

2026-2032



**Une stratégie
de robustesse**

**AU SERVICE DES
SOLIDARITÉS DE DEMAIN**

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES





Une stratégie de robustesse AU SERVICE DES SOLIDARITÉS DE DEMAIN ORIENTATIONS STRATÉGIQUES 2026-2032

Date de publication : Mars 2026 - Appui d'accompagnement par Martin Vielajus

Rédaction : Martin Vielajus et Angeles Estrada

COPIE : Charlotte De Poncins, Fleur Ferry, Angeles Estrada, Armelle Barré, Claire Honoré, Lilian Pioch, Claire de Rasilly

COTECH : Paul Daulny, Marie-Pierre Héritier, Santiago Hidalgo Sanchez, Magnolia Houllbrèque, Marie Lhuillery Weber

Création graphique : François Phong (latelier-a3.com), avec le soutien de Nathalie Saric

Remerciements : ces orientations stratégiques sont le fruit d'un processus d'élaboration collective mené en plusieurs phases tout au long des années 2024 et 2025. Elles s'appuient sur les contributions des membres du réseau F3E, des partenaires et des personnes ressources mobilisées à différentes étapes, ainsi que sur celles des membres du Conseil d'administration et de l'équipe salariée.

Sommaire

01 NOTRE VISION P06

02 NOTRE CONTEXTE P14

Une démarche collective de définition de nos orientations P16

Un contexte qui met au défi les organisations de solidarité P20

Petit détour par l'histoire du F3E P23

Les forces et les défis du F3E en 2026 P26

03 LES REPÈRES QUI GUIDENT L'ACTION DU RÉSEAU F3E P30

Trois exigences fondamentales P32

Focus sur les approches soutenant l'action du F3E P33

Un mode de faire singulier du réseau F3E P34

Une organisation interne en ligne avec la vision du F3E P34

04 QUATRE ORIENTATIONS-CLÉS POUR LE RÉSEAU F3E P36

Poisson-pilote P38

Métier à tisser P40

Caisse de résonance P42

Passerelles P44

05 LE SUIVI DES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES P48

06 CONCLUSION P52

01



Notre vision

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 de 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.

Notre vision

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 coeur des démarches



Une dynamique de co-construction

par le pair à pair entre organisations actrices, d'entraide et de renforcement des dynamiques collectives, dans un moment où la compétition et la division peuvent affaiblir ces organisations

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 pour accompagner l'évolution de ses membres et de l'ensemble du secteur de la solidarité.



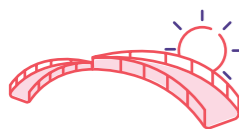
POISSON-PILOTE - Le F3E contribue au défrichage d'enjeux émergents, de nouvelles méthodologies et d'approches qui transforment les pratiques des organisations de solidarité. Il accompagne l'expérimentation de nouvelles pratiques, en réfléchissant aux conditions de leur mise en oeuvre et en outillant les organisations. Il contribue ainsi à un travail d'introspection et de projection collective des acteurs et actrices 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 soit à travers l'entraide, la construction d'un réseau d'allié-e-s, l'analyse collective des pratiques de chacun-e, etc.



CAISSE DE RÉSONANCE - Par la richesse des études qu'il a pu accompagner, le F3E est reconnu comme un espace de ressources et d'observation des pratiques en pleine évolution. Le F3E soutient et accompagne ses membres afin de rendre plus visibles et plus lisibles l'impact de leurs actions de solidarité, ainsi que 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.



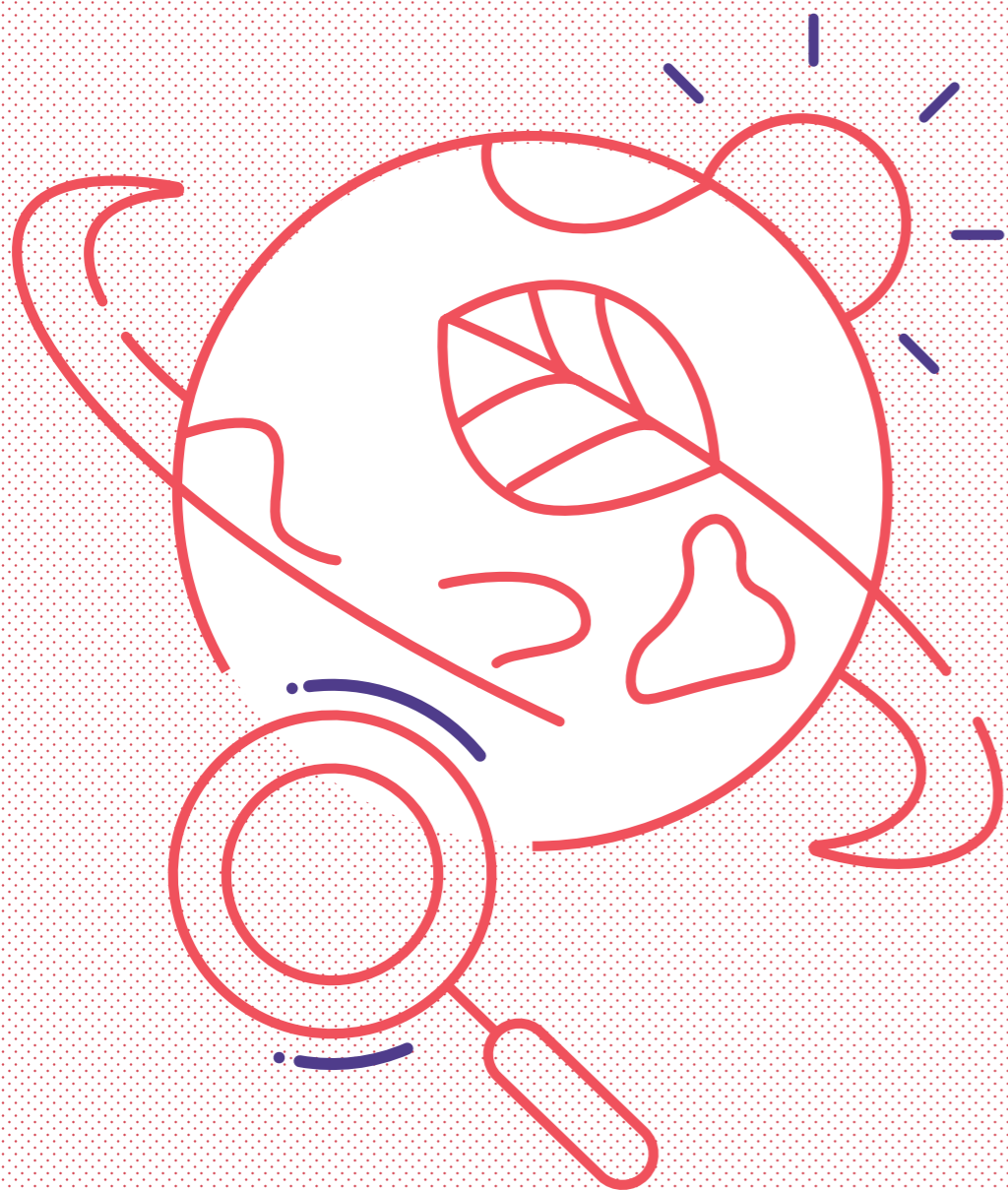
PASSERELLES - Le F3E cherche à impliquer les partenaires de ses membres dans les études accompagnées et dans les espaces d'apprentissage, tout en travaillant sur les relations de pouvoir. Plus largement, le F3E promeut une dynamique d'horizontalité des relations de coopération. Il cherche également à se connecter à d'autres réseaux et collectifs à l'international, dans une logique de réciprocité, afin d'apprendre des expériences de ces réseaux et de diffuser plus largement certaines productions inspirantes. Enfin, le F3E fait le pont entre les solidarités en France et à l'international, à partir de ses approches méthodologiques. Ce faisant, il favorise la mise en avant d'enjeux globaux.

4 orientations clés

Vision 2032



02



Notre
contexte

UNE DÉMARCHE COLLECTIVE DE DÉFINITION DE NOS ORIENTATIONS

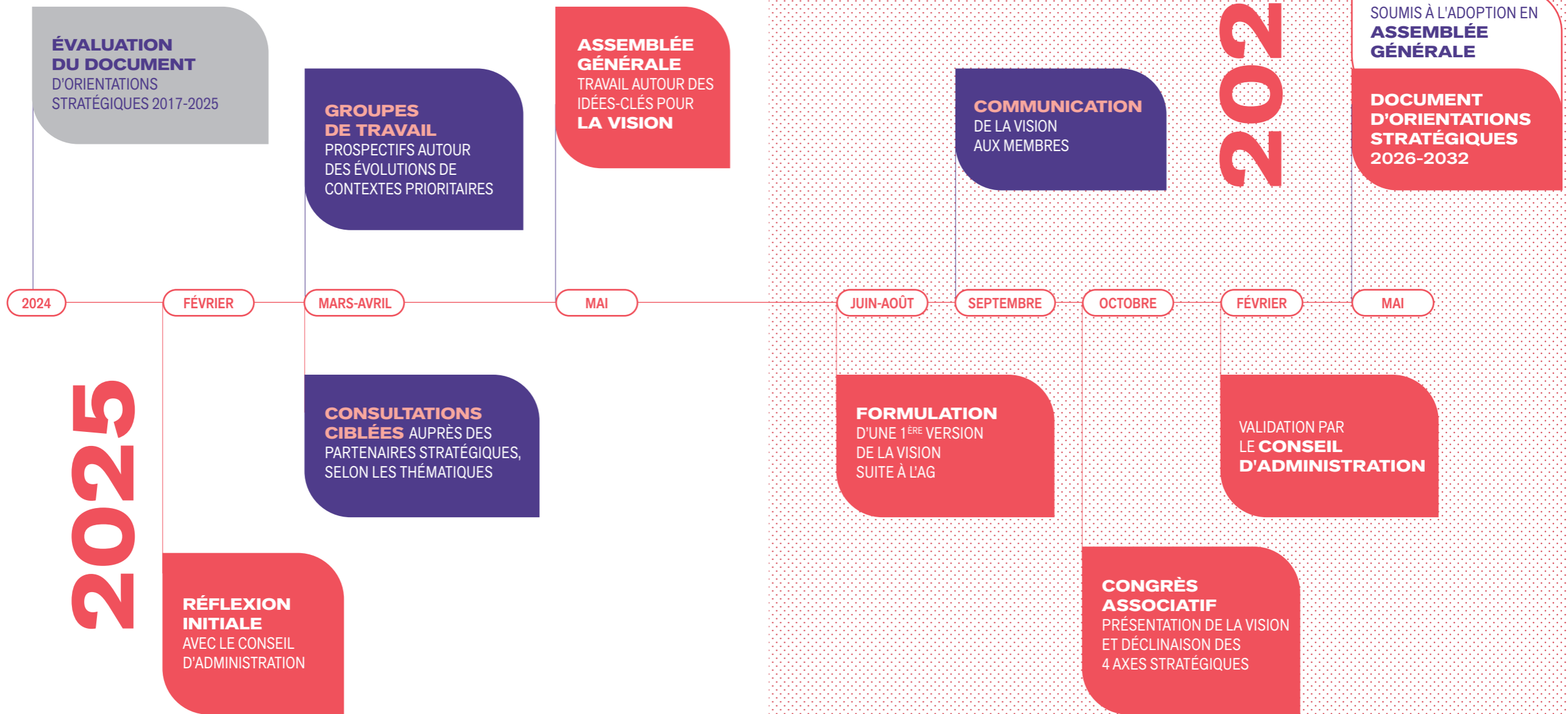
La construction de nos orientations stratégiques 2026-2032 a été l'occasion d'une large réflexion collective, menée avec les membres et les partenaires clés du F3E. Cette réflexion a suivi les quatre grandes étapes suivantes :

- **Un exercice d'évaluation stratégique du précédent DOS (2017-2024).**
Cet exercice a permis de faire émerger une série de constats autour de l'évolution du F3E : son identité, ses activités, son *membership*, son modèle économique, etc.
- **Une démarche de réflexion prospective** autour de plusieurs grandes tendances d'évolution du contexte, à prendre en compte dans les prochaines années.
Une consultation des partenaires stratégiques et des groupes de travail mêlant les membres, des partenaires, des personnes ressource et l'équipe du F3E ont permis d'approfondir chacune de ces tendances, les besoins nouveaux qu'elles peuvent faire émerger et la manière dont le F3E pourrait y répondre.
- **Une dynamique de définition collective de vision 2032 du F3E.** Lors de l'Assemblée générale de mai 2025, les membres du F3E ont pu construire ensemble cette vision sur la base des premiers travaux de diagnostic et de réflexion prospective.
- **Un travail collectif de déclinaison** des grandes orientations stratégiques issues de cette vision. Lors du Congrès associatif d'octobre 2025, les membres ont pu approfondir chacune des orientations, afin d'en préciser la nature et d'identifier les défis qui leurs sont associés.

C'est l'ensemble de ces étapes de réflexion collective qui a permis d'adopter une direction partagée pour le réseau F3E sur les années à venir.



ÉLABORATION DES **ORIENTATIONS STRATÉGIQUES** DU RÉSEAU F3E



UN CONTEXTE QUI MET AU DÉFI LES ORGANISATIONS DE SOLIDARITÉ

La définition des orientations 2026-2032 du F3E se situe dans un contexte de mutations sociétales profondes, qui touchent directement les acteurs et actrices de la solidarité. Parmi les évolutions à prendre en compte pour penser l'action du F3E dans les années à venir, nous notons notamment quatre tendances clés.

Une nécessité de repenser la place de chacun·e dans les partenariats internationaux

Les organisations de solidarité sont face à une remise en cause profonde de la place qu'elles occupent vis-à-vis de leurs partenaires à l'international.

Cette place est questionnée au regard d'une perspective décoloniale, qui interroge tout à la fois leurs modes d'interventions, leurs valeurs, leur vocabulaire, la manière dont elles considèrent l'expertise de leurs partenaires, etc. Le défi de ces prochaines années, pour les organisations de solidarité ainsi que pour leurs financeurs, est de parvenir à promouvoir des dynamiques de collaboration dans lesquelles les acteurs et actrices au plus près du terrain se trouvent en première ligne pour penser, piloter et analyser leurs actions.

En lien avec cet enjeu de repositionnement partenarial se pose aussi de plus en plus la question de la relation entre solidarité internationale d'un côté et solidarité nationale de l'autre. Le défi de ces prochaines années est la mise en avant d'enjeux communs entre l'action en France et à l'international, ainsi que la nécessité de renforcer les ponts entre ces formes de solidarités.

Le F3E contribue à cette dynamique en accompagnant ses membres dans leurs démarches de repositionnement partenarial et en renforçant l'implication effective de leurs partenaires internationaux dans ses activités.

Il cherche aussi à décroiser les méthodes et outils au-delà de son prisme historique de solidarité internationale et à travailler sur la mise en dialogue des solidarités en France & à l'international.

Des espaces civiques qui se réduisent et une remise en cause croissante des valeurs associées à la solidarité internationale

Les organisations de solidarité font face à une double vague qui les bouscule en profondeur :

- d'une part la **réduction des espaces civiques** dans le monde (réduction des libertés d'association, d'expression, de réunion, etc.),
- d'autre part la **montée en puissance de mouvements réactionnaires** qui mettent en cause les valeurs qui guident leurs actions (universalité des droits, démocratie et participation citoyenne, approche intersectionnelle de genre, enjeux écologiques, droit à la mobilité, etc.).

Le défi pour ces organisations est donc de parvenir à promouvoir et défendre leur modèle de solidarité et donner à voir ce qu'il permet de produire. Par ailleurs, dans des espaces civiques de plus en plus restreints, ces organisations de solidarité doivent réinventer les manières de maintenir un lien de collaboration et continuer à porter une voix commune.

Le F3E contribue à cet effort collectif de construction d'un argumentaire renouvelé en faveur des actions de solidarité et accompagne la réflexion des organisations sur l'évolution du vocabulaire de la solidarité.

De nouveaux outils numériques qui questionnent les modes d'apprentissage

Les outils numériques et de l'intelligence artificielle se développent et transforment les modèles de suivi, d'évaluation et d'apprentissage ainsi que la gestion des connaissances.

Ces outils en pleine émergence peuvent représenter à la fois une opportunité (dans la collecte, l'analyse, et le partage de l'information, etc.), et une série de dangers (dans la reproduction de certains biais, la survalorisation du quantitatif, les risques sur la protection des données, la difficulté à capturer la complexité, les impacts éthiques et écologiques liés à ces usages, etc.). L'un des défis des organisations de solidarité, pour les années à venir, est de parvenir à mieux appréhender ces nouveaux outils, en tester certains usages, mais aussi tracer collectivement des lignes rouges.

Le F3E, de par sa nature de réseau, facilite la mise en dialogue entre ses membres voire l'expérimentation de ces nouveaux usages et la construction de repères communs autour de cet enjeu, en lien avec d'autres acteurs plus spécialisés dans ce domaine.

Des contraintes de financements qui bousculent les organisations de solidarité

Les prochaines années seront marquées par la tendance mondiale à la baisse des financements publics de la solidarité, mettant ainsi les organisations de solidarité sous tension.

Cette évolution devrait entraîner d'importantes reconfigurations au sein des organisations (réorganisation des équipes, mutualisation et fusions, disparition de certaines structures, externalisation, digitalisation, etc.). Dans ce contexte, le recours accru aux financements privés apparaît à la fois comme une opportunité de diversification et d'innovation, mais aussi comme un facteur de risques, notamment en matière d'alignement avec les missions et d'indépendance stratégique.

Elle vient aussi questionner la manière dont ces organisations parviennent à protéger leur capacité à suivre, évaluer, capitaliser et rendre compte de leurs actions.

Le F3E alimente les réflexions autour de l'adaptation à ces contraintes nouvelles par les travaux qu'il mène et qu'il facilite. Il contribue à renforcer l'entraide, le soutien réciproque, mais aussi la mutualisation entre les membres, autour de leurs démarches d'analyse de l'action.



PETIT DÉTOUR PAR L'HISTOIRE DU F3E

Fondé en 1994 par une quinzaine d'associations avec le soutien des pouvoirs publics, le F3E est né de la volonté d'améliorer la qualité des actions menées par les ONG françaises. Il se structure d'abord comme un fonds mutualisé finançant des évaluations et des études. Sa mission est de promouvoir une culture de l'évaluation comme levier d'apprentissage, de pratiques réflexives et de compréhension des contextes d'intervention complexes.

À partir des années 2000, le F3E élargit son réseau à de nouvelles actrices et nouveaux acteurs (collectivités territoriales, fondations, collectifs pluri-acteurs) et développe une offre de formations et d'accompagnement méthodologique.

Cette évolution s'accompagne d'une diversification des activités : expérimentation, communautés de pratiques, spécification des types d'études accompagnées autour des enjeux de planification-suivi-évaluation et capitalisation, ainsi que des démarches qualité, répondant à la montée en compétences du secteur et l'évolution de ses besoins d'accompagnement, aux enjeux de redevabilité et d'apprentissage et de cohérence stratégique.

Dans les années 2010, le F3E met l'accent sur l'innovation méthodologique et la co-construction avec ses membres et partenaires, en France comme dans les pays d'intervention. Les Approches orientées changement (AOC) marquent cette période en proposant une lecture des actions comme des processus évolutifs et situés. Les enjeux de genre sont progressivement intégrés, puis renforcés par la stratégie intersectionnelle adoptée en 2021.

Les orientations stratégiques 2017-2025 consacrent le F3E comme un réseau apprenant engagé dans le changement social, attaché à des pratiques plus justes et durables, à l'ancrage territorial en France et au renforcement de partenariats plus équilibrés à l'international.

En 2024, le F3E s'engage sur la réflexion collective autour des enjeux écologiques. Ces évolutions entraînent également une consolidation du rôle d'animation de réseau et de production et diffusion de ressources accessibles.



PETIT DÉTOUR PAR L'HISTOIRE DU RÉSEAU F3E

1994

LE GUICHET ÉVALUATION



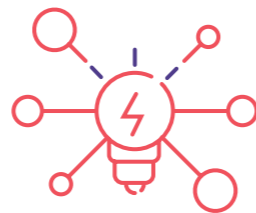
- **Création du F3E** à l'initiative de 15 ONG françaises de développement en concertation avec les pouvoirs publics.
- **Le F3E est un fonds d'études** qui co-finance et accompagne des évaluations, des études préalables et des études transversales (les 3 « E » historiques).

1994

Années 2000

LA DIVERSIFICATION DES ACTIVITÉS ET DU MEMBERSHIP

- **Diversification des activités :**
Les types d'études accompagnées s'étoffent. Le F3E élargit son action en proposant des formations.
- **Diversification du membership :**
Les collectivités territoriales, actrices de la coopération décentralisée, ainsi que d'autres types d'acteurs et actrices, rejoignent le réseau.



Années 2010

INNOVATION ET EXPÉRIMENTATION MÉTHODOLOGIQUE

- **Développement de la démarche qualité** globale MADAC avec Coordination SUD.
- **Les Approches orientées changement** sont expérimentées et font l'objet de premières publications.
- **Le F3E se définit comme un « réseau apprenant** d'acteurs français de la solidarité et de la coopération internationales engagés pour un changement social juste et durable ». Il met en place des espaces d'échanges de pratiques pour accroître le bénéfice collectif.
- **Le programme Transversalisation du genre** est lancé par le F3E et Coordination SUD en 2016.
- **L'évaluation au F3E** évolue et adopte une dimension transformative.



2017-2024

RENFORCEMENT DU RÉSEAU APPRENANT ET NOUVELLES STRATÉGIES

- **La dimension de réseau apprenant** est renforcée avec la multiplication des espaces et démarches collectives et collaboratives. La vie associative se dynamise avec le développement d'activités fédératrices comme les Rencontres du réseau.
- **La stratégie intersectionnelle de genre** est validée par le conseil d'administration en 2021.
- **Les programmes d'expérimentation méthodologique Atelier du changement social (PACS)**, enrichissent les AOC sur des sujets émergents (genre, écologie, pouvoir d'agir).
- **En 2024, le F3E fête ses 30 ans.** C'est l'année de l'évaluation des orientations stratégiques adoptées en 2017.



2026

LES FORCES ET LES DÉFIS DU RÉSEAU F3E EN 2026

D'où partons-nous en 2026 pour nous engager sur de nouvelles orientations stratégiques ? Quelles sont les forces sur lesquelles nous pouvons compter et les défis que nous devons garder en tête ?

L'évaluation du document d'orientations stratégiques (DOS) 2017-2024 du F3E, ainsi que l'étude du *membership* du F3E, ont permis de mettre en avant une série de constats qui ont servi de fondement à notre réflexion stratégique. Parmi les forces sur lesquelles construire ces nouvelles orientations, nous notons notamment :

- **Un socle d'activités** fortement apprécié par les membres et les partenaires, qui suscite une importante participation.
- **Des profils de membres de plus en plus divers**, à la fois en termes de tailles et de thèmes d'intervention (avec une place importante des réseaux et des organisations actives en France).
- **Une dynamique de réseau apprenant** de plus en plus ancrée et une volonté affirmée des membres de poursuivre cette dynamique.
- **Des fonctions émergentes qui se renforcent au sein du F3E** : autour du décryptage de nouveaux enjeux et de la production de connaissance, de l'expérimentation, ainsi que de l'influence auprès des acteurs et actrices clés.
- **Des liens consolidés entre l'équipe et les membres** qui s'accompagnent d'une reconnaissance de la qualité d'écoute et de la démocratie associative qui se sont instaurées.

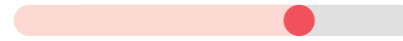


LES RÔLES CLÉS DU F3E IDENTIFIÉS EN 2025

Au-delà des forces sur lesquelles nous pourrions nous appuyer, nous notons également la nécessité, pour les années à venir, de trouver le « bon » équilibre sur quatre dimensions-clés de l'action du F3E.

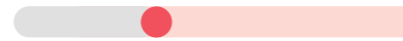
F3E AU SERVICE DE LA SOLIDARITÉ INTERNATIONALE (SI)

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



F3E RÉSEAU D'ACCOMPAGNEMENT ET D'EXPÉRIMENTATION

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



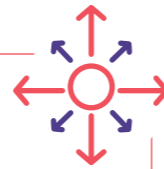
F3E INCUBATEUR LARGE ET OUVERT

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



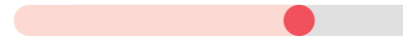
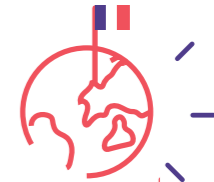
F3E ÉQUIPE ORCHESTRE AU SERVICE DES MEMBRES

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



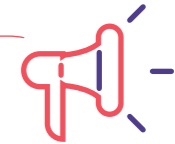
F3E AU SERVICE DES SOLIDARITÉS (AU-DELÀ DE LA SI)

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



F3E THINK & DO TANK AU SERVICE D'UNE VISION DU CHANGEMENT SOCIAL

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



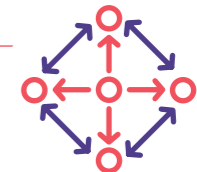
F3E CONSEILLER DE LA TRANSFORMATION DES ORGANISATIONS

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



F3E ÉQUIPE ANIMATRICE D'UN RÉSEAU D'ENTRAIDE

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



03



Les repères
qui guident
l'action
du réseau F3E

LES REPÈRES QUI GUIDENT L'ACTION DU RÉSEAU F3E

Trois exigences fondamentales

Le F3E base son action sur trois exigences qui guident l'ensemble de ses interventions et orientations stratégiques.

1

LE PRINCIPE DE « NE PAS NUIRE »

Ce principe exige de ne pas reproduire dans nos actions les rapports de domination existants. En effet, si les interventions des organisations restent « neutres » voire « aveugles » aux discriminations et aux systèmes d'oppression, elles risquent d'amplifier les effets néfastes de ces systèmes et les souffrances associées, allant ainsi à rebours de la transformation sociale visée. Éviter de nuire implique donc une vigilance constante pour comprendre et déconstruire les dynamiques de pouvoir dans chaque contexte d'intervention.

2

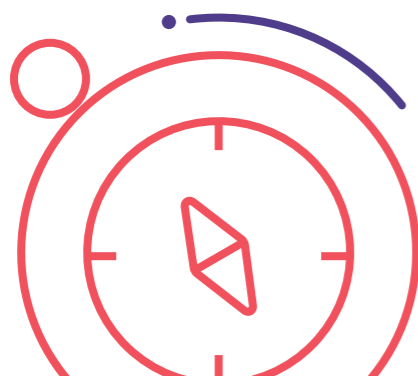
L'APPROCHE PAR LES DROITS

Ce principe engage le F3E et ses membres dans la quête du respect des droits fondamentaux de chacun-e sans aucune distinction. Il s'agit de reconnaître que toute personne, quelle que soit sa position dans les systèmes de domination (liés au genre, à l'âge, au milieu social, à l'origine géographique ou ethnique, à l'orientation sexuelle, à l'identité de genre, etc.), doit voir ses droits respectés et protégés. Cette approche constitue le socle normatif qui oriente toutes les actions vers plus de justice sociale.

3

LE RESPECT DU RYTHME ET DES OBJECTIFS DE CHAQUE ORGANISATION

Le F3E accompagne les organisations, et tout particulièrement ses membres, de là où elles sont vers là où elles souhaitent aller — éventuellement même un peu plus loin. Ce principe implique de respecter le rythme, les objectifs et les spécificités de chacun-e de ses membres, en proposant des méthodes adaptées et différenciées. Cette approche sur mesure reconnaît que chaque organisation a son propre contexte, ses propres priorités et son propre cheminement vers des pratiques plus transformatives. L'accompagnement consiste alors à ouvrir des perspectives sur les plus-values de ces approches, tout en restant ancré dans la réalité de chaque membre.



Focus sur les approches soutenant l'action du F3E

Le F3E organise ses travaux et ses réflexions en prenant en compte trois approches stratégiques complémentaires : le genre, l'écologie et la décolonialité.

L'APPROCHE INTERSECTIONNELLE DE GENRE

L'approche intersectionnelle de genre vise à saisir la complexité des relations sociales pour les transformer. Pour cela, elle analyse comment se combinent, selon les contextes, différents facteurs d'oppression et de privilège. Elle reconnaît que les discriminations ne fonctionnent pas de manière isolée : le genre s'articule avec d'autres facteurs d'oppression (origine, milieu social, âge, orientation sexuelle, identité de genre, etc.) qui interagissent et se renforcent mutuellement.

Cette approche s'appuie sur l'expérience et la connaissance situées, c'est-à-dire les savoirs des personnes qui vivent au quotidien les effets du système de genre dans son articulation avec d'autres facteurs d'oppression : les participant-e-s aux actions.

Il s'agit de reconnaître et valoriser ces expériences grâce à une proximité avec ces dernier-e-s et une compréhension subtile et profonde des rapports sociaux. Cela permet également de mettre en lumière des stratégies de résistance et des façons d'agir souvent invisibilisées, qui constituent des ressources essentielles pour transformer nos pratiques. Cette valorisation va de pair avec une logique de renforcement du pouvoir d'agir collectif des participant-e-s aux projets et de leur écosystème.

L'APPROCHE ÉCOLOGIQUE ÉMANCIPATRICE

Le F3E développe également une approche écologique émancipatrice et transformative, articulée à l'intersectionnalité de genre. Elle vise à inciter à prendre en compte les enjeux écologiques tout en intégrant les rapports de pouvoir liés à l'appropriation du vivant et du non-humain. Cette articulation entre genre et écologie émancipatrice permet d'en faire de véritables leviers de justice sociale, servant ainsi l'approche par les droits dans une perspective élargie qui englobe les droits de la nature et la justice écologique.

LA PERSPECTIVE DÉCOLONIALE

La perspective décoloniale met en lumière la persistance des rapports de pouvoir hérités de la période coloniale, notamment dans les savoirs, les pratiques et les relations professionnelles. Pour le F3E, elle implique une façon de questionner les positions et postures des organisations de la société civile (OSC) françaises et de repenser les alliances entre sociétés civiles des différentes régions du monde.

Articulée aux approches intersectionnelles de genre et écologique, cette perspective nous invite à déconstruire les dynamiques de pouvoir héritées du colonialisme et nous aide à transformer nos manières de connaître, d'agir et de coopérer, afin de construire des relations plus justes et réellement partagées.

Un mode de faire singulier du réseau

Le F3E dispose d'un modèle agile, pertinent et robuste, par un accompagnement adapté à la diversité des besoins des membres et du secteur, des thématiques, de modèles d'organisation, des géographies. Le F3E combine trois logiques d'apprentissage complémentaires :

- **Un apprentissage individuel** à travers des accompagnements sur mesure. Le « sur-mesure » permet de mobiliser les équipes d'une organisation et de les accompagner à franchir ensemble certains caps dans leur parcours de transformation. Ces appuis individuels permettent aussi une connaissance fine des organisations et favorisent des liens solides.
- **Un apprentissage collaboratif** fondé sur le pair à pair où chacun-e est détenteur-ice de connaissances qui peuvent être mises en synergie pour construire collectivement un savoir plus élaboré : chacun-e apprend des autres, chacun-e apprend avec les autres. L'engagement est mutuel, les objectifs sont partagés, les échanges reposent sur la confiance.
- **Un apprentissage collectif** constitué par les activités du réseau qui permettent une diffusion accessible et large des travaux menés, des récits incarnés et une mise en dialogue des apprentissages, porté vers l'intérêt général.

Une organisation interne en ligne avec la vision du F3E

Concernant l'organisation interne du F3E, sa déclinaison repose sur la volonté de faire vivre :

- **La confiance et la coopération**, en reconnaissant la place et la contribution de chacun-e au projet associatif, l'autonomie des salarié-e-s et leur capacité à prendre des initiatives.
- **L'interdépendance positive** des activités et une responsabilité partagée dans la mise en œuvre, pensée en rôles collectifs et non en fonctions individuelles figées.
- **L'adaptabilité, la durabilité et l'expérimentation**, dans un contexte d'évolution permanente.
- **L'ancrage dans les valeurs du réseau associatif**, avec une gouvernance participative et une vision éthique de l'action.

Cela implique des postures managériales, associatives et collectives d'écoute, de dialogue, de co-construction, d'interconnexion des savoirs, de transversalité et de pilotage souple.

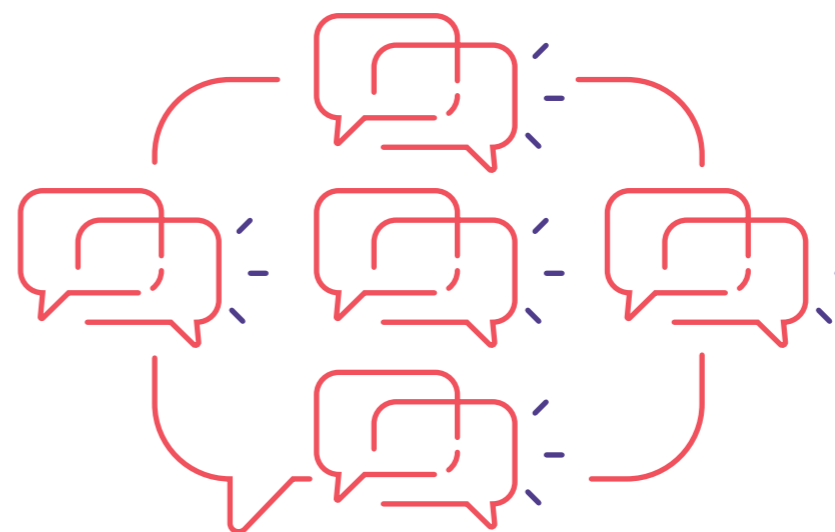
S'agissant de l'équipe salariée, l'association employeuse F3E développe une politique sociale et salariale qui met en œuvre une stratégie « d'inclusion du genre dans sa gestion de ressources humaines ». Elle engage également un processus continu d'amélioration du climat de travail et du climat de sécurité au sein de l'équipe et plus largement de la qualité de vie et des conditions de travail.

Par ailleurs, le F3E favorise le dialogue, la transmission et l'acquisition en continu de nouvelles connaissances. Elles s'opèrent à travers des formations, la participation à différents ateliers internes et événements externes. Le F3E favorise ainsi des parcours professionnels collectifs et individuels stimulants et adaptés.

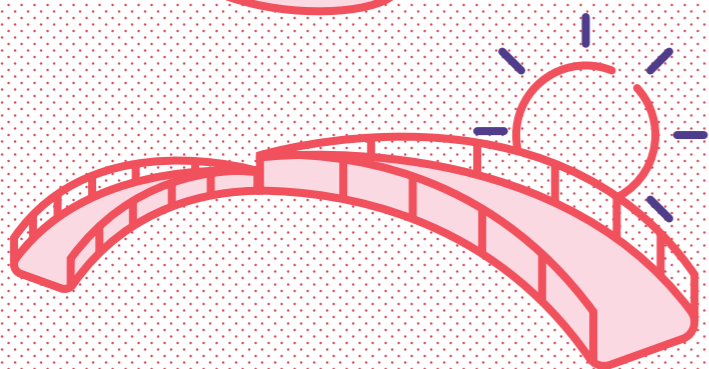
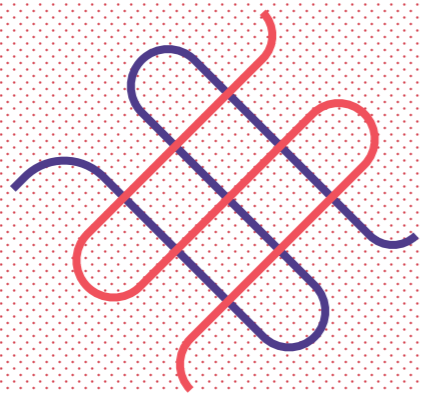
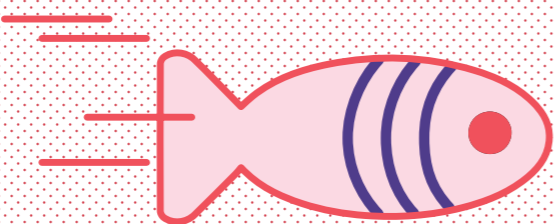
S'agissant des membres et de la gouvernance, le F3E a un mode de fonctionnement collectif et participatif basé sur la confiance mutuelle avec une implication forte des membres du Bureau et du Conseil d'administration dans la contribution stratégique et de représentation afférente. Les membres du F3E et, plus largement, les participant-e-s aux activités, quel que soit leur statut, sont invité-e-s à renforcer le projet associatif lors de processus collectifs d'apprentissage, de dialogue, d'élaboration voire de délibération.

Le travail associé qui relie le Conseil d'administration et son équipe est un principe structurant du fonctionnement de l'organisation. Il repose sur une collaboration régulière entre élu-e-s et salarié-e-s, une circulation fluide de l'information sur les activités et surtout une coopération concrète à travers des groupes de travail commun. Ces espaces permettent de partager les analyses, de co-piloter les chantiers stratégiques et de développer une vision collective des évolutions du réseau F3E. Cette manière de travailler nourrit une gouvernance plus ouverte, plus collaborative et plus cohérente avec l'identité du F3E en tant que réseau apprenant.

S'agissant du modèle économique, le F3E s'engage à renforcer la cohérence interne via un travail sur la budgétisation sensible au genre et les recommandations à venir, ainsi qu'à poursuivre et adapter les outils développés dans le cadre de la stratégie écologie (empreinte carbone, par exemple). Il cherche aussi à penser son modèle économique en anticipant les risques et en impulsant en permanence des dynamiques de coopération et de mutualisation. Cette logique de coopération renforce l'adaptabilité, la stabilité et la durabilité.



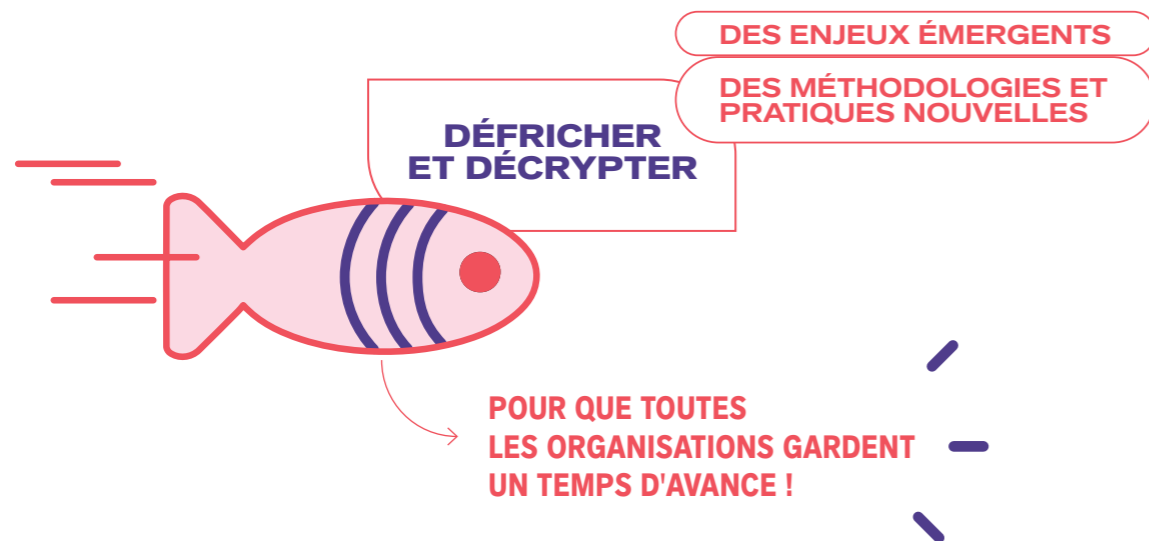
04



Quatre orientations-clés pour le réseau F3E

La vision à l'horizon 2032 s'incarne dans quatre grandes orientations stratégiques qui tracent les contours du réseau F3E de demain.

POISSON-PILOTE



Dans un environnement en mutation rapide dans lequel naviguent les organisations de solidarité, le F3E affirme son rôle de « défricheur » et de « décrypteur » des enjeux émergents et des approches nouvelles.

Ce rôle répond à un besoin clé de ses membres et ses partenaires : celui de garder un temps d'avance par rapport aux transformations des cadres d'action, aux attentes des partenaires et des financeurs, ainsi qu'aux mutations des métiers. Ce temps d'avance permet de se former, se positionner et s'outiller, pour mieux appréhender ces approches nouvelles. Aujourd'hui plus que jamais, la capacité à anticiper et à se transformer est essentielle pour les organisations de solidarité.

Parmi les enjeux sur lesquels le F3E peut jouer ce rôle de défricheur se trouvent notamment le développement de nouvelles pratiques partenariales et l'intégration d'une approche intersectionnelle de genre, écologique et décoloniale au cœur des actions de solidarité. Se trouve aussi le développement de nouveaux outils numériques et de l'intelligence artificielle, qui transforment les modes d'apprentissage et de la gouvernance des connaissances.

Sur ces enjeux clés et sur bien d'autres, le F3E contribue à sensibiliser et à proposer des repères utiles, que ce soit à travers les espaces collectifs de formations et d'échanges ou par la diffusion de ressources documentaires.

Il accompagne également l'expérimentation de nouvelles pratiques, afin de réfléchir concrètement, avec les organisations impliquées, aux conditions de mise en œuvre de nouvelles approches, à la pertinence de nouveaux outils, à la manière d'embarquer les équipes dans de nouvelles dynamiques, etc. Il cherche à intégrer progressivement les enseignements de ces expérimentations dans ses dispositifs d'accompagnement, que ceux-ci soient individuels ou collectifs.

Il contribue enfin plus largement à un travail d'introspection et de projection collective des actrices et acteurs de la solidarité, en s'associant notamment à d'autres espaces collectifs qui s'engagent dans ce domaine (ex : Coordination SUD, Groupe-URD, CFSI, Le Mouvement associatif, etc.).

Pour parvenir à jouer ce rôle de « poisson-pilote », le F3E s'engage à relever plusieurs défis

LE DÉFI DE GARDER UN RÔLE DE VEILLE RÉGULIÈRE

sur les enjeux émergents qui déterminent l'évolution des pratiques de solidarité : que ce soit en développant sa fonction de veille documentaire, en renforçant ses liens avec d'autres espaces de réflexions et de prospective, ou encore en travaillant avec ses membres sur l'expression des sujets nouveaux auxquels ils et elles sont confronté-e-s. Dans ce domaine, il s'agit d'aller au-delà des questions et des attentes d'aujourd'hui, afin d'explorer de nouveaux enjeux, encore peu appréhendés dans les organisations.

LE DÉFI DE NE LAISSER PERSONNE À LA TRAÎNE, et de contribuer

à éviter les décalages entre des organisations qui investissent et s'outillent sur ces nouveaux enjeux, et d'autres qui ont plus de difficultés à les appréhender.

Le F3E cherche donc à sensibiliser largement ses membres et ses partenaires, afin de diminuer le « coût d'entrée » de ces organisations sur des enjeux nouveaux qui pourront déterminer l'évolution de leurs pratiques.

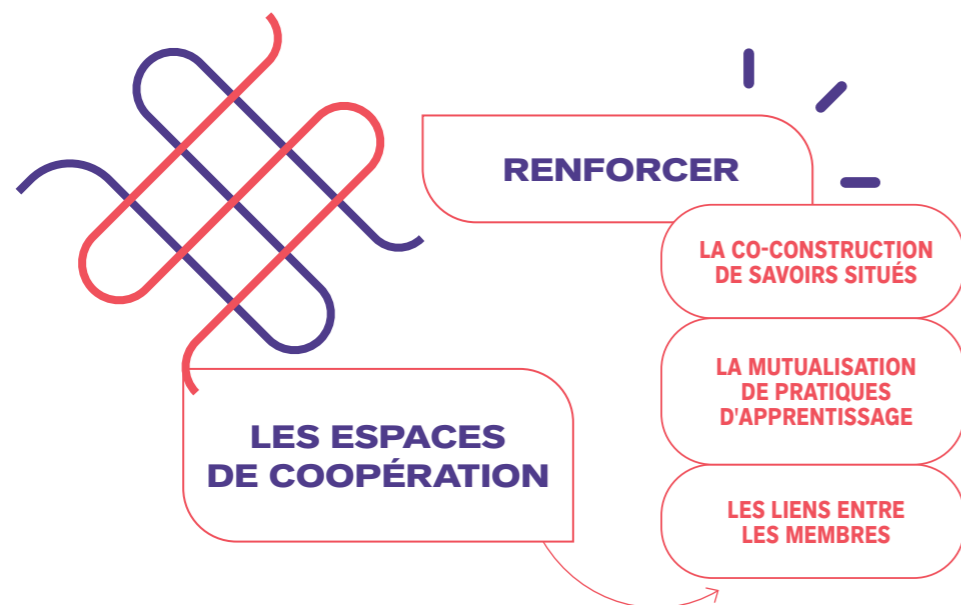
LE DÉFI D'ACCOMPAGNER LES ORGANISATIONS qui cherchent à aller

plus loin sur certaines approches, afin qu'elles puissent les expérimenter, se former, les diffuser en interne, etc. Le F3E cherche donc à renforcer les formes d'accompagnements « sur-mesure », qui apportent un appui à la réflexion interne des organisations sur l'évolution de leurs pratiques. Il mise sur le fait que ces organisations deviendront à leur tour des « poissons-pilotes », capables de partager leurs expériences et de contribuer à faire bouger les pratiques.

LE DÉFI DE DÉVELOPPER LES COLLABORATIONS avec les acteurs

et actrices clés qui produisent des réflexions et des repères utiles autour de ces enjeux. Le F3E contribue à la réflexion au sein d'un écosystème d'acteurs et d'actrices qui travaillent au quotidien sur ces enjeux nouveaux, qu'il s'agisse d'universités, de *think tanks*, d'ONG, de réseaux, de bureaux d'études, de consultant-e-s, etc. Il s'agit donc non seulement de travailler ensemble sur la production de ressources utiles aux organisations de solidarité, mais aussi de les valoriser et les mettre en dialogue avec les acteurs et actrices de cet écosystème. Par ailleurs, le F3E cherche à développer son expertise interne et sa capacité de recherche sur certains enjeux, autour desquels il existe déjà une base de connaissances au sein des équipes.

MÉTIER À TISSER



Dans un contexte qui accentue le risque d'isolement et de compétition entre organisations de solidarité, le F3E fait le pari de renforcer les liens d'échange et d'entraide entre ses membres.

Il cherche à soutenir la construction collective de connaissances, la mutualisation et l'appui entre les membres. Son objectif est de constituer un réseau élargi « d'allié-e-s », qui se connaissent, se soutiennent et s'enrichissent mutuellement.

Dans cet effort de mise en lien, le F3E cible notamment toutes les personnes en charge de porter les démarches d'analyse de l'action au sein des organisations. Ces personnes peuvent se trouver isolées dans leurs fonctions et dans les démarches qu'elles cherchent à porter.

Les espaces collectifs du F3E leur permettent ainsi d'échanger sur leurs métiers, de mieux les valoriser, ainsi que de renforcer leurs propres rôles de relais et de tisseuses de liens au sein de leurs organisations et auprès de leurs partenaires. Au-delà de ces profils, le F3E cherche aussi à embarquer plus largement les organisations dans les dynamiques collectives, en touchant notamment les équipes qui se trouvent au plus près du terrain et qui sont centrales dans la mise en œuvre des démarches d'analyse de l'action.

Cet effort implique notamment de mêler les outils de dialogue en présence et à distance et d'être particulièrement attentifs et attentives à la diversité des profils des personnes qui se mobilisent dans les espaces collectifs du F3E.

Pour parvenir à jouer ce rôle de « métier à tisser », le F3E intègre l'apprentissage collaboratif entre les membres dans toutes ses activités, que ce soit dans les formations, les expérimentations, tout comme dans les études qu'il accompagne. Il réaffirme aussi la place centrale des « communautés de pratique », qui permettent de partager les expériences et les bonnes pratiques. Il promeut les regards croisés et les analyses transversales entre les études et les expérimentations portées par chaque membre, afin d'éviter les réflexions en silos. Enfin, il favorise les temps de rencontres réguliers entre les membres, afin de permettre des échanges directs et informels.

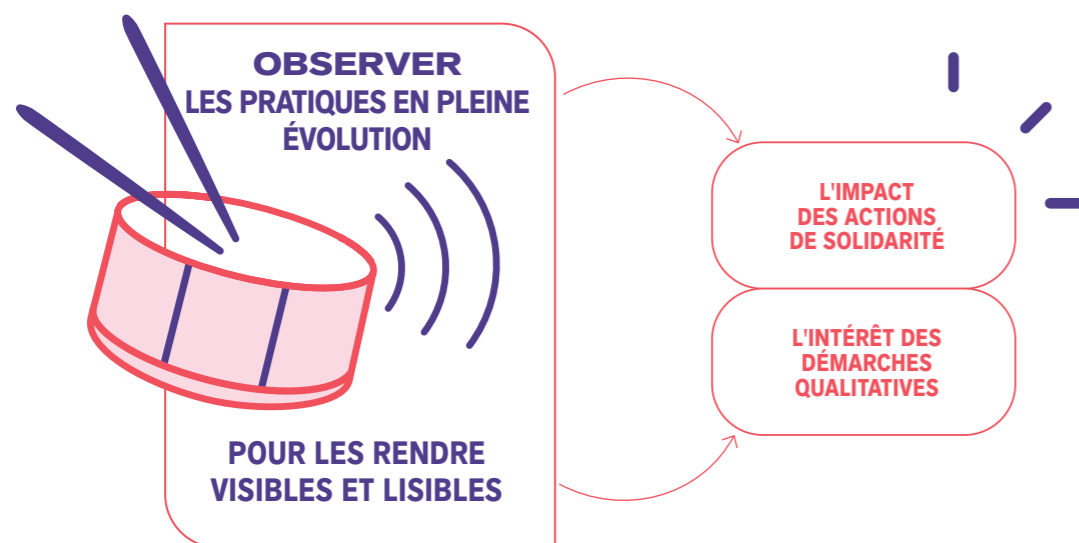
Au-delà de ces démarches de mise en lien, le F3E s'engage aussi à relever plusieurs défis

LE DÉFI DE CONNAÎTRE LE PLUS FINEMENT POSSIBLE chacune de ses organisations membres : les enjeux propres à leurs activités, les démarches sur lesquelles elles peuvent être pionnières, les questions et les besoins qu'elles expriment, etc. Cette connaissance approfondie des membres est un préalable à la capacité du F3E à les mettre en lien et à renforcer une dynamique de réseau d'échange.

LE DÉFI DE CONSTRUIRE DES ESPACES DE DIALOGUE qui installent une confiance entre les membres, afin qu'ils puissent partager leurs difficultés et réfléchir ensemble, en toute transparence, à l'évolution de leurs pratiques. Ce défi implique notamment d'assumer le temps long de l'interconnaissance et du dialogue. Il peut impliquer aussi des formats d'échanges assez resserrés, pour créer de la proximité et approfondir les discussions.

LE DÉFI DE RENFORCER LA DYNAMIQUE D'ENTRAIDE ET DE CONSEIL MUTUEL entre les membres, au-delà du simple partage d'expériences. Le F3E cherche à promouvoir l'appui entre pairs et le soutien réciproque. Il accompagne également les membres dans le repérage des opportunités de mutualisation directe entre organisations, autour de leurs outils et de leurs démarches d'analyse de l'action. Par son rôle connecteur, le F3E favorise la mise en commun entre les membres, afin qu'ils et elles développent des démarches plus partagées.

CAISSE DE RÉSONANCE



Dans un contexte d'évolution des politiques de solidarité et d'exigences croissantes sur la manière de rendre compte des actions de solidarité, le F3E assume un rôle d'influence. Ce rôle est reconnu comme l'un des piliers de son utilité et de sa légitimité vis-à-vis de ses membres. L'influence du F3E se situe à plusieurs niveaux.

Le F3E, acteur central d'une influence méthodologique, autour des démarches d'analyse de l'action

Le F3E fait entendre directement sa voix autour des démarches d'analyse de l'action qu'il cherche à porter. Son rôle d'influence méthodologique vise à renouveler la vision classique de la redevabilité en faisant évoluer les outils, les méthodes et les grilles de lecture qui lui sont associés.

Il vise avant tout à influencer les financeurs des organisations de solidarité mais aussi tous les acteurs et toutes les actrices ayant un impact sur l'action de ces organisations (que ce soit par la définition de nouvelles politiques, de nouvelles orientations, de nouveaux financements, etc.). Vis-à-vis de ces acteurs et actrices, l'objectif du F3E est de se positionner comme un interlocuteur solide, afin de promouvoir l'intégration de ces approches au cœur de leurs instruments.

POUR PARVENIR À JOUER CE RÔLE, le F3E s'engage à mener des activités de dialogue et de sensibilisation régulières auprès des acteurs et actrices clés, et à se positionner auprès d'elles et eux comme une ressource incontournable dans leurs réflexions autour des démarches d'analyse de l'action.

IL CHERCHE AUSSI À TRAVAILLER avec d'autres actrices et acteurs nationaux, européens et internationaux autour de la construction de ce plaidoyer méthodologique. Il s'agit de faire alliance et porter une voix commune autour de ces enjeux.

Le F3E, contributeur des efforts collectifs de plaidoyer autour de la valeur des actions de solidarité

Dans un contexte de remise en cause de la légitimité et de l'efficacité des actions de solidarité, le F3E travaille avec ses membres sur la visibilité et la lisibilité des effets de leurs actions, individuelles et collectives. Il réfléchit avec eux à la construction d'un nouveau narratif positif et mobilisateur et d'un argumentaire renouvelé en faveur des actions de solidarité. L'objectif est de mieux donner à voir leurs contributions à une transformation juste, durable, émancipatrice et résiliente. Ce faisant, le F3E accompagne également la réflexion des organisations sur la manière de renouveler le vocabulaire, les postures, les actions de la solidarité, notamment dans une perspective décoloniale.

PAR LA RICHESSE DES ÉTUDES qu'il a pu accompagner, le F3E se trouve en position d'espace-ressources pour les acteurs et actrices de la solidarité. Un espace-ressources qui permet de nourrir le plaidoyer autour des effets de leurs actions et de donner à voir la diversité des pratiques de ses membres.

POUR PARVENIR À JOUER LE RÔLE DE CONTRIBUTEUR, le F3E s'engage notamment à renforcer sa place d'observateur, en développant ses travaux d'analyses croisées. L'objectif de ces croisements est notamment de mettre en regard les pratiques inspirantes de différentes organisations et de comprendre leur évolution. Il est aussi de rendre plus accessibles et plus collectifs les effets des actions portées par ces organisations de solidarité.

PASSERELLES



Dans un contexte qui appelle à dépasser les déséquilibres partenariaux, à éviter le repli sur soi et à renforcer les collaborations de sociétés civiles à sociétés civiles, le F3E poursuit son ouverture en France et à l'international. Cette ouverture est abordée de trois manières.

Un pont entre les solidarités en France et à l'international

Le F3E cherche à construire un pont plus solide entre les solidarités en France et à l'international, à partir de ses approches méthodologiques. Il met en avant l'existence d'enjeux globaux, qui mobilisent toutes les organisations de solidarité, et de défis méthodologiques communs qui sont propres à leurs actions.

Le réseau cherche ainsi à développer ses partenariats, ainsi qu'à ouvrir son *membership* dans les prochaines années à des acteurs et actrices de la solidarité en France. Il s'agit de leur permettre de bénéficier des accompagnements individuels et collectifs du F3E et les intégrer dans la dynamique collective d'échanges et de mise en réseau des membres. Cette évolution a un impact à la fois sur la gouvernance, les activités engagées, le modèle économique du F3E, etc. Dans ce domaine, le F3E cible en priorité une collaboration avec les têtes de réseaux, ou toute autre organisation en position de soutenir les démarches d'analyse de l'action de ces acteurs et actrices de la solidarité en France. Cette collaboration est guidée par un principe de non-concurrence, plaçant le F3E dans une logique d'alliance auprès d'actrices et d'acteurs collectifs au niveau national. Elle vise aussi à toucher un large panel d'organisations au travers de ces têtes de réseau (principe de démultiplication). Par ailleurs, le F3E cherche à faciliter la mise en lien des actions internationales de ses membres avec leurs actions menées en France. Il cherche ainsi à ouvrir ses différentes activités (études, communautés de pratiques, etc.) aux enjeux liés à l'action en France de ses membres.



POUR PARVENIR À JOUER CE RÔLE, le F3E s'engage à construire une compréhension collective des différentes cultures d'apprentissage et de redevabilité, entre les organisations de solidarités en France et celles actives en solidarité internationale. Il s'agit de mettre en lumière les enjeux partagés qui incitent à travailler ensemble. C'est à partir de cet effort de décryptage et de mise en discussion que le F3E peut adapter ses accompagnements et élargir ses activités.

Une implication des organisations des autres régions du monde, partenaires des membres

Le F3E cherche à travailler davantage avec les organisations d'autres régions du monde, notamment celles qui sont en partenariat avec ses membres, afin qu'elles enrichissent les réflexions collectives et s'en nourrissent. Il s'agit de les impliquer à la fois dans les études accompagnées (depuis leur conception jusqu'à leur restitution), dans les expérimentations menées avec les membres, ainsi que dans les différents espaces d'apprentissage, d'échange et de réflexion collective. Ce n'est qu'à travers cette implication régulière d'organisations issues d'une diversité de pays que le réseau F3E pourra réfléchir collectivement à l'évolution des postures partenariales.

POUR PARVENIR À JOUER CE RÔLE, le F3E s'engage à promouvoir une dynamique d'horizontalité au cœur de ses activités et à accompagner les membres dans leurs réflexions autour de ces enjeux. Il est attentif aux formats d'échanges, au vocabulaire employé et à la nature de ses activités collectives, afin de rester accessible et pertinent à la diversité des partenaires qu'il cherche à impliquer.

Une collaboration renforcée avec les acteurs et actrices « méthodologiques », mobilisé·e·s sur les démarches d'analyse de l'action

Le F3E cherche à collaborer avec les acteurs et actrices qui expérimentent et produisent des connaissances, en France, en Europe et à l'international, autour des démarches d'analyse de l'action. Il peut s'agir de réseaux, d'universités, de centres de ressources, ou encore de consultant·e·s et de bureaux d'études directement mobilisé·e·s sur ces démarches. Il peut également s'agir de collectifs plus larges dont les enjeux croisent ceux du F3E (tels que Coordination SUD). L'objectif de ces collaborations pour le F3E est à la fois :

- De développer des chantiers de réflexion, d'expérimentation et de productions communes.
- De diffuser une diversité de réflexions, de repères et d'exemples issus de ces acteurs et actrices ressources.
- De faire connaître largement les réflexions et les productions du F3E par le biais de ces partenaires.

POUR PARVENIR À JOUER CE RÔLE, le F3E s'engage à identifier et aller à la rencontre de ces actrices et acteurs qui expérimentent, qui s'interrogent et qui produisent des connaissances partout dans le monde. Il vise à nouer avec eux des liens de long terme, dans une logique de réciprocité et de travail en commun.



05



Le suivi des
orientations
stratégiques

LE SUIVI DES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Le présent document d'orientations stratégiques (DOS) est articulé au dispositif de suivi-évaluation (DSE) du F3E, mis en place depuis 2022. Ce DSE permet de suivre les effets du réseau F3E et les progrès réalisés par les organisations membres en matière d'apprentissage. Son pilotage est assuré par une unité transversale au sein de l'équipe, tout en mobilisant plus largement le Conseil d'administration et l'équipe salariée. Les données collectées en continu constituent un *corpus* fiable, qui permet de nourrir un rapport de suivi triennal.

EN 2026, le dispositif de suivi-évaluation sera actualisé pour intégrer les orientations du document d'orientations stratégiques 2026-2032.

EN 2028, le rapport de bilan triennal viendra interroger les trajectoires des organisations membres et analyser la contribution des activités du F3E aux effets constatés. Il cherchera aussi à observer les mécanismes de diffusion des apprentissages au sein des organisations et entre elles, en particulier les dynamiques de pair à pair et les effets de réseau. Ce temps de bilan sera enrichi par les résultats de l'étude portant sur les effets des programmes d'expérimentation méthodologique 2019-2027.

EN 2031, un nouveau cycle triennal du DSE pourra être articulé avec une évaluation stratégique externe, qui s'appuiera notamment sur les résultats issus du DSE interne.

Ce dispositif de suivi contribuera à documenter de manière approfondie la mise en œuvre des orientations stratégiques et à nourrir la réflexion avec sa gouvernance sur les années à venir. Il pourra être adapté en fonction des moyens et de l'évolution du contexte, mais cherchera à préserver une continuité dans la démarche de collecte et un dialogue ouvert autour des effets observés tout au long de la mise en œuvre de ce DOS.



06



Conclusion

UNE STRATÉGIE DE ROBUSTESSE AU SERVICE DES SOLIDARITÉS DE DEMAIN

Dans un environnement marqué par des mutations profondes – les fractures sociales, numériques et écologiques se creusent, les rapports de pouvoir se renforcent, les financements se contractent, les équilibres démocratiques se fragilisent – le F3E fait le choix d'une stratégie tournée vers la robustesse. Cette stratégie mise sur l'ouverture et la polyvalence de ses actions, l'accueil de la coopération et le maintien de liens variés. La robustesse que nous visons n'est pas synonyme de rigidité : elle repose au contraire sur la capacité à tenir dans la durée, à absorber les chocs, à faire évoluer nos modes d'action et nos partenariats, tout en restant fidèles à nos missions et à nos valeurs. Une robustesse qui s'enracine dans l'éthique, la réflexivité, le chemin à parcourir, la complexité des écosystèmes et l'exigence du temps long.

Ce nouveau Document d'orientations stratégiques 2026-2032 élaboré collectivement s'ancre dans la force d'inventer, ensemble, des modèles qui tiennent, même lorsque tout vacille, en s'appuyant sur la diversité des actrices et acteurs qui composent notre réseau, sur la qualité relationnelle et sur une confiance réciproque. Face aux transformations du secteur, le F3E fait le choix assumé de construire avec son collectif et de faire ensemble, convaincu que c'est dans l'intelligence partagée, la coopération et l'action conjointe que se construisent de nouvelles réponses durables.

Le F3E renforce son identité de réseau apprenant, promoteur de démarches qualitatives, réflexives et critiques de l'action au service de la justice sociale et écologique.

Une trajectoire partagée à l'horizon 2032

Le F3E réaffirme sa vocation de référent méthodologique et d'ensemblier sur les apprentissages collaboratifs des organisations de solidarité, pour qu'elles impactent plus durablement et plus justement leurs écosystèmes.

En 2032, nous voulons un F3E robuste, audacieux, ouvert et accueillant, à la hauteur des défis de cette décennie. Le F3E entend demeurer un moteur d'apprentissage et un levier d'adaptabilité pour les organisations de solidarité, tout en affirmant un projet de transformation structurelle du secteur. Le F3E vise à faire résonner des récits ancrés et inspirants, et à promouvoir des interactions de qualité.

C'est en poursuivant cet objectif commun – renforcer la capacité d'agir des organisations pour faire face aux crises sans renoncer à leurs valeurs – que le F3E contribuera, aux côtés de ses membres et partenaires, à maintenir vivantes, émancipatrices et exigeantes les solidarités de demain.



2032



T : 33 (0) 1 44 83 03 55
M : f3e@f3e.asso.fr
reseau3e.org

AVEC LA PARTICIPATION DE

