

VERS L'ELABORATION DES ORIENTATIONS
STRATÉGIQUES 2026-2032 DU F3E

Prospective stratégique 2025

Accompagnée par Martin Vielajus
et Jean-Martial Bonis Charancle – KAYROS

ASSEMBLÉ GÉNÉRALE DU 15 MAI 2025

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 ».

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.

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.

La démarche de prospective stratégique entreprise 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.

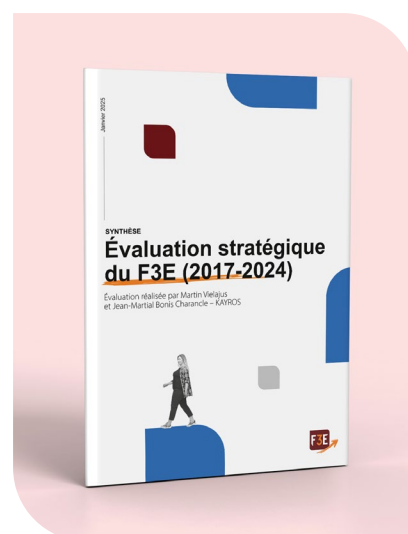
L'Assemblée générale du 15 mai 2025 est clé dans la contribution, les participant-es travailleront collectivement à définir une vision à 2032 : les valeurs qui traverseront leurs engagements communs au sein du réseau, les changements que le réseau cherchera à faire advenir, ainsi que sur grandes évolutions de l'identité, la forme, et les rôles du F3E pour permettre de contribuer à ces changements.

Nous avons hâte de continuer à construire, à vos côtés, un réseau transformatif pour un avenir souhaitable, solidaire et soutenable.

Pour toute information complémentaire, n'hésitez pas à joindre :

- **Santiago Hidalgo Sanchez**, responsable vie du réseau : s.hidalgosanchez@f3e.asso.fr
- **Angeles Estrada**, directrice : a.estrada@f3e.asso.fr

Retrouvez le rapport d'évaluation stratégique du F3E 2017-2024 :



CONSULTER

[le rapport d'évaluation stratégique du F3E 2017-2024](#)

Sommaire

AVANT-PROPOS	P.2
PROCESSUS	P.4
CALENDRIER	P.5
CONCLUSION ET PERSPECTIVES DE L'ÉVALUATION DU DOS 2017-2025	P.6
LES ATELIERS DE PROSPECTIVE	P.9
RETOUR DE L'ATELIER N°1 Changement de posture et de narratif face aux enjeux de colonialité et de localisation	P.12
RETOUR DE L'ATELIER N°2 Polarisation du débat autour des valeurs associées à la solidarité internationale	P.14
RETOUR DE L'ATELIER N°3 Gestion de l'information et apprentissage à l'ère du numérique	P.17
RETOUR DE L'ATELIER N°4 Recomposition du modèle économique des organisations de la solidarité internationale	P.19
RETOUR DE L'ATELIER N°5 Lien croissant avec les solidarités en France et mise en avant d'actions globales	P.22
GRILLE D'ÉCOUTE POUR CONSRUIRE LA VISION À 2032	P.27

Processus

Le F3E s’est engagé dans la construction de ses nouvelles orientations stratégiques, pour la période 2026-2032. Cette réflexion, qui place les membres et l’équipe du F3E au cœur de la réflexion collective, est menée de manière itérative au cours de plusieurs temps de travail en commun en 2025. Le processus d’élaboration du futur DOS fait suite à l’évaluation stratégique 2017-2024.

La première étape a été de s’interroger ensemble sur quelques grandes tendances d’évolution du contexte, qui viennent interroger l’identité, la forme et les missions du F3E de demain, au Conseil d’administration de février 2025.

5 Ateliers de prospective stratégique ont donc été mis en place en avril 2025, sur cinq tendances d’évolution clés. L’objectif de chaque atelier était d’approfondir la compréhension d’une tendance et de dessiner une vision du F3E face à cette tendance.

Les résultats de ces Ateliers sont présentés lors de l’Assemblée Générale du F3E du 15 mai 2025, afin de nourrir le travail collectif d’élaboration d’une vision commune du F3E.

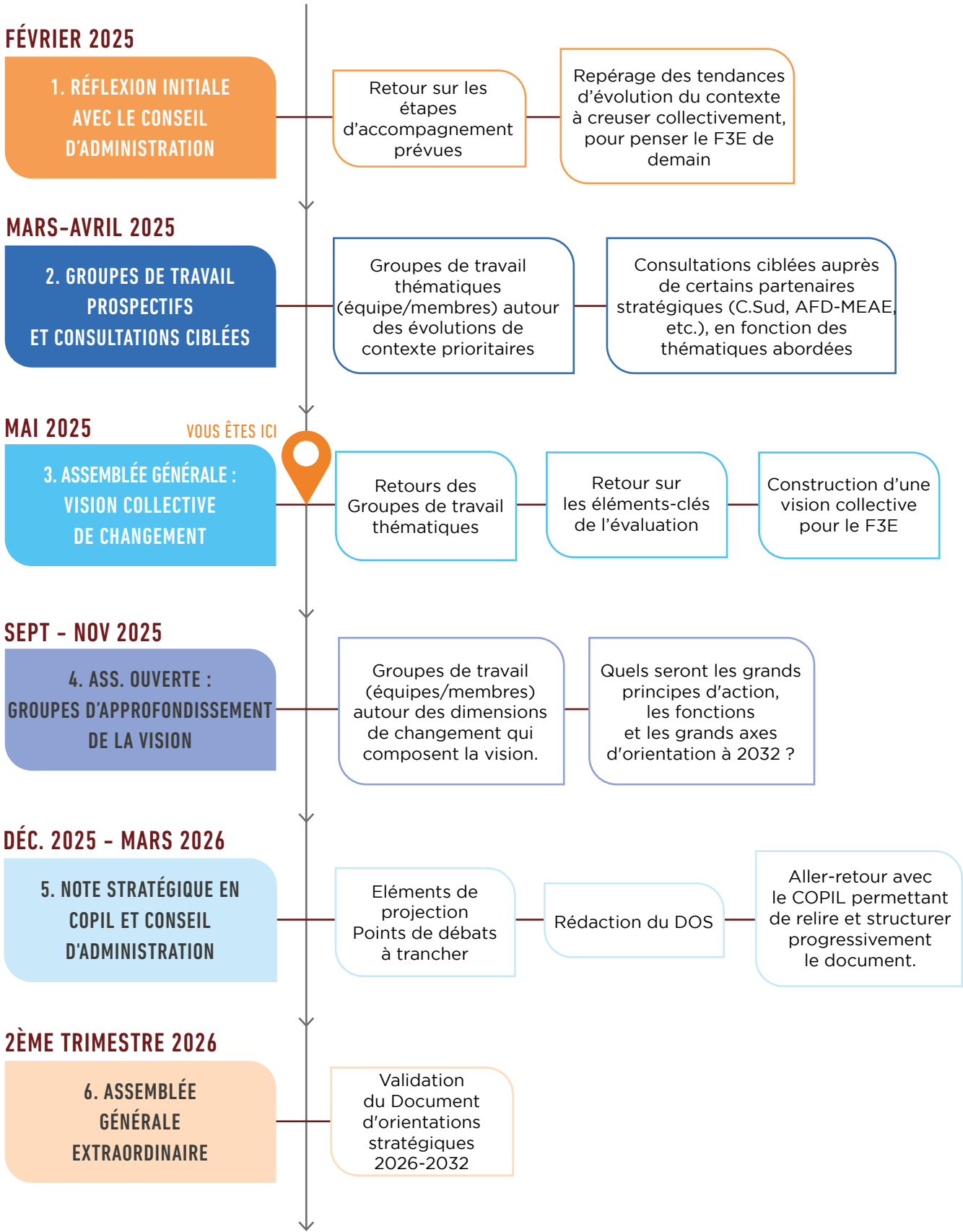
Et à l’automne, une Assemblée ouverte débattrra des grands principes, fonctions, axes stratégiques de 2026-2032 en fonction de la vision commune du F3E.



Calendrier

Élaboration du Document d’Orientations Stratégiques 2026-2032

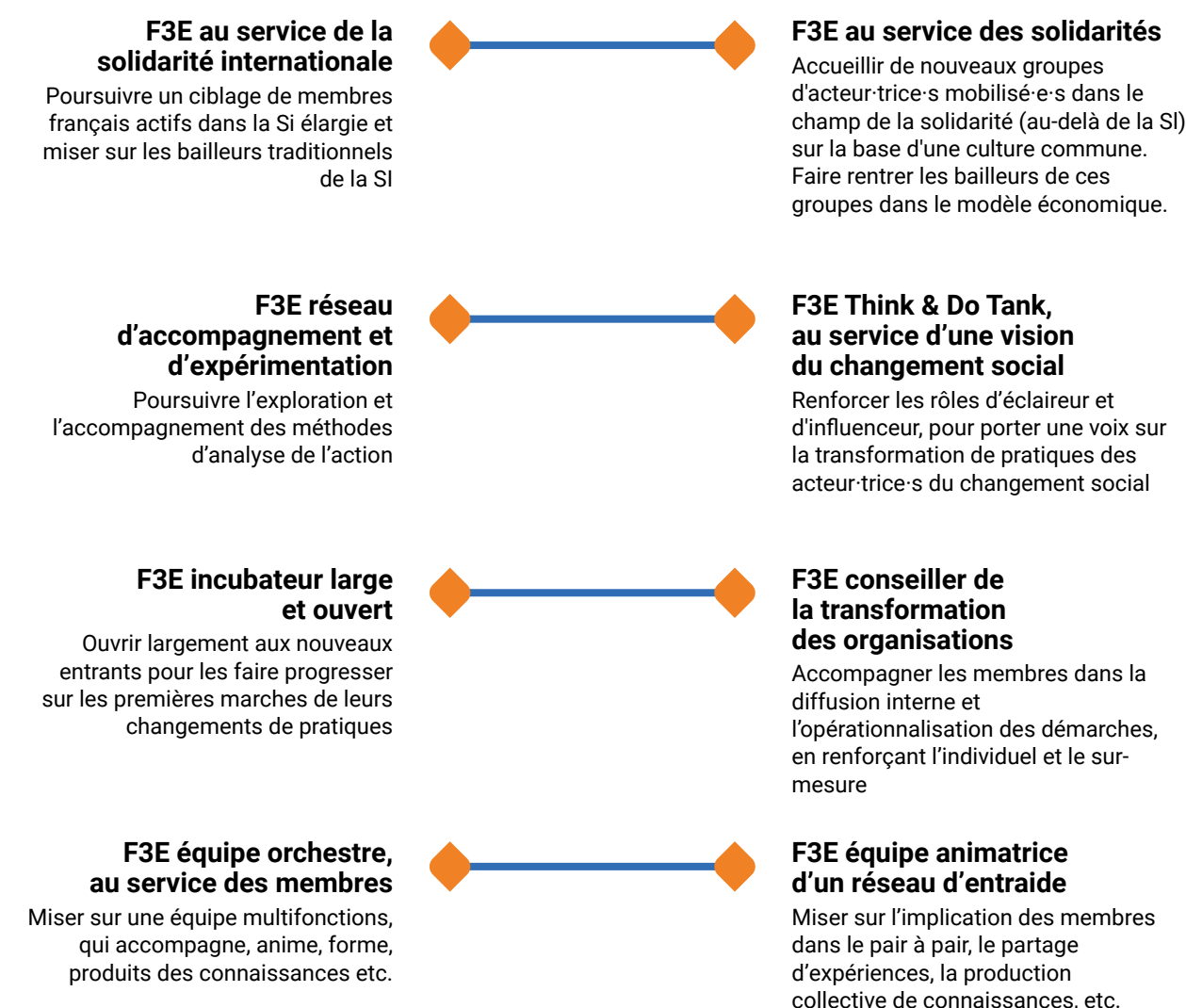
ÉTAPES CLÉS



Conclusion et perspectives de l'évaluation du DOS 2017-2025

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.**



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.

Les ateliers de prospective

- **Chaque atelier a fait l'objet d'une session de trois heures et a réuni un groupe d'environ 6 à 8 participants** (mêlant l'équipe et les membres du F3E)
- Les participant·e·s des ateliers ont été incité·e·s à **consulter certains des éléments de bibliographie** en lien avec chaque sujet.
- L'objectif de ces groupes était **d'approfondir la compréhension d'une tendance et de dessiner une vision du F3E face à cette tendance** :
 - » Comment comprenons-nous cette tendance ?
En quoi celle-ci peut bousculer le F3E ?
 - » Quelles attentes probables des membres vis-vis du F3E au regard de cette tendance ?
 - » Comment le F3E veut-il se positionner face à cette tendance ?
Quelle vision veut-il porter ?
 - » Cette vision pousse-t-elle à faire bouger le F3E dans certaines directions ?

5 TENDANCES SUSCITANT LE DÉBAT

Changement de posture et de narratif face aux enjeux de colonialité et de localisation

Les années à venir vont sans doute voir se poursuivre la tendance lourde de remise en cause d'une forme de « colonialité » de l'aide. Ce mouvement devrait être soutenu et amplifié par plusieurs facteurs : parole de plus en plus forte des partenaires locaux sur l'enjeu de l'équilibre partenarial, décentralisation croissante des fonds des bailleurs, montée en puissance d'une nouvelle génération sensible à ces enjeux, etc. Cela pose aussi la question de l'instrumentalisation de ces discours à des fins nationalistes.

Cette tendance devrait pousser les actrices et acteurs de la solidarité internationale à faire évoluer leurs postures partenariales, à repenser leurs structures, leurs métiers, leurs vocabulaires, etc. Or, les démarches d'analyse de l'action qu'accompagne le F3E interrogent justement la place des membres face à leur partenaires, la posture de ces membres, et le « narratif » qu'ils cherchent à porter.

Polarisation du débat autour des valeurs associées à la solidarité internationale

Les années à venir verront sans doute se poursuivre la montée en puissance, dans de nombreux pays, de mouvements réactionnaires qui tendent à détourner ou attaquer une série de valeurs souvent attachées à la solidarité internationale (approche par les droits, démocratie et participation citoyenne, approche genre, enjeux écologiques, droit à la mobilité, etc.)

De nombreuses organisations de solidarité internationale ayant mis au centre de leur projet une vision du changement social assez engagée sur ces enjeux, pourraient se trouver face au choix de faire ou non un pas de recul, pour maintenir leurs financements et leurs accès à certains terrains. Le risque d'instrumentalisation des approches promues et de la redevabilité augmente au regard du contexte.

Au cours de ces dernières années, le F3E a pu, lui aussi, préciser la vision qu'il cherchait à porter autour des enjeux de genre, d'écologie, de pouvoir d'agir, etc. Il assume aujourd'hui l'idée que les méthodes d'analyse de l'action sont politiques, et que son approche est par nature « engagée » autour d'une certaine vision du changement social et écologique.

Gestion de l'information et apprentissage à l'ère du numérique

Les années à venir vont sans doute voir les outils du numérique et de l'intelligence artificielle transformer les métiers, les modes d'apprentissage, les modes de collecte, la sécurité des données et d'analyse de l'information et la gestion des connaissances, dans le secteur de la solidarité.

Ces outils en pleine émergence peuvent représenter à la fois une opportunité (dans l'accès, le partage, l'analyse des données, l'organisation du travail, etc.), mais aussi une série de dangers (reproduction de biais et stéréotypes dominants, survalorisation du quantitatif sur le qualitatif, difficulté à capturer la complexité, etc.). De plus, le développement de ces nouveaux outils pourrait avoir lieu en parallèle d'une tendance à la baisse des financements et à la montée en puissance des exigences de redevabilité plus normatives de la part des bailleurs.

Par la nature même des démarches qu'il accompagne, le F3E va être confronté à la multiplication de ces nouveaux outils et aux pratiques qui leurs seront associées. Les besoins des actrices et des acteurs de la solidarité, à la fois en termes de formations, de mises en débat, ou de définition de lignes rouges, risquent d'être nombreux ces prochaines années.

Recomposition du modèle économique des organisations de la solidarité internationale

Les années à venir vont sans doute poursuivre la tendance mondiale à la baisse des financements publics de la solidarité, et la montée en puissance de nouveaux types d'actrices et d'acteurs dans ce champ, intégrant dans leurs modèles des logiques issues du secteur privé lucratif (RSE, CSRD) et de l'économie sociale et solidaire (entreprises sociales, investissements « à impact sociétal », etc.)

Au-delà de la disparition possible de certaines structures ou de leurs fusions, ces évolutions pourraient aussi provoquer la reconfiguration de certaines organisations de solidarité internationale (réorganisation des équipes, intégration de logiques de prestation, liens plus étroits avec les acteurs et actrices privés, etc.), tandis que d'autres chercheront à préserver et à promouvoir le modèle associatif et non lucratif qui les a fondés. La recherche d'alliances partenariales pourrait aussi être l'une des clés de cet avenir.

Ces évolutions touchent nécessairement à la manière dont ces différentes organisations vont agir, suivre, évaluer, capitaliser, et rendre compte de leurs actions. Elles touchent aux identités organisationnelles, aux modèles d'apprentissage, et à la manière de réfléchir aux actions menées. Elles touchent donc potentiellement le F3E.

Lien croissant avec les solidarités en France et mise en avant d'actions globales

Les années à venir devraient voir se poursuivre la tendance à une redéfinition des équilibres économiques et géopolitiques, au profit d'un monde plus multilatéral et polycentrique. En France la frontière entre solidarité internationale d'un côté et solidarité nationale de l'autre se recompose avec la mise en avant d'enjeux communs (dont l'Agenda 2030 en est une contribution), et la nécessité de renforcer les ponts autour de ces enjeux.

Ces ponts sont déjà en partie dressés, au travers du déploiement d'actions en France par une partie des acteurs de la solidarité internationale ; une évolution critique dans une période où la résilience des organisations risque d'être mise à rude épreuve.

L'approche par les ODD, les dynamiques de plaidoyer et d'ECSI autour d'enjeux communs, les approches de territoires à territoires, sont d'ailleurs autant de façons de réinterroger le lien avec les enjeux de solidarité en France.

Depuis plusieurs années, le F3E a posé l'objectif d'un rapprochement avec les acteurs et actrices du changement social en France, pour donner plus d'écho aux démarches qu'il soutient et échanger avec ces acteurs et actrices français·e·s. Ce rapprochement a eu lieu, notamment avec des têtes de réseaux associatives et autour de l'action en France de ses membres ; ce qui pose la question des prochaines étapes.

Retour de l'atelier N°1

Changement de posture face aux enjeux de colonialité et de localisation

LES ENJEUX-CLÉS

3 éléments-clés issus des échanges sur la manière d'aborder cet enjeu

1. Besoin croissant d'affirmer la dimension politique de cet enjeu

- En distinguant cet enjeu des démarches de délocalisation/décentralisation engagées par certaines OSC et collectivités territoriales. Ces démarches de délocalisation restent souvent des réponses techniques, internes aux organisations ; qui ne changent pas nécessairement les rapports de pouvoirs au sein de la Solidarité Internationale (SI).
- En assumant de manière explicite la question des rapports de pouvoir et de leurs pratiques que soulève cet enjeu, et qui peuvent être masqués par un discours autour de mots-clés tels que solidarité, partenariat, etc.
- En intégrant cet enjeu plus largement comme l'une des dimensions de l'approche intersectionnelle, afin de ne pas l'aborder en silos des autres formes d'oppression/rapports de pouvoir
- En évitant d'entrer rapidement dans un débat technique / de produire trop rapidement des outils techniques, des formations, etc. L'enjeu est avant tout de questionner sur le fond les postures de chacun-e et pratiques relationnelles

2. Besoin d'ancrer les réflexions sur l'analyse des pratiques concrètes des membres : « Le pire serait d'en faire un sujet de débat intellectuel »

- En repartant des dimensions concrètes du partenariat que cela questionne : Où est le pouvoir, qui a la responsabilité financière, qui formule le projet, quels experts sont mobilisés, etc. ?
- En étant explicite sur les difficultés de ce rééquilibrage partenarial : les résistances qui peuvent émerger, la complexité de remise en cause des métiers de chacun-e, etc. (« Si c'est inconfortable, c'est qu'on est au bon endroit »)
- En travaillant sur l'analyse de ce que produit pour chacun-e la relation partenariale : Qu'apprend-t-on des autres ? Quelle dynamique de réciprocité ? Etc.
- En expérimentant concrètement de nouvelles manières de faire dans les projets, étant donné l'absence de modèle prédéfini, et le besoin de nourrir la réflexion collective.

3. Besoin de travailler cet enjeu à travers deux démarches complémentaires : une introspection collective des OSC françaises, et un dialogue avec des organisations des Suds

Les organisations françaises auront sans doute besoin d'un espace propre pour échanger sur leurs pratiques, effectuer un travail d'introspection, etc.

- Dans cette démarche, les participant-es mettent en avant le besoin :
 - » D'une posture de lucidité, et d'une capacité à se remettre en question,
 - » D'un travail collectif pour mieux nommer et objectiver les rapports de pouvoir à l'œuvre dans les pratiques (gouvernance, financement, partenariats, etc.)

Par ailleurs, il y aura une nécessité d'écouter davantage les actrices et les acteurs des Suds, d'accueillir leur parole, et d'y répondre

- Ce dialogue pourrait être mené dans des espaces où se mobilisent ces actrices et acteurs, et donc en lien avec d'autres plates-formes / collectifs à l'international, qui réfléchissent à ces enjeux.

LES ATTENTES VIS-À-VIS DU F3E

3 types de rôles possibles pour le F3E

Rôle d'expérimentation et d'accompagnement de nouvelles pratiques partenariales

- Accompagnement sur mesure d'organisations souhaitant engager un travail de rééquilibrage partenarial.
- Soutien méthodologique à des démarches expérimentales (partenariat réciproque, évaluation décentrée...).

Rôle de laboratoire, de production de repères communs

- Analyse des démarches accompagnées (expérimentations, etc.) et production de ressources communes : études croisées, grilles de questionnements / d'auto-positionnement, etc.
- Valorisation des expériences inspirantes au sein du réseau, y compris dans les pays partenaires.

Rôle d'animation du pair à pair et de mise en lien au-delà des membres

- Communautés de pratiques comme espaces d'introspection collective, autour des pratiques partenariales : pour éviter de vivre seul cet effort de déconstruction des pratiques. (Groupes ciblés/ problématiques communes).
- Mise en lien avec des plates-formes et collectifs à l'international, qui sont actifs sur ces enjeux.

Ces rôles sont à réfléchir :

En complémentarité d'actrices et acteurs en France qui produisent une réflexion sur cet enjeu, notamment : Coordination SUD (Groupe de Travail Localisation), CFSI (Programme Coopérer Autrement), etc.

Retour de l'atelier N°2

Polarisation du débat autour des valeurs associées à la solidarité internationale

LES ENJEUX-CLÉS

2 point-clés issus des échanges qui approfondissent la tendance

1. Un contexte de polarisation des valeurs

- **Montée de discours politiques hostiles aux politiques de coopération internationale**, notamment depuis les dernières échéances électorales, en parallèle de la réduction des budgets publics alloués à l'aide internationale.
- **Pression sur le narratif** : Remise en cause des termes historiques («solidarité», «aide»), et poussée de notions telles que « investissements durables », qui questionne la manière de réajuster le langage sans perdre son âme.
- **Pression sur les formes et les objets de la redevabilité** : Mise en cause de l'efficacité de l'aide et pression sur des formes de redevabilités plus quantitatives ; questions croissantes sur les retombées nationales/locales des projets internationaux en France.
- **Des mouvements conservateurs de plus en plus soutenus et organisés** pour mettre en cause une série de valeurs associées à la SI (ex : approche genre, approche par les droits).

2. Un effet important sur les organisations

- Un sentiment d'urgence perpétuelle, et un climat de sidération, qui place les OSC en mode réactif/défensif, et rend difficile de travailler sur ses propres évolutions.
- Le modèle militant est souvent heurté par ces mises en cause. Les OSC ont des difficultés à répondre aux attaques sur des valeurs comme le genre, la justice sociale, le droit à la mobilité.
- Un risque de rupture entre les OSC dans leurs stratégies de réponses (et de tensions liées à cette rupture dans des collectifs comme le F3E) :
 - » entre des OSC qui pourront avoir tendance à évacuer les dimensions militantes pour rester financées,
 - » et des OSC qui chercheront : à affirmer davantage leurs valeurs, à assumer davantage leur dimension politique à raconter le choix de société qu'elles défendent.

5 TYPES DE BESOINS EXPRIMÉS PAR LES MEMBRES EN LIEN AVEC CES REMISES EN CAUSE



Besoin de décrypter collectivement l'évolution du contexte, de mieux comprendre les formes et les manifestations de remise en cause de la SI et des valeurs qui lui sont associées (outils d'alerte pour identifier les signaux faibles de régression, etc.).



Besoin de valoriser collectivement les effets des actions de solidarité internationale, à partir des éléments déjà collectés sur le terrain, pour nourrir un plaidoyer commun dans ce domaine.



Besoin d'une réflexion prospective autour de la manière de réaffirmer ses valeurs, et de la reconfiguration de modes de coopération.



Besoin d'une influence collective sur les bailleurs autour de la préservation de certains acquis méthodologiques et d'une certaine vision de la redevabilité (place des approches qualitatives, focus sur le changement social, etc.), face aux risques de pression budgétaire et institutionnelle vers une redevabilité normative et quantitative.



Besoin d'explorer de nouvelles méthodes permettant de rendre compte de ses actions

Travailler sur la flexibilité et l'adaptation des discours, renforcer la lisibilité externe, répondre aux nouvelles exigences de redevabilité, etc.

Atelier N°2

Polarisation du débat autour des valeurs associées à la solidarité internationale

LES ATTENTES VIS-À-VIS DU F3E

Rôle d'observatoire / espace ressources au service d'un plaidoyer commun sur les effets des actions de SI

- Le F3E pourrait puiser dans la diversité de ses études pour apporter un regard transversal sur les effets des actions internationales et leurs retombées locales.
- Il pourrait être une ressource d'informations et d'analyses croisées, au service d'acteurs portant un plaidoyer collectif pour la défense du secteur (cf. Coordination SUD).

Rôle d'accompagnement de la réflexion prospective

Le F3E pourrait accompagner ses membres (de manière individuelle ou collective) dans leurs réflexions sur la manière de redéfinir et réaffirmer leurs valeurs, et sur la reconfiguration de leurs modes de coopération.

Rôle d'influence méthodologique auprès des bailleurs

Le F3E pourrait renforcer son influence stratégique auprès des bailleurs concernant les objectifs et les exigences de redevabilité :

- Mettre en avant la valeur des démarches qualitatives (ex : AOC) pour préserver leur place, et les risques associés à des exigences de redevabilité purement quantitative.
- Alerter sur les besoins de ressources dédiées pour les démarches de suivi, évaluation, apprentissage, etc.

Rôle d'accompagnement dans la réponse aux exigences accrues de redevabilité

- Le F3E pourrait accompagner ses membres dans leur volonté de conserver des logiques d'apprentissage, tout en répondant aux nouvelles injonctions de redevabilité (flexibilité, articulation des outils et des niveaux de discours).
- Il pourrait garder une veille sur les outils et les approches permettant d'articuler ces dimensions, et de répondre à une diversité de bailleurs.

Retour de l'atelier N°3

Gestion de l'information à l'ère du numérique

LES ENJEUX-CLÉS

3 types de défis face auxquels se trouvent les membres en matière de gestion de l'information mis en avant par les participant·e·s

1. Collecte de l'information

Localisation de la collecte d'information, en repartant des actrices et acteurs au plus près du terrain

Depuis quelques années, l'essor de nouveaux outils de collecte (ex : enquête sur mobile, crowdsourcing, etc.) offre de nouvelles possibilités de « localisation » de la collecte, en la plaçant potentiellement davantage dans les mains des actrices et acteurs de terrain.

Cette évolution peut contribuer à l'effort de repositionnement partenarial que tentent d'engager les OSC. Mais les outils techniques ne suffisent pas à changer les pratiques.

- Le défi reste de travailler sur la mobilisation de ces actrices et acteurs de terrain dans la remontée des données en les plaçant en position « d'enquêteurs », sur leur implication dans la conception même des cadres de collectes, sur leur rôle dans l'analyse des données collectées, sur la mise en valeur de leur savoir expérientiel, etc.;
- Le défi est aussi de parvenir à identifier les biais qui peuvent accompagner ces nouveaux outils de collecte (biais de la langue, biais de participation, fatigue de l'enquête, etc.), et travailler sur les manières de les dépasser.

2. Analyse de l'information

Usage intelligent de l'IA, comme outil de gouvernance des connaissances.

L'IA ouvre de nouvelles possibilités dans le croisement dans l'accès et l'analyse des informations issues du terrain. Elle peut aider les équipes à accéder plus rapidement aux informations, intégrer plus facilement des données « secondaires » ; autrement dit jouer un rôle important dans la structuration des connaissances.

Mais l'usage de l'IA s'accompagne aussi de biais, de risques, et de déséquilibres à travailler collectivement :

- Le défi est de pouvoir comprendre et expérimenter différents usages de l'IA comme outil au service de la gouvernance des connaissances ; pour mieux cerner les utilisations qu'en font les équipes, les types d'informations croisées qu'elle permet de mettre en lumière, etc.
- Le défi est aussi de mettre en lumière collectivement les biais que l'IA peut générer dans cette gouvernance des connaissances, afin de construire un discours commun autour de cet enjeu et cultiver un regard critique (risque de survalorisation des données quantitatives, standardisation etc.)

Atelier N°3 Gestion de l'information à l'ère du numérique

3. Partage de l'information

Usage des « données secondaires » (produites par d'autres organisations), et partage de ses données, pour décrypter les contextes d'intervention et orienter son action.

Les actrices et acteurs de la SI sont face à un foisonnement de données secondaires, souvent produites par des acteurs internationaux (ex : Agences UN), et recouvertes d'un « écran de fumée scientifique » qui les rend difficile à décortiquer, et à utiliser.

- Le défi est de parvenir à s'y retrouver dans ces données secondaires, qui sont amenées à se multiplier; mais aussi à questionner collectivement leur qualité et leur méthode de construction.
- Le défi est également de renforcer les dynamiques de partage de données produites par des organisations présentes sur une même région ou mobilisées sur une même thématique, en travaillant sur les modes de mise à disposition, sur les modes de croisement de ces données de terrain et sur les modes d'interconnaissance.

LES ATTENTES VIS-À-VIS DU F3E

Au-delà du membership, quelle ouverture et quel rayonnement ?

Rôle de pédagogue et de veille

Pour guider dans l'usage de ces nouveaux outils, éviter le décrochage de certaines organisations, et mettre à niveau un large périmètre de membres sur ces enjeux nouveaux.

Rôle d'accompagnement des expérimentations

Pour tester les nouveaux usages au sein des organisations, et repartir des difficultés concrètes qui émergent dans leur mise en œuvre.

Rôle d'animation du pair à pair et du mentoring

Pour faire circuler les enseignements de ces expérimentations, gagner du temps dans les démarches, capitaliser et réduire le risque d'un système à deux vitesses.

- Autour des potentialités et des risques dans les usages de l'IA au service de la gouvernance des connaissances
- Autour des défis liés aux démarches de localisation de la collecte d'information et du partage de données

Rôle d'influence collective

Pour construire collectivement un « contrepouvoir » face au danger d'un focus croissant sur les données quantitatives, systématiques, etc.

Ces quatre rôles sont à réfléchir de manière collective avec les actrices et acteurs-clés et les têtes de réseaux mobilisées sur ces enjeux (Coordination SUD, CartONG, Le Mouvement Associatif, etc.)

Retour de l'atelier N°4 Recomposition du modèle économique des OSC

LES ENJEUX-CLÉS

3 enjeux face auxquels les organisations participantes se trouvent face à leur modèle économique

1. S'ajuster à la situation actuelle

A noter : les OSC ayant un fort pourcentage de fonds publics dans leur budget n'avaient pas de représentante dans le groupe. Or elles sont frappées durement par la crise de l'APD.

Cependant, pour d'autres raisons (crise COVID, baisse brutale des dons pour des raisons d'image), les organisations participantes ont des expériences diverses de remise en cause de leurs financements et de transformation de leur modèle économique.

Les participant·e·s de l'atelier font ressortir que leur latitude pour faire évoluer rapidement leur modèle économique n'est pas importante. De plus modifier leur modèle économique oblige à sortir d'un « certain confort ».

Dans la situation actuelle, il s'agit donc pour la plupart des organisations de s'ajuster :

- Stabiliser les actions et se concentrer sur l'existant (plutôt qu'une expansion thématique ou géographique)
- Recentrer sur certains partenaires (les plus solides)
- Recentrage sur les sources de revenus les plus stables (ex : cotisations des membres / dons plutôt que financements publics)
- Un participant met en avant une expérience réussie de transformation « d'actions qui coûtent en actions qui rapportent » (prestation pour les partenaires).

Enfin, il y a un risque identifié que les ressources consacrées à l'apprentissage soient touchées dans le cadre de cette phase d'ajustement. Cela concerne le F3E directement et pourrait l'impacter.

2. Coopérer, dialoguer, se mettre en lien

Dans un contexte difficile, les participant·e·s de l'atelier mettent en avant la nécessité de coopérer, de ne pas rentrer dans des logiques de compétition individuelle.

Ceci d'autant plus que le décalage va augmenter entre les demandes/besoins et les ressources du fait de la baisse de l'APD.

Il s'agit de voir comment :

- Mutualiser, partager certaines fonctions entre organisations, voire réfléchir à des regroupements.
- Exploiter les synergies entre structures qui partagent les mêmes fondamentaux
- Partager des outils et de savoir-faire.
- Sortir de la logique de mise en concurrence (ou éviter de sombrer dans une concurrence qui serait dommageable)

Le contexte de progression des conservatismes fait émerger de nouvelles questions concernant avec qui on collabore. Est-ce qu'on regarde l'éthique de celles et ceux avec qui on collabore, ceux auprès de qui ont recherche des financements, ceux qu'on accepte comme membres dans les réseaux ou avec lesquels on développe des alliances. Cette question se posera t-elle au niveau du membership du F3E dans les années à venir ?

Face à la remise en cause du secteur dans son ensemble se pose également la question de l'engagement d'une nouvelle génération militante. Le secteur est en voie de renouvellement sur le plan des générations. Comment intégrer une nouvelle génération qui s'engage de manière différente, qui utilise d'autres outils, qui regarde le secteur avec un autre prisme ?

3. Une situation qui pousse à se questionner

Cette crise est une occasion de porter un regard critique sur le secteur, ses pratiques, ses évolutions.

Il s'agit donc de prendre la rupture actuelle comme une opportunité

- De faire autrement avec moins
- De questionner l'autonomie et l'indépendance des OSC, notamment vis à vis de l'AFD
- De revenir à des modèles plus efficaces, avec plus d'engagement et moins de salariat

Il s'agit aussi de faire entendre une autre voix, mais cela nécessite :

- De trouver les bons espaces / bonnes méthodes de dialogue, alors que le secteur peine à parler de la situation de manière ouverte
- De sortir de l'attentisme, voire de la dispersion : Besoin d'espaces où les participant·e·s seraient en position de réflexion détachée des intérêts immédiats de leurs structures.

Concernant cette autre voix, il y a un sentiment que les OSC vont devoir prendre position, face à la politisation de l'aide (conditionnalités plus importantes), face aux politiques conservatrices, la montée en puissance d'OSC appuyant des agendas conservateurs. Cela doit se faire de manière réfléchie au sein des organisations et du secteur.

Se pose aussi la question de la réponse à apporter à la demande de démonstration d'impact et d'efficacité des bailleurs de fonds dans un contexte où ils diminuent leurs financements : sera-t-il jamais possible de satisfaire cette demande qui resurgit régulièrement ?

Atelier N°4 Recomposition du modèle économique des OSC

LES ATTENTES VIS-À-VIS DU F3E

A ce stade, le F3E ne joue pas un rôle direct important sur le modèle économique des membres.

Pourtant certaines actions du F3E ont un lien avec cela :

- Les études permettent indirectement aux membres de réfléchir à leur modèle économique (études France notamment).
- Les expérimentations « genre », « écologie » et « pouvoir d'agir » jouent aussi un rôle en aidant les membres à s'impliquer dans de nouvelles directions appuyées par des financements différents.

La question qui se pose est de savoir si le F3E peut-être plus utile sur cette question et comment ?

3 enjeux que le F3E pourrait affronter avec les membres

Rôle d'espace de réflexion sur la place de l'apprentissage dans les organisations

- Mettre en place une fonction observatoire sur les effets du tarissement du financement (notamment sur la fonction apprentissage).
- Think tank : accompagner la réflexion collective des évolutions de l'apprentissage pour faire face aux mutations du secteur.

Rôle d'espace de mutualisation de l'apprentissage

- Développer des alliances bénéfiques pour les membres ; et favoriser l'accompagnement collectif, plus que l'appui individuel.
- Réfléchir à la mutualisation des fonctions d'apprentissage entre membres, et la manière de l'accompagner.

Rôle de facilitateur de débats sur l'engagement

- Faire entendre une autre voix sur l'engagement, avec l'horizon 2027 en ligne de mire (affirmer un positionnement).
- Animer un questionnement sur l'efficacité du secteur, remettre en cause pour favoriser l'innovation.
- Permettre un dialogue entre générations pour adapter le secteur aux jeunes générations / Évolution des formats-outils pour les jeunes générations.

Ces rôles sont à réfléchir de manière collective avec les acteurs-clés et les têtes de réseaux mobilisées sur ces enjeux et notamment Coordination SUD, du fait qu'il s'agit en partie de propositions qui dépassent les questions d'apprentissage.

Retour de l'atelier N°5

Lien croissant avec les solidarités en France et mise en avant d'actions globales

LA TENDANCE

49 membres, soit près de 50% du membership du F3E, agissent à la fois en France et à l'international. Ce pourcentage est en hausse.

Selon les organisations, l'implication en France peut être plus ou moins ancienne (ex: SCCF : 80 ans ; ACF : 5 ans) et avoir des origines diverses (répondre aux crises ; appliquer en France une expertise développée au Sud ; etc.)

Par ailleurs, de plus en plus d'organisations cherchent à développer les liens entre leur action au Sud et leur action en France, dans le cadre de la réponse aux enjeux globaux mis en avant par les ODD, et en réponse à la question « pourquoi vous venez travailler chez nous alors que vous avez les mêmes problèmes chez vous ? »

Les participant·e·s identifient 3 enjeux clés en lien avec cette tendance :

- Décloisonner les méthodes, les outils,
- Cerner les sujets communs, affronter la complexité
- Développer son modèle France (y compris économique) en complémentarité des actrices et acteurs en place, avec une dimension internationale à valoriser avec la dimension internationale

LES ENJEUX-CLÉS

1. Décloisonner les méthodes, les outils et les discours

Les organisations qui travaillent à la fois au niveau international et en France soulignent :

- La difficulté de partager des outils entre collègues des deux secteurs,
- L'existence d'un vocabulaire différent, qui peut entraîner des difficultés de compréhension et de rapprochement potentiel.

Des difficultés d'autant plus ressenties entre organisations actives uniquement à l'international et celles actives uniquement en France

Ce cloisonnement ne facilite pas le dialogue et les alliances entre acteurs actifs en France et acteurs actifs à l'international, pourtant nécessaire à l'implantation des acteurs de solidarité en France et au développement d'actions complémentaires au Nord et au Sud.

Il s'agit de dépasser ces cloisonnements, au niveau des outils, des méthodes et des discours:

- Changer le vocabulaire de l'aide
- Transcrire et traduire les outils, pour pousser le lien entre action France et action internationale
- Rechercher les complémentarités / articulations dans les actions / productions méthodes du F3E)
- Décloisonner sans affaiblir : éviter le risque du plus petit dénominateur commun (ex : voir comment le programme NOURA réussira cela sur le thème de l'évaluation)
- Identifier un processus pour passer de CP « décloisonnement » à la formation
- Investir les espaces où ce décloisonnement peut-être initié (ex: Rennes-ECSI; Bordeaux-ESS)

2. Développer son modèle France en complémentarité avec la dimension internationale

Les participant·e·s de l'atelier disent que l'action en France est une obligation : « on n'a plus le choix ».

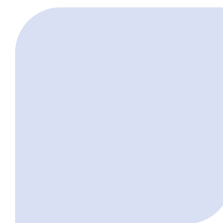
- Elle permet de s'insérer dans le tissu social en France
- Elle permet de renforcer sa légitimité face aux partenaires du Sud (en travaillant aussi sur nos territoires d'origine),
- Elle permet de croiser les expériences, de s'obliger à un regard global sur l'action, etc.

Mais cette évolution n'est pas simple, et l'action France n'est pas nécessairement directe.

L'adaptation du modèle économique est un défi majeur de cette évolution (pour les organisations qui n'ont pas déjà une action France développée).

Atelier N°5

Lien croissant avec les solidarités en France et mise en avant d'actions globales



Il s'agit :

- D'être prêt à un changement de positionnement (accepter de se décentrer) qui inclut dans certains cas de s'accepter comme facilitateur plus que metteur en œuvre
- De trouver sa place dans un écosystème local déjà dense (trouver sa place plus que la faire à coups d'épaules) ce qui sous-entend de développer et de s'appuyer sur des partenariats
- D'insérer l'action France dans la stratégie avec un soutien de la gouvernance à long terme
- D'être soucieux de garder un équilibre et une identité internationale

En ce qui concerne le modèle économique, l'absence d'instrument qui finance l'action Nord-Sud simultanément (Caisse des Dépôts ?) complexifie l'ancrage en France.

D'autres modèles (ESS par exemple) permettent d'envisager le développement de l'action en France en s'appuyant sur une modification sur le fond du modèle économique.

3. Cerner les sujets communs, affronter la complexité

Intervenir à la fois au Nord et au Sud fait émerger de nouveaux enjeux qu'il faut savoir prendre en compte.

En effet l'action au Nord et au Sud peut entraîner des contradictions (ex: voitures électriques en France et extractivisme du lithium au Sud) qui mettent la cohérence d'une organisation au défi.

Affronter la complexité des enjeux globaux nécessite :

- Un regard sur ce qui se passe en France
- Et un narratif qui insiste sur les liens entre actions et politiques ici et là-bas, met en avant les interconnexions entre les peuples et les problématiques, etc.

Il s'agit donc d'identifier des sujets communs qui lient le Nord et le Sud et de travailler en complémentarité sur ces sujets (directement ou indirectement), en en acceptant la complexité :

- En s'appuyant sur le cadre des ODD
- En développant de nouveaux outils pour faire face la complexité
- En acceptant que «tout est lié », ce qui ne justifie pas d'intervenir partout, mais qui demande une plus grande cohérence
- En conservant et développant les liens et l'interconnaissance
- En capitalisant : documenter comment répondre aux enjeux complexes
- En montant des alliances sur sujets complexes (ex: migration; comment agir dans un espace civique restreint, etc.)

LES ATTENTES VIS-À-VIS DU F3E

Appuis actuels du F3e à l'action en France de ses membres

Le F3E appuie déjà ses membres dans leur action en France :

- Etudes avec une dimension France (dont ECSI, réseaux/SMA, plaidoyer),
- Etudes portant sur des actions de terrain en France faisant un lien avec l'international,
- Etudes territoire à territoire (CT notamment),
- AOC (dont expérimentations PACS 1 en France + AOC utilisés par des acteurs en France sans le F3E + sollicitations du F3E par des acteurs France sur des formations AOC),
- Genre (interventions, sollicitations)
- Exploration de nouveaux axes de travail sur les solidarités en France, en partenariat (F3E-LMA-FONDA sur NOURA / évaluation associative en France, F3E-ANCT-ACCOLADES-FONDA / Quartiers à Impact Collectif)

Les participant·e·s de l'atelier identifient 3 axes pour aller plus loin dans l'appui aux membres en ce qui concerne cette tendance.

Ces 3 axes renvoient à 3 entrées possibles pour le F3E pour pousser ce lien France-International :

1. Aider les membres sur leur action en France en développement ou existantes
2. Pousser les liens entre International et France dans les actions des membres, avec des partenaires
3. Ouvrir le membership du F3E dans le cadre du décroisement des outils et méthodes et de la recherche de complémentarité des actions en France et à l'international.



Atelier N°5

Lien croissant avec les solidarités en France et mise en avant d'actions globales

3 domaines pour pousser la complémentarité Nord-Sud

Rôle de décloisonnement des méthodes, des outils et des discours

- Transcrire et traduire les outils, les méthodes pour d'autres groupes d'acteurs.
- Contribuer au renouvellement du discours sur la solidarité internationale : apports réciproques.
- S'appuyer sur les communautés de pratiques pour décloisonner Groupes d'acteurs mixtes FR/ International pour des productions méthodo décloisonnées.
- Investir/initier les espaces pour décloisonner (modèle Rennes ECSI).

Rôle d'expérimentation et capitalisation sur les enjeux communs complexes

- Appuyer des expérimentations sur de nouveaux enjeux globaux complexes.
- Mettre en lien les acteurs pour les aider à faire face aux nouveaux contextes (ex: espace civique réduit).
- Élargir les espaces d'apprentissage réciproques et les dynamiques apprenantes (à l'Europe, au Suds), les co-animer avec des acteurs France.
- Capitaliser sur la réponse aux enjeux complexes, les croisements France/International dans les actions des membres (montrer l'enrichissement que permettent ces croisements).

Rôle d'accompagnement au développement de la complémentarité France-International

- Réunir les membres qui travaillent sur la France et à l'International pour identifier les problématiques communes, les sujets porteurs, les besoins d'échanges/appuis.
- Développer les partenariats impliquant le F3E qui favorisent la complémentarité des actions internationales et en France.
- Accompagner les réflexions de membres sur le positionnement International-France en complémentarité.
- Modèle économique : participation du F3E à un plaidoyer pour un financement adapté à la complémentarité des actions internationale et en France.

Ces trois rôles sont à réfléchir de manière collective avec les acteurs-clés et les têtes de réseaux mobilisées sur ces enjeux (Coordination Sud, Mouvement Associatif, La Fonda, etc.)

Grille d'écoute

POUR COMMENCER À DÉFINIR LA VISION À 2032 DU F3E

En écoutant ces présentations, tentez de repérer des éléments autour des 3 questions suivantes :

QUELLES VALEURS LE RÉSEAU PORTE-T-IL ?

À QUELS CHANGEMENTS LE F3E CHERCHE-T-IL CONTRIBUER ?

QUELLES GRANDES ÉVOLUTIONS DU F3E (SON IDENTITÉ, SA FORME, SES FONCTIONS) PEUT CONTRIBUER À CES CHANGEMENTS ?

CES QUESTIONS SERVIRONT À GUIDER LA CONSTRUCTION D'UNE VISION COLLECTIVE DU F3E CET APRÈS-MIDI



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 :

