

Avril 2023

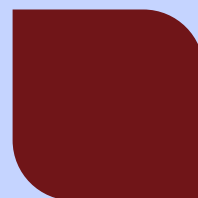
SYNTHÈSE

Les effets du F3E

Dispositif de suivi-évaluation

Autoévaluation accompagnée par Eval4Change





Sommaire



	Quelques notions clés pour démarrer	4
1	Démarche de suivi-évaluation Comment a-t-on procédé ?	6
2	Quels sont les effets du F3E ? Analyse à travers 5 dimensions	12
3	La valeur ajoutée du F3E	22
4	Recommandations	26
	Conclusions	27



Quelques notions clés pour démarrer

Pour faciliter la lecture de ce document, nous vous présentons ici les définitions de quelques notions clés.

La plupart des activités favorisant l'apprentissage individuel ou collectif au sein du F3E (accompagnement d'études, formations, communautés de pratiques, évènements ponctuels...) visent à accompagner l'appropriation et la mise en œuvre de :

- **Démarches d'analyse de l'action** : Elles recoupent les évaluations, les suivis-évaluations, les capitalisations, les études des effets et des impacts, ou tout autre type de démarche réflexive sur l'action. Il s'agit de la manière de progresser dans la mise en œuvre d'une analyse. Elles visent à tirer des apprentissages, à partir d'instruments qualitatifs et/ou quantitatifs reflétant un questionnement réflexif sur les interventions et mis en œuvre selon une méthodologie. Le F3E promeut et accompagne la mise en œuvre de ce type de démarche dans un cadre individuel (études, expérimentations) et collectifs (communautés de pratiques, formations).
- **Approches méthodologiques** : Les approches orientées changement, l'approche genre, ou le Madac (approche qualité) constituent des exemples d'approches méthodologiques travaillées de manière collective au sein du F3E. Elles apportent un prisme nouveau pour analyser l'action.

Elles peuvent se croiser avec les démarches d'analyse. Par exemple, on peut évaluer avec une approche genre ou mettre en place un dispositif de suivi-évaluation orienté changement. Tout comme il est possible de intégrer les approches orientées changement dans ses programmes sans pour autant faire d'évaluation.

Approches orientées changement Les AOC désignent un corpus de méthodes et d'outils développés par le F3E depuis 2014. Elles permettent de mettre en lumière les effets qualitatifs des actions, tout en tenant compte de la complexité des systèmes dans lesquels elles s'inscrivent. Elles mettent à contribution les acteurs et actrices concerné·e·s, que ce soit dans la planification, le suivi et l'évaluation. Les AOC amènent les différent·e·s acteurs et actrices à élaborer une vision positive commune de long terme qui se décline en « chemins de changement ».

Approche intersectionnelle de genre Il s'agit d'une approche analytique et méthodologique qui permet de comprendre et d'analyser la façon dont s'articulent les différents facteurs d'oppression et de privilège sur les personnes, ainsi que leurs effets, tout en considérant les contextes. Elle garantit les droits, respecte les identités et évalue les situations pour ajuster les actions. Un des piliers de cette approche est la prise en compte systématique de la connaissance située. Ce concept prend en compte les compétences et le savoir que les personnes acquièrent à partir de leur expérience personnelle, elle-même marquée et forgée par leur position particulière dans ce système complexe d'oppression.

Approche qualité « Madac » Développé en partenariat avec Coordination SUD, c'est un outil pratique d'aide à la réflexion et à l'action. Il se concentre sur les enjeux organisationnels, institutionnels et opérationnels d'une organisation dans une logique globale et systémique. D'une portée stratégique, le Madac permet d'analyser globalement l'organisation, en termes de pratiques et de résultats ; de prendre en compte leurs différentes parties prenantes ; de définir leurs actions d'amélioration prioritaires à mettre en œuvre.

CHTAC L'initiative «Changer les territoires par l'action collective », menée dans le cadre du programme d'expérimentation « Atelier du changement social », a permis d'enrichir les approches orientées changement d'une dimension territoriale.

Prisme Ce programme d'expérimentations méthodologiques pour planifier, suivre et évaluer les changements a été mis en œuvre par le F3E entre 2014 et 2018. Il repose sur l'expérimentation et la création des approches orientées changement par des membres et leurs partenaires sur le terrain.

PACS Il s'agit du programme d'expérimentation Atelier du changement social dont la première phase s'est déroulée de 2019-2021. Aujourd'hui dans sa seconde phase, l'Atelier du changement social intègre aux AOC l'approche intersectionnelle de genre et une perspective écologique avec un nouveau groupe d'organisations expérimentatrices, de manière à soutenir des changements sociaux et écologiques durables.

LISTE DES ABRÉVIATIONS

AFD : Agence Française de Développement

CIRRMA : Organisation inter-régionale qui regroupe et fédère des Réseaux régionaux multi-acteurs (RRMA)

DOS : Document d'orientations stratégiques

DSE : Dispositif de suivi-évaluation

FIFE : Forum International Francophone de l'Évaluation

OSC : Organisation de la société civile

MEAE DGM-CIV : Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères – Direction générale de la mondialisation, Délégation relations avec la société civile

RFE : Réseau Francophone de l'Évaluation

TDR : Termes de référence

1

Démarche de suivi-évaluation

COMMENT A-T-ON PROCÉDÉ ?

ENJEUX

Le F3E a lancé en 2020 la mise en place d'un dispositif de suivi-évaluation (DSE) orienté changement répondant à trois enjeux :

Le DSE alimentera directement la **prise de décision stratégique** du F3E sur sa mission, ses programmes, son fonctionnement, ses partenariats, à partir d'une **information riche et fiable**. La mise en dialogue du DSE permettra d'orienter le Document d'orientations stratégiques (DOS).

UN ENJEU
stratégique

UN ENJEU DE
redevabilité

Il est toujours complexe de défendre un programme qui n'est pas entièrement dédié à la mise en œuvre d'une action directe de solidarité sur le terrain. L'objectif du DSE est aussi de **montrer ce à quoi sert l'action du F3E, sa valeur ajoutée, ses effets *in fine*** sur les actions des organisations de solidarité internationale et le secteur.

UN ENJEU D'
apprentissage

Les moments d'**analyse collective** à partir des informations recueillies par le biais du DSE constitueront des moments clés de **dialogue et d'apprentissage sur les activités menées** par le réseau pour ses membres ou à travers ses membres.



CHIFFRES CLÉS

Lancement
au printemps
2020

300

**journées
de travail**

entre 2020 et 2022 réparties
sur l'ensemble des membres
de l'équipe : cadrage,
structuration des dimensions
d'analyse collective du DSE,
validation du manuel,
élaboration des outils de
collecte, analyse des effets

Accompagnement
externe de **62 journées**

de septembre 2020 à mars 2023

**Mobilisation
du bureau et
du conseil
d'administration**
(3 séquences de travail)

2021

2022

Diagnostic
sur les pratiques
existantes
et les besoins

Co-construction
des axes
du manuel
en atelier
avec l'équipe

Élaboration
de la V0
du manuel

Utilisation
pour le reporting
AFD (résultats)

Lancement
des outils
de collecte
sur les effets

Atelier
d'analyse
avec l'équipe

Rédaction
du rapport
provisoire
sur les effets

Élaboration
d'un outil de suivi
du DOS

Test et utilisation
du DSE DOS

**Atelier
Équipe
/Gouvernance**

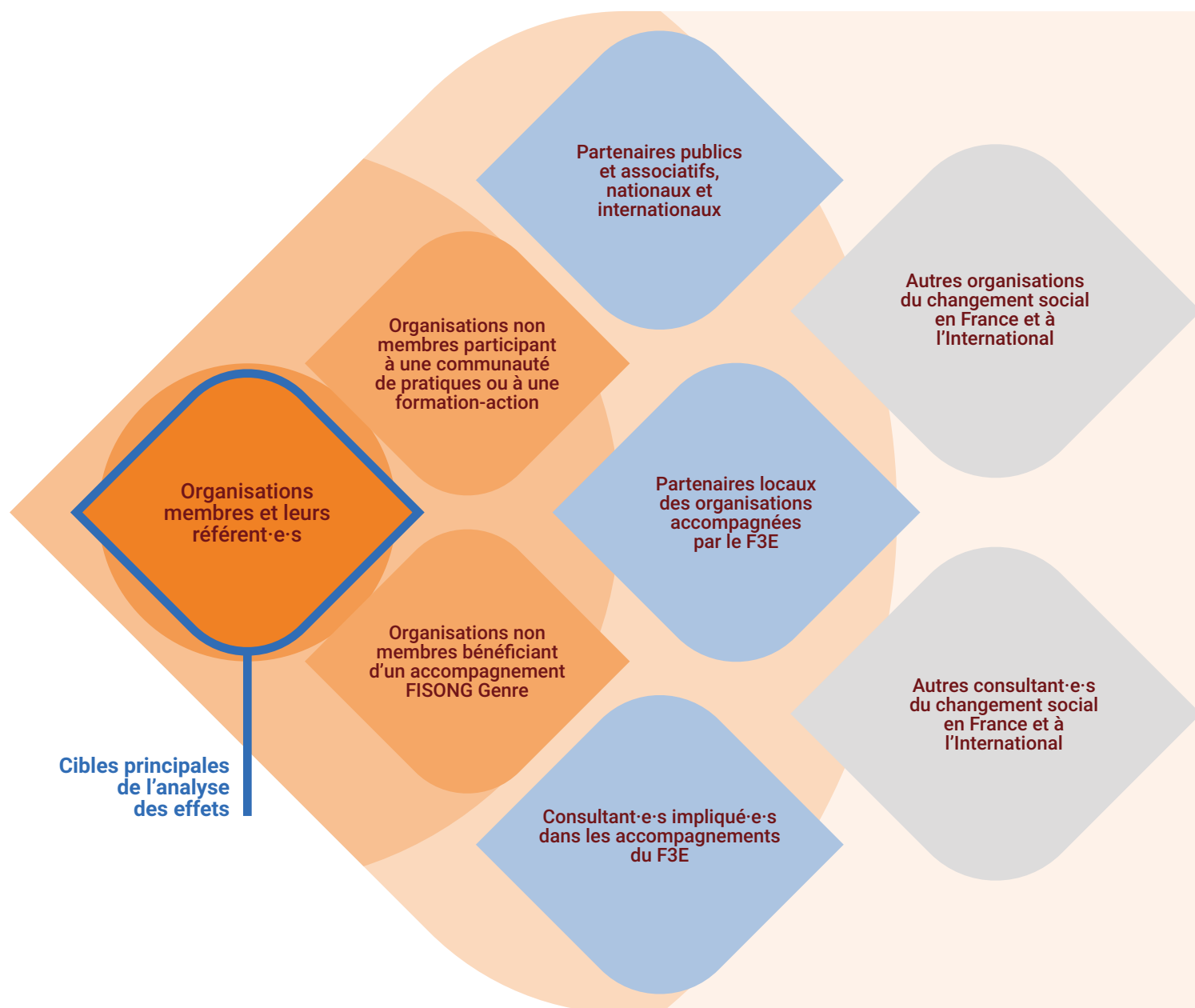
**Entrée en phase
de pérennisation en 2023**

Permettant d'alimenter
la réflexion stratégique
et opérationnelle
des activités

Aligné aux reportings
des deux programmes
AFD

CIBLES DES ACTIONS DU F3E

L'identification des « cibles » des actions du F3E est essentielle pour construire le dispositif de suivi-évaluation. 4 cercles de cibles ont été identifiés des plus proches aux moins proches de l'action du F3E.



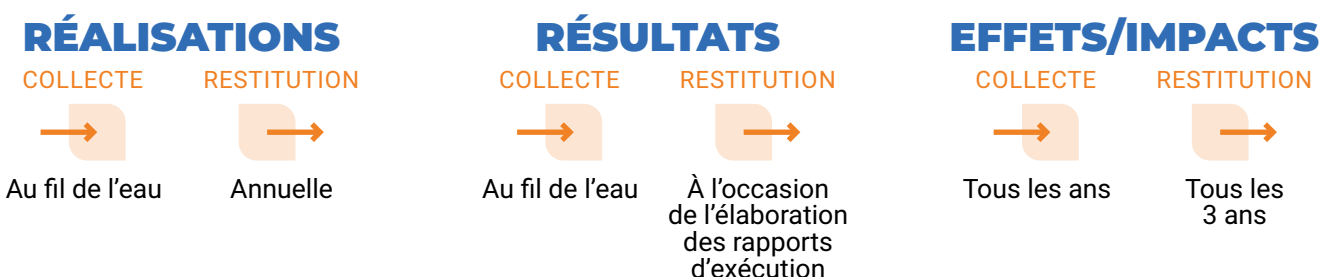
Apprécier les effets au F3E, c'est avant tout analyser les effets d'un **processus d'apprentissage multiforme et ses retombées au niveau des organisations** (pratiques d'apprentissage et décisions stratégiques) et au **niveau des interventions de ces organisations** (élaboration, mise en œuvre, suivi-évaluation des actions).

Ces effets sont à apprécier en priorité auprès des organisations engagées dans des parcours d'apprentissage, c'est à dire les organisations membres du F3E (soit le premier cercle). La démarche d'adhésion au F3E implique de vouloir s'engager dans une démarche d'amélioration sur le plan méthodologique. Ainsi, les organisations membres et leurs référent·e·s s'inscrivent sur le temps long permettant de mesurer les effets à moyen terme.

LES TROIS TYPES D'INDICATEURS DU DSE

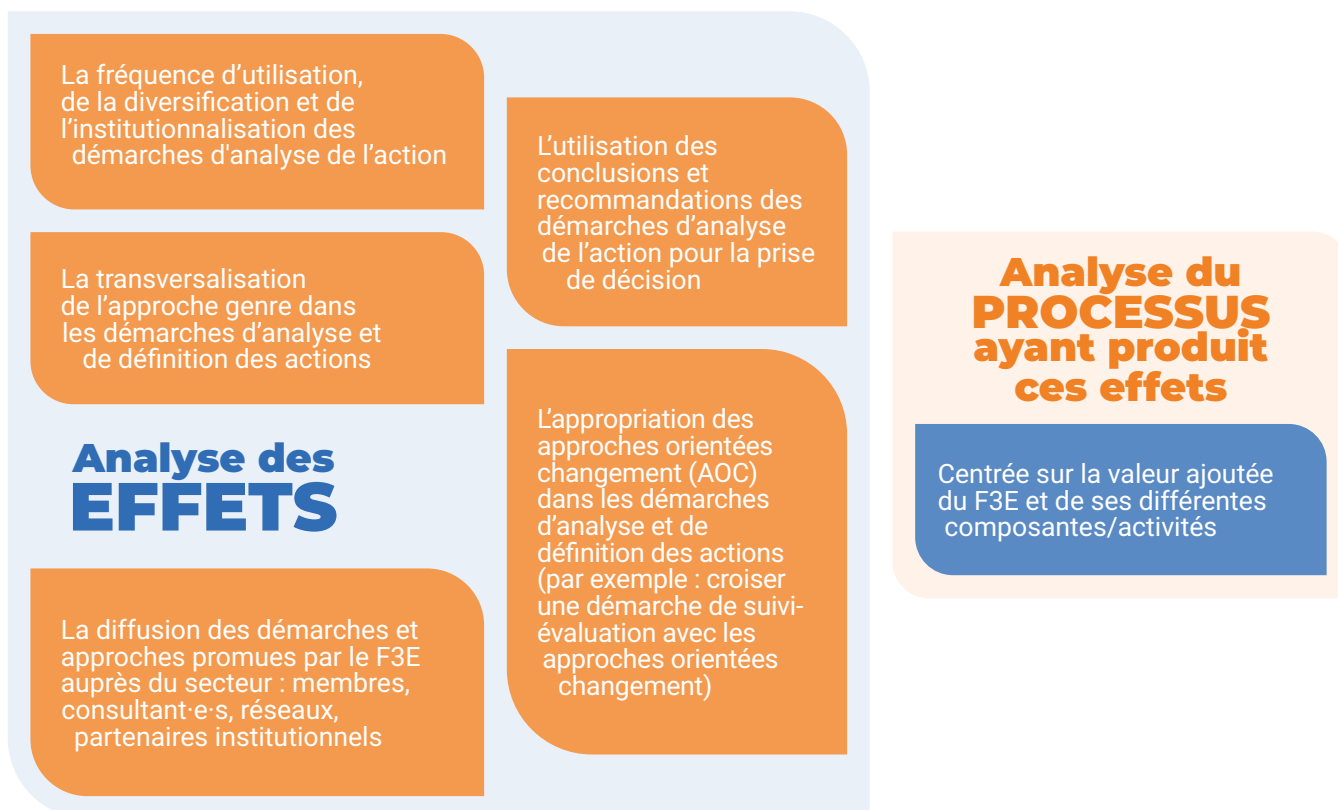
Le DSE du F3E couvre trois types d'indicateurs :

- Des indicateurs de **réalisations** : ils visent à suivre la mise en oeuvre et à caractériser toutes les activités du F3E.
- Des indicateurs de **résultats** : ils visent à mesurer le produit d'une activité ou d'un type d'activités. Dans le cadre du présent DSE, les indicateurs de résultats sont principalement centrés sur l'apprentissage
- Des indicateurs d'**effets** ou d'**impacts** : ils visent à mesurer les changements plus larges auxquels une ou plusieurs activités ont contribué dans un laps de temps donné. Dans le cadre du présent DSE, les indicateurs mesurent les effets de l'action du F3E sur les pratiques d'apprentissage des organisations et leurs projets.

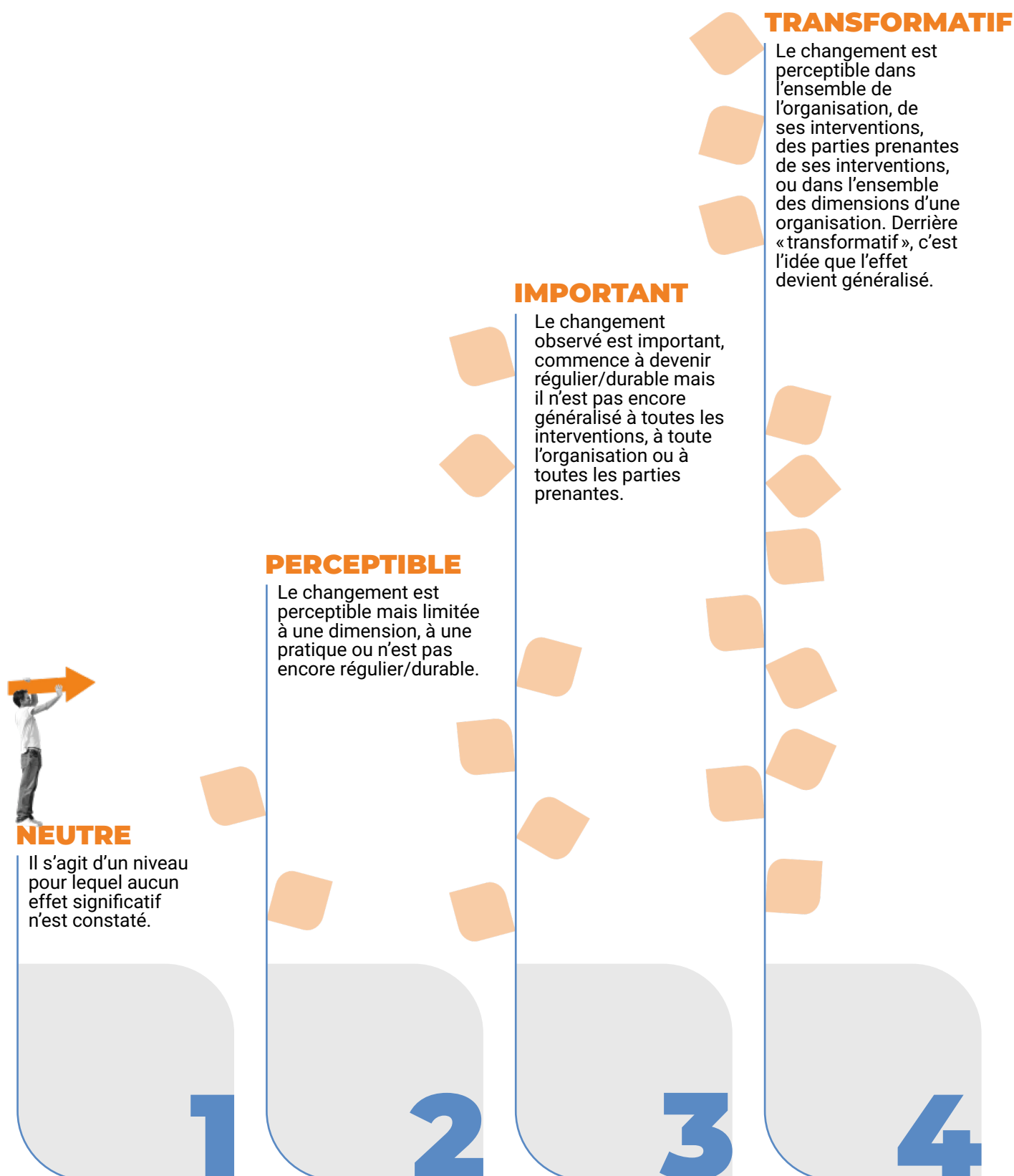


LE RAPPORT SUR LES EFFETS

Le présent document synthétise le rapport sur les effets et le processus ayant produit ces effets.



UNE GRADATION COMPORTANT 4 NIVEAUX A ÉTÉ DÉFINI POUR APPRÉCIER LES EFFETS



Comment les données ont-elles été collectées ?

3 INSTRUMENTS CENTRAUX ont été mobilisés



ENQUÊTE MEMBRES
50 participant·e·s de
49 organisations
membres



**ENTRETIENS DE SUIVI
DES MEMBRES**
19 entretiens réalisés
dont **18** systématisés



**ATELIERS DE CO-
ANALYSE DES EFFETS**
1 atelier avec l'équipe du
F3E (3 octobre 2022),
1 atelier avec le conseil
d'administration et
l'équipe (8 décembre
2022)

8 INSTRUMENTS SECONDAIRES ont également été utilisés

2 OUTILS SPÉCIFIQUES SUR LES ÉTUDES :

questionnaire permettant
d'analyser les résultats
de l'accompagnement d'étude du F3E
(18 questionnaires réceptionnés)
et entretiens post-études (4)

SYSTÉMATISATION

des éléments sur
les effets provenant
des questionnaires
au niveau des
communautés
de pratiques et
des formations

MATRICE DES RISQUES

et suivi des 4 axes
d'engagement du
Document
d'orientations
stratégiques 2017-
2025, élaborée avec
la gouvernance

ANALYSE RÉGULIÈRE

des ressources
de divers sites /
notes publiées

QUESTIONNAIRE

consultant·e·s

ANALYSE SYSTÉMATIQUE

de documents
stratégiques de l'AFD
/ du MEAE

QUESTIONNAIRE

adressé à nos
partenaires et aux
pouvoirs publics

2

Quels sont les effets du F3E ?

ANALYSE À TRAVERS 5 DIMENSIONS

IMPACT SUR LE RENFORCEMENT DES PRATIQUES D'APPRENTISSAGE

L'impact sur le renforcement des pratiques d'apprentissage se mesure à plusieurs niveaux :

FRÉQUENCE

des pratiques d'analyse de l'action

DIVERSIFICATION

de ces pratiques

INSTITUTIONNALISATION

de l'apprentissage au sein des organisations

EFFETS
IMPORTANT

3

EFFETS EN MATIÈRE DE RENFORCEMENT DES PRATIQUES D'APPRENTISSAGE

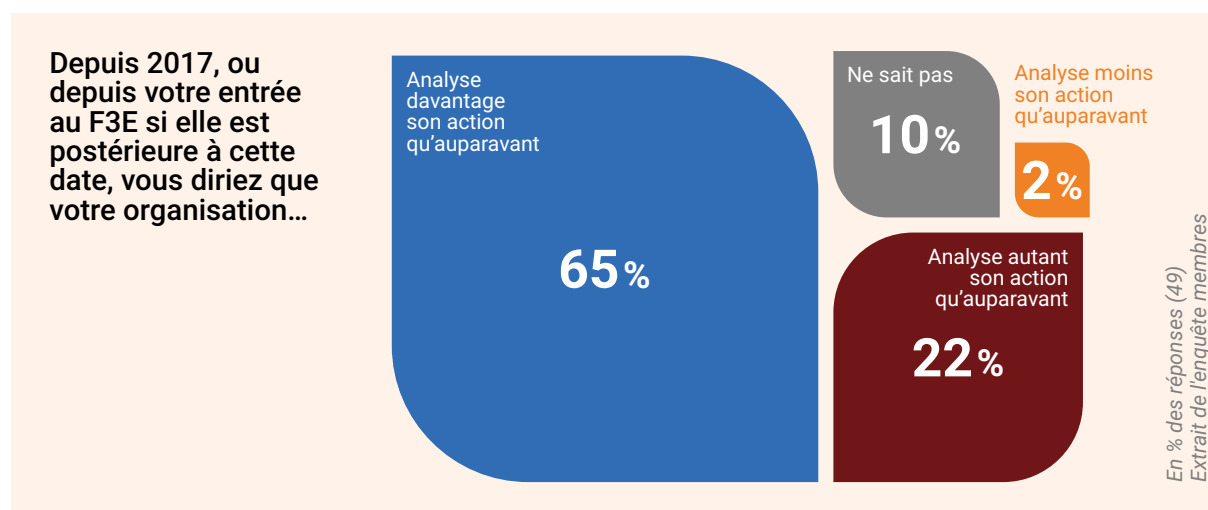
- Même s'il est difficile à quantifier, **l'impact du F3E apparaît réel sur la fréquence et la diversification des pratiques d'analyse de l'action**. Pour deux tiers de notre réseau, il est qualifié d'important ou transformatif.
- **L'impact sur l'institutionnalisation de l'apprentissage est davantage nuancé** : il est transformatif pour un petit groupe d'organisations membres, plutôt positif voire neutre pour le reste.

Des pratiques d'apprentissage de plus en plus fréquentes

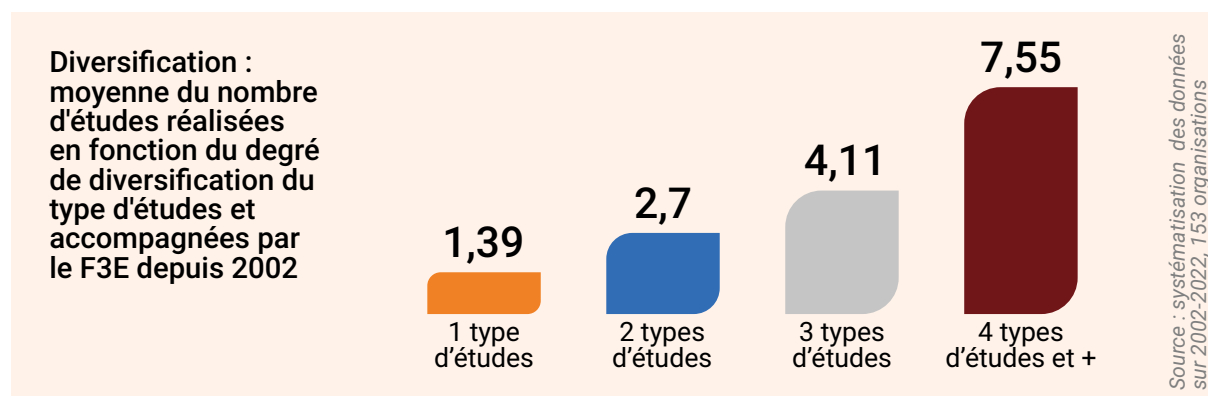
- Les démarches d'analyse de l'action apparaissent systématiques pour plus de la moitié des membres. Pour un cinquième, il s'agit encore d'une injonction du bailleur.
- **⅔ des organisations ont augmenté leurs pratiques d'analyse de l'action depuis 2017** ou leur adhésion au F3E (si postérieure à 2017). Un taux qui augmente à 80 % pour les collectivités membres du F3E.

Une diversification des pratiques d'apprentissage poussée par le F3E

- La diversification des types de démarches d'analyse de l'action est réelle : si l'évaluation reste encore le type d'étude le plus fréquemment utilisé, les capitalisations et les suivi-évaluation ne sont pas en reste.
- Le F3E joue un rôle actif dans cette diversification en orientant les organisations vers un type d'étude, d'approche ou d'activité du F3E, en favorisant les croisements entre membres.
- Pour $\frac{2}{3}$ des organisations membres, le F3E a plutôt significativement ou très significativement contribué à renforcer les démarches d'analyse de l'action.



Le graphique montre la relation entre le nombre d'études menées et leur diversité. Il faut ainsi que le F3E accompagne 2,7 études en moyenne pour qu'une organisation teste deux types d'études ou 4,11 pour qu'elle teste trois types différents. Il montre l'importance de la **présence du F3E sur le temps long** pour favoriser la diversification des pratiques d'apprentissage.

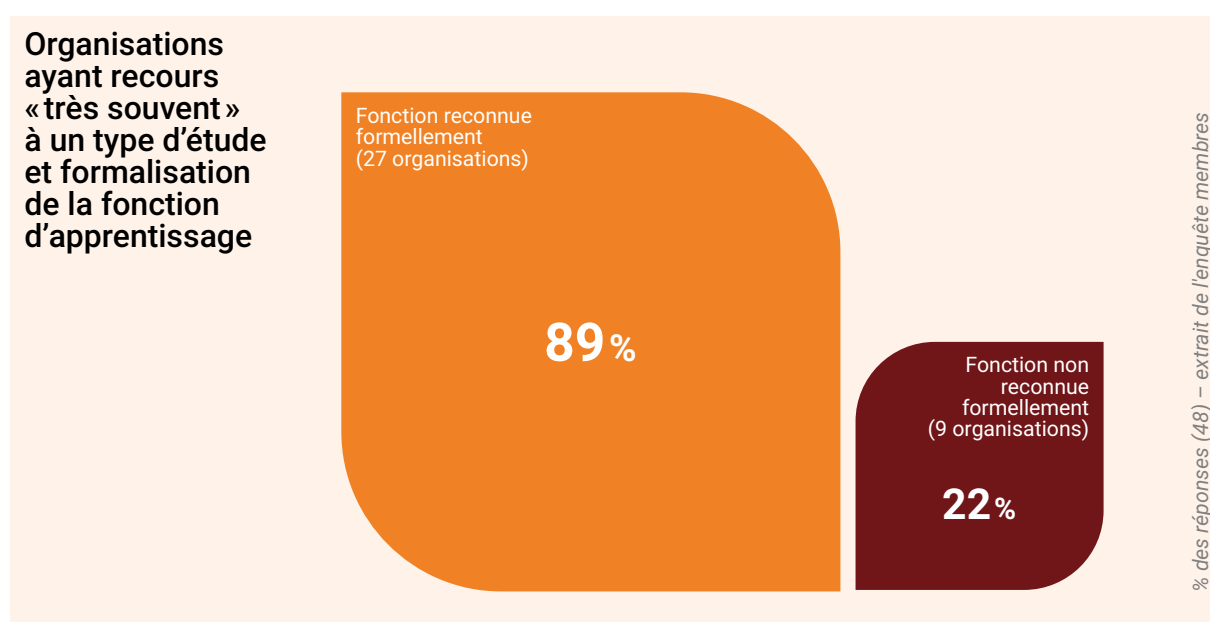


« Plusieurs salariés ont suivi (à des périodes différentes) la formation du F3E sur la conduite d'une évaluation externe et cela a clairement renforcé notre organisation en termes de méthodologie, pour la préparation, le cadrage et le suivi des évaluations externes de projet. La participation au F3E a aussi certainement contribué à un intérêt et une motivation accrue de notre organisation pour se lancer dans des dossiers de capitalisation. »

Extrait de l'enquête membres

Une institutionnalisation multiforme de la fonction d'apprentissage, parfois liée au F3E

- Les deux tiers des membres ont institutionnalisé, d'une manière ou d'une autre, une fonction d'apprentissage en leur sein : partagée entre plusieurs personnes, dédiée à un service ou à une personne.
- Une corrélation positive est observée entre l'institutionnalisation de la fonction d'apprentissage et la fréquence des démarches d'apprentissage.
- Pour plusieurs organisations qui ont institutionnalisé un poste lié à l'apprentissage, cette évolution est directement liée à leur participation au F3E. En revanche, ce n'est pas le cas des OSC qui disposaient déjà d'un service dédié à l'apprentissage.



« La méta-évaluation accompagnée par le F3E en 2017-2018 a montré qu'il était possible de créer de l'expertise en allant plus loin. Elle a permis de créer le poste de Directrice adjointe de programmes en charge du SERA [Suivi, Évaluation, Redevabilité et Apprentissage]. Ce poste est l'institutionnalisation des conclusions de la méta-évaluation. »

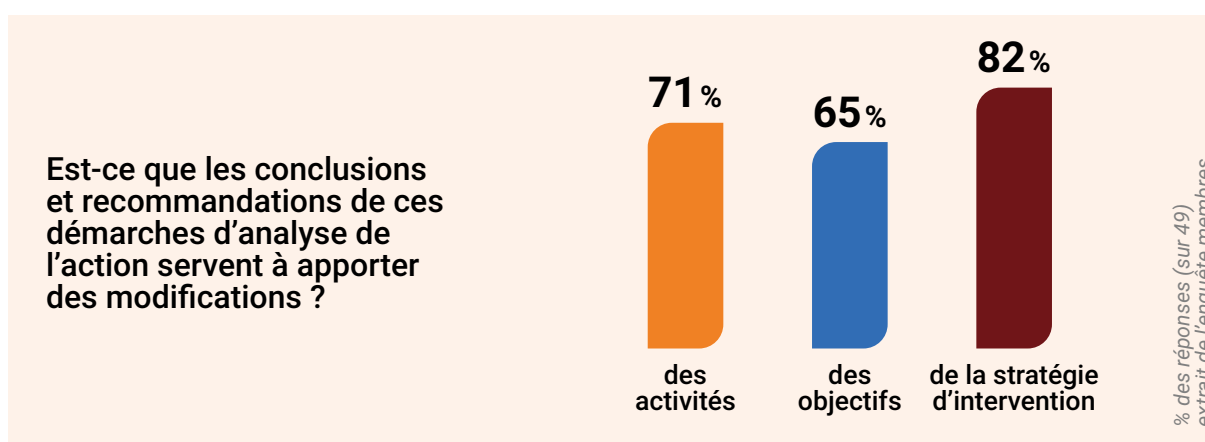
Extrait d'entretien de suivi des membres

EFFETS DU F3E SUR L'UTILISATION STRATÉGIQUE DES RECOMMANDATIONS ISSUES DES DÉMARCHES D'ANALYSE DE L'ACTION

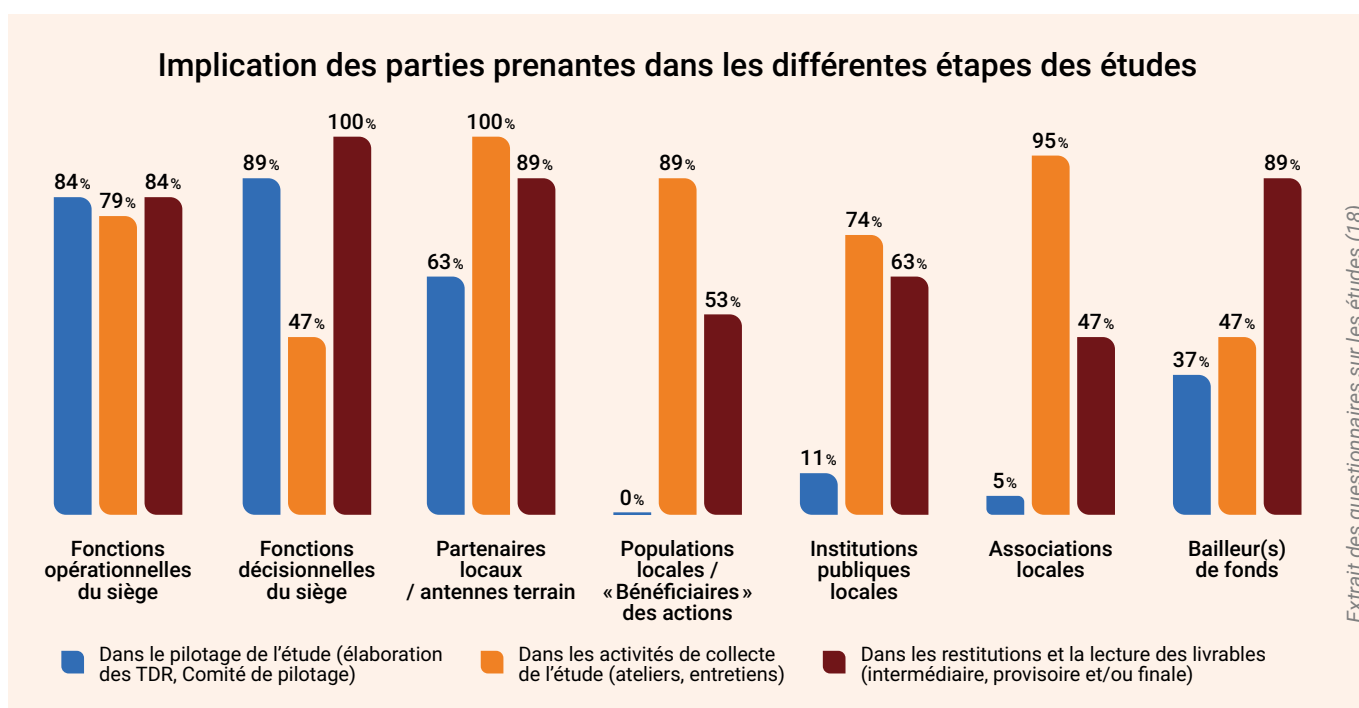
EFFETS
IMPORTANTS

3

- Les conclusions et recommandations des études accompagnées par le F3E sont utilisées le plus souvent pour **revoir la stratégie d'intervention** des programmes ou des projets.
- Les **instances décisionnelles** des organisations membres sont particulièrement **impliquées dans le pilotage** et les restitutions des études, plus encore que les équipes opérationnelles.
- Cette dimension stratégique des études est liée aux caractéristiques de l'accompagnement financier et méthodologique du F3E. Cet appui nécessite en effet **un engagement de la direction et/ou gouvernance** des organisations postulantes. Il permet un meilleur cadrage de l'exercice, et **augmente la portée des études menées**.



- **Les populations locales ou participant-e-s aux actions de solidarité** sont en revanche encore **insuffisamment associé-e-s** aux restitutions et surtout au pilotage des études, même si elles sont impliquées dans leur réalisation (collecte de données).
- Les effets apparaissent particulièrement importants pour les **plateformes, réseaux et collectifs** membres du F3E.



« L'apprentissage est important parce que nous sommes un collectif qui travaille étroitement avec les adhérents. L'apprentissage passe beaucoup par les pairs, par les questionnements collectifs sur comment on améliore les pratiques, comment on rentre une nouvelle thématique dans notre organisation (genre, écologie...). L'apprentissage insuffle le changement et nous permet d'identifier des leviers »

Extrait d'un entretien membre

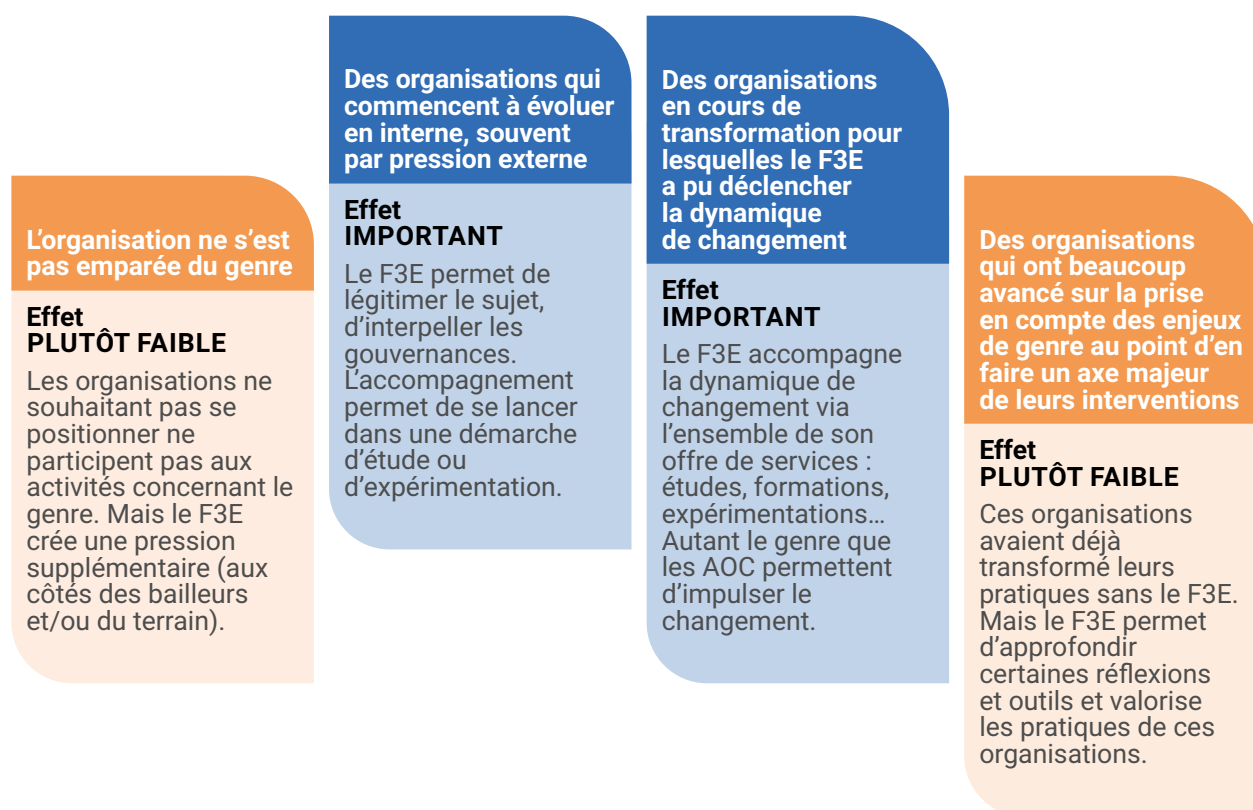
- Ils sont en revanche plus **limités pour les collectivités territoriales** et concernent le plus souvent la personne en lien direct avec le F3E (réfèrent·e) et au(x) projet(s) de coopération décentralisée qu'elle pilote.
- Le **manque de moyens humains** apparaît comme le principal obstacle au développement des pratiques d'analyse de l'action. Il est lui-même lié à l'insuffisance de fonds propres des organisations.
- Le faible intérêt de la hiérarchie et/ou de la gouvernance semble également être à l'origine du manque de pratiques d'analyse de l'action au sein des organisations.



LES EFFETS DU F3E EN MATIÈRE D'APPROPRIATION DE L'APPROCHE GENRE

Aujourd'hui, le F3E a développé une stratégie intersectionnelle de genre tournée vers l'interne, vers le réseau et au-delà. Il a mis en place une palette d'activités très complète et cohérente : production et mise à disposition de ressources, animation de communautés de pratiques et de formations, accompagnement d'études genre avec un fonds spécifique.

L'analyse des effets montre que l'intégration du genre au sein des organisations membres est en train de progresser de façon très différenciée.



Une confusion semble subsister sur ce qu'implique la prise en compte des enjeux de genre et la différence entre l'approche de genre (vouloir transformer les rapports de genre) et l'approche femmes et développement (cibler spécifiquement les femmes comme groupe de bénéficiaires). L'auto-perception de la transversalisation des enjeux de genre doit donc être interprétée avec précaution.

« L'étude menée avec le F3E a permis de poser les bases du plan d'action, pour avoir une approche genre qui concerne le terrain, la structure, et la gouvernance. Il a été un catalyseur, nous a fait prendre conscience du point de départ et nous a mis en rapport avec la consultante, ce qui a épaulé le processus de formation. »

« La prise en compte des enjeux de genre est transversale à notre fédération. Le F3E a cependant contribué à diffuser des guides méthodologiques utiles pour sensibiliser nos partenaires sur le terrain. »

Extraits de l'enquête membre

« Le F3E a beaucoup contribué au développement stratégique du genre dans notre organisation. Avant c'était une dimension qui pouvait être prise en compte par des indicateurs dans les études, dans certaines évaluations d'impact... ; maintenant c'est une question plus stratégique, transversale. »

Extrait d'entretiens membres

« Il y a dans mon organisation un contexte favorable mais cela ne fait pas tout. C'est à partir du moment où l'AMI d'études est sorti et qu'il y avait ce volet-là [genre] qu'on s'est dit "on va y aller, on se lance autour de ça" ; c'était un catalyseur. »

Extrait de l'enquête membres



« Pour nous ça a été également un élément déclencheur ; ça a été aussi impulsé et financé par l'AFD et clairement le F3E a participé à mettre tout le monde autour de la table et concrétiser cette volonté de faire une étude transversale dans l'ensemble de projets. Sans ça, on n'aurait pas trouvé le créneau, on ne se serait pas consacré aussi clairement sur le sujet. »

Témoignages de deux organisations membres
lors des Rencontres du F3E 2022

« Ce sont plutôt les exigences bailleurs et les retours des acteurs du terrain qui ont contribué à renforcer la prise en compte de cette dimension dans nos actions. Le F3E nous a aidé à la formaliser et à trouver des évaluatrices pour nous accompagner dans ce renforcement. »

« Les AOC sont de plus en plus en rapport avec l'empowerment, notamment féministe. »



« L'intégration du genre est faible pour l'instant, mais il y a une volonté de faire bouger les lignes désormais. Il a été fondamental pour cette prise de conscience de participer au suivi de la stratégie genre au sein du CA du F3E. »

« Nous nous ne voulons pas imposer à nos partenaires sur le terrain notre vision du genre, parce que nous souhaitons soigner le partenariat. Nous avons une définition donc assez large qui évite l'intersectionnalité, en parlant d'égalité mais aussi des discriminations qui découlent du genre (sans les spécifier). »

Extraits d'entretiens membres

EFFETS DU F3E SUR L'APPROPRIATION DES APPROCHES ORIENTÉES CHANGEMENT (AOC)

Les AOC ont des effets importants sur les pratiques d'analyse de l'action pour 40 % des organisations membres interrogées, principalement celles qui ont participé ou participent aux expérimentations méthodologiques (Prisme, PACS, CHTAC). Des **approches jugées très pertinentes pour celles et ceux qui les pratiquent** mais qui restent encore peu connues au sein du réseau.

Dans la pratique, **plusieurs des principes des approches orientées changement sont bien mis en œuvre par une large partie du réseau.**

Les principaux obstacles qui se dressent par rapport à l'utilisation des AOC concernent leur opérationnalisation, notamment sur le terrain. En effet, ces approches impliquent de penser l'action en termes de changement social sur le temps long et de se détacher du mode « projet ». Or, la culture « projet » est très répandue dans le secteur tant du côté des OSC que des bailleurs (temps limité de préparation et de mise en œuvre, cadre logique).

« Approche très pertinente pour travailler avec les acteurs locaux sur la définition de leurs besoins, mais pas applicables dans tous les contextes. »

Extraits d'entretiens membres

« Nous avons encore du chemin à faire, mais la notion même d'AOC permet de dépasser certains points considérés comme bloquants pour mesurer l'impact des actions, par exemple. Ainsi, intégrer l'idée que des facteurs et acteurs multiples influencent l'impact des actions plutôt que le considérer comme un frein à notre capacité à évaluer notre action peut nous faire passer un cap. »

« Les AOC offrent un cadre à s'approprier pour penser différemment la contribution aux changements sociaux complexes et l'implication des parties prenantes et alliés dans nos projets. Il reste cependant difficile d'utiliser les AOC à tous les niveaux de l'organisation. »

Extraits de l'enquête membres

La perception des effets du F3E en matière d'appropriation des approches orientées changement **est positive** pour les organisations intéressées.

« Il est indéniable que le travail du F3E est important et, éventuellement, impactant en termes de changement d'approche. Mais il se heurte aux réalités des organisations en termes de temporalité dans la mise en œuvre de leurs activités ainsi qu'aux moyens à mobiliser pour ce travail d'analyse d'impact. »

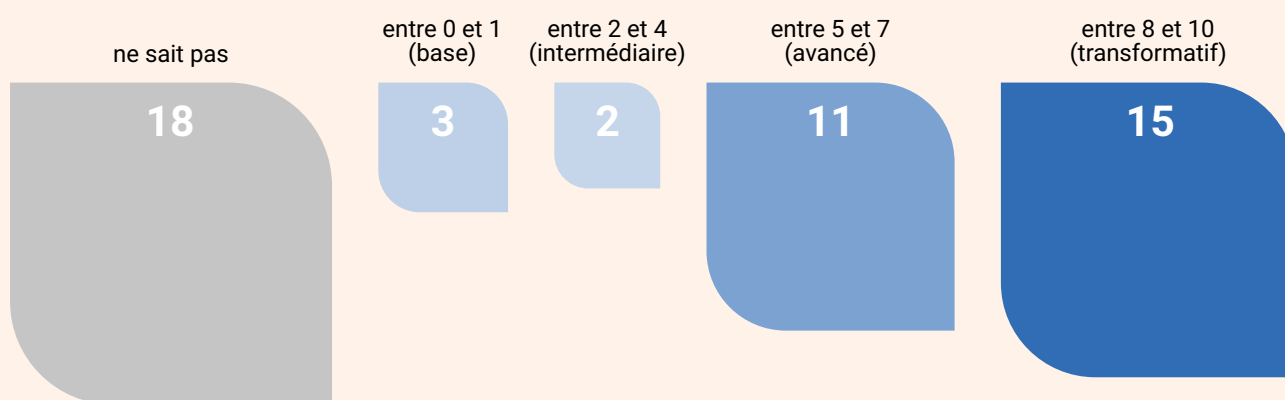
« Certains projets sont inspirés des démarches et outils de F3E. Par contre, dans le cadre de certains appels à projets où certains bailleurs définissent déjà le cadre d'élaboration du projet, il est difficile de le faire. La souplesse et la référence constante au contexte caractéristique des démarches du F3E se trouve parfois confrontée à la rigidité du cadre de référence de certains bailleurs. »



« Le F3E propose des temps propices à la réflexivité. Son accompagnement sur ces ateliers d'analyse de nos propres pratiques et l'ouverture à de nouvelles pratiques et méthodes permet aux organisations membres de repenser leur logique d'intervention. Pour autant, il est parfois (très) difficile de sortir de certains cadres et de modifier certaines pratiques à cause des contraintes auxquelles les organisations sont confrontées, dont celles imposées par les bailleurs. »

Extraits d'entretiens membres

Sur une échelle de 0 à 10, à quel point considérez-vous que les approches orientées changement développées au sein du F3E impactent positivement l'action de votre organisation ?



En % des réponses (49) – extrait de l'enquête membres

LA DIFFUSION DES DÉMARCHES ET APPROCHES PROMUES PAR LE F3E AUPRÈS DU SECTEUR

Partenaires institutionnels

- Le F3E est vu comme un **levier important d'amélioration de la qualité des actions** des OSC, son action est valorisée par les équipes de l'AFD qui travaillent avec les OSC et le MEAE DGM-CIV.
- En revanche, la notoriété et l'influence du F3E sur les pratiques d'analyse de l'action de l'AFD et du MEAE apparaissent plus limitées.
- Plusieurs évolutions récentes incitent à réfléchir sur le périmètre du F3E (OSC françaises financées par le dispositif Initiatives-OSC) et sur l'opportunité du développement d'un plaidoyer méthodologique en faveur de l'apprentissage.

Les réseaux

La démultiplication des effets du F3E s'appuie sur les réseaux :

- 20 % des membres du F3E sont des réseaux et le partenariat est très actif.
- La signature de conventions de partenariats institutionnels dont le renouvellement en 2021 avec Coordination SUD et une nouvelle convention avec la CIRREMA en 2022
- Des collaborations ponctuelles : EVALED, FIFE-RFE...
- Des collaborations méthodologiques avec des collectifs de solidarité internationale
- Relations nouvelles avec Le Mouvement associatif et La Fonda.

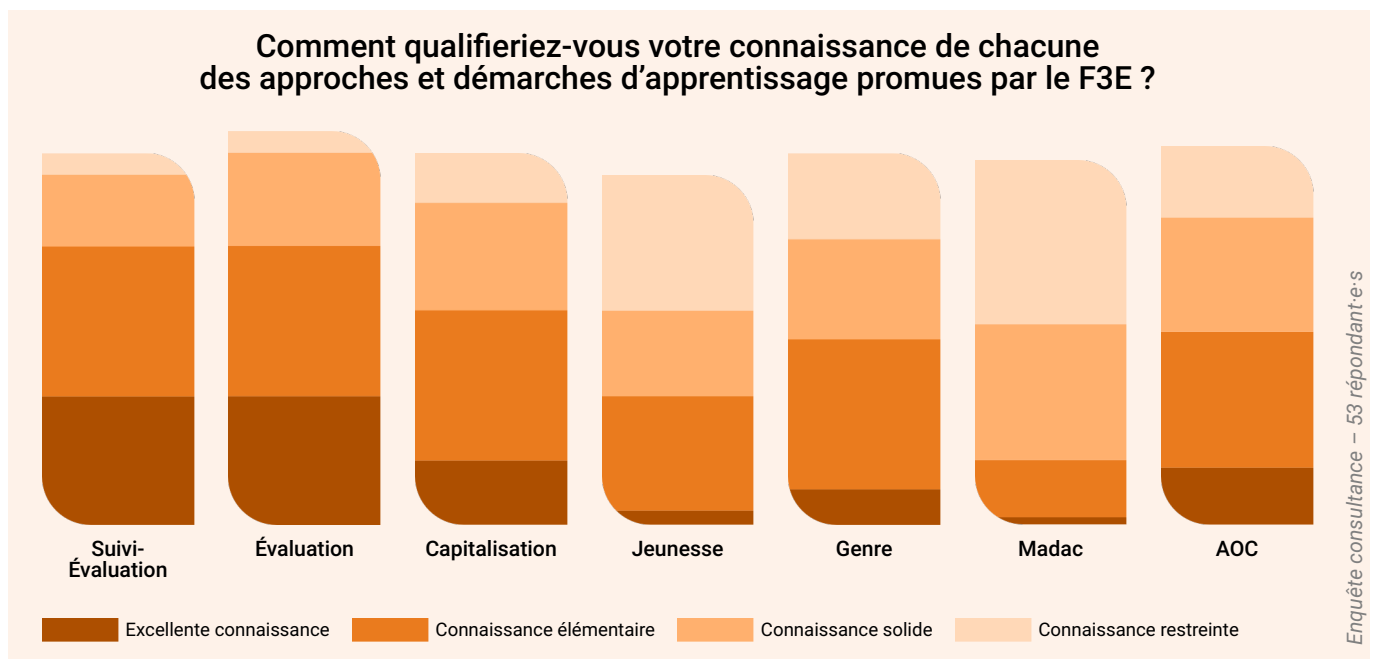
Ces différentes collaborations permettent au F3E de diffuser ses outils méthodologiques auprès d'un plus large public, la plupart de ces partenaires relayant les informations et documents produits par le F3E.



Les consultant·e·s

L'influence du F3E sur les consultant·e·s est variable selon les démarches ou approches concernées. Plutôt forte en matière d'évaluation, de suivi-évaluation, de capitalisation ou d'approches orientées changement (avec des marges de progression), elle semble moindre sur le genre et surtout sur le Madac ou les Jeunesses.

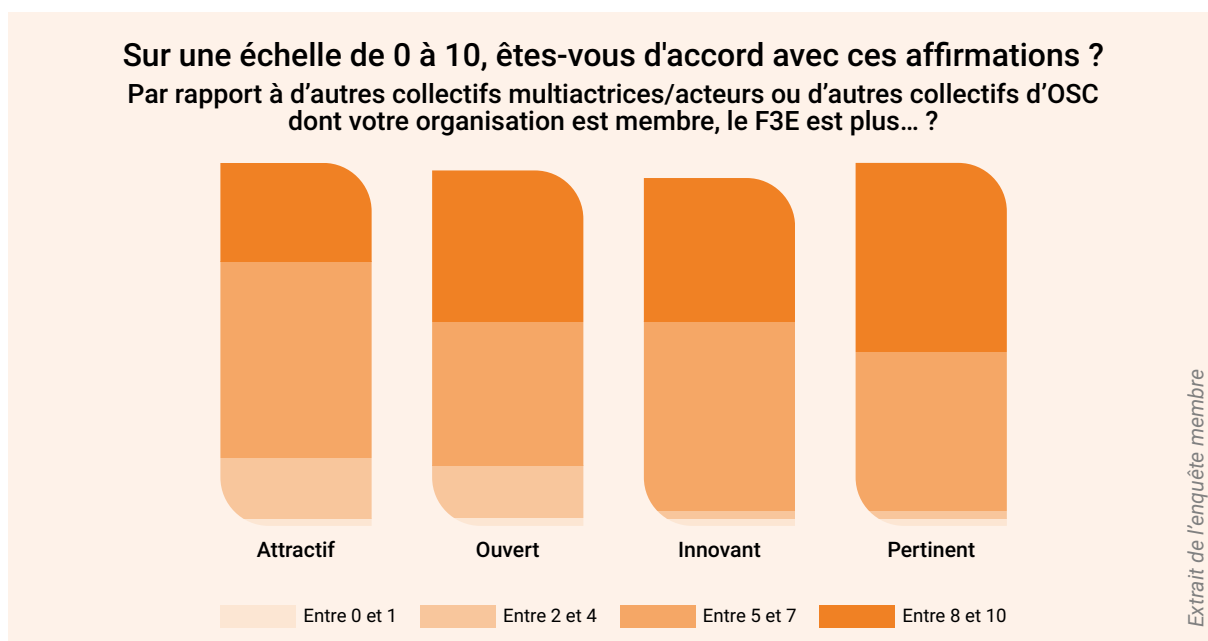
Le F3E pourrait davantage structurer la relation avec les consultant·e·s pour contribuer à faire évoluer leurs pratiques en cohérence avec les démarches et approches promues par le F3E.



3

La valeur ajoutée du F3E

- Le F3E apparaît, pour ses membres (dans cet ordre) : **pertinent, innovant, ouvert et attractif**.



- **L'attractivité du F3E apparaît plutôt forte** auprès des OSC du secteur de la solidarité internationale, en témoigne **l'évolution positive de son membership, et auprès des bailleurs comme le montre l'évolution de ses financements**.
- **Cette attractivité se révèle être moins forte pour les collectivités en raison de difficultés structurelles** (absence de financement pour adapter les activités du F3E spécifiquement aux collectivités, service de coopération rarement transversalisé).

L'OUVERTURE CROISSANTE DU F3E

L'ouverture du F3E s'est accélérée depuis 2017 avec :

- **Un membership en hausse de 20% en 4 ans**
- Un accès à ses activités et à ses productions, soutenues par le distanciel
- Des partenariats opérationnels en France et à l'international en hausse
- Une mise en avant de nouvelles approches du changement social : approches orientées changement, genre, jeunesses

Cela contribue à **renforcer sa pertinence pour ses membres qui valorisent positivement ces évolutions.**

Cette ouverture se limite à plusieurs obstacles structurels :

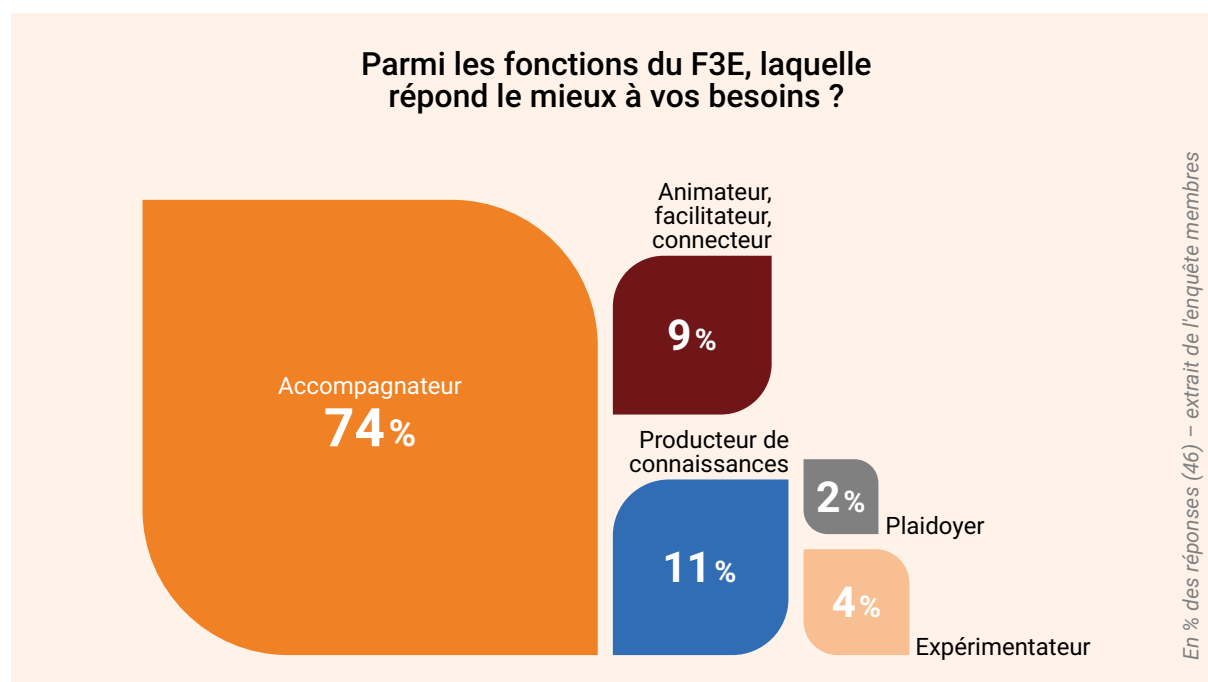
- La dichotomie toujours présente entre la solidarité internationale et le changement social en France
- La séparation des dispositifs de soutien financier, au sein de la solidarité internationale, par type d'actrices et d'acteurs
- L'éloignement vis-à-vis des OSC localisées au Sud
- Une stratégie partenariale et d'ouverture à l'international qui peine à se développer

L'ACCOMPAGNEMENT, CŒUR DE LA VALEUR AJOUTÉE DU F3E



La valeur ajoutée de l'équipe du F3E réside dans **la manière d'accompagner les membres du réseau en favorisant la réflexion stratégique et les échanges entre pairs.**

- **Les échanges entre pairs** : Les organisations membres les apprécient particulièrement car ils leur permettent d'apprendre de l'action des autres.
- Des **innovations méthodologiques** : évaluation transformative, approches orientées changement, l'approche genre : cet outillage fait l'objet d'expérimentation collective et est sans cesse enrichi par le F3E et ses membres. Il est partagé largement et bénéficie d'un programme d'expérimentation dédié.
- Des **innovations dans les activités** : le F3E développe l'e-apprentissage, les formations-actions, l'accompagnement sur mesure, etc.



« Suite à une des évaluations faites avec le F3E, nous avons vite compris que nous n'avions pas assez d'espaces de pair à pair, nous avons commencé à les développer depuis. Nous voulons nous faire accompagner par le F3E pour l'animation d'une CP sur l'ECSI l'année prochaine. »

« Le F3E permet de se connaître et de travailler ensemble en dehors des logiques concurrentielles du secteur (même bailleurs), plus dans une logique de Pair à Pair. Par exemple, Aide et Action a établi un partenariat avec Plan International pour changer les modalités de travail ensemble. L'appartenance au F3E permet de changer de posture. »

« La dimension pair·e à pair·e a pu être expérimentée à de multiples occasions (formations, communautés de pratiques, comité d'études, etc.) et c'est, selon moi, la dimension la plus appréciée. »

« Les dynamiques collectives sont très appréciables, c'est un lieu d'inspiration. Nous sommes très attachés aux communautés de pratiques, aux échanges entre pairs. Ces sont de lieux où on se ressource. »

« Avoir des interlocuteurs que je n'ai pas en interne sur la gestion de connaissances permet de discuter de façon plus générique sur concepts, enjeux du secteur ; ça apporte des solutions parfois, parfois non, mais c'est rassurant. »

Extraits d'entretiens membres

Le F3E est un réseau unique qui propose un accompagnement individuel, collectif, coopératif en faveur de l'amélioration de l'impact des actions. Pour ce faire, il s'appuie sur le renforcement méthodologique, l'expérimentation ainsi que sur l'innovation de ses membres.

Le F3E dispose de **l'expertise et de la légitimité** pour accompagner les OSC françaises et leurs partenaires **dans l'évolution de leurs pratiques et de leurs partenariats**, dans des contextes complexes et de localisation de l'aide dans lesquelles elles interviennent.

Il s'appuie sur un capital de savoirs des membres qui jouent un rôle primordial dans la conception de la vision, la planification stratégique, la participation aux activités et les apprentissages qui en découlent.

Sa valeur ajoutée est de mettre à disposition **des ressources méthodologiques sans cesse enrichies par des espaces collectifs de réflexion, d'appropriation et d'apprentissage, pour concrétiser une action de qualité et l'impact de son action en vue de l'améliorer.** Au cours de ces 28 années, le F3E a non seulement facilité l'appropriation par les OSC des pratiques de démarches d'analyse et d'approches méthodologiques mais il a surtout contribué à rendre **ces démarches plus pertinentes, utiles et stratégiques pour les organisations** qui les mènent.

Parcours d'apprentissage au F3E



Rencontres du réseau

Publications



- Échanges sur...
- Études sur...
- Repères sur...

Gouvernance



- Assemblée générale
- Conseil d'administration
- Groupes *ad hoc*
- Comité des études

Base de données Vandana



Communautés de pratiques



- Approches orientées changement
- Genre
- Capitalisation des expériences
- Effets et impact de l'ECSI
- Madac

Formations actions



- Approches orientées changement
- Genre
- Suivi-évaluation
- Évaluation
- Capitalisation des expériences
- Plateforme d'e-apprentissage

Accompagnement d'études



- Évaluation
- Genre
- Suivi-évaluation
- Capitalisation des expériences
- Approches orientées changement
- Études variées
- Restitutions d'études

Programmes d'expérimentation

LE CHANGEMENT SOCIAL
une définition à plusieurs voix



- Action collective et pouvoir d'agir
- Changer les territoires par l'action collective
- Approches orientées changement actualisées
- Approche Genre
- Création d'outillage sur le genre, les jeunes et l'écologie

4 Recommandations

Les analyses collectives favorisées par le Dispositif de suivi-évaluation (DSE) identifient des axes d'amélioration et des points stratégiques à déployer à plusieurs niveaux :

Sur la fonction du F3E

- Si le F3E appuie les démarches d'apprentissage, **il pourrait affiner son analyse et discours quant à la manière d'organiser cet apprentissage** au sein des organisations. Il pourrait porter un discours plus marqué sur l'importance de l'apprentissage et de la pertinence des combinaisons des différentes activités portant sur les démarches d'analyse et approches transversales.
- **Le F3E pourrait développer un suivi accentué des référent·e·s F3E** pour mieux les accompagner à la transmission d'outils méthodologiques au sein de leur organisation, ainsi qu'identifier et promouvoir auprès d'eux et elles **des parcours d'apprentissage**.

Sur les approches méthodologiques

- **Adaptation des méthodologies AOC** pour les rendre **plus stratégiques**, plus facilement applicables à une convention programme, une direction programme ou de partenariats. Y ajouter systématiquement une dimension d'analyse des relations de pouvoir, ce qui amènera les organisations à questionner à la fois les relations de genre mais aussi les relations partenariales Nord-Sud.
- **Renforcement des actions d'appropriation des AOC** par les organisations membres, par exemple via des formations sur mesure ou les expérimentations méthodologiques, qui peuvent avoir un fort impact dans une organisation.
- **Accompagnement renforcé** des organisations qui souhaitent **se lancer dans l'approche genre**, en s'appuyant sur les organisations membres les plus avancées, pour proposer des parcours adaptés avec des activités sur mesure.

Sur les publics

- **Rapprochement vis-à-vis des partenaires du Sud, via une logique de pilote** avec des activités à expérimenter (communauté de pratiques accompagnée, ateliers de prise en main de certaines démarches ou d'approches...) sur un terrain donné en partenariat avec des institutions de formation ou des OSC locales – partenaires des membres.
- Afin d'améliorer la place des **collectivités territoriales** au sein du réseau, le F3E pourrait développer des partenariats spécifiques avec des collectifs et de bailleurs travaillant avec elles.

Conclusions

La phase « test » du DSE du F3E a été finalisée avec la publication du rapport d'auto-évaluation accompagnée en janvier 2023 et l'actualisation du manuel. Il s'agit maintenant d'entrer dans une période de déploiement du dispositif, tout en conservant les principes qui ont permis de :

- Croiser les regards sur les effets et évolutions du F3E,
- Engager une réflexion prospective sur la valeur ajoutée du F3E,
- Montrer la plus-value du travail collectif pour appréhender le F3E dans toute sa complexité,
- Mettre en dialogue collectivement les apprentissages et orienter stratégiquement les actions.

L'investissement collectif de démarrage à la création du Dispositif de suivi-évaluation des effets a été certes important mais celui-ci permet au F3E de co-construire une analyse, la mettre en dialogue avec les membres, l'équipe et les partenaires, et orienter stratégiquement les activités, les sujets, les cibles du F3E sur ses points de forces et améliorer au fil de l'eau son accompagnement.

La pérennisation du Dispositif interne de suivi-évaluation sur les effets contribuera à l'amélioration de la qualité et l'impact des actions visant des changements justes, solidaires et durables.

Consulter le rapport complet



REMERCIEMENTS

Cette autoévaluation a été accompagnée par : Arnaud Laaban, Eval4Change

Elle a été co-pilotée par l'équipe du F3E :

Angeles Estrada, Santiago Hidalgo Sanchez, Claire Honoré, Vanessa Gautier, Lilian Pioch

Nous remercions le conseil d'administration, les membres du F3E et l'équipe du F3E pour leur contribution à cette autoévaluation.

Relecture, appui à la mise en page : Nathalie Saric

Mise en page : Valérie Boyat & Nicolas Folliot – Les Faire-Valoir – lesfaire-valoir.com

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

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 consultation externe et l'accompagnement « sur mesure » pour faciliter le passage à l'action.



F3E
17, rue de Châteaudun
75009 Paris · France
T : 33 (0)1 44 83 03 55

www.f3e.asso.fr

Avec le soutien de :

