

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

Prospective stratégique 2025

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

VERSION FINALE

Avant-propos

Dans un contexte marqué par la restriction de l'espace civique, la montée des mouvements conservateurs, la réduction des financements et l'affaiblissement du multilatéralisme, l'année 2025 a été un moment clé pour le F3E, structurée autour d'une démarche de prospective destinée à élaborer nos Orientations stratégiques 2026-2032.

Cette démarche s'appuie sur l'évaluation du Document d'orientations stratégiques (DOS) 2017-2024, qui a mis en lumière les évolutions du F3E et confirmé la pertinence de notre mission de réseau apprenant au service de nos membres. Sur cette base, 2025 a ouvert un cycle structuré de réflexion collective associant membres, partenaires, instances de gouvernance et équipe salariée. La première étape a consisté à analyser plusieurs tendances d'évolution du contexte, grâce à des groupes de travail prospectifs et des consultations ciblées. Ces travaux ont permis d'identifier des besoins émergents et d'anticiper la manière dont le F3E pourrait y répondre.

Cette analyse a nourri la construction d'une vision 2032 lors de l'Assemblée générale de mai, où les membres ont défini collectivement cette vision à partir des premiers éléments de diagnostic et d'une grille de lecture commune inspirée des approches orientées changement. Elle a clarifié les valeurs qui guideront le réseau, les transformations recherchées et les évolutions attendues en matière d'identité, de rôles et de modalités d'action.

Le Congrès associatif d'octobre a permis d'approfondir les quatre axes structurants (poisson pilote, métier à tisser, caisse de résonance, passerelles) et d'en préciser les enjeux : effets sur nos métiers, implications pour notre modèle économique, besoins en compétences et évolutions des coopérations et du *membership*.

Ce livret retrace l'ensemble de ce processus. Mis à jour après chaque étape, il rassemble analyses, vision et orientations construites collectivement et constitue le socle de la rédaction finale du nouveau Document d'orientations stratégiques, qui sera finalisé en 2026. Ce travail collectif témoigne de la robustesse de notre réseau, de l'engagement de ses membres et de la volonté commune de construire un F3E transformatif, au service de la justice sociale et écologique.

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

- **Santiaga 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 & CALENDRIER	P.4
L'ÉVALUATION DU DOS 2017-2025 : CONCLUSION ET PERSPECTIVES	P.6
LES GROUPES DE TRAVAIL PROSPECTIFS	P.11
RETOUR DU GROUPE N°1 Changement de posture et de narratif face aux enjeux de colonialité et de localisation	P.14
RETOUR DU GROUPE N°2 Polarisation du débat autour des valeurs associées à la solidarité internationale	P.17
RETOUR DU GROUPE N°3 Gestion de l'information et apprentissage à l'ère du numérique	P.21
RETOUR DU GROUPE N°4 Recomposition du modèle économique des organisations de la solidarité internationale	P.24
RETOUR DU GROUPE N°5 Lien croissant avec les solidarités en France et mise en avant d'actions globales	P.28
VERS L'ÉLABORATION D'UNE VISION COMMUNE POUR LE F3E	P.34
LA VISION F3E 2032	P.42

Processus et calendrier

ÉLABORATION DES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES : OÙ EN SOMMES-NOUS ?

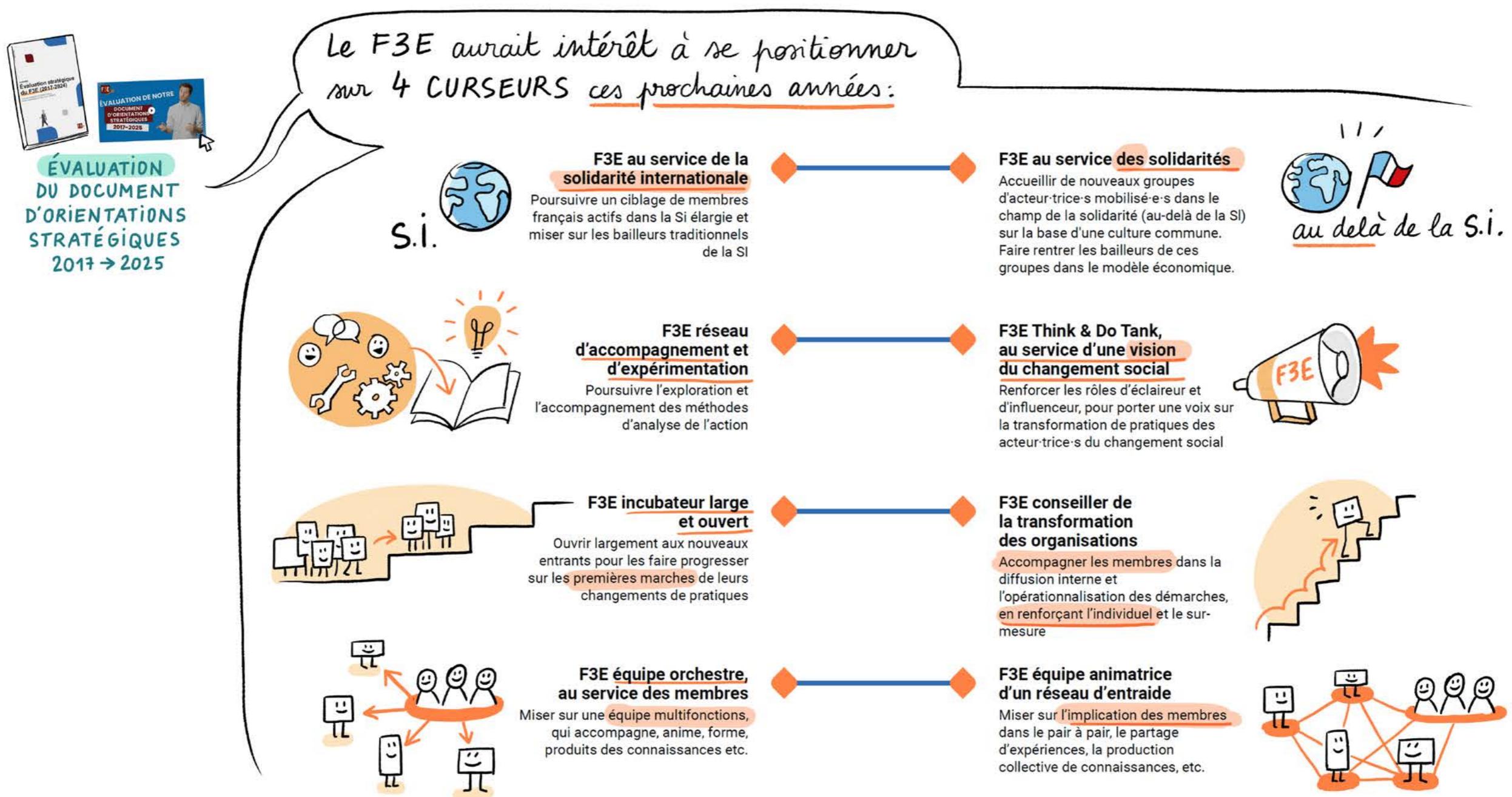


L'évaluation du DOS 2017-2025 : conclusion et perspectives

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.

CURSEURS DE POSITIONNEMENT DU F3E



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 a été 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 vont transformer le secteur dans les prochaines années. Pour amorcer les discussions de 2025, nous avons proposé de mettre en avant quatre tendances de mutation du contexte qui ont pesé 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, va s'inscrire dans la durée. Elle questionne directement le modèle économique du F3E, très dépendant des fonds de l'AFD ; ainsi que 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 acteur·trice·s 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·e, 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 implique 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 groupes de travail prospectifs

- Chaque groupe de travail a fait l'objet d'une session de trois heures et a réuni un groupe d'environ 6 à 8 participant·e·s (mélant l'équipe et les membres du F3E)
- Les participant·e·s des groupes de travail 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-à-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·ales 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 leurs 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.

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 privé·e·s, etc.), tandis que d'autres chercheront à préserver et à promouvoir le modèle associatif et non lucratif qui les a fondées. 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.

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.

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 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 actrices et 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, ou 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 du groupe 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 les 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, quel·le·s expert·e·s sont mobilisé·e·s, etc. ?
- En étant explicite sur les difficultés de ce rééquilibrage partenarial : les résistances qui peuvent émerger, la complexité de la 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-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·e·s 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 platesformes / 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 décentralisée...).

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·e cet effort de déconstruction des pratiques (groupes ciblés / problématiques communes).
- Mise en lien avec des platesformes 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.

1 Changement de posture face aux enjeux de **COLONIALITÉ** et de **LOCALISATION**



Retour du groupe 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 placent 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 et à raconter le choix de société qu'elles défendent

Groupe n°2 Polarisation du débat autour des valeurs associées à la solidarité internationale

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.

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'actrices ou d'acteurs portant un plaidoyer collectif pour la défense du secteur (cf. Coordination SUD).

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, ainsi que 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.

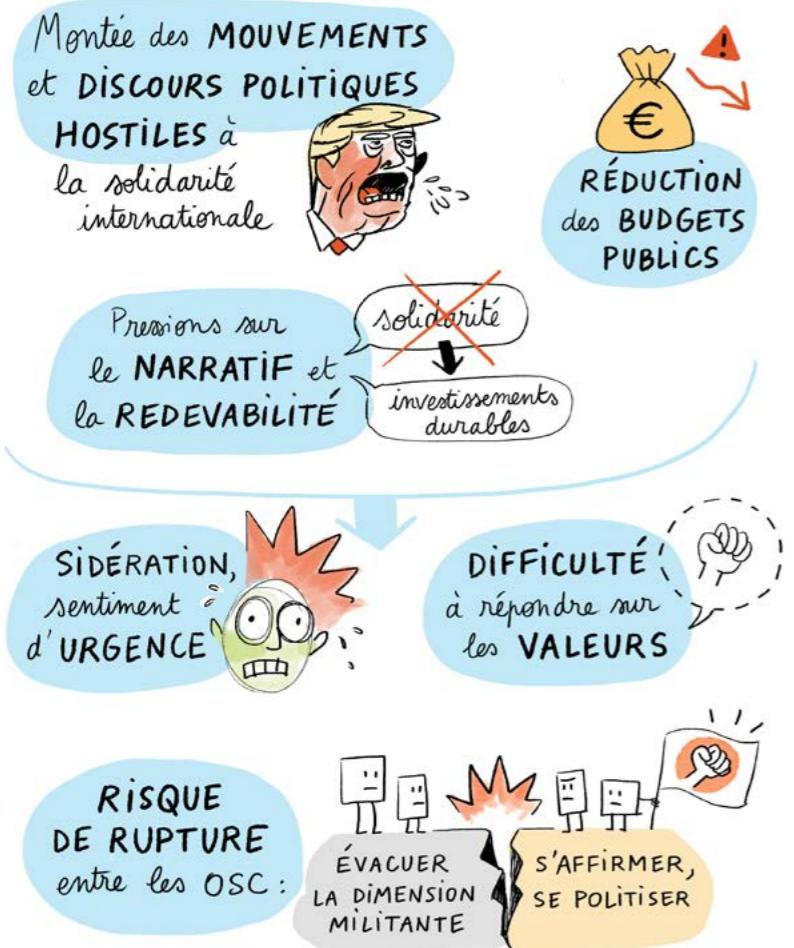
Rôle d'accompagnement de la réflexion prospective

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'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.

2 Polarisation du débat autour des **VALEURS** associées à la solidarité internationale



RÔLES POSSIBLES POUR LE F3E:



Retour du groupe 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·trices, 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 de 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.)

Groupe n°3 Gestion de l'information à l'ère du numérique

3. Partage de l'information

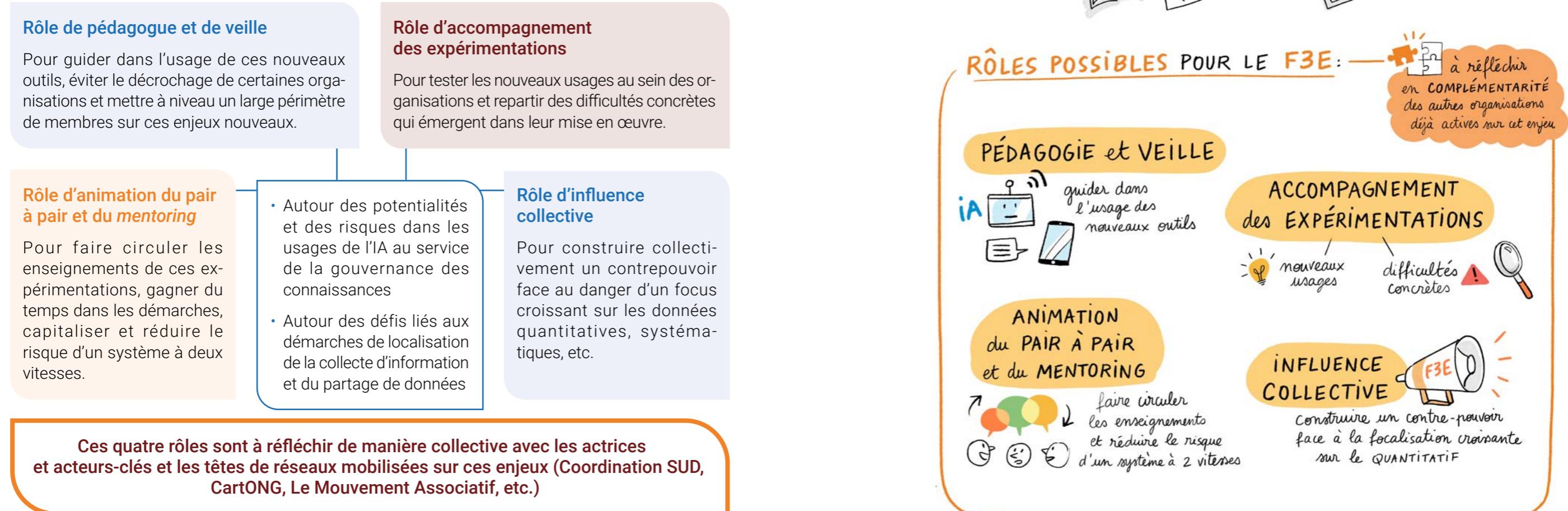
Usage des données secondaires (produites par d'autres organisations) et partage de ses données, pour déchiffrer les contextes d'intervention et orienter son action.

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



Retour du groupe 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 représentant·e dans le groupe. Or elles sont frappées durement par la crise de l'APD.

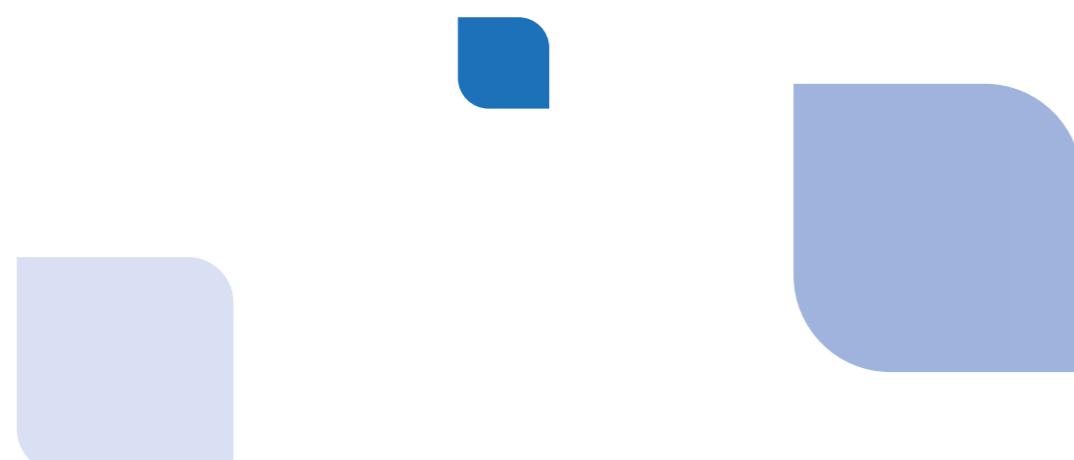
Cependant, pour d'autres raisons (crise COVID, baisse brutale des dons pour des raisons d'image), les organisations participantes ont des expériences diverses de remise en cause de leurs financements et de transformation de leur modèle économique.

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)
- Recentrer 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 du 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, celles et ceux auprès de qui ont on recherche des financements, celles et ceux qu'on accepte comme membres dans les réseaux ou avec lesquel·le·s 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 revoir les modes d'organisations et les liens bénévoles / salarié·e·s

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, et face à 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 ?

Groupe 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

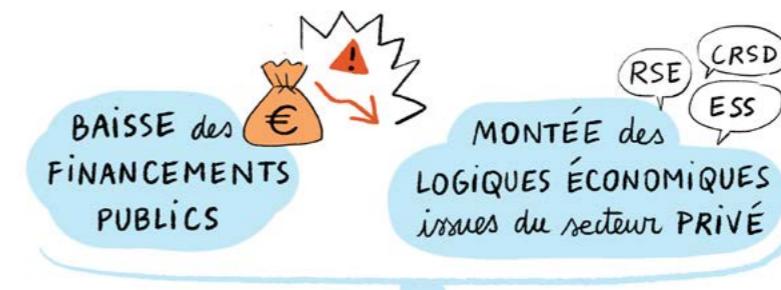
- Développer des alliances bénéfiques pour les membres et favoriser l'accompagnement collectif, plus que l'appui individuel.
- Réfléchir à la mutualisation des fonctions d'apprentissage entre membres, et la manière de l'accompagner.

Rôle de facilitateur de débats sur l'engagement

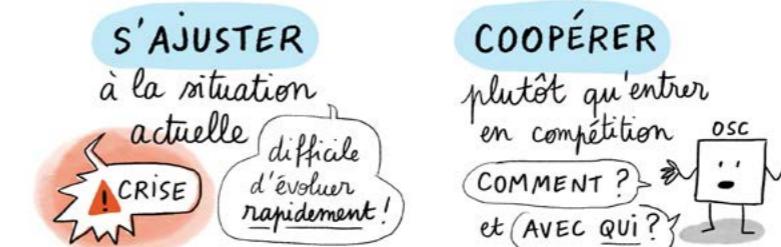
- Faire entendre une autre voix sur l'engagement, avec l'horizon 2027 en ligne de mire (affirmer un positionnement).
- Animer un questionnement sur l'efficience du secteur, remettre en cause pour favoriser l'innovation.
- Permettre un dialogue entre générations pour adapter le secteur aux jeunes générations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

Ces rôles sont à réfléchir de manière collective avec les acteurs et actrices-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.

4 Recomposition du MODÈLE ÉCONOMIQUE des OSC



ENJEUX POUR LES OSC:



RÔLES POSSIBLES POUR LE F3E:

ESPACE DE RÉFLEXION

sur la place de l'apprentissage dans les organisations

OBSEVER LES EFFETS DU TARISSEMENT



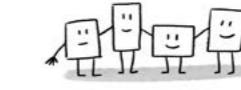
THINK TANK POUR FAIRE FACE AUX MUTATIONS DU SECTEUR



ESPACE DE MUTUALISATION de l'apprentissage

ALLIANCES ENTRE MEMBRES

MUTUALISER LES FONCTIONS D'APPRENTISSAGE



FACILITATEUR DE DÉBATS sur l'engagement

FAIRE ENTENDRE UNE AUTRE VOIX

F3E 2027

QUESTIONNER L'EFFICIENCE DU SECTEUR

PERMETTRE UN DIALOGUE ENTRE GÉNÉRATIONS

à réfléchir en COMPLÉMENTARITÉ des autres organisations déjà actives sur cet enjeu

Retour du groupe n°5

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

LA TENDANCE

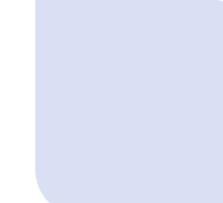
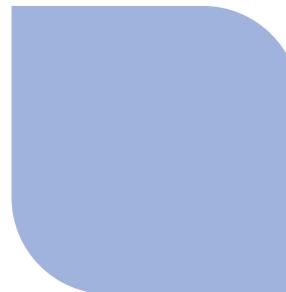
49 membres, soit près de 50% du *membership* du F3E, agissent à la fois en France et à l'international. Ce pourcentage est en hausse.

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



Groupe n°5

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

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

Ces difficultés sont 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 et actrices actif·ve·s en France et acteurs et actrices actif·ve·s à l'international, pourtant nécessaire à l'implantation des acteurs et actrices 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 et articulations dans les actions et productions méthodologiques 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 d'une communauté de pratiques « décloisonnement » à une 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).

Groupe n°5

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



Il s'agit :

- D'être prêt·e à un changement de positionnement (accepter de se décentrer) qui inclut dans certains cas de s'accepter comme facilitateur ou facilitatrice plus que comme organisation de mise 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·se 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 à 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 et en documentant sur les façons de 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 de territoire à territoire (collectivités territoriales notamment)
- AOC (dont expérimentations du PACS 1 en France, le fait que les AOC soient utilisées par des actrices et acteurs en France sans le F3E ou encore les sollicitations du F3E par des actrices et acteurs France sur des formations AOC)
- Genre (interventions, sollicitations, etc.)
- Exploration de nouveaux axes de travail sur les solidarités en France, en partenariat (avec Le Mouvement Associatif et la Fonda sur NOURA au sujet de l'évaluation associative en France, avec l'ANCT, ACCO-LADES et la FONDA sur les 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 décloisonnement des outils et méthodes et de la recherche de complémentarité des actions en France et à l'international.



Groupe 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, avec des groupes d'acteurs et actrices mixtes France et international pour des productions méthodologiques décloisonnées.
- Investir ou initier les espaces pour décloisonner (modèle Rennes ECSI).

Rôle d'expérimentation et de capitalisation sur les enjeux communs complexes

- Appuyer des expérimentations sur de nouveaux enjeux globaux complexes.
- Mettre en lien les acteurs et actrices pour les aider à faire face aux nouveaux contextes (ex : espace civique réduit).
- Élargir les espaces d'apprentissage réciproques et les dynamiques apprenantes (en l'Europe, au Suds), les co-animer avec des acteurs et actrices 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 et d'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 internationales et en France.

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

5

Lien croissant avec les solidarités en **FRANCE** et mises en avant d'**ACTIONS GLOBALES**



RÔLES POSSIBLES POUR LE F3E :



L'Assemblée générale 2025 : Vers l'élaboration d'une vision commune pour le F3E (2026-2032)

Le 15 mai 2025, le F3E a tenu son Assemblée générale, placée sous le signe de l'élaboration de sa nouvelle stratégie 2026-2032. En fin de matinée, les conclusions des groupes de prospective stratégique d'avril, ayant réfléchi sur 5 tendances fortes du secteur et les attentes des membres vis-à-vis du F3E, ont été présentées. Elles ont également été abondées par les participant·e·s à partir d'une grille de lecture, qui a aussi servi l'après-midi à guider la construction d'une vision collective du F3E, en s'inspirant des approches orientées changement.

« Une vision partagée est une représentation collective de l'avenir souhaité par un groupe d'acteurices à l'échelle d'un territoire, d'une organisation, d'un projet ou d'une initiative collective. Elle dépeint un tableau inspirant de ce à quoi le groupe souhaiterait aboutir. La vision partagée décrit un scénario positif à un horizon de cinq à dix ans.

L'élaboration d'une vision partagée est un élément central des approches orientées changement (AOC). Elle est généralement suivie par la définition de chemins de changement visant : 1) à poser les « petits pas » entre la situation actuelle et la projection de cinq à dix ans ; 2) à imaginer les activités à déployer en ce sens.

[...]

Véritable « rêve éveillé », cette vision est idéale, mais pas irréaliste ! Elle va, au contraire, orienter la structuration et la mise en œuvre de l'action en évitant de se focaliser sur les problèmes à résoudre à court-terme. La vision partagée fixe un cap général, qu'il s'agira par la suite de décliner en chemins de changement et en activités. »

Fiche méthodologique « La vision partagée » dans *Les approches orientées changement, Renforcer les pouvoirs d'agir avec une perspective de genre et écologique*, F3E 

Grille de lecture

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

- Quelles valeurs le réseau F3E porte-t-il ?
- À quels changements le F3E cherche-t-il contribuer ?
- Quelles grandes évolutions du F3E (son identité, sa forme, ses fonctions) peuvent contribuer à ces changements ?

Pour faciliter la réflexion, cinq groupes spécifiques ont été constitués, représentant la diversité des organisations participantes à l'AG :

- Les organisations récemment arrivées au sein du réseau, ou peu impliquées dans ses activités (groupe spécifique 1)
- celles confrontées de plein fouet à la raréfaction des financements de l'APD (groupe 2) ;
- celles inscrivant leur action dans un ancrage ou une perspective territoriale (groupe 3) ;
- les organisations de grande taille, tant en nombre de projets que de membres (groupe 4) ;
- les partenaires du F3E (groupe 5).

Chaque groupe a ainsi travaillé sur sa propre vision à l'horizon 2032 du F3E en répondant à la question : *Nous sommes en 2032, le F3E a eu un impact positif sur l'évolution de ses membres et du secteur, que voyez-vous ?*

Les contributions des groupes ont ensuite été partagées en plénière, et enrichies par une fresque réalisée en direct par l'illustratrice Aline Rollin, au fil des échanges.



MISE EN COMMUN DES GROUPES

Des valeurs communes affirmées, qui fondent une vision commune du changement social et écologique

- La justice sociale, l'égalité, le féminisme et une approche écologique ;
- Une lecture critique des rapports de pouvoir, notamment en lien avec les héritages de la colonisation et l'importance de l'intersectionnalité ;
- La solidarité entre structures, y compris dans la diversité de leurs réalités et ancrages ;
- Une posture réflexive, qualitative et critique, ancrée dans une démarche d'apprentissage continu ;
- Une ouverture aux enjeux mondiaux et à une approche par les Communs.

Affirmation politique et une diversité des postures

- Des nuances dans la manière d'assumer une position politique : entre le besoin de certain·e·s d'affirmer un positionnement politique fort et la nécessité pour d'autres d'agir sans forcément l'énoncer explicitement ;
- Une diversité de postures qui reflète la pluralité du réseau : selon les contextes (territoriaux, institutionnels, partenariaux), l'affirmation politique peut prendre des formes différentes ;
- Un curseur qui peut évoluer dans le temps, en fonction des enjeux, des alliances et de la maturité des organisations ;
- Une proposition de ne pas recourir au terme de « résistance », jugé trop clivant, et de travailler plutôt à une articulation entre ouverture, valeurs fortes et convergence.

Des principes de méthodes partagés

- Des méthodes qui ne constituent pas un dénominateur commun en soi, mais doivent être mises au service des valeurs ;
- Des méthodes permettant de contribuer à l'émancipation, au changement social et écologique, dans une dynamique intergénérationnelle et participative ;
- Une perspective de « boîte à outils » ouverte, dans laquelle chaque structure peut piocher selon ses besoins et contextes ;
- L'importance de créer des espaces sûrs (« safe spaces »), pour permettre l'expression de divergences sans agressivité et construire un socle de valeurs partagées.

PISTES D'ÉVOLUTION DU F3E – CHANGEMENTS ENVISAGÉS

Un rôle de défricheur et d'innovateur méthodologique

- Continuer à explorer et tester des outils innovants, être en avant-garde méthodologique.
- En parallèle, ne pas perdre les membres moins avancés, maintenir une fonction d'équilibrisme pour éviter les décrochages internes.

Favoriser les dynamiques de pair-à-pair et la mutualisation

- Renforcer les échanges entre pairs (image du « meetic » entre OSC).
- Accompagner la mutualisation d'outils, de pratiques, ou même de fonctions entre organisations (ex : SERA).
- Limiter les logiques de concentration qui appauvissent la diversité du secteur.

Renforcer la visibilité et l'influence des actions des membres

- Aider à mieux montrer les métiers et leurs effets transformateurs.
- Valoriser les résultats et les apprentissages pour toucher un public plus large.
- Devenir un lieu ressource pour le plaidoyer (sans forcément le porter directement), pour raconter et rendre visibles les actions.

Diversifier les membres et rééquilibrer les partenariats

- Diversifier la composition du réseau F3E : plus d'organisations du Sud, de secteurs associatifs français différents (solidarité, social, etc.).
- Travailler à une réciprocité dans les partenariats, en tenant compte des enjeux de colonialité.
- Inclure davantage les flux et dynamiques internes à la France dans les partenariats.

AUTRES ÉLÉMENTS TRANSVERSAUX À RETENIR

Clarifier l'ouverture nationale et internationale

- S'ouvrir davantage en France et à l'international, mais en précisant les objectifs : pourquoi s'ouvrir, sur quels axes et dans quelle visée d'amélioration des pratiques ?
- Créer plus de liens entre les actions menées en France et à l'international.
- Dépasser les frontières, tisser des ponts et « faire commun » avec les plateformes et réseaux du Sud.

Redéfinir la redevabilité

- Défendre une certaine conception de la redevabilité, centrée sur le sens des méthodes utilisées et l'apprentissage.
- Cela soulève la question du mandat du F3E sur ce sujet : jusqu'où aller dans cette défense ?

Promouvoir une justice des savoirs

- Promouvoir une justice cognitive : réfléchir à la manière dont les savoirs sont produits, en particulier avec les partenaires et les parties prenantes.
- Interroger les postures des consultant·e·s et faire évoluer leurs pratiques pour plus d'équité dans les dynamiques de savoir.

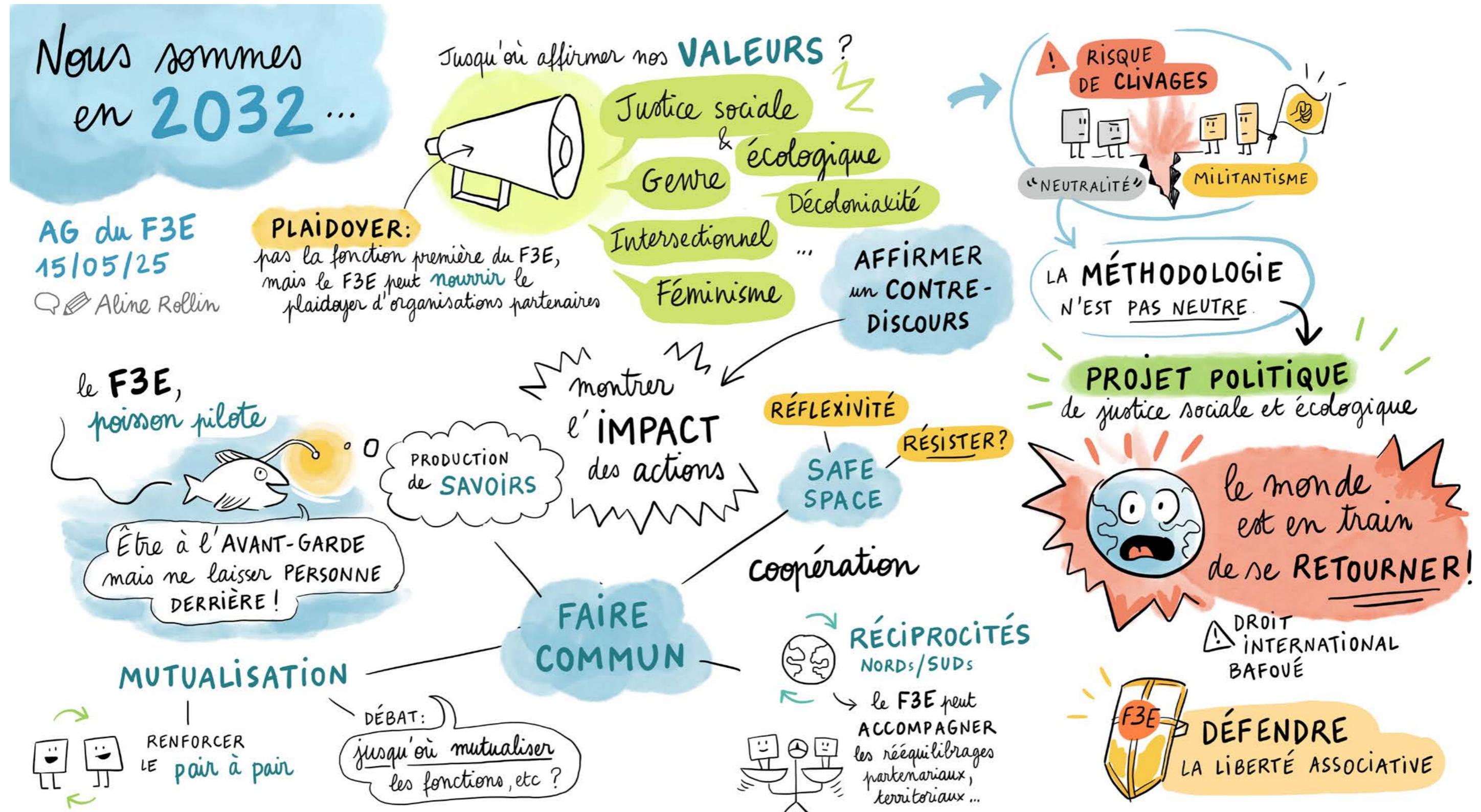
Un espace sécurisé

- Offrir un espace protégé, sans enjeu politique direct, où les membres peuvent réfléchir à leurs postures et pratiques réelles.
- Travailler sur des dimensions de bienveillance, de confiance et de réflexivité partagée.

- **Diversification du réseau** : souhait de voir le F3E accueillir une plus grande diversité de membres, tout en conservant un socle de valeurs communes.
- **Contexte** : face à un monde en mutation rapide, le F3E est perçu comme un point d'ancrage, un appui pour « passer la vague ».
- **Répartition des rôles entre l'équipe et les membres** : réflexion sur qui fait quoi entre l'équipe du F3E (animation, coordination) et les membres (contribution, co-animation).
- **Renforcement des logiques de partenariat** : faire collectif entre partenaires pour construire une vision partagée et porter une dynamique de changement.
- **Apprentissage en réseau** : maintenir une logique de formation croisée, d'échange entre pairs, de démocratie associative.
- **Engagement et vie associative** : défendre activement la vie associative et l'engagement démocratique, dans une période où ces dimensions sont fragilisées.



Discussion plénière lors de l'AG



La vision F3E 2032

Lors de l'Assemblée générale de mai 2025, les membres et partenaires du F3E ont construit collectivement cette vision à partir des premiers travaux de diagnostic et de réflexion prospective, issus de l'évaluation et approfondis lors des groupes de travail prospectifs. La matière produite pendant l'Assemblée générale a ensuite été analysée et consolidée avec le Conseil d'administration pour élaborer ce texte, qui présente la vision, les modes d'action et les quatre grands axes constituant les premières orientations stratégiques du F3E. Ce texte a également été communiqué à l'ensemble des membres, afin de recueillir leurs commentaires, propositions d'amendement et points nécessitant des clarifications.

Nous, membres du réseau F3E, qui nous engageons pour les solidarités en France et à l'international, observons la transformation profonde du contexte dans lequel nous agissons, et qui est marqué par la restriction de l'espace civique, la montée en puissance des mouvements conservateurs, la baisse des financements de la solidarité, un affaiblissement du multilatéralisme et du droit international.

Dans ce contexte, nous cherchons à promouvoir la coopération, le dialogue et la réflexion collective pour aborder ce monde nouveau.

Pour 2032, nous visons à ce que le F3E rassemble nos organisations autour d'une **vision porteuse du changement au service de la justice sociale et écologique**. Cette vision est fondée sur une analyse systémique des rapports de domination, qui nous incite à adopter, dans nos pratiques, une approche intersectionnelle de genre et écologique, articulée à une perspective décoloniale de l'action.

Pour promouvoir cette vision, le F3E s'appuiera sur plusieurs **principes d'action** :

- Des logiques d'apprentissage pour le passage à l'action, et un accompagnement du changement basé sur la réflexivité et l'adaptation des organisations ;
- Des approches qualitatives et des méthodologies d'analyse critique de l'action au cœur des démarches ;
- Une entraide entre organisations actrices, une logique de co-construction par le pair à pair, et de renforcement des dynamiques collectives, dans un moment où la compétition et la division peuvent affaiblir le secteur.

Ces principes s'appliquent à sa gouvernance, son équipe et ses membres, et s'adressent à son écosystème (non-membres, consultant·e·s, partenaires...)

Le F3E s'engage sur 4 axes de changement, pour porter ces principes d'action, et aussi pour accompagner l'évolution de ses membres et de l'ensemble du secteur de la solidarité.

Poisson pilote

Le F3E contribue au défrichage d'enjeux émergents, de nouvelles méthodologies et d'approches qui transforment les pratiques des organisations de solidarité. Il accompagne l'expérimentation de nouvelles pratiques, en réfléchissant aux conditions de leurs mises en oeuvre, et en outillant les organisations. Il contribue ainsi à un travail d'introspection et de projection collective des acteurs de la solidarité.

Ce faisant, il permet de s'assurer que toutes les organisations gardent un accès à des outils qui évoluent et maintiennent un « temps d'avance » face à ces évolutions.

Métier à tisser

Le F3E renforce la co-construction de savoirs situés et la mutualisation des pratiques d'apprentissage entre les membres, dans une perspective d'appui et d'enrichissement mutuels. Il promeut des espaces de dialogue, de confiance, et de coopération afin d'encourager le tissage de liens solides entre les membres, que ce soient à travers de l'entraide, la construction d'un réseau d'allié·e·s, l'analyse collective des pratiques de chacun·e, etc.

Passerelles

Le F3E cherche à impliquer les partenaires de ses membres dans les études accompagnées et dans les espaces d'apprentissage, tout en travaillant sur les questions de relation de pouvoir dans le secteur. Plus largement, le F3E promeut une dynamique d'horizontalité des relations de coopération.

Le F3E soutient et accompagne ses membres afin de rendre plus visibles et plus lisibles l'impact de leurs actions de solidarité, et leurs contributions à une transformation juste, durable, émancipatrice et résiliente. Par ailleurs, il défend - notamment auprès des partenaires financiers - l'intérêt des démarches qualitatives et réflexives, et cherche à prévenir le risque du tout quantitatif dans l'analyse et l'évaluation des actions de solidarité.



dans un contexte en profonde transformation

... rassemblons nos organisations autour d'une vision porteuse de **changement** au service de la **justice sociale** et **écologique**.

MOUVEMENTS CONSERVATEURS, FINANCIEMENTS, ESPACES CIVIQUES, DROIT INTERNATIONAL

ANALYSE SYSTÉMIQUE DES RAPPORTS DE DOMINATION, APPROCHE INTERSECTIONNELLE DE GENRE ET ÉCOLOGIQUE, PERSPECTIVE DÉCOLONIALE DE L'ACTION

PRINCIPES D'ACTION

Logiques d'**APPRENTISSAGE** pour le passage à l'**ACTION**
CHANGEMENT BASE SUR LA RÉFLEXIVITÉ ET L'ADAPTATION

ENTRAIDE, PAIR À PAIR, DYNAMIQUES COLLECTIVES

Approches **QUALITATIVES** et **ANALYSE CRITIQUE** de l'action

F3E

Ces principes s'appliquent à différents niveaux du F3E:

GOUVERNANCE, ÉQUIPE, MEMBRES et s'adressent à son ÉCOSYSTÈME (non-membres, consultante-s, partenaires...)

4 AXES DE CHANGEMENT

POISSON PILOTE

DÉFRICHER les nouveaux ENJEUX, APPROCHES, MÉTHODOLOGIES, PRATIQUES

... pour que toutes les organisations gardent un TEMPS D'AVANCE!

MÉTIER À TISSER

RENFORCER: la CO-CONSTRUCTION de SAVOIRS situés, la MUTUALISATION de pratiques d'APPRENTISSAGE, les LIENS entre les membres

les ESPACES de coopération

CAISSE DE RÉSONANCE

OBSERVER les PRATIQUES en pleine évolution pour RENDRE PLUS VISIBLE et LISIBLE

l'IMPACT des ACTIONS de solidarité, l'intérêt des démarches QUALITATIVES

PASSERELLES

entre les actions en FRANCE et à l'INTERNATIONAL

CRÉER DES LIENS: entre MEMBRES et organisations de PAYS PARTENAIRES, avec d'autres RÉSEAUX et COLLECTIFS internationaux

autour d'ENJEUX GLOBAUX, dans une logique, d'HORIZONTALITÉ et de RÉCIPROCITÉ

Le Congrès associatif : Approfondir les axes de changement

Le 14 octobre 2025 a eu lieu le Congrès associatif du F3E, une journée placée sous le signe du souffle collectif : celui qui relie, inspire, va un peu dans tous les sens et finalement propulse.

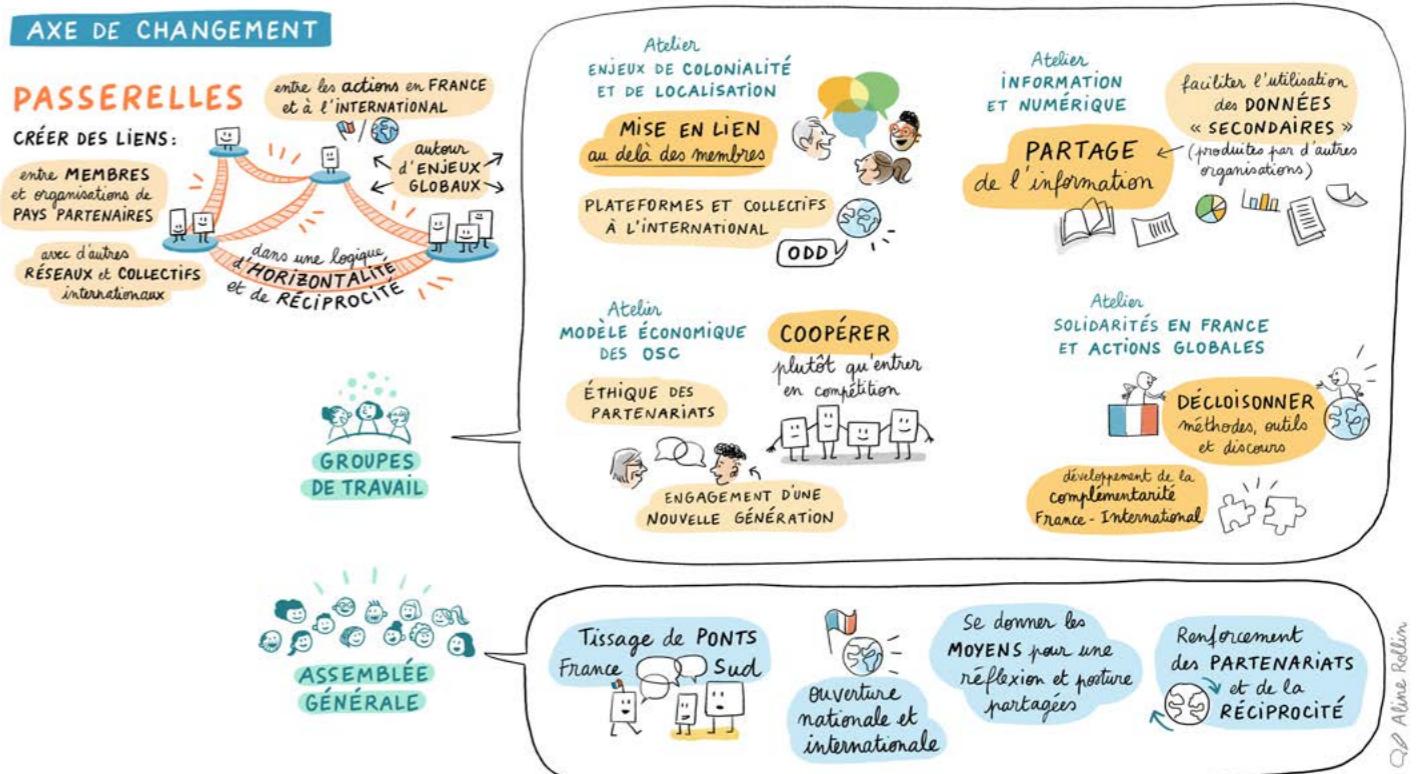
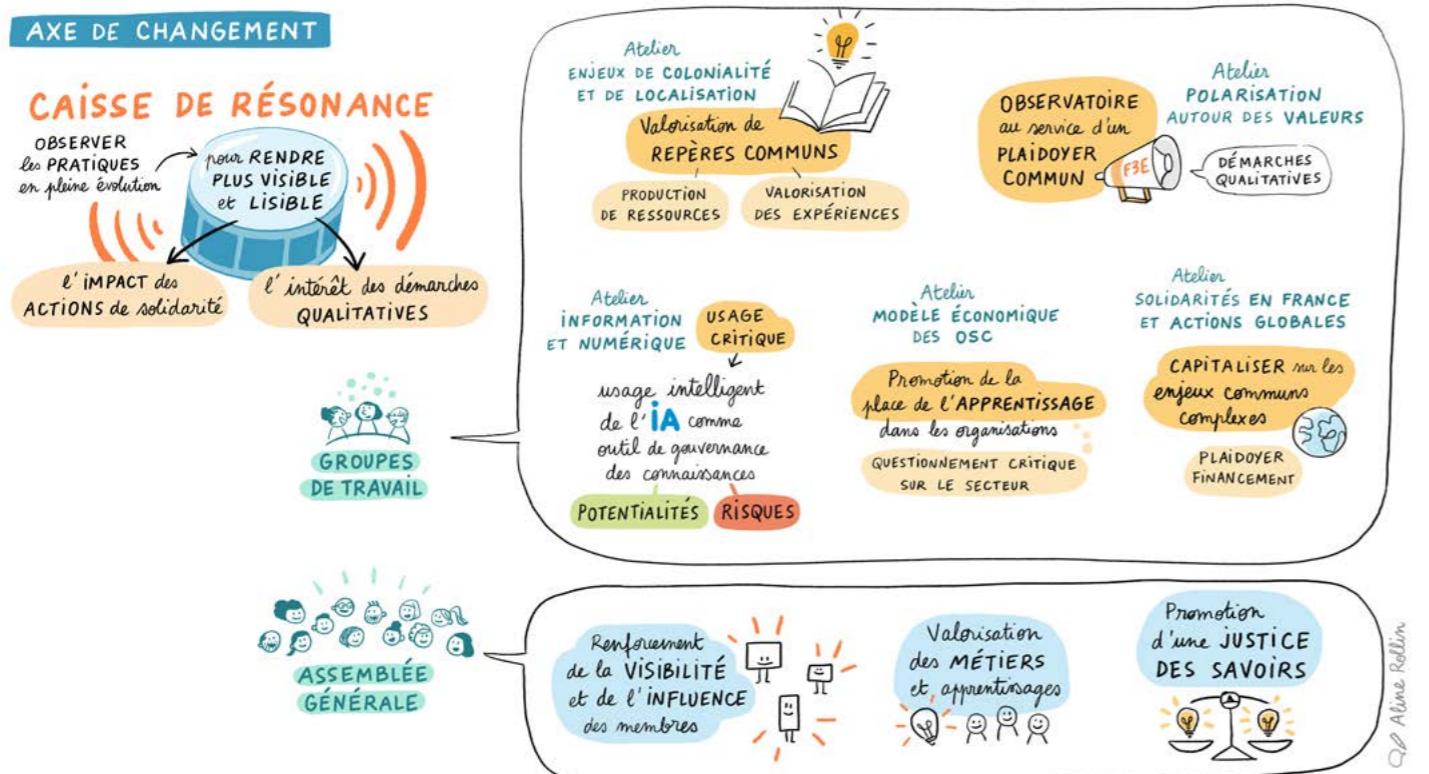
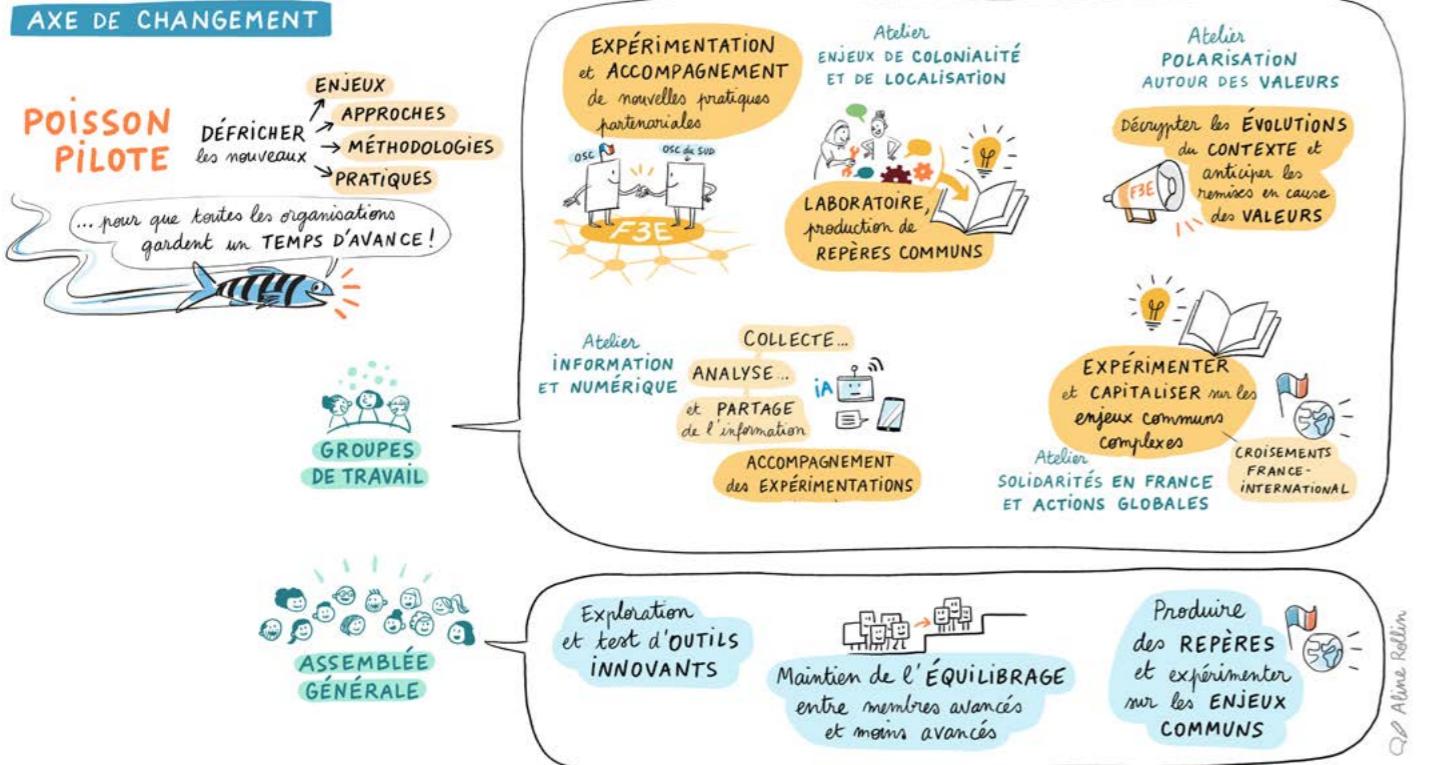
Les membres, l'équipe et les partenaires ont pu approfondir chacun des axes issus de la vision, afin d'en préciser la nature et d'identifier les défis qui leur sont associés pour le F3E : sur ses activités et métiers, sur son modèle économique, sur la manière dont le réseau coopère entre membres et partenaires, ainsi que sur le périmètre de son *membership*.

Dès l'ouverture, la gouvernance et l'équipe, accompagnées par Martin Vielajus de Kayros, ont partagé les grandes lignes du processus et les résultats des échanges menés ces derniers mois. Les participant·e·s ont exploré les quatre axes de changement (poisson pilote, métier à tisser, caisse de résonance, passerelles) au travers d'ateliers collaboratifs de type *world cafe*.

L'après-midi, les ateliers de croisement de perspectives ont permis d'identifier convergences et tensions, avant que les conclusions partagées en plénière ne fassent émerger des pistes essentielles pour la phase finale de rédaction du Document d'orientations stratégiques 2026-2032.



Le Congrès associatif : Approfondir les axes de changement



ET MAINTENANT ?

Ce document retrace le processus de construction des nouvelles orientations stratégiques du F3E, qui s'est tenu en 2024-2025, dans un contexte de profonds chamboulements pour les secteurs de la solidarité, de la coopération internationale et du changement social. Il témoigne de l'engagement collectif des membres et partenaires du F3E, qui, malgré ces difficultés, ont assis une vision au service de la justice sociale et écologique pour les années à venir.

La version finale du Document d'orientations stratégiques 2026-2032 sera présentée au premier trimestre de 2026. Retrouvez toutes les informations sur notre site internet : reseauf3e.org 

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

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



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.reseauf3e.org

Avec le soutien de :

