F3E a cherché à intégrer davantage les consultant·e·s dans la dynamique de réseau apprenant : à travers la mise en place récente d'un espace LinkedIn dédié, l'animation de temps d'information/sensibilisation et d'ateliers d'échanges d'expériences, etc. Les consultant·e·s ne constituaient pas, durant les années précédentes, une « cible » de l'apprentissage collectif ; le F3E a donc cherché à avancer sur ce sujet avec pour le moment l'objectif d'avoir une empreinte plus forte sur les consultants. Le développement d'une stratégie plus précise vis à vis des consultant·e·s, s'appuyant sur une communication plus active et l'animation d'échanges, mais aussi sur le repérage de nouveaux profils pouvant élargir cette communauté de consultant·e·s sont des perspectives utiles à creuser pour le F3E ces prochaines années.

Le F3E a renforcé ses collaborations avec les acteurs et actrices du changement social en France, en ciblant en priorité une série de têtes de réseaux (et avec la perspective d'une diffusion/démultiplication des démarches vers les membres de ces réseaux). Un exemple intéressant de collaboration prend forme avec La Fonda et le Mouvement Associatif avec lesquels le F3E va mettre en œuvre un projet commun.

Le F3E a également commencé à travailler davantage sur le volet action France de ses membres. La porte d'entrée a été l'ouverture des études aux enjeux liés à l'action France des membres. L'ouverture vers les acteurs et actrices de l'ECSI est également notable et donne lieu à une alliance prometteuse.

Même si ces avancées sont assez récentes, elles sont positives et semblent en plein développement aujourd'hui. Mais pour pouvoir avancer plus loin dans cette direction, le F3E aurait intérêt à préciser ses orientations stratégiques pour les années à venir.

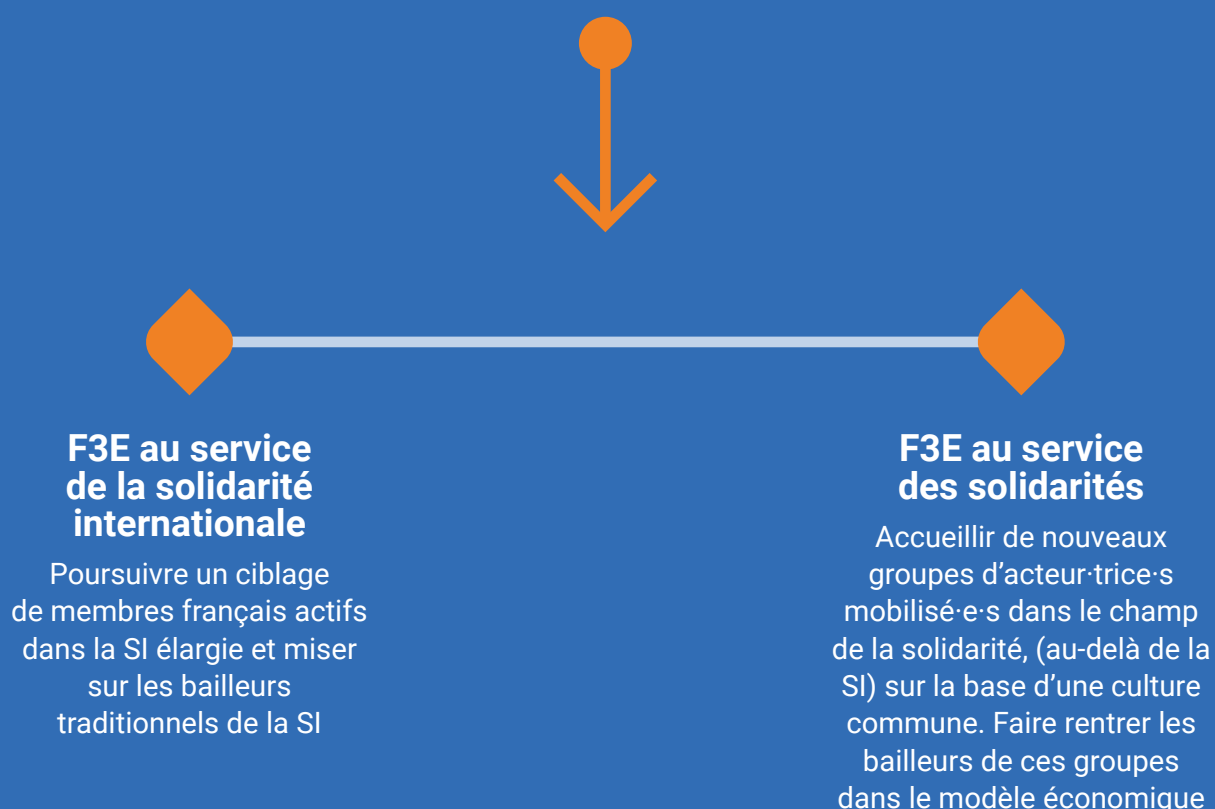
Le lien du F3E avec les acteurs et actrices de changement social des pays partenaires existe avant tout par la mobilisation des partenaires locaux des membres français du F3E ; que ce soit au travers des études, dans le cadre des formations, des programmes d'expérimentations, etc. Ce lien direct reste assez variable en fonction des activités. Il est aussi et surtout encore assez peu défini dans la stratégie du F3E. Or la montée en puissance du débat sur la localisation de l'aide pousse aujourd'hui le F3E à aller plus loin pour préciser ce lien et définir la relation la plus pertinente avec les partenaires locaux.

Le F3E a ouvert son membership et ses partenariats au cours de ces dernières années.

Pour autant, il ne s'agit pas de s'ouvrir pour s'ouvrir, sans précaution et la question se pose de savoir dans quelle direction poursuivre cette ouverture dans le prochain cycle stratégique. Dans ce domaine, l'une des questions-clés est la suivante :

? Le F3E devrait-il cheminer vers un scénario d'ouverture allant au-delà de la solidarité « internationale », en intégrant notamment des acteurs et actrices des solidarités en France ? Dans ce scénario, le F3E devrait changer de modèle économique. Il ferait face au défi de construire une nouvelle communauté d'organisations partageant des enjeux communs, d'avoir des activités adaptées à chacun et des produits qui parlent à tous.

Nous proposons de placer cette question sur le « curseur » suivant pour faciliter la réflexion :



3 Un réseau apprenant ?

Si la notion même de « réseau apprenant » est large, elle reste pourtant assez claire pour la majorité des membres du F3E. Ceux-ci le définissent en priorité comme : **un réseau « où l'on vient pour apprendre » et un réseau « qui pousse les membres à interroger leurs pratiques à la lumière de celles des autres ».**

Cet objectif de « réseau apprenant » s'impose de plus en plus au F3E au cours des années, et devient même un cap transversal pour le F3E au sein de son DOS 2017-2024.

La question est donc de savoir si le F3E est parvenu à devenir ce « réseau apprenant » qu'il envisageait en 2017, et de quelle manière. Quels sont les défis qui demeurent dans ce domaine ?

UNE PROGRESSION DE LA LOGIQUE D'APPRENTISSAGE COLLECTIF, DANS TOUTES LES ACTIVITÉS

Le premier constat est que le F3E s'est largement mobilisé pour renforcer la dynamique de réseau apprenant, en cherchant à la fois à renforcer sa fonction d'animation de réseau, et à placer l'apprentissage collectif comme un élément central pour nourrir cette mise en réseau :

Au niveau de l'organisation F3E elle-même, nous observons la formalisation progressive de la fonction d'animation de réseau au sein de l'équipe F3E, avec la création du poste de « coordination de réseau » en 2016, qui évolue vers « l'animation de réseau » en 2020. La réorganisation de l'équipe en 2020 permet, par ailleurs, de faire du « réseau apprenant » l'une des trois « cellules » d'activités qui structurent l'offre du F3E.





Nous percevons aussi le développement de la logique d'apprentissage collectif dans les différentes activités du F3E :

À travers la place importante des communautés de pratique (CP).

Ces CP sont au cœur de la logique d'apprentissage collectif. Elles visent à sanctuariser des espaces de travail communs autour d'une thématique ou d'une approche. Elles mobilisent une grande partie des membres (54% des répondants de l'enquête) et sont généralement bien appréciées (moyenne de 7,54/10).

À travers la promotion de l'apprentissage collectif au cœur des programmes d'expérimentation.

Grâce notamment à la mise en place de séminaires/webinaires chaque année au sein de ces programmes, et d'une série d'ateliers à distance centrés sur le renforcement mutuel entre les membres impliqués.

À travers une multiplication des temps et des formats de rencontres entre les membres.

En 2017 sont mises en place, de manière annuelle, les « Rencontres du réseau », avec notamment pour objectif de renforcer les liens entre les membres. Sur ces rencontres, les formats d'animation ont évolué, avec une tendance à multiplier les petits formats d'ateliers pour permettre les échanges plus directs entre les participant-e-s.

À travers un renforcement de l'apprentissage collectif dans l'accompagnement d'études, qui se traduit à plusieurs niveaux :

- Davantage de dialogue entre pairs dans l'examen des termes de références, et une promotion de la présence d'autres membres dans les copils des études
- Un développement de la pratique des « revues transversales » (afin de faire dialoguer les études et les membres qui les portent) ; mais aussi des « études collectives amont » (portées par plusieurs membres autour d'un sujet partagé)
- La mise en place de restitutions élargies, et de restitutions croisées autour d'un thème commun.

UNE DIFFICULTÉ DU F3E À « FAIRE RÉSEAU APPRENANT » POUR CERTAINS MEMBRES

Si le F3E est de plus en plus clairement associé à l'intelligence collective, à l'apprentissage collectif et au réseau apprenant, le sentiment des membres de faire partie de ce réseau apprenant n'est pas si net, ou du moins pas pour tout le monde. En moyenne les membres qualifient ce « sentiment d'appartenance à un réseau apprenant » à : 5,71/10 (et seul un tiers des membres qualifient ce sentiment au-dessus de 6/10).

Plusieurs facteurs permettent de comprendre ce qui peut mitiger le sentiment de nourrir et de se nourrir de l'apprentissage collectif au sein du F3E, et de faire réseau autour de ces apprentissages.

La nature ouverte et souple du réseau F3E

La vocation du F3E est avant tout l'accompagnement des membres, plutôt que la mise en place d'un plaidoyer commun ou d'une vitrine commune entre les organisations membres. Il ne s'agit pas, par nature, d'un réseau « identitaire », mais davantage d'un espace ouvert et souple.

Le F3E anime d'ailleurs une grande partie de cette dynamique de réseau apprenant avec un nombre limité de membres, généralement les plus impliqués. Assez logiquement, il ressort de l'enquête que les membres impliqués sur plus de cinq activités (qui représentent environ 20% des répondants) ressentent une appartenance au réseau apprenant plus élevée que les autres.

La question du « niveau » des échanges pour permettre à tous d'apprendre

L'un des défis majeurs pour un réseau apprenant est sa capacité à créer de la réciprocité, à permettre à chacun à la fois de nourrir les échanges et de s'en nourrir. Ce défi est confronté à l'hétérogénéité de profils des membres, et leurs différences de niveau d'expertise sur les démarches portées par le F3E.

Dans ce domaine, notre constat est que le F3E est un espace assez accessible pour les « novices ». Il leur permet de se sensibiliser à de nouvelles démarches, de bénéficier d'espaces d'échanges, etc. Ces nouveaux entrants sont particulièrement intéressés par le retour d'expériences des organisations ayant déjà éprouvé certains outils.

En revanche la question se pose pour les profils les plus experts, ou plus avancés (ayant déjà réalisé un long parcours de formation, d'expérimentation et de dialogue autour des démarches portées par le F3E). Le risque pour ces profils (qui ressort de plusieurs des témoignages recueillis) est l'impression de contribuer sans apprendre suffisamment, de « tourner en rond » et donc de se désengager progressivement de la dynamique d'apprentissage collectif.

Pour répondre à cette difficulté, l'une des réponses du F3E a été de distinguer des formats de communautés de pratiques en fonction des participants et des besoins. Mais au-delà de la distinction des espaces, cette tension est un élément important à garder en tête dans la définition des prochaines orientations du F3E, afin de répondre aux besoins de certains membres de creuser leurs pratiques de manière plus approfondie.

Le besoin de renforcer une logique d'appui entre pairs

De nombreux membres estiment que l'un des moyens de renforcer le « réseau apprenant » serait de renforcer une logique d'appui entre pairs ; autrement dit d'entraide et de conseil mutuel en fonction des besoins. Cette dynamique renvoie à l'idée d'une posture plus contributive, qui place chaque membre en position de demander et proposer des conseils, partager des outils, etc.

Elle implique des formats d'échanges assez resserrés.

(au sein de binômes ou de groupes restreints), pour créer de la confiance et approfondir les discussions.

Elle implique que les membres soient effectivement volontaires pour répondre aux demandes de mise en lien et qu'ils soient ensuite actifs dans l'appui entre pairs.

Cette volonté pose donc la question des moyens des membres pour s'appuyer mutuellement ; c'est d'ailleurs ce qui a incité le F3E à introduire par exemple la possibilité de cofinancer des RH des membres et des partenaires impliquées dans la réalisation des études amont et collectives.

Elle implique que l'équipe F3E joue un rôle central.

Notamment pour repérer les connexions entre les besoins de chacun, et impulser cette entraide mutuelle. En réalité, l'équipe joue déjà en partie ce rôle de mise en lien informel, sans nécessairement s'en rendre compte. Ce rôle pourrait être renforcé et rendu plus visible.

Une autre proposition fréquente faite par les membres, concerne le développement d'une plateforme numérique commune, pour soutenir le réseau apprenant, et pouvoir échanger en ligne en fonction des sujets et des besoins.

Le F3E a déjà cherché à développer ce type d'espaces, qui demandent une animation importante. Si le F3E veut poursuivre dans cette voie, il pourrait être utile d'envisager un espace de ressources et d'échange commun à l'ensemble du F3E, afin d'y inclure davantage de membres, de sujets, de ressources, etc.



Le F3E a mis un accent particulier, au cours de ces dernières années, sur la mise en réseau de ses membres, et l'intégration plus forte de l'apprentissage collectif dans ses activités. Pour autant, le sentiment d'appartenir à un « réseau apprenant » n'est pas encore évident pour une partie des membres, et les espaces collectifs ont du mal à créer des liens pérennes.

Ce constat questionne la nature du réseau F3E, qui reste encore assez centralisé autour de l'équipe.

? Pour les années à venir, l'une des questions-clés est donc de savoir si **le F3E aurait intérêt à cheminer davantage vers un scénario de « réseau d'appui entre pairs », impliquant de la part des membres une posture plus contributive, de conseils mutuels ?** Nous proposons de nouveau de mettre en tension cette question sur le « curseur » suivant pour faciliter la réflexion :



4 Une organisation renouvelée ?

Parmi les défis proposés dans les orientations de 2017 se trouvait celui d'une « organisation renouvelée ». Plusieurs objectifs étaient notamment mis en avant :

- le renforcement de la vie associative (qui implique la connaissance et l'écoute des membres, l'organisation d'événements, l'utilisation des TIC pour animer la vie associative, etc.)
- la rénovation de la gouvernance (notamment sur la composition et la place de ces instances de gouvernance),
- le développement d'un dispositif de suivi-évaluation-apprentissage propre au F3E, et orienté sur les changements induits
- la révision du modèle économique (tout en préservant les partenariats avec l'AFD et le MEAE)

Quel bilan peut-on dresser de ces différents chantiers ? Le premier des constats est que le fil conducteur principal a été la volonté de créer davantage de liens (entre les membres, entre les fonctions, avec les instances de gouvernance, etc.).

LE RENFORCEMENT DE LA VIE ASSOCIATIVE

Entre 2017 et 2025, le F3E a adopté une série de mesures qui visent d'une part à renforcer le lien avec les membres et d'autre part à renforcer la lisibilité du F3E pour ces membres.

Dialogue et connaissances des membres

Les membres renvoient aujourd'hui un regard très positif sur le dialogue et l'écoute du F3E : 82% d'entre eux estiment ainsi que « l'équipe salariée est en dialogue et à l'écoute des membres ».

Un certain nombre de mesures ont contribué à ce résultat, notamment :

- La mise en place d'un entretien d'accueil « obligatoire » dans le cadre du processus d'adhésion, d'entretiens réalisés dans le cadre du DSE (environ une vingtaine par année), et d'enquêtes régulières menées auprès des membres.
- Le chantier « Monographie du membership » a aussi permis de renforcer cette connaissance des membres.
- Par ailleurs, l'organisation annuelle des Rencontres du réseau (dont la première édition a eu lieu en 2017) a ajouté à l'agenda du F3E un moment important de dialogue avec et entre les membres.

Les liens du F3E avec les membres ont de plus en plus de « profondeur ». Dans 76% des cas, entre deux et cinq personnes de l'organisation membre sont en contact régulier avec le F3E. L'existence de plusieurs interlocuteurs·rices dans l'organisation est donc devenue le modèle dominant (il était auparavant plutôt caractérisé par une seule personne en lien avec le F3E).

Cette évolution traduit notamment la diversification des activités proposées par le F3E, qui a contribué à densifier les relations. Les enjeux portés par le F3E (ex : genre, pouvoir d'agir, etc.) ont également favorisé cette tendance en s'adressant à d'autres personnes dans les organisations.

Malgré cette progression, notre étude relève une **difficulté fréquente à impliquer la Direction des organisations membres** dans les activités et le dialogue avec le F3E. Ce lien renforcé avec les Directions est l'une des clés d'un plus grand impact du F3E auprès des membres. Outre les points déjà mentionnés dans la section sur la transformation des pratiques de membres, cela pourrait passer par le développement d'une communication qui viserait spécifiquement ce niveau dans les organisations membres.

Transparence et lisibilité

Le F3E ne rencontre pas de difficulté majeure sur ce plan mais des voies d'amélioration sont possibles, dans trois domaines :

L'organisation des activités et de l'équipe du F3E reste assez complexe pour de nombreux membres.

Les membres incitent donc à une communication renforcée du F3E sur lui-même, pour raconter ses activités et ses évolutions. Un livrable composite (plaquette et podcasts « parcours de membres ») qui paraîtra fin 2024 a d'ailleurs été pensé pour présenter de manière simple et attrayante le panel d'activités proposées par le F3E.

L'interconnaissance entre les membres reste un défi.

69% des membres ne savent pas que le membership a évolué (alors que 48 nouveaux membres se sont joints au F3E depuis 2017). Face à cela, le F3E pourrait davantage développer les opportunités de faire se rencontrer ses membres, en particulier entre anciens et nouveaux membres.

La visibilité sur la gouvernance pourrait être améliorée

En particulier concernant l'implication des membres du CA et les relations CA-Équipe salariée ($\frac{2}{3}$ des membres indique ne pas avoir de visibilité sur ces dimensions).



LA PLACE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION, ET LA CAPACITÉ À TRAVAILLER EN LIEN AVEC L'ÉQUIPE

Un CA diversifié mais pas totalement représentatif

La comparaison CA-Membership fait apparaître une série de déséquilibres de représentativité, assez facilement explicables, mais auxquels il faut prêter attention.

Les petites organisations sont sous-représentées au CA.

Ce constat est assez logique, dans la mesure où ces organisations ont souvent moins la capacité de s'engager dans les instances de gouvernance de réseaux, qui sont chronophages. La question qui demeure pour le F3E est de savoir si le CA parvient tout de même à représenter la voix des organisations de taille petite et moyenne, de plus en plus nombreuses au F3E, qui ont des problématiques spécifiques en termes d'intégration des outils d'analyse de l'action.

Les organisations membres récentes sont moins présentes au CA.

Ce constat semble aussi assez naturel dans la vie d'un réseau. La question reste pourtant de savoir comment permettre une représentation de nouveaux membres qui peuvent avoir un profil assez différent et des demandes de nature assez nouvelle.

Les organisations membres du CA sont plus actives au sein du F3E que la moyenne des membres.

Ces organisations participent aussi à plus d'activités. Nous posons la question de savoir si cette implication très régulière dans les activités va avec le risque de perdre de la distance pour piloter stratégiquement l'organisation ?

Un travail associé entre CA et équipe qui se renforce

Le renforcement du « travail associé » entre l'équipe du F3E et le CA est une évolution marquante de la période, bien que celle-ci ne soit pas mentionnée explicitement dans le DOS 2017-2025. Il s'agit de favoriser l'interconnaissance entre CA et équipe, de permettre à l'équipe de présenter régulièrement ses activités auprès du CA, mais aussi et surtout de faire travailler ensemble équipe et CA en les impliquant dans des groupes de travail communs. Ces groupes de travail portent sur les chantiers stratégiques en cours et sont au nombre de 11 actuellement.

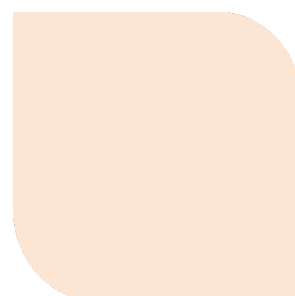
LA CAPACITÉ À SUIVRE LES MEMBRES, LES ACTIVITÉS ET LEURS EFFETS

Le renforcement du suivi des membres et des activités a constitué l'un des grands chantiers de la période 2017 et 2024. Ce chantier a mobilisé l'ensemble des ressources humaines du F3E, il a impliqué un renforcement des ressources humaines dédiées au DSE, et a reçu l'appui d'un consultant entre 2020 et 2022.

Soulignons en premier lieu l'intérêt de la décision de mettre en place un dispositif global qui vise à connecter et agréger au maximum les outils mobilisés, à décroquer les deux programmes phares du F3E et à mieux démontrer l'impact du F3E.

Le DSE est encore en déploiement, le bilan qui peut en être fait à ce stade est donc intermédiaire. Les différentes activités (études, formation, etc.) ont renforcé leurs dispositifs de suivi, mais il reste des améliorations à apporter : finalisation et harmonisation de certains outils, connexion des différentes bases de données, etc.

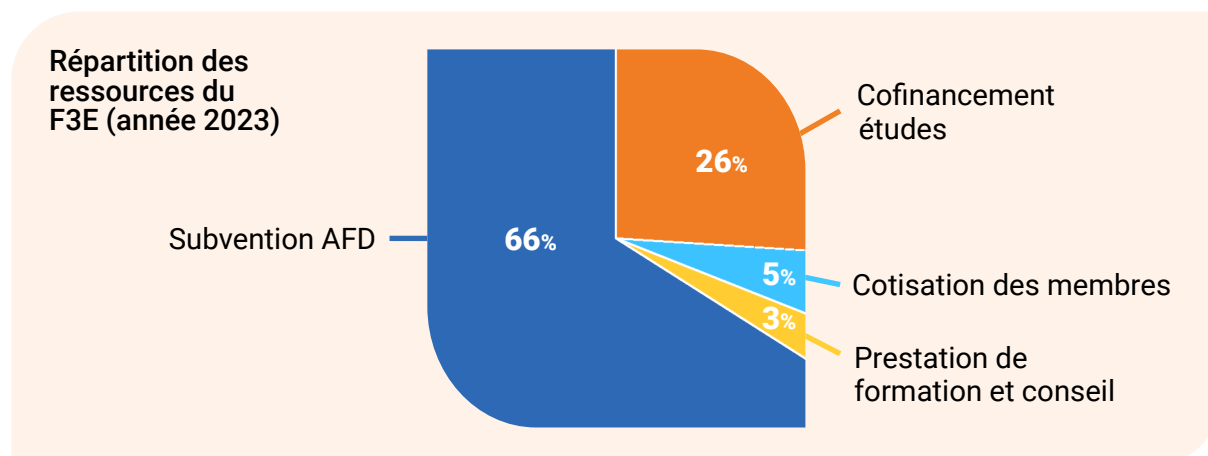
À ce stade, le bénéfice mis en avant le plus souvent est sa contribution à la réflexion de l'équipe sur les activités. Concernant l'enjeu central de la mesure des effets sur les membres, la difficulté à mesurer le changement dans les organisations membres demeure. Plusieurs limites sont avancées, notamment la difficulté d'établir des situations de référence solides, la prise en compte de la rotation des équipes dans les associations, et la prise en compte du temps long du changement. Les entretiens font aussi ressortir que le dispositif ne suit pas tout, il arrive régulièrement que l'équipe repère des résultats qui ne rentrent pas dans les cases, mais qui, bien que différents et imprévus, n'en sont pas moins significatifs.



L'ÉVOLUTION DU MODÈLE ÉCONOMIQUE

Pour mettre en œuvre ses activités, le F3E obtient des subventions de trois ans de l'AFD dans le cadre de l'enveloppe structuration du milieu associatif (SMA) du département MPN-OSC. Ces financements sont complétés par le cofinancement apportés par les membres dans le cadre d'études, ainsi que par les cotisations des membres. L'activité de prestation¹ contribue également au budget mais de manière moins importante.

La figure ci-dessous montre la répartition en pourcentage entre ces différentes ressources en 2023.



Le modèle économique du F3E est très lié à l'AFD, c'est à la fois une force et une faiblesse. Une force parce que ce modèle est basé sur un « circuit court » AFD-F3E qui est bien accepté par les parties impliquées (y compris par l'AFD et le MEAE). Une faiblesse parce que ce modèle est ultra-dépendant de l'AFD et du MEAE. Toute évolution des politiques de l'AFD et du MEAE vis-à-vis des OSC peut impacter le F3E de manière brutale.

Dans ce contexte, la question du modèle économique du F3E dans les années à venir devrait être un point central de la réflexion prospective en 2025. Aujourd'hui, ce modèle est « *confortable* », mais ne pousse pas à mettre toutes les énergies dans la recherche de nouvelles ressources. Par ailleurs, ce modèle limite les possibilités d'ouverture du F3E : vis-à-vis des acteurs et actrices locales des pays partenaires ; vis-à-vis des organisations en France dont le mandat n'est pas la solidarité internationale ; vis-à-vis des thèmes abordés par le F3E, etc.

¹ L'activité de prestation renvoie à la formation, à l'accompagnement d'études sans cofinancement pour des partenaires stratégiques (Don en Confiance, AFD, Fondation Chanel, ANCT), et aux prestations sur mesure (CP notamment).

Le modèle économique est directement lié aux autres évolutions stratégiques du F3E. Chaque déplacement sur les curseurs présentés dans ce rapport aura des répercussions sur le modèle économique (et sur le membership). Sous cet angle, modèle économique et membership apparaissent comme des dimensions à prendre en compte après que les décisions de vision et de positionnement aient été clarifiées.

La question de la transformation du modèle économique se pose avec en toile de fonds le rappel de la solidité mais aussi des limites du modèle actuel, et la nécessité de le faire évoluer sans en perdre les avantages. La question est donc de savoir :



Jusqu'où le F3E devrait-il cheminer dans la recherche d'ouverture de son modèle économique, qui pourrait permettre selon les cas : de cibler des bailleurs complémentaires sur son modèle actuel ; d'inclure les soutiens de nouveaux groupes d'acteurs et actrices hors du champ de la solidarité internationale : de renforcer les prestations individuelle/sur-mesure ; etc. ?

5 Une évolution de l'identité du F3E et de l'équilibre de ses grandes fonctions

Au-delà du regard sur les quatre orientations stratégiques définies en 2017, il est utile de questionner de manière transversale l'évolution de la valeur, de l'identité et du positionnement du F3E dans son environnement. Autrement dit, à quoi sert le F3E en priorité (selon l'équipe, les membres, les partenaires, etc.) ? Quelles sont les qualités qui lui sont attribuées ? Quelles sont les fonctions sur lesquelles il est le plus reconnu, et celles qu'il cherche encore à renforcer ?

L'ÉVOLUTION DE L'IDENTITÉ ET DE LA « VALEUR » DU F3E

Un rôle continu de « garant » et une légitimité forte auprès des membres

Lorsque se pose la question de la « valeur ajoutée » du F3E, l'un des éléments incontournables est son rôle de « garant » (notamment vis-à-vis des bailleurs) de la qualité des démarches entreprises par les membres autour de l'analyse de l'action.

Les témoignages nous confirment que ce rôle de garant reste un puissant levier d'implication auprès du F3E. Les bailleurs, et notamment l'AFD, reconnaissent la caution de qualité que peut présenter le F3E sur les démarches portées par ses membres ; et de leur côté, les membres ont tendance à mettre en avant leur lien avec le F3E auprès de ces bailleurs.

Pour autant, la valeur du F3E ne se limite pas aujourd'hui à cette fonction historique de garant. Le « portrait-robot » du F3E, dressé lors de l'enquête 2024, permet de mieux comprendre sur quelles dimensions repose sa légitimité. Les mots prioritaires qui ressortent de cet exercice, nous racontent assez bien la perception du F3E : **l'intelligence collective, le caractère éclairant et transformatif, sont parmi les traits les plus souvent cités par les membres et par l'équipe.** À l'inverse, d'autres adjectifs proposés, tels que « dogmatique/sachant », ou « intello » (qui placent le F3E « au-dessus » des membres dans l'apprentissage) ont été moins considérés.

éclairant
intelligence collective
transformatif

Une posture du F3E de plus en plus « engagée », au service d'une vision du changement social

Les orientations stratégiques définies en 2017 posaient comme cap la notion de « **changement social, juste et durable** » auquel doivent contribuer les actions des membres. En réalité, ce terme de changement social est assez vaste, et dépend de la vision à laquelle il se rattache. **L'un des défis était donc de parvenir à préciser cette vision du changement social.**

Notre constat est que le F3E a bien avancé dans ce domaine : en abordant plus en profondeur un certain nombre d'enjeux (le genre, l'écologie, le pouvoir d'agir, etc.), en mettant en avant la manière dont ces enjeux font système, et en travaillant sur les démarches qui permettent d'intégrer ces enjeux.

L'exemple de l'enjeu du genre intersectionnel illustre bien cette évolution. L'expertise dans ce domaine s'est beaucoup renforcée au F3E au cours de ces dernières années. Mais au-delà d'une simple montée en puissance, il ressort surtout une intégration des « lunettes » genre intersectionnel et la promotion d'une réflexion sur cet enjeu dans toutes les activités du F3E : que ce soit à travers la mise en place de la communauté de pratiques sur le genre, l'intégration du genre dans les expérimentations PACS, la mise en place des cliniques méthodologiques sur le genre, les publications régulières sur le genre, etc.

En précisant sa vision du changement social autour des enjeux de genre, mais aussi d'écologie ou de pouvoir d'agir, le F3E a aussi nécessairement renforcé une image assez « engagée » autour de cette vision. Ce faisant, le F3E a cherché à dépasser le débat qui pourrait opposer d'un côté l'image d'un F3E méthodologue et neutre, et de l'autre un F3E engagé, promoteur de changements sociaux spécifiques. En posant le constat que les méthodologies ne sont pas neutres et qu'elles ont une nature politique, il assume d'articuler étroitement son engagement autour d'une vision du changement social, et son rôle d'accompagnement méthodologique au service de cette vision.

Pour autant, sans remettre en cause ces engagements, des débats internes au réseau persistent sur la meilleure manière de les porter.

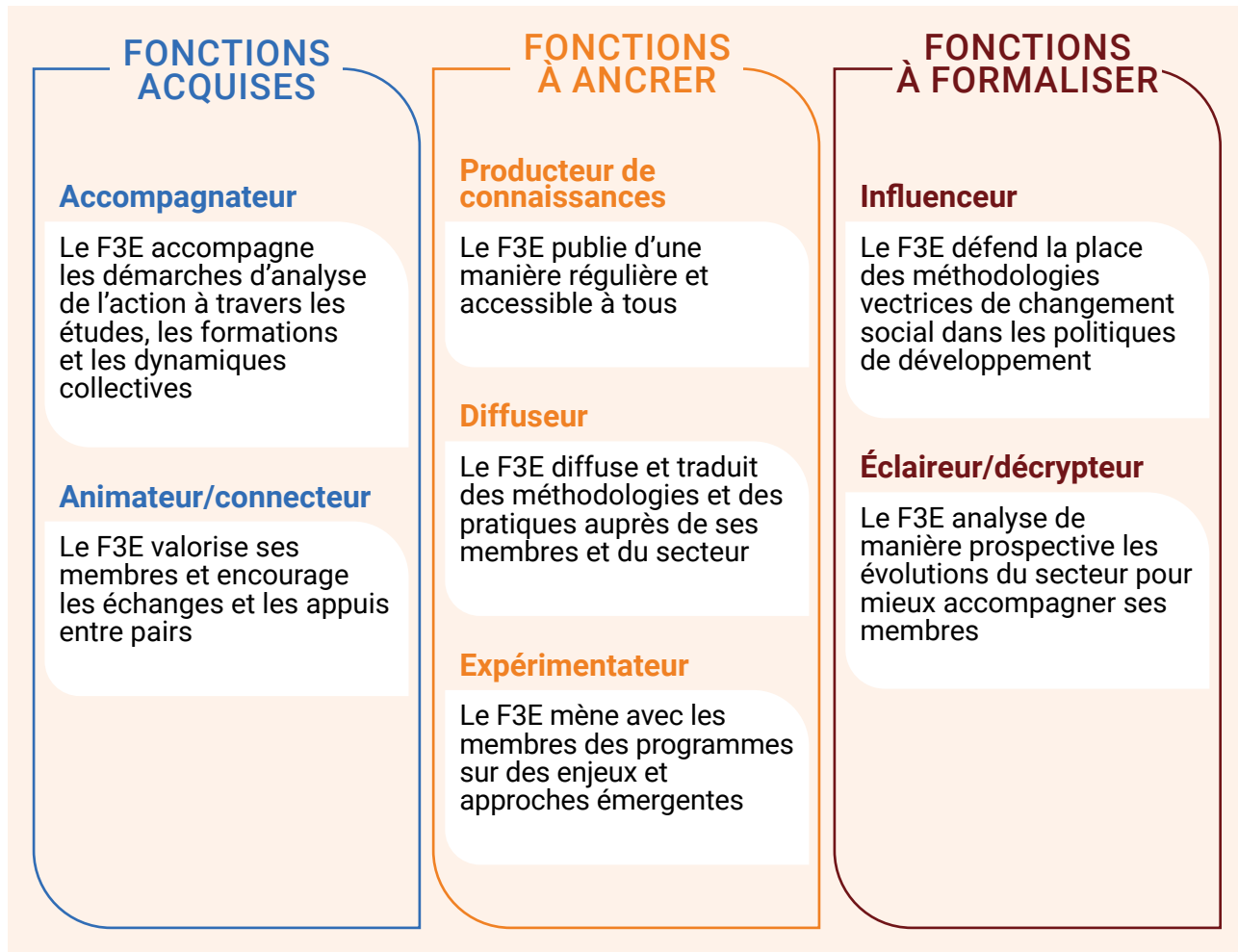
Certains membres mettent en avant le risque qu'un discours trop prescriptif du F3E puisse braquer ou exclure certaines parties prenantes. Ils soulignent le besoin d'un discours plus adapté aux différents publics, et le besoin de souplesse dans le vocabulaire proposé.

D'autres membres en revanche mettent en avant l'intérêt pour le F3E de poser clairement son engagement, et de proposer une vision plus explicite du changement social au service duquel il porte ses démarches.

Il sera utile d'aborder cette question durant l'élaboration des futures orientations stratégiques, pour fédérer l'équipe et les membres autour d'un cap commun dans ce domaine.

UNE ÉVOLUTION DES GRANDES FONCTIONS ET DES ÉQUILIBRES NOUVEAUX À TROUVER

Schématiquement, le F3E a distingué plusieurs grandes « fonctions » qui déterminent ses activités.



Derrière cette typologie, l'enquête permet de percevoir en réalité plusieurs grands types de fonctions, qui sont face à des problématiques assez différentes pour les années à venir :

- Certaines fonctions sont « acquises », et sont à la base de la légitimité du F3E ;
- Certaines fonctions sont déjà reconnues, mais gagneraient à renforcer encore leur intégration dans les activités du F3E ;
- Certaines fonctions sont émergentes, assez peu reconnues, et dessinent une autre posture du F3E.



Les grandes fonctions « au service des membres » : accompagnement et animation de réseau

Il existe deux grandes fonctions du F3E « au service de ses membres », sur lesquelles ceux-ci voient clairement l'évolution du F3E et sur lesquelles ils l'attendent pour les prochaines années :

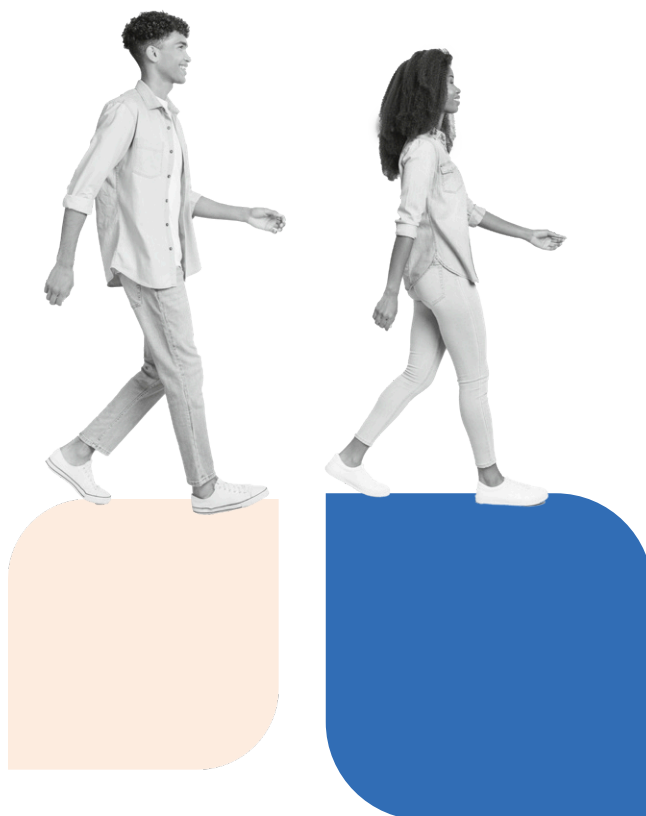
L'ACCOMPAGNEMENT

Cette fonction reste la clé de voûte de la valeur ajoutée du F3E pour les membres. C'est celle dont les membres perçoivent le mieux les évolutions, mais aussi celle qu'ils placent en priorité pour les années à venir : 93% d'entre eux souhaitent la mettre plus en avant.

L'ANIMATION DE RÉSEAU

Cette fonction est également perçue comme l'une de celles ayant le plus évolué ; comme l'une des plus pertinentes pour les membres aujourd'hui, et comme l'une des plus attendues pour les années à venir. L'envie de « faire réseau » est donc forte chez les membres, et l'importance de la fonction d'animation de réseau est au cœur de la légitimité du F3E.

Ces deux fonctions (accompagnement et animation de réseau) sont donc aujourd'hui deux « acquis » majeurs, qui occupent une place centrale pour le F3E, et fondent sa légitimité.



Les fonctions-clés, déjà reconnues mais qui gagneraient à renforcer leur intégration

Il existe ensuite deux fonctions-clés sur lesquelles le F3E est reconnu par les membres, l'équipe et les partenaires, mais qui gagneraient à renforcer encore leur place dans les activités du F3E :

L'EXPÉRIMENTATION

Cette fonction est largement liée aux programmes successifs d'expérimentations mis en place depuis 2014, même si elle peut exister dans les autres activités. Celles-ci se trouvent dans le trio prioritaire des fonctions ayant le plus évolué, et reste assez attendue pour les années à venir. L'un des défis importants est celui de l'intégration des expérimentations au sein du F3E, et leur capacité à nourrir et se nourrir des autres activités. Il s'agit à la fois pour ces démarches de servir à ceux qui expérimentent et de bénéficier à la communauté plus large des membres. Cette intégration existe déjà en partie : par le biais de publications, d'événements, etc.

Toutefois, pour aller plus loin et nourrir davantage les autres activités, il pourrait être utile :

- De valoriser davantage les témoignages des expérimentateur·rices dans les CP, les formations, etc.
- Mais aussi de dédier du temps et des espaces d'appropriation des expérimentations par l'ensemble de l'équipe F3E, afin qu'elle porte les enseignements de ces programmes.

LA PRODUCTION DE CONNAISSANCE

Cette fonction occupe la deuxième place en termes de « pertinence » pour les membres. La période 2017-2024 est marquée par une augmentation de la production de ressources mais aussi par le développement de formats de publication plus courts et plus accessibles.

De nouveaux, l'un des défis est l'intégration de cette fonction de production de connaissance, notamment au plus près des activités des membres.

Les témoignages soulignent que, si les connaissances produites sont largement issues de leurs expériences, les membres sont rarement placés comme les principaux auteurs, créateurs et défenseurs de ces démarches. Différents types de propositions émergent pour renforcer cet ancrage dans la pratique des membres, comme par exemple :

- Le recensement des outils existants parmi les membres sur les démarches portées par le F3E.
- L'implication des membres dans une élaboration participative de certaines productions.
- Ou encore l'implication plus grande des membres dans les revues transversales afin que leurs *inputs* soient plus importants.

Les fonctions émergentes encore à formaliser, qui dessinent une autre posture du F3E

Il existe enfin des fonctions qui sont moins clairement perçues par les membres, et qui dessinent une autre posture du F3E. Une posture moins directement au service des membres et davantage au service du secteur. Ces fonctions poussent le F3E à aller au-delà de la réponse aux besoins des membres, afin de jouer un rôle plus actif dans la transformation des solidarités de demain.

L'INFLUENCE

Cette fonction est nouvelle pour le F3E, et reste encore assez peu visible pour les membres. Elle reste aussi en partie ambiguë dans la mesure où le F3E n'a pas pour mandat de prendre la parole au nom de ses membres. Pour autant, le F3E est à la bonne place pour permettre la promotion de certaines démarches et développer un « plaidoyer méthodologique » que peu d'autres acteur·trice·s pourraient porter. Ce plaidoyer vise notamment certains acteur·trice·s « méthodologiques » qui ont un impact sur les pratiques du secteur, mais aussi et surtout les bailleurs.

Du côté des bailleurs publics, l'influence du F3E est croissante surtout auprès de l'AFD, et notamment sa Direction MPN-OSC (à travers des formations des équipes, une collaboration autour des programmes d'expérimentation, un dialogue au sein du Comité de Dialogue Stratégique, etc.) Le lien aux autres acteur·trice·s de « l'Équipe France » (notamment le ministère de l'Europe et de Affaires Étrangères et Expertise France) a tout intérêt à être maintenu ou renforcé afin de mettre en avant la valeur du F3E. La nature de ce lien dépendra en partie des orientations stratégiques prises par le F3E pour les prochaines années.

Du côté des bailleurs privés (notamment les Fondations), la F3E se positionne encore assez peu dans une posture d'influence. Ainsi par exemple, certaines fondations partenaires du F3E (ex : Fondation de France, Fondation Chanel, etc.) constituent des cibles intéressantes étant donné leurs rôles de prescripteurs en matière d'évaluation et d'apprentissage.

Le rôle d'influence du F3E est donc réel aujourd'hui auprès de certains acteurs et actrices stratégiques du secteur. Pour autant, en étant davantage assumé comme une fonction à part entière du réseau, il pourrait sans doute prendre plus d'ampleur.

LE RÔLE D'ÉCLAIREUR/DÉCRYPTEUR

Pour pouvoir accompagner la transformation des pratiques de ses membres le F3E, doit parvenir à avoir un « temps d'avance » sur les enjeux de demain, et les démarches qui permettent de prendre en compte ces enjeux. Cette idée renvoie à la fonction « éclairer / décrypter ».

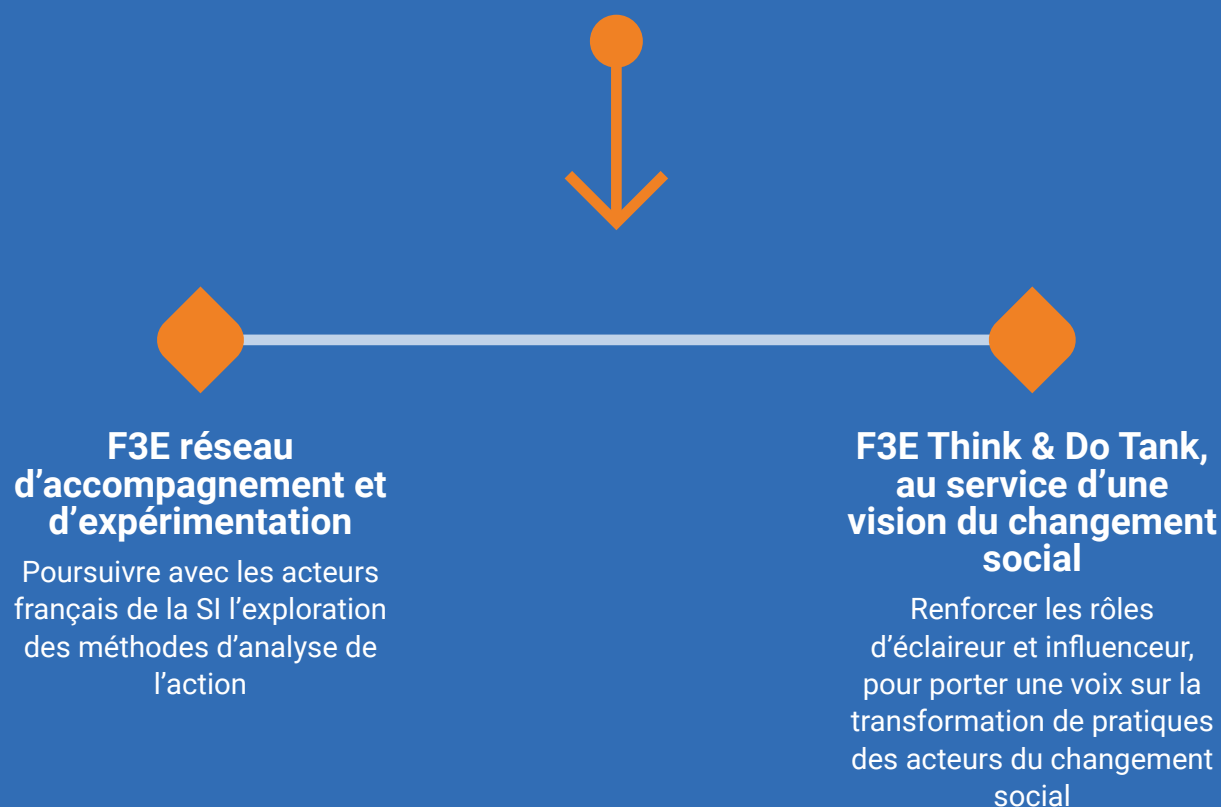
Cette fonction est, selon nous, l'une de celles sur lesquelles le F3E a le plus évolué ces dernières années. Que ce soit autour des AOC, de l'approche intersectionnelle de genre, ou des enjeux d'écologie et de pouvoir d'agir, le constat est clairement celui d'une capacité croissante du F3E à s'emparer de thématiques émergentes, structurer une expertise, et transformer ses activités au regard de ces enjeux.

Pour autant, c'est une fonction assez peu formalisée, et le F3E ne porte pas un mandat clair de décryptage des évolutions des pratiques du secteur (même si certains exemples récents, comme le projet exploratoire dans le cadre du PACS 2 sont une bonne illustration de cette fonction nouvelle).

Même si elles restent encore peu formalisées, les fonctions d'éclaireur et d'influenceur du F3E sont montées en puissance depuis 2017. Elles ont en commun une autre posture pour le F3E, plus active dans l'anticipation et la transformation des solidarités de demain.

? Le F3E devrait-il cheminer davantage, ces prochaines années, vers un scénario type « Think & Do Tank » (dans son sens de « laboratoire d'idées et de pratiques »), afin d'anticiper et de rendre visible les enjeux de transformation des solidarités de demain ? Ce scénario impliquerait pour le F3E de formaliser ces fonctions auprès de ses membres et au sein de l'équipe, et de développer de nouveaux espaces pour les développer.

Nous proposons de nouveau de mettre en tension cette question sur le « curseur » suivant pour faciliter la réflexion :



Conclusion et perspectives

Le constat principal de cette évaluation est que le F3E a largement relevé les défis stratégiques qu'il s'était fixé en 2017, et a su consolider plusieurs de ses acquis ; même si pour chacune de ces grandes évolutions demeurent aujourd'hui des questions et de nouveaux défis à relever.

Nous avons mis en lumière tout au long de ce rapport différents scénarios d'évolution du F3E, liés à son membership, l'équilibre de ses activités, l'évolution de son modèle économique, etc.

Nous proposons de réunir ici ces scénarios, sous formes de quatre « curseurs » sur lesquels le F3E aurait intérêt à se positionner ces prochaines années.

F3E au service de la solidarité internationale

Poursuivre un ciblage de membres français actifs dans la SI élargie et miser sur les bailleurs traditionnels de la SI



F3E au service des solidarités

Accueillir de nouveaux groupes d'acteur-trice-s mobilisé-e-s dans le champ de la solidarité (au-delà de la SI) sur la base d'une culture commune. Faire rentrer les bailleurs de ces groupes dans le modèle économique.

F3E réseau d'accompagnement et d'expérimentation

Poursuivre l'exploration et l'accompagnement des méthodes d'analyse de l'action



F3E Think & Do Tank, au service d'une vision du changement social

Renforcer les rôles d'éclaireur et d'influenceur, pour porter une voix sur la transformation de pratiques des acteur-trice-s du changement social

F3E incubateur large et ouvert

Ouvrir largement aux nouveaux entrants pour les faire progresser sur les premières marches de leurs changements de pratiques

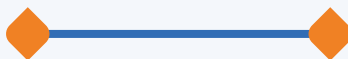


F3E conseiller de la transformation des organisations

Accompagner les membres dans la diffusion interne et l'opérationnalisation des démarches, en renforçant l'individuel et le sur-mesure

F3E équipe orchestre, au service des membres

Miser sur une équipe multifonctions, qui accompagne, anime, forme, produits des connaissances etc.



F3E équipe animatrice d'un réseau d'entraide

Miser sur l'implication des membres dans le pair à pair, le partage d'expériences, la production collective de connaissances, etc.

Du côté gauche, nous retrouvons le positionnement historique du F3E, tandis que du côté droit se trouvent une série d'évolutions, en partie en cours, mais qui restent à mettre en discussion. Ces quatre dimensions d'évolution du F3E sont étroitement interconnectées, et sont à réfléchir en système. Tout l'intérêt de la réflexion stratégique à venir sera de mettre en discussion ces différents scénarios, en travaillant sur leurs connexions et leurs interdépendances.

Notons que ces quatre dimensions n'épuisent pas la diversité des choix stratégiques face auxquels se trouve le F3E pour ces prochaines années. Toutefois un grand nombre de ces choix (ex : modèle économique, équilibre des activités, etc.) découlent largement des quatre grands curseurs stratégiques que nous proposons ici.

Enfin, notons que la réflexion sur les scénarios d'évolution du F3E est à connecter étroitement avec un effort de décryptage des évolutions de contexte qui peuvent transformer le secteur dans les prochaines années. Pour amorcer les discussions de 2025, nous proposons déjà de mettre en avant quatre tendances de mutation du contexte qui peuvent peser assez directement sur les choix stratégiques du F3E :

La montée en puissance des enjeux de localisation et de mise en cause de la colonialité des rapports d'aide traditionnels.

Ce mouvement devrait être soutenu et amplifié dans les prochaines années par plusieurs facteurs : parole de plus en plus forte des partenaires des Suds sur l'enjeu de l'équilibre partenarial, décentralisation croissante des fonds des bailleurs, montée en puissance d'une nouvelle génération de plus en plus sensible à ces enjeux, etc.

- **Ce mouvement pourrait pousser le F3E à renforcer sa position de conseiller de la transformation des organisations**, afin de répondre à la demande d'évolution des postures et des pratiques, notamment sur l'enjeu d'une réinvention des outils d'analyse de l'action à partir de la connaissance située des partenaires.
- **La dynamique de localisation pourrait également pousser le F3E à se questionner sur la nature de ses partenariats et de son membership**, notamment l'interroger sur la place des OSC des pays partenaires dans ses activités (et peut-être aussi dans son membership).

La polarisation du débat autour d'une série d'enjeux qui composent la vision du changement social du F3E (approche intersectionnelle de genre, écologie, pouvoir d'agir, etc.).

La tendance structurelle de resserrement de l'espace civique et de montée en puissance des mouvements conservateurs (à la fois dans les pays partenaires et en France) devrait pousser de plus en plus à une instrumentalisation du débat sur ces enjeux. Dans ce contexte, la défense commune d'une certaine vision du changement social et sa traduction dans les outils d'analyse de l'action va devenir une question importante pour le F3E.

- **Cette tendance pourrait pousser le F3E à renforcer son rôle de Think and Do Tank au service d'une vision du changement social**, avec un mandat plus affirmé d'éclaireur et d'influenceur dans ce domaine.
- **Elle pourrait également inciter le F3E à renforcer sa fonction d'animateur d'un réseau d'appui entre pairs**, afin de renforcer la communauté des membres dans sa capacité à faire front ensemble à cette transformation du contexte, et à se conseiller mutuellement sur les stratégies à adopter.

La baisse des financements publics français dédiés aux acteur·trice·s de la solidarité internationale.

Cette baisse notamment de l'aide publique au développement (APD) française, amorcée en 2024, pourrait s'inscrire dans la durée. Elle questionne directement le modèle économique du F3E, très dépendant des fonds de l'AFD ; mais aussi celui de ses membres, eux-mêmes souvent assez dépendants des financements publics.

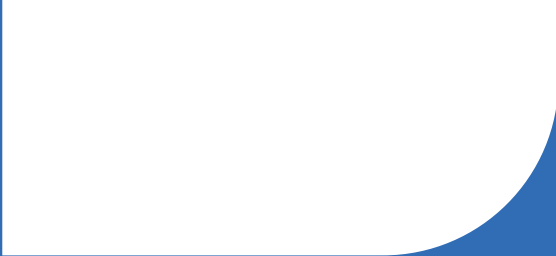
- **Cette perspective pourrait pousser le F3E vers une ouverture des partenariats et peut-être même du membership à des acteurs de la solidarité en France**, afin notamment de diversifier les sources de financements. Les démarches actuelles de projets communs avec la Fonda et le Mouvement Associatif semblent d'ailleurs aller dans ce sens.
- **Cette tendance pourrait également pousser le F3E à renforcer sa position de conseiller de la transformation des organisations**, afin notamment de développer les financements liés à des prestations sur-mesure, qui pourraient rééquilibrer son modèle économique.

La transformation des outils d'apprentissage, intégrant l'émergence de nouvelles fonctionnalités du numérique et de l'intelligence artificielle.

Les démarches d'analyse de l'action portées par le F3E sont avant tout réflexives et qualitatives. Elles impliquent notamment de collecter des informations sur l'évolution des perceptions, des discours, des relations, des règles partagées, etc. Or dans ce domaine, de nouveaux outils devraient affirmer leur potentialité (mais aussi leurs risques) au cours des prochaines années : que ce soit de nouveaux outils de collecte des perceptions, de nouveaux outils d'analyse de l'évolution des « mots » et des discours de chacun, etc. Par ailleurs, des pratiques de plus en plus décentralisées et collaboratives de collecte d'informations pourraient continuer de s'affirmer dans les prochaines années (crowdsourcing, plateformes de partage de données, etc.)

- **Cette perspective pourrait pousser le F3E à renforcer son rôle de Think & Do Tank, capable de décrypter ces évolutions à l'œuvre, mettre en lumière leurs potentialités mais aussi leurs limites et leurs dangers pour le secteur.** L'émergence de ces nouveaux outils impliquent une réflexion collective sur la manière de les exploiter, les partager, les réguler, et le F3E peut être en bonne place pour animer la réflexion dans ce domaine.





Évaluation réalisée par Martin Vielajus et Jean Martial Bonis Charancle (Kayros). Elle a été co-pilotée par les co-présidentes Charlotte de Poncins et Fleur Ferry, la directrice Angeles Estrada et les coordinateur·ice·s du F3E Claire de Rasily, Claire Honoré et Lilian Pioch.

Cette publication bénéficie d'un soutien de l'Agence française de développement. Les idées et les opinions qui y sont présentées n'engagent que leurs auteurs et ne reflètent pas nécessairement le point de vue de l'Agence française de développement.

Mise en page de la synthèse : Nicolas Folliot

Impression : Pixartprinting

F3E – janvier 2025





Le F3E : un réseau apprenant pour l'amélioration de la qualité et de l'impact de l'action

Né en 1994, le F3E est un réseau unique d'acteurs et actrices de la solidarité et de la coopération internationale. Réseau multi-acteur-trice-s, il rassemble plus de 100 organisations françaises membres : ONG, collectivités territoriales, réseaux, fondations. Il accompagne l'amélioration de l'impact des actions de changement social en s'appuyant sur le renforcement méthodologique de ses membres et du secteur. Pour cela, le F3E développe des activités utiles à l'analyse et au partage de pratiques : études, communautés de pratiques, formations-actions, rencontres du réseau, productions de ressources et de

recherche-action sur diverses méthodologies et thématiques. Il contribue ainsi à l'agilité des organisations et aux débats stratégiques dans un environnement complexe et mouvant. L'action du F3E se fonde sur quatre modalités d'intervention clés : l'intelligence collective, l'apprentissage entre pairs, le recours à la consultance externe et l'accompagnement « sur mesure » pour faciliter le passage à l'action.

F3E

17, rue de Châteaudun
75009 Paris · France
T : 33 (0)1 44 83 03 55

www.f3e.asso.fr

Avec le soutien de :

