EVALUATION STRATEGIQUE DU F3E (2017-2024)

RAPPORT D'EVALUATION

Martin Vielajus - Jean-Martial Bonis Charancle

KAYROS
Inventer les solidarités de demain

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION 5

LES ENJEUX ABORDES 5
LA DEMARCHE 6

1. DES ACTIVITES PERTINENTES ET ACCESSIBLES ? 8

REGARD GLOBAL SUR LES ACTIVITES 8
PERTINENCE ET APPRECIATION DES ACTIVITES 9
PRINCIPALES TENDANCES D'EVOLUTION DES ACTIVITES 10
UN « PARCOURS » DES MEMBRES ENTRE LES ACTIVITES DU F3E ? 10

LES ACTIVITES DU F3E CONTRIBUENT-ELLES A TRANSFORMER LES PRATIQUES DES MEMBRES ? 12
QUELLE CONTRIBUTION DU F3E A CHAQUE ETAPE DE TRANSFORMATION DES PRATIQUES DES MEMBRES ? 13

2. UN RESEAU PLUS OUVERT ? 20

L'EVOLUTION DU MEMBERSHIP 20
UN NOMBRE DE MEMBRES EN AUGMENTATION 20
DES ORGANISATIONS PLUS PETITES 21
UN RESEAU MULTI-THEMES 22
UNE PART NON NEGLIGEABLE DE PARTENAIRES ACTIFS EN FRANCE 23
UNE FRAGILITE SUR LA DIMENSION PLURIACTEURS ET LA PLACE DES COLLECTIVITES 24
UNE DEMULTIPLICATION FORTE GRACE AUX RESEAUX 26

AU-DELA DU MEMBERSHIP, UN ENJEU D'OUVERTURE ET DE RAYONNEMENT 27
LE LIEN AUX ORGANISATIONS MOBILISEES SUR LES DEMARCHES ET LES ENJEUX PORTES PAR LE F3E 28
LE LIEN AUX CONSULTANTES ET CONSULTANTS 30
LE LIEN AUX ACTEURS ET ACTRICES DU CHANGEMENT SOCIAL EN FRANCE 30
LE LIEN AUX ACTEURS ET ACTRICES DU CHANGEMENT SOCIAL DANS LES PAYS PARTENAIRES 32

3. UN RESEAU APPRENANT ? 35

UNE PROGRESSION DE LA LOGIQUE D'APPRENTISSAGE COLLECTIF, DANS TOUTES LES ACTIVITES 35
L'INTEGRATION DE L'APPRENTISSAGE COLLECTIF DANS LES DIFFERENTES ACTIVITES 36

UNE DIFFICULTE DU F3E A « FAIRE RESEAU APPRENANT » AUPRES D'UNE PARTIE DES MEMBRES 39
LA NATURE OUVERTE ET SOUPLE DU RESEAU F3E 39
LE BESOIN DE TRAVAILLER SUR L'APPUI ENTRE PAIRS, POUR RENFORCER LE RESEAU APPRENANT 40
FAIRE COMMUNAUTE TOUT EN OUVRANT LARGEMENT : DES OBJECTIFS A TENIR EN PARALLELE 42
LA QUESTION DU « NIVEAU » DES ECHANGES POUR PERMETTRE A TOUS D'APPRENDRE 42

4. UNE ORGANISATION RENOVEE ? 45

LE RENFORCEMENT DE LA VIE ASSOCIATIVE 45

LA PLACE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION, ET LA CAPACITE A TRAVAILLER EN LIEN AVEC L'EQUIPE 47
UN CA DIVERSIFIE MAIS PAS TOTALEMENT REPRESENTATIF 47
UN TRAVAIL ASSOCIE ENTRE CA ET EQUIPE QUI SE RENFORCE 49

LA CAPACITE A SUIVRE LES MEMBRES, LES ACTIVITES ET LEURS EFFETS 49

L'EVOLUTION DU MODELE ECONOMIQUE 51

5.UNE EVOLUTION DE L'IDENTITE DU F3E ET DE L'EQUILIBRE DE SES GRANDES FONCTIONS 55

L'EVOLUTION DE L'IDENTITE ET DE LA « VALEUR » DU F3E 55
UN ROLE CONTINU DE « GARANT » DE LA QUALITE DES DEMARCHES DES MEMBRES 55
UN PORTRAIT-ROBOT QUI TEMOIGNE D'UNE LEGITIMITE FORTE DU F3E AUPRES DES MEMBRES 56
UNE POSTURE DU F3E DE PLUS EN PLUS « ENGAGEE », AU SERVICE D'UNE VISION DU CHANGEMENT SOCIAL . 57

UNE EVOLUTION DES GRANDES FONCTIONS ET DES EQUILIBRES NOUVEAUX A TROUVER 59
LES GRANDES FONCTIONS « AU SERVICE DES MEMBRES » : ACCOMPAGNEMENT ET ANIMATION DE RESEAU ... 60
LES FONCTIONS-CLES, DEJA RECONNUES MAIS QUI GAGNERAIENT A RENFORCER LEUR INTEGRATION 60
LES FONCTIONS EMERGENTES ENCORE A FORMALISER, QUI DESSINENT UNE AUTRE POSTURE DU F3E 63

CONCLUSION 68

ANNEXES 73

ANNEXE 1 - BILAN PAR ACTIVITE 73
LES ETUDES 73
LES FORMATIONS 76
LES COMMUNAUTES DE PRATIQUES 79
LES PROGRAMMES D'EXPERIMENTATION METHODOLOGIQUE 81
LA PUBLICATION ET DIFFUSION DE RESSOURCES 84
LES EVENEMENTS 87

ANNEXE 2 - LISTE DES ENTRETIENS REALISES 88

LISTE DES ACRONYMES

AEDH	Agir Ensemble pour les Droits Humains - ONG
AFD	Agence Française de Développement
AG	Assemblée Générale
AEICT	Action Européenne et Internationale des Collectivités Territoriales
AMI	Appel à Manifestation d'Intention
ANCT	Agence Nationale de la Cohésion des Territoires
AOC	Approches Orientées Changement
ARRICOD	Association des professionnel-le-s de l'action européenne et internationale au sein des collectivités territoriales françaises
ASMAE	Association Soeur Emmanuelle - ONG
ATES	Association pour le Tourisme Équitable et Solidaire
BDD	Base de données
CA	Conseil d'administration
CARI	Centre d'Actions et de Réalisations Internationales - ONG
CartONG	Cartographie & gestion de données pour l'humanitaire et le développement - ONG
CCFD	Comité Catholique Contre la Faim et pour le Développement - ONG
CHTAC	Initiative Changer les territoires par l'action collective (PACS)
CIRAD	Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement
CIRRMA	Conférence Inter-Regionale des Réseaux Régionaux Multi-Acteurs - ONG
CLEAR	Centers for learning on evaluation and results
COTA	Collectif d'échange pour la technologie appropriée
CP	Communautés de Pratiques
CT	Collectivité Territoriale
CREAD	Centre de Recherche en Economie Appliquée pour le Développement
CUF	Cités Unies France - Association
DAECT - MEAE	Délégation pour l'Action Extérieure des Collectivités Territoriales
DCTCIV - MEAE	Délégation pour les Collectivités Territoriales et la Société Civile
DOS	Document d'Orientation Stratégique
DSE	Dispositif de Suivi-Évaluation
ECPAT	End Child Prostitution and Trafficking - ONG
ECPM	Ensemble Contre la Peine de Mort - ONG
ECSI	Education à la Citoyenneté et à la Solidarité Internationale
EF	Expertise France
EPA	Ecologie et pouvoir d'agir
ESS	Economie Sociale et Solidaire

EVA	Évaluation et Apprentissage (division AFD)
FAR	Réseau International Formation Agricole et Rurale - ONG
FDF	Fondation de France
FDVA	Fonds de développement de la vie associative
FIACAT	Fédération Internationale des ACAT (Action by Christians for the Abolition of Torture) - ONG
FIFE	Forum International Francophone de l'Évaluation
FORUS	Forum International des plateformes nationales d'ONG
GEI	Global Evaluation Initiative
GERES	Groupement pour l'Exploitation Rationnelle de l'Énergie Solaire – ONG
IDEAS	International Development Evaluation Association
IECD	Institut Européen de Coopération et de Développement - ONG
MADAC	Modèle d'auto-diagnostic et d'amélioration continue
MEAE	Ministère de l'Europe et des Affaires Étrangères - France
MEAL	Monitoring Evaluation and Learning
MFPF	Mouvement Français Pour le Planning Familial - ONG
MPN-OSC	Mobilisation et Partenariats Nationaux – Organisations de la Société Civile (AFD)
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OSC	Organisation de la Société Civile
PACS	Programme Atelier du Changement Social
PRISME	Programme d'innovations méthodologiques pour planifier, suivre et évaluer des processus de changement
pS-Eau	Programme Solidarité Eau
RA	Réseau Apprenant
RADSI	Réseau Associatif pour le Développement et la Solidarité Internationale - ONG
RBS	Réseau Bretagne Solidaire
RFE	Réseau Francophone de l'Évaluation
RH	Ressources Humaines
RRMA	Réseaux Régionaux Multi-Acteurs
SEL	Système d'Échange Local
SI	Solidarité Internationale
SMA	Structuration du Milieu Associatif
SYCTOM	Syndicat mixte central de traitement des ordures ménagères
UE	Union Européenne
WWF	World Wildlife Fund - ONG

INTRODUCTION

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

Cette évaluation est une première étape avant la construction, par le F3E, de nouvelles orientations stratégiques pour la période 2026-2032. Pour mieux cerner et anticiper les évolutions du F3E dans les prochaines années, cette première étape du retour en arrière permet de comprendre la trajectoire du F3E, ses acquis et ses défis.

Le moment est particulièrement pertinent pour entreprendre cette réflexion stratégique. Dans un contexte d'évolution rapide des visions, des valeurs et des modes d'intervention, le F3E se trouve à une place particulièrement intéressante pour accompagner la transformation des acteurs et actrices de la « solidarité internationale » (SI). La célébration récente des 30 ans du réseau a permis de mettre en lumière les évolutions importantes de cette place du F3E dans son environnement. Il passe au fil des années d'un positionnement de « guichet » à un espace d'apprentissage en réseau, d'expérimentation, et d'accompagnement des acteurs de la SI. Quel rôle ces huit dernières années ont-elles eu dans la transformation du réseau ? Comment ont-elles fait évoluer la composition, les activités, ou encore les modes d'apprentissage collectifs au sein du F3E ?

LES ENJEUX ABORDES

Le périmètre d'analyse très large de cette évaluation (l'ensemble des activités du F3E sur la période 2017-2024) implique de placer l'analyse au niveau transversal et stratégique. Il s'agit d'interroger les orientations du F3E et leur mise en œuvre, mais aussi l'évolution de l'organisation elle-même, son identité, sa posture, etc.
Cette évaluation est structurée autour de cinq grandes questions, qui reprennent largement les grands axes définis par le DOS en 2017 :

- **Des actions multiples, diversifiées et accessibles ?** Quel bilan des activités portées par le F3E en termes de pertinence, de participation, et d'appréciation par les membres ? Quelle évolution de ces activités pour s'adapter aux besoins ? Quels effets de ces activités sur la transformation de pratiques des membres ?
- **Un réseau ouvert ?** Quelle évolution du profil des membres du F3E ? Quelle capacité d'adaptation du F3E à la diversité de ces profils ? Quelle ouverture et quel rayonnement au-delà des membres, en France et à l'international ?
- **Un réseau apprenant ?** Quelle capacité du F3E à « faire réseau » et à encourager l'apprentissage collectif ? Quelle évolution de la dynamique de pair à pair ? Quelle capacité de chacun à nourrir et à se nourrir du réseau apprenant ?

- **Une organisation rénovée ?** Quelle capacité du F3E à construire une « démocratie associative » en interne ? Quelle évolution de l'implication des instances de gouvernance, et de leur lien avec l'équipe ? Quelle évolution du modèle économique du F3E ?

- **Une identité et une place qui évoluent ?** Quelle évolution de la perception de la « valeur ajoutée » du F3E, de son identité et son positionnement ? Quelle évolution des grandes fonctions du F3E et de l'équilibre entre ces fonctions ?

Avant d'entrer dans l'analyse de ces différentes questions, nous dressons un premier constat-clé : au cours de ces dernières années, le F3E s'est trouvé dans une période positive de déploiement, à la fois de ses activités, de son membership, de son équipe, etc. Cette dynamique positive est liée à la fois à un environnement assez favorable (croissance des financements dédiés à la SI, et intérêt accru des organisations pour les outils d'analyse de leurs actions) ; mais aussi à une volonté active du F3E de faire évoluer et d'affiner les activités, d'ouvrir les portes à de nouveaux profils de membres, etc. Autrement dit, le F3E a beaucoup bougé en quelques années. Notons que la période a aussi été marquée par les conséquences de la pandémie de Covid, notamment en matière de transformation des modes de travail et de place grandissante du distanciel dans les échanges, qui sont la matière première du F3E.

Nous le verrons, cette dynamique positive a permis au F3E de progresser sur chacun des défis fixés en 2017. Mais tout en progressant, le F3E a aussi fait face à de nouvelles questions et de nouveaux défis : sur l'adaptation de ses activités à la diversité grandissante de ses membres, sur la manière de construire une communauté d'apprentissage tout en élargissant les publics, sur la manière de porter les enjeux qui transformeront demain les actrices et acteurs et du changement social, etc.
Nous reviendrons sur ces questions et ces défis tout au long du rapport.

LA DEMARCHE

Pour construire notre analyse évaluative, nous avons cherché à donner toute sa place à la consultation et à la réflexion collective, notamment avec l'équipe et la gouvernance du F3E. Nous avons proposé pour cela une série d'outils de collectes et d'échanges :

- **Une large revue documentaire :** Les feuilles de route et stratégies internes, les évaluations antérieures du F3E, les bases de données d'activités, les rapports institutionnels sont autant de documents qui nous ont permis de mieux comprendre l'évolution des objectifs du F3E et ses réflexions internes.

- **Une analyse des résultats du dispositif de suivi-évaluation (DSE) en place au sein du F3E :** ce dispositif, centré sur les réalisations, les résultats et les effets des activités sur les membres du F3E, a constitué une ressource importante pour notre analyse.

- **Une enquête large** visant les membres, l'équipe et les partenaires du F3E. L'enquête a permis de mobiliser 125 répondant.e.s (dont 72 membres), et donc d'établir des tendances assez claires concernant la perception du F3E et de son évolution.

- **Environ 33 entretiens,** menés à la fois avec l'équipe du F3E, avec ses membres (dont les membres du Conseil d'administration), avec ses principaux partenaires techniques et financiers, et avec quelques acteur-ice-s-clés de son environnement (liste des entretiens en Annexe).

- **Des ateliers d'auto-évaluation, mêlant équipe et membres du F3E** (lors de l'Assemblée Générale de mai 2024, puis lors du Conseil d'Administration de juillet 2024). Ces Ateliers ont permis de croiser les regards sur les premiers enseignements issus de l'enquête et des entretiens, et de tester collectivement les premières analyses évaluatives.

- **Une attention plus particulière sur la place de l'expérimentation et l'innovation au sein du F3E,** qui s'est traduit par la participation et l'animation de plusieurs temps collectifs de capitalisation et d'autoévaluation autour du programme d'expérimentation PACS2.

Au-delà de ces différents temps collectifs, notre analyse s'est également construite en dialogue avec le Comité de Pilotage de l'étude, mobilisé dans l'expression des attentes, dans le cadrage, et dans la revue de ce rapport provisoire.

Parmi les limites de cet exercice, utiles à mettre en avant, se trouve bien sûr l'ampleur du champ couvert par l'évaluation. Nous le verrons, le F3E est une organisation très riche en activités, avec une capacité à inventer régulièrement de nouveaux formats, de nouveaux espaces, ou de nouveaux supports d'apprentissage pour s'adapter aux sujets et aux besoins des membres. Le défi est donc de rendre compte de cette diversité, et de tirer des enseignements généraux sur des pratiques en évolutions permanentes. Par ailleurs, la période concernée étant assez longue, il existe un enjeu de mémoire des évolutions, alors qu'une partie de l'équipe et des membres ont eux-mêmes changé.

Pour autant, la participation active de l'équipe et des membres dans les temps de collectes et d'échanges nous a permis de préciser la photographie que nous cherchions à tirer, et de la rendre progressivement plus nette à la fois au centre et dans les angles du cadre.

1. DES ACTIVITES PERTINENTES ET ACCESSIBLES ?

Nous proposons de démarrer l'analyse par la question des activités portées par le F3E. Il nous semble en effet qu'avoir une vision claire de ces activités, leur diversité et leur pertinence, permet de saisir plusieurs évolutions-clés du F3E, et facilite la réflexion sur les autres axes stratégiques que nous aborderons ensuite (« un réseau plus ouvert », « une approche d'apprentissage en réseau », et « une organisation rénovée »).

→ **Dans cette section, nous dressons tout d'abord un panorama global des activités centré sur la pertinence, les principales évolutions, la participation et l'appréciation par les membres. En annexe du rapport nous proposons un bilan plus détaillé, activité par activité, pour comprendre comment ont évolué ces activités du F3E, et quelles questions stratégiques posent aujourd'hui chacune d'entre elles.**
→ **Nous interrogeons ensuite les effets, et plus précisément la capacité de la combinaison d'activités proposée par le F3E à contribuer à l'évolution des pratiques des membres.**

Notons que nous reviendrons plus globalement, dans la dernière section du rapport, sur l'équilibre entre ces activités, dans le cadre de l'analyse des fonctions du F3E.

REGARD GLOBAL SUR LES ACTIVITES

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

- Accompagnement et financement d'études
- Expérimentation-innovation. Programme embarqué (PRISME, PACS)
- Groupes de travail / Communautés de pratiques ou assimilées (ex : Clinique méthodologique)
- Formations
- Utilisation de documents/supports diffusés ou mis en ligne par le F3E (produits par le F3E ou par d'autres structures)
- Organisation d'événements organisés par le F3E (AG, présentation d'études, rencontre du Réseau, atelier ad hoc, etc.)

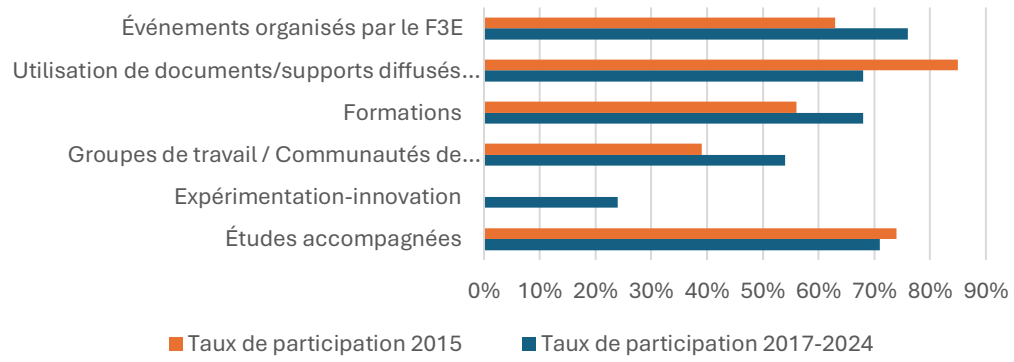
Notre premier constat est que l'offre du F3E est stable en ce qui concerne ces grandes catégories d'activités : la période 2017-2024 n'est pas marquée par l'ajout d'une nouvelle grande catégorie d'activité, comme avait pu l'être la période précédente avec l'expérimentation collective dans le cadre du PRISME. **En revanche, nous le verrons, la période est marquée par une grande diversification au niveau des méthodes, des outils et des formats d'animation dans chacune de ces activités.**

PERTINENCE ET APPRECIATION DES ACTIVITES

Notre premier constat est que la pertinence globale des activités proposées par le F3E est confirmée par les membres. Cette confirmation se dessine à travers une série de cinq indicateurs-clés :

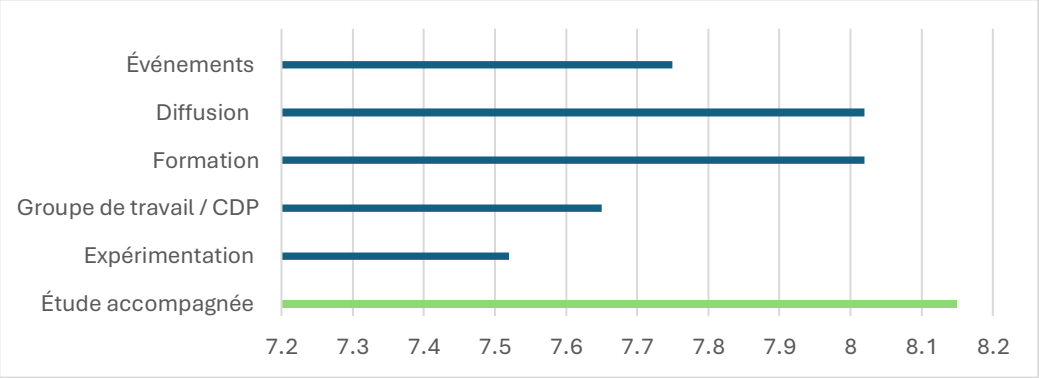
- **Les membres (y compris les nouveaux membres) pensent que les activités du F3E sont pertinentes pour eux** : à 86% des nouveaux membres déclarent que « les activités du F3E sont pertinentes et accessibles pour les nouveaux membres ».
- **« Pertinent » est l'un des traits dominants du portrait-robot du F3E** établi dans le cadre de l'enquête.
- **Les taux de participation aux activités sont élevés** (cf. tableau 1) sauf la catégorie expérimentation qui concerne, par nature, moins de membres.

Figure 1 : Taux de participation des membres aux activités du F3E



- **51% des membres renouvellent leur adhésion « sans hésiter »** et il y a peu de départ du F3E.
- **Le niveau d'appréciation des activités est haut** (cf. figure ci-après), les activités les plus appréciées étant les études, les formations et les publications.

Figure 2 : Appréciation des activités du F3E par les membres (échelle 0-10)



Ces indicateurs constituent, selon nous, un macro indicateur composite de la « pertinence » des activités, qui révèle un bilan très positif dans ce domaine. Il s'agit encore d'une vue d'avion, bien sûr, mais cette image est une base importante pour la suite de l'analyse.

PRINCIPALES TENDANCES D'EVOLUTION DES ACTIVITES

Au-delà de ce regard global sur la pertinence, nous observons une série **d'évolutions transversales** qui touchent les différentes activités et qui racontent déjà la transformation du F3E ces dernières années :

1. **Une tendance à la diversification.** Nous l'avons évoqué, si les grandes catégories d'activités ont été stables sur la période, nous observons une grande diversification dans le contenu de ces activités. De nouveaux types d'études ont été proposés, de nouveaux formats ont été testés pour la formation et les communautés de pratiques (CP), certaines activités sur-mesure ont progressé, etc. La diversification s'est aussi traduite au niveau des participant.e.s avec une ouverture plus grande aux non-membres et aux partenaires. Nous y reviendrons.

2. **Une tendance à la croissance de certaines activités plus que d'autres.** Davantage d'études ont été réalisées chaque année, davantage de publications ont été lancées, davantage d'événements ont été organisés, davantage d'informations ont circulé au sein du réseau. En revanche, le nombre de formations, de CP, et le nombre d'expérimentations sont restés assez stables. Nous essaierons de décrypter ces évolutions, activité par activité, dans l'annexe dédiée aux activités.

3. **Une tendance à la connexion entre les activités.** Cette connexion se retrouve dans la promotion des liens entre les activités, et d'une logique de « parcours » permettant de cheminer d'une activité à l'autre (connexion entre les études, les formations, les communautés de pratiques, etc.). La volonté de connexion est marquée notamment par un effort de mise en lien des activités d'accompagnement individuel (ex : étude) et des activités d'accompagnement collectif (ex : communauté de pratiques). Ainsi par exemple, l'AMI des études 2024 souligne que : « *Dans une logique de parcours des membres entre les différentes activités du F3E et de complémentarité entre celles-ci (…), la participation des membres porteurs d'études aux formations et aux communautés de pratiques proposées par le F3E est vivement encouragée* ». Nous poursuivons dans les pages qui suivent sur la réalité de ces parcours de membres entre les différentes activités.

UN « PARCOURS » DES MEMBRES ENTRE LES ACTIVITES DU F3E ?

L'ambition du DOS 2017-2025 était de renforcer l'articulation des différentes activités du F3E et le développement d'une logique de « parcours » des membres naviguant entre ces activités.
« Les offres d'accompagnement individuel (études, formations, appui conseil) et collectif (communautés de pratiques, programmes de recherche action, etc.) du F3E constituent des processus d'apprentissage complémentaires dont la cohérence et l'articulation seront plus lisibles. Le F3E identifiera, selon la typologie des membres, des parcours pluriannuels réalistes » (DOS 2017-2025).
L'ambition du F3E n'est pas, pour autant, de faire rentrer les membres dans des parcours formatés et pré-identifiés. Le F3E assume que les parcours sont pluriels, non linéaires et encore largement à inventer.

Quels constats peut-on dresser aujourd'hui face à cette ambition de parcours par type de membres ?
La base de données « activités » du F3E renseigne sur les parcours, en donnant une visibilité sur la chronologie et la densité de participation aux activités. Nous nous sommes appuyés sur cette base de données pour dresser un bilan dans ce domaine.

- **Le modèle d'implication dans une activité unique (étude) est finalement assez rare**
  Dans les entretiens, les répondants de l'équipe ou du CA F3E font ressortir une crainte du parcours « une étude puis plus rien ». Cependant, sur la période 2017-2024 cela semble plus être une inquiétude qu'une réalité fréquente. Les efforts du F3E pour mettre en évidence la complémentarité entre les activités et inciter les membres à s'y impliquer semble donc en partie fonctionner.

- **La porte d'entrée unique par les études est en partie dépassée.**
  Le parcours dans lequel la réalisation d'une étude est la porte d'entrée de collaboration avec le F3E (autrement dit le parcours historique au sein du F3E) est aujourd'hui en partie dépassé. Ainsi par exemple, entre 2017 et 2024, plus de 20 membres ont participé à des activités sans avoir réalisé d'études avec le F3E L'étude accompagnée peut même dans certains cas devenir un aboutissement plus qu'un commencement, après la réalisation d'autres activités collectives.
  Notons qu'une contradiction peut exister dans ce domaine du côté du F3E, entre le fait que le premier critère de financement des études soit le fait d'être une « organisation jamais accompagnée » (ce qui constitue une incitation pour que les nouveaux membres à proposer d'emblée une étude), et la volonté de déconstruire le parcours qui commence par une étude.

Exemple de parcours commençant par une étude pour diversifier ensuite les activités :
Le CARI rejoint le F3E en 2016 le CARI a fait sa 1ère étude avec nous en 2015, donc je pense qu'ils ont adhéré en 2015. Il réalise une étude en 2017 une évaluation, et une autre avant en 2015 = sur ces bases + participation à la formation évaluation en 2016, le CARI s'autonomise sur le pilotage de ses évaluations (je ne fais plus que relayer leurs appels d'offres à la mailing-list + site consultant-e-s, les TDR sont d'ailleurs faits selon notre trame même sans notre accompagnement de ces évaluations et alors qu'elles sont pilotées par d'autres personnes du CARI que celles qui avaient suivi les évaluations précédentes avec nous et la formation évaluation) + le partenaire du CARI au Burkina témoigne sur leur évaluation de 2017 à une journée de formation sur l'évaluation transformatif que je fais au FIFE du RFE à Ouaga en 2019, participe à trois formations en 2019-20-21, contribue à des communautés de pratiques en 2017, 2018 et 2020, puis se joint à une expérimentation dans le cadre du PACS en 2020-21.

- **Les non-membres ont souvent des parcours d'implication en amont de leur adhésion**
  La base de données permet effectivement d'identifier un certain nombre d'organisations qui ont adhéré au F3E ces dernières années après avoir participé à des activités du F3E au cours des années précédentes : c'est le cas par exemple de la CIRRMA, AEDH, ECPM, la Guilde Européenne du Raid, MFPF (planning familial), le réseau FAR, ou encore de Sidaction. Dans leur très grande majorité ces interactions concernent les formations et communautés de pratiques. Le parcours « prequel »[1] est donc bien une réalité. Notons que ce parcours progressif vers l'adhésion est une stratégie qui est soutenue par le F3E, sans qu'elle soit déployée de manière très volontariste : « *la plupart du temps ce sont les organisations qui sont demandeuses, on ne va pas les chercher pour participer. Donc c'est plutôt une opportunité pour le F3E* ». Les non-membres qui sont dans ce cas indiquent que ces activités leur permettent de se rapprocher du F3E (verbatim enquête).

- Au-delà de ces premiers constats, nous percevons une série d'exemples d'organisations particulièrement impliquées dans les activités au cours de ces dernières années, et qui ont pu suivre des **parcours thématiques**. Ainsi par exemple, sur l'approche Genre, nous retrouvons une série d'organisations qui ont été impliquées auprès du F3E dans plusieurs activités parallèle ou successives autour du genre (étude genre, CP genre, etc.) qui peuvent s'apparenter à des « parcours »

[1] Épisode d'une œuvre dont l'action se situe avant celle des épisodes précédents

d'intégration et d'approfondissement de cet enjeu. C'est le cas d'organisations telles que Commerce Équitable France, Secours Catholique, IECD, ou encore ASMAE.

Ces exemples pourraient constituer des illustrations intéressantes de « parcours-types » au sein du F3E. Dans son effort de lisibilité plus grande de ses activités, le F3E pourrait chercher à mettre en avant certains de ces parcours, tout en prenant garde d'éviter de trop les modéliser (la participation aux activités pouvant être portée par des personnes différentes, selon des logiques différentes, au sein de la même organisation). A cet effet, le F3E a d'ailleurs mis en place un groupe de travail « parcours » qui s'est donné trois axes de travail : une communication améliorée, une attention particulière et conséquente aux nouveaux membres, une valorisation des parcours des membres à travers des podcasts et articles.

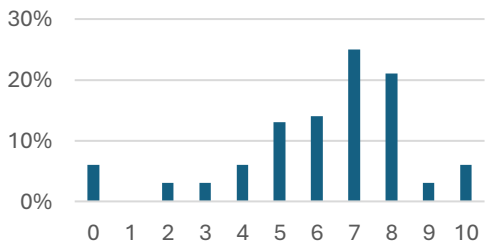
LES ACTIVITES DU F3E CONTRIBUENT-ELLES A TRANSFORMER LES PRATIQUES DES MEMBRES ?

Les orientations du DOS 2017-25 visaient à ce que les membres parviennent à « *changer leurs pratiques et leurs postures pour mieux contribuer au changement social* ». Dans sa récente Feuille de Route Influence, le F3E a cherché à expliciter davantage ce changement visé : il s'agit de renforcer les pratiques d'apprentissage et d'analyse de l'action ; autrement dit de renforcer la capacité des membres à apprendre de ce qu'ils font et de ce que font les autres, à se remettre en question, et à identifier les leviers de leur transformation.

Quel bilan peut-on faire de la contribution des activités du F3E à cette évolution des pratiques des membres ?

Le bilan global dans ce domaine est assez positif : le F3E est perçu comme un facteur de transformation par un grand nombre de ses membres. Un premier indice se trouve d'ailleurs dans le portrait-robot dressé par les membres : le terme « transformatif » apparait dans les adjectifs prioritaires pour définir le F3E.

Notre enquête révèle que plus de deux tiers des répondant.e.s estiment avoir « renforcé leurs fonctions d'apprentissage et d'analyse de l'action » ces dernières années. Cette tendance se retrouve chez toutes les tailles et les profils de membres. L'évolution est donc assez nette dans ce domaine et fait écho plus généralement à la montée en puissance de la culture de l'évaluation, de l'apprentissage et du suivi auprès des acteurs de la solidarité internationale. Au-delà du simple « renforcement », nous notons que les membres témoignent d'une diversification des démarches qu'ils engagent : davantage de démarches de suivi-évaluation, de capitalisation, etc.



Enquête - Niveau de contribution du F3E aux pratiques d'apprentissage/analyse de l'action (échelle 0-10)

Les membres perçoivent assez bien la contribution du F3E à ce renforcement de leurs pratiques : 57% des membres qualifiant cette contribution au-dessus de 6/10 (moyenne 6,2). Seules les plus grosses

organisations répondantes perçoivent moins clairement cette contribution. En revanche, nous observons assez peu de différences de perception entre les membres en fonction de leurs thèmes d'intervention. Des résultats assez similaires se retrouvaient dans l'enquête DSE de 2022.

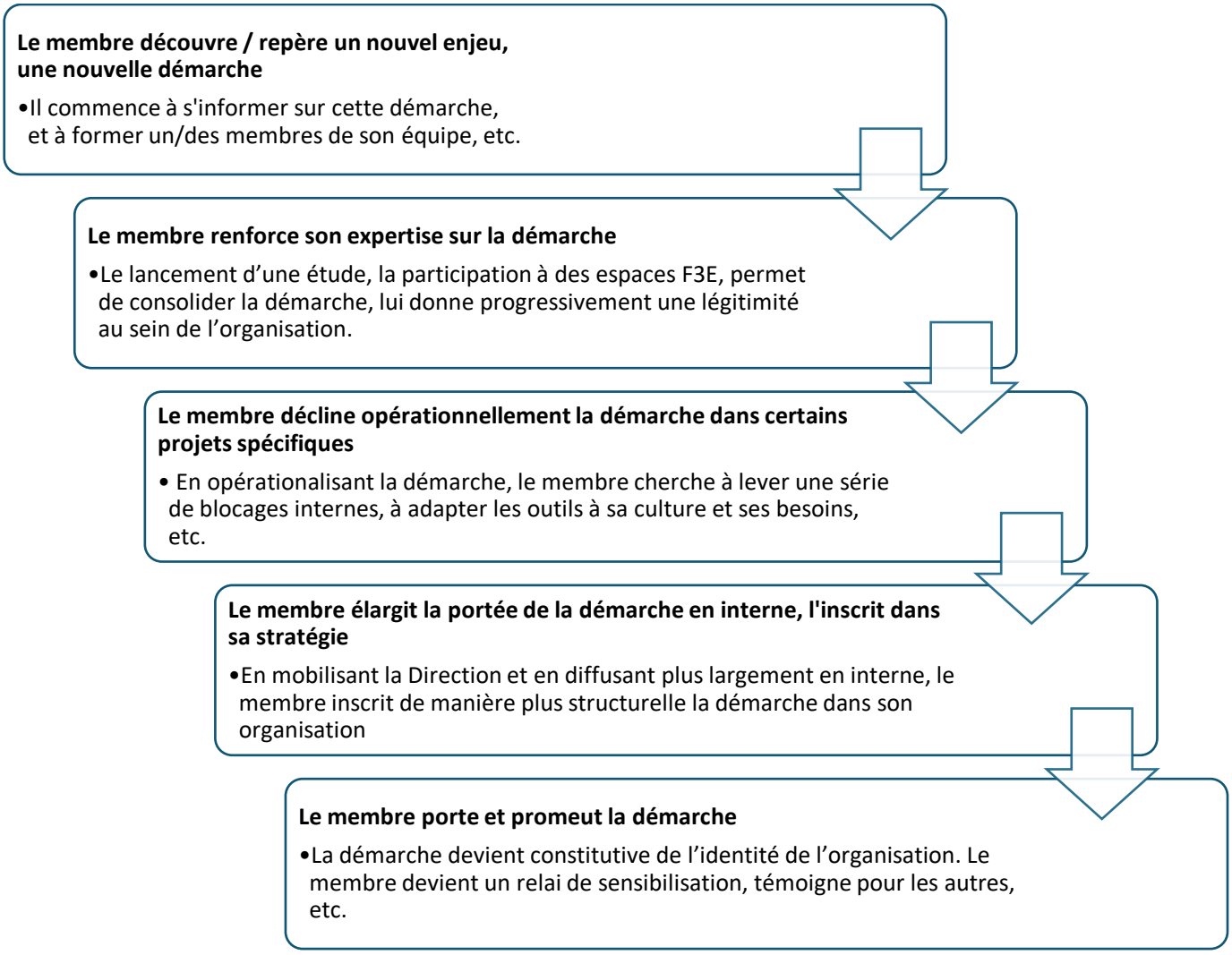
Assez naturellement, nous constatons aussi que la perception de cette contribution du F3E à l'évolution des pratiques s'accroit en fonction du niveau d'implication des membres. Les membres les plus impliqués (plus de 5 activités) placent ainsi très majoritairement cette contribution assez haut, mais ces membres ne représentent que 25% du membership. Ce constat va avec l'une des convictions du F3E de l'importance d'une dynamique de « parcours » des membres pour permettre de progresser dans l'apprentissage.

Mais pour aller plus loin dans l'analyse de la contribution du F3E à l'évolution des pratiques des membres, il est utile de repartir du chemin de transformation de pratiques chez ces membres, autrement dit du chemin de prise en compte d'un nouveau sujet ou d'une nouvelle démarche au sein leurs organisations (ex : intégration des AOC, des approches de genre intersectionnel, etc.). En dessinant ce chemin de transformation des pratiques, nous pourrons **réfléchir à la contribution du F3E à chacune des étapes de ce chemin.**

QUELLE CONTRIBUTION DU F3E A CHAQUE ETAPE DE TRANSFORMATION DES PRATIQUES DES MEMBRES ?

Chaque organisation intègre à sa manière des démarches nouvelles, en repartant de son histoire, sa culture interne, sa place dans le secteur, etc. Pour autant, on peut voir se dégager dans les différents témoignages un **cheminement commun,** plusieurs grandes étapes dans la manière dont les membres peuvent prendre en compte, intégrer, et porter les démarches soutenues par le F3E.

Nous proposons de résumer celui-ci en cinq marches. Ce chemin est une proposition des évaluateurs, qui rejoint largement les étapes définies dans le dispositif de suivi-évaluation du F3E (Apprendre>Maîtriser>Mettre en œuvre>Transmettre), tout en cherchant à les préciser et les appliquer à des chemins organisationnels. Notons aussi que ces marches sont très simplifiées, pour les besoins de la réflexion qui suit. La réalité du cheminement des organisations est nécessairement plus variée et moins linéaire.



Ces étapes ne sont pas nécessairement linéaires, et pas nécessairement abordées de manière successive. Mais chacune d'elles est un marqueur stratégique dans la transformation des pratiques des membres.

➔ **La question est de comprendre à quoi le F3E a-t-il pu contribuer dans chacune de ces étapes. Qu'est-ce qui, dans les activités du F3E, a pu aider les membres à avancer sur ces différentes marches ? A l'inverse, qu'est-ce qui a pu manquer ?**

UNE CONTRIBUTION FORTE DU F3E SUR LES PREMIERES MARCHES DU CHEMINEMENT DES MEMBRES

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

Par sa fonction de production et de diffusion de connaissance, par ses modules de formations, par ses rencontres, par l'accompagnement d'études, **le réseau parvient clairement à « mettre à l'agenda » de nouveaux enjeux et de nouvelles démarches et à mobiliser les membres autour de ces enjeux**. Les témoignages sur ce point sont assez unanimes, les membres reconnaissent clairement cette capacité du F3E à les mobiliser sur des enjeux nouveaux, et à proposer des espaces et des activités pour se familiariser avec ces enjeux.

« La formation sur le Genre nous a permis d'impulser le travail en interne là-dessus. Nous avions cela en tête mais il nous fallait un cadre, un projet de réflexion pour avancer. » (Membre F3E)

Les témoignages nous montrent aussi comment **le F3E contribue à renforcer ensuite un premier niveau d'expertise des organisations, mais aussi et surtout à légitimer progressivement ces enjeux et ces démarches au sein des organisations.**

→ Ainsi par exemple, l'accompagnement d'une étude et sa restitution élargie viennent souvent assoir le sujet auprès des Directions.

→ Autre exemple, la participation d'une ou deux personnes de l'organisation à des formations et des communautés de pratiques viennent souvent donner de la légitimité à l'enjeu/la démarche vis-à-vis du reste de l'équipe.

« Le F3E renvoie une image de sérieux, de rigueur. Le fait que le F3E se mobilise et fasse des activités collectives autour du genre, cela a contribué à légitimer le sujet en interne (et ceux qui travaillent sur le sujet). Cela nous donne aussi des arguments pour convaincre les Directions. » (Membre F3E)

« La formation capitalisation nous a fait bouger en interne. En partant de notre cas, nous avons pu préciser notre démarche, puis sensibiliser les collègues et le Comité de Direction. » (Membre F3E)

UN ENJEU CLE D'ACCOMPAGNEMENT DU F3E SUR LES DEUX MARCHES SUIVANTES : LA DÉCLINAISON DANS CERTAINS PROJETS ET LA DIFFUSION EN INTERNE

La troisième étape de ce chemin des membres est la déclinaison plus opérationnelle des démarches dans des projets spécifiques des organisations (ex : dispositif de suivi « orienté changements » sur un projet spécifique). Si le F3E contribue aussi à cette marche, les attentes des membres sont importantes à ce niveau, et le nombre de membres que le F3E peut accompagner sur cette étape est plus restreint. La perception des effets du F3E est donc moins évidente. Pour le comprendre, revenons sur deux exemples-clés : l'exemple de la prise en compte des enjeux de genre intersectionnel et des AOC par les membres

La prise en compte des enjeux de genre intersectionnel

Une très grande partie des membres interrogés (enquête : 82%) témoignent de la progression de la prise en compte du genre au sein de leur organisation au cours de ces dernières années. Toutefois, la perception de la contribution du F3E à leur progression est assez moyenne (4,72/10), en dehors d'un noyau d'organisations qui perçoit clairement un rôle central du F3E (22%).

L'un des premiers facteurs qui a pu mitiger cette perception est la multiplicité des acteurs mobilisés sur le genre, et qui produisent des ressources sur cet enjeux (Ex : AFD, Coordination Sud, etc.). Cette diversité d'acteurs et de ressources disponibles peut diluer la perception d'une contribution centrale

du F3E, davantage que sur d'autres enjeux.

Mais un autre facteur important qui ressort des verbatims de l'enquête est le besoin d'une approche plus « terrain » autour du genre, permettant de travailler sur les difficultés et les contradictions rencontrées par les acteurs au plus près de ce terrain. **Or pour permettre cette approche plus proche du terrain, les organisations soulignent ainsi le besoin d'accompagnement plus opérationnel et plus individuel, qui les aide à avancer sur l'opérationnalisation des approches genre.**

« Les activités collectives sur le genre sont très utiles ; mais pour nous permettre d'opérationnaliser ensuite, il faudrait un accompagnement plus individuel » (Membre F3E)

(Besoin d'une) localisation de l'approche genre et sa diffusion au-delà des cadres et des experts thématiques, directement auprès des personnels de terrain (éducateurs, techniciens etc.) (Membre F3E)

La prise en compte des enjeux des AOC

Nous retrouvons en partie le même type de réactions autour des AOC. Certes, la question de la contribution du F3E à la prise en compte des AOC se pose assez différemment dans la mesure où ces enjeux sont portés par moins d'acteurs, ce qui donne au F3E une place très centrale sur le sujet au niveau francophone.
Les résultats d'enquête du DSE indiquent qu'en 2022, une petite moitié des membres (44%) intégraient (plus ou moins largement) les AOC dans leurs pratiques ; tandis qu'une autre moitié déclarait que leur organisation n'était pas familière des AOC. **Parmi ces organisations intégrant ces démarches, et notamment parmi celles qui les intègrent « de manière systématique », la plus grande partie a participé à un programme d'expérimentation du F3E intégrant les AOC (et a donc bénéficié d'un accompagnement individuel sur trois ans dans la déclinaison opérationnelle de ces approches).**

A l'inverse, parmi les réponses des membres n'intégrant pas les AOC, nous retrouvons de nouveau la perception d'une approche trop théorique et **la difficulté d'un passage à l'action**.

Ces deux exemples racontent bien l'enjeu-clé de cette 3e marche d'évolution des pratiques : lorsqu'il s'agit d'intégrer une nouvelle démarche au cœur de ses projets, l'organisation est face à une série de difficultés de terrain, une série de besoins d'adaptation des outils à la culture des équipes impliquées dans ces projets, etc. Dans les activités collectives, le F3E fait clairement un effort pour travailler sur l'opérationnalisation des démarches (dans les formations, dans les CP, etc.) **Pour autant, à ce stade du parcours, les organisations expriment souvent le besoin d'un accompagnement plus individuel pour creuser l'opérationnalisation.** L'accompagnement des études, par nature individuel, peut contribuer à la réflexion des organisations autour de nouveaux enjeux et nouvelles démarches, sans accompagner pour autant leur mise en œuvre. De son côté, l'accompagnement des expérimentations joue davantage un rôle d'appui à l'opérationnalisation. Cet accompagnement est d'ailleurs généralement perçu de manière très positive par les membres qui en bénéficient, qui observent leurs effets sur l'évolution de leurs pratiques. Pour autant, les membres du F3E sont nombreux et les capacités de l'équipe sont limitées. Les expérimentations ont touché ainsi 21% des membres jusqu'à ce jour, ce qui pose donc la question du périmètre de membres que le F3E peut accompagner sur cette 3e marche, et du type d'activités qui permettent de renforcer ce type d'accompagnement**.**

La quatrième étape du parcours est la capacité à embarquer plus largement les équipes et les Directions des organisations, pour inscrire la démarche de manière plus structurelle dans les pratiques et la stratégie de l'organisation. L'enjeu est de parvenir à ce que ces changements de pratiques dépassent le cadre d'un projet ou une expérimentation et se diffuse plus largement au sein de l'organisation. En réalité, ce point est l'un des enjeux les plus souvent soulevés durant notre évaluation.

« On a besoin d'opérer la « transformation politique ». Et pour ça, il faudrait davantage d'accompagnement organisationnel, pour aider à la diffusion dans les structures. » (Membre F3E)

Le constat dans ce domaine rejoint celui de la marche précédente : **de nombreux membres soulignent le besoin d'aller plus loin dans l'accompagnement de la diffusion en interne des démarches.** La demande de ces membres est que le F3E puisse accompagner d'avantage les référent-e-s dans une stratégie organisationnelle de mobilisation des équipes et des Directions ; les aider à démontrer l'intérêt de ces démarches auprès du management des structures.

« Il serait utile que le F3E articule davantage sa réflexion méthodologique avec une réflexion plus politique et organisationnelle, sur la manière d'intégrer des questions comme le genre et les AOC dans les organisations. » (Membre F3E)

Le rapport DSE 2023 revient d'ailleurs sur ce point en signalant que le F3E pourrait *« affiner son analyse et son discours quant à la manière d'organiser cet apprentissage au sein des organisations. Or, il s'agit d'un « trou dans la raquette » puisque cet enjeu est peu traité par l'offre de renforcement institutionnel de Coordination SUD.* »[2]

Le F3E a pu développer des activités qui permettent de renforcer la mobilisation et la diffusion dans les organisations (ainsi par exemple, nous notons que l'organisation de certaines études et leurs restitutions larges permettent de mobiliser les Directions et les gouvernances, ceci d'autant plus qu'avec le temps, les études ont porté davantage sur des questions organisationnelles et moins sur des projets isolés). **Toutefois ce type d'accompagnement passe aussi et surtout par des activités sur-mesure, en interne des organisations.** Il peut s'agir de sessions de sensibilisation, ou de formations sur-mesure, qui se sont multipliées au cours de ces dernières années (ex : Secours Catholique). Mais il peut s'agir aussi de la mise en place de Communautés de Pratiques sur-mesure, internes aux organisations. Ces CP, développées en co-animation avec l'organisation concernée, peuvent aider à renforcer la mise en discussion interne de nouvelles démarches, faciliter l'apprentissage et l'appropriation large de ces démarches.

De fait, nous percevons une montée en puissance de cette logique « sur-mesure » au F3E (au-delà de l'accompagnement des études, qui sont en soi, des formes d'accompagnement individuel et sur-mesure, à l'origine même du F3E). Si les accompagnement sur-mesure ont pour le moment touché 17 membres, ils se multiplient aujourd'hui. En 2024, 8 collaborations « sur-mesure » sont ainsi prévues, soit près de la moitié de celles déjà réalisées durant toute la période. **Toutefois, une fois encore, le sur-mesure concerne une petite partie des membres, et pose la question la place de ce type d'accompagnement dans l'équilibre des activités pour les prochaines années.**

Par ailleurs, si le sur-mesure est amené à se développer dans les années à venir, il s'agira de réfléchir au modèle économique qui l'accompagne, et à l'organisation interne de l'équipe pour donner tout sa

[2] Rapport Final – Les effets du F3E. Dispositif de suivi-évaluation - Eval4Change, 2023 https://f3e.asso.fr/wp-content/uploads/F3E.-Rapport-final-DSE Effets.pdf?utm_source=sendinblue&utm_campaign=Convocation%20%20Inscrivez-vous%20%20notre%20Assemble%20gnrale%202023_copy&utm_medium=email

place à ce type d'activité (très consommatrice de temps). Il s'agira aussi de réfléchir au rôle joué par l'équipe F3E dans ces accompagnements sur-mesure, avec la question centrale de la subsidiarité avec les consultant-e-s sur ce plan. Autrement dit se demander quelle pertinence et quelle légitimité du F3E par rapport aux consultant-e-s dans ce sur-mesure, au-delà des études et des expérimentations ?

SUR LA DERNIERE MARCHE, UN ENJEU D'ALLIANCE AVEC LES MEMBRES LES PLUS AVANCES

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

Le F3E mobilise effectivement ses membres les plus avancées sur certains enjeux : pour témoigner dans les Communautés de Pratiques, pour contribuer à l'animation de formations, lors de restitutions, etc. Des membres tels que Batik international, Action Éducation, le CCFD ou encore Initiative Développement ont ainsi été régulièrement mobilisés pour faire part de leurs expériences dans différents espaces. Il s'agit généralement d'organisations qui ont une proximité d'identité et de culture avec le F3E, et qui sont porteuses d'enjeux transversaux (genre, pouvoir d'agir, etc.) sur lesquels elles cherchent à expérimenter et produire de la connaissance.

Des collaborations avec ces organisations existent donc, mais elles pourraient être davantage renforcées et formalisées, afin notamment :

- De donner davantage de visibilité aux démarches qu'elles portent,
- De produire davantage avec elles de la connaissance, à partir de leurs expériences
- De valoriser davantage leur rôle de « mentor » auprès d'autres organisations,
- Ou encore de porter davantage en commun certains des enjeux d'influence vis-à-vis des partenaires extérieurs, etc.

Les points de collaboration avec ces « alliés » sont donc assez nombreux, et touchent à différentes fonctions au sein du F3E. Il serait intéressant pour le F3E de chercher à mieux définir ses « alliés » sur les différents enjeux qu'il porte, et de creuser le type de partenariat à construire avec ces acteurs. Pour consolider ces partenariats, l'un des défis est de trouver le type d'incitation qui permettrait à ces alliés de se mobiliser auprès du F3E sur le long terme.

Points-clés et perspectives

Le F3E propose à ses membres une grande diversité d'activités, et les membres sont au rendez-vous : la participation et l'appréciation de ces activités est élevée. **La priorité est donc de poursuivre ce qui marche, et ce qui met en marche les membres.**

Au cours de la période 2017-2024, sans ajouter une nouvelle grande catégorie d'activités à son arsenal, le F3E a **diversifié ses approches**, étendu son périmètre méthodologique (ex : les dispositifs de suivi-évaluation ; la gestion des connaissances), abordé des nouveaux enjeux (ex : genre, écologie). En abordant ces nouveaux enjeux, le F3E a cherché à se positionner au cœur des évolutions du secteur de la solidarité internationale.

Le F3E a amélioré la connexion entre ses activités, en proposant davantage de « parcours » aux membres (connexion études-formation ; connexion expérimentations-CP ; parcours thématique genre ou AOC, etc.).

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

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

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

Nous proposons de placer cette question sur un « curseur », en la mettant en tension avec l'objectif du F3E d'embarquer largement les organisations sur les premières marches de leur transformation de pratiques, et de promouvoir des activités qui vont dans ce sens.

F3E incubateur large et ouvert Ouvrir largement aux nouveaux entrants pour les faire progresser sur les premières marches de leurs changements de pratiques	**F3E conseiller de la transformation des organisations** Accompagner les membres dans la diffusion interne et l'opérationnalisation des démarches, en renforçant l'individuel et le sur-mesure

Nous reviendrons sur ce curseur dans les dernières pages du rapport, afin de le mettre en lien avec d'autres choix stratégiques-clés pour le F3E.

2. UN RESEAU PLUS OUVERT ?

Dans le DOS, la notion de réseau plus ouvert renvoie à l'élargissement à de nouvelles catégories de membres[3], à la pertinence et accessibilité de l'offre du F3E, à la meilleure prise en compte de certaines catégories de membres (réseaux et collectivités territoriales) ainsi qu'à l'ouverture vers de nouveaux partenaires, en France et vers les réseaux méthodologiques.

Pour fixer les idées, signalons que le membership du F3E comptait 81 membres fin 2017 et 103 membres 2023. Le membership est donc en augmentation mais en quoi est-il différent, nous nous penchons sur cette question dans cette section.

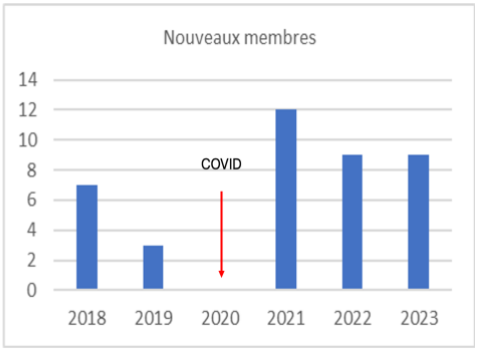
Enfin, rappelons que la composition d'un réseau, en particulier la nature des membres et leur nombre, est un facteur déterminant de sa réflexion stratégique, elle conditionne les activités, le type d'interactions entre les membres, et le modèle économique sur lequel s'appuyer.

L'EVOLUTION DU MEMBERSHIP

UN NOMBRE DE MEMBRES EN AUGMENTATION

Entre 2017 et 2023, le F3E a accueilli 48 nouveaux membres. Cette croissance est particulièrement marquée entre 2021 et 2023 (en moyenne 10 nouveaux membres par an ; avec une absence de nouveaux membres en 2020 qui s'explique par la pandémie de COVID 19). Nous examinerons dans les pages suivantes les profils de ces nouveaux membres et la manière dont ils font évoluer le F3E.

L'arrivée de nouveaux membres en nombre important découle de plusieurs facteurs. Dans quelques cas, des organisations deviennent membres en raison des parcours d'individus qui amènent le F3E dans leurs bagages : *« j'étais référent du F3E dans une autre association. Quand j'ai rejoint ma nouvelle structure, j'ai souhaité que nous rejoignons le F3E ».* Dans d'autres cas, les organisations sont incitées à rejoindre le F3E par leurs partenaires (via l'AFD en particulier mais pas seulement). Le F3E est alors une sorte de caution de qualité des actions (cf. section 5). C'est le cas par exemple des petites organisations de Droits Humains qui ont rejoint le F3E récemment. Devenir membre pour pouvoir réaliser une étude en bénéficiant d'un co-financement du F3E est également mentionné mais, nous l'avons évoqué, ce « parcours » semble perdre de l'importance.



[3] En particulier « des acteurs ayant des actions à la fois en France et à l'international, des membres positionnés sur l'innovation en changement social, et des acteurs du changement social (de l'ESS, de l'éducation populaire, etc.) cherchant à s'ouvrir à l'international ». Dans le DOS l'élargissement du membership est rattaché à Organisation Rénovée.

Durant la même période, une trentaine de membres sont partis, parmi lesquels 8 collectivités. Notons que les OSC sortantes sont en majorité de petite taille. Les raisons des départs ne sont pas connues pour tous, cependant le manque de ressources, la fin du financement de l'AFD ou la disparition de l'organisation sont parmi les raisons souvent citées. Dans notre enquête les anciens membres mettent de plus en avant un manque de pertinence de l'offre du F3E pour eux.

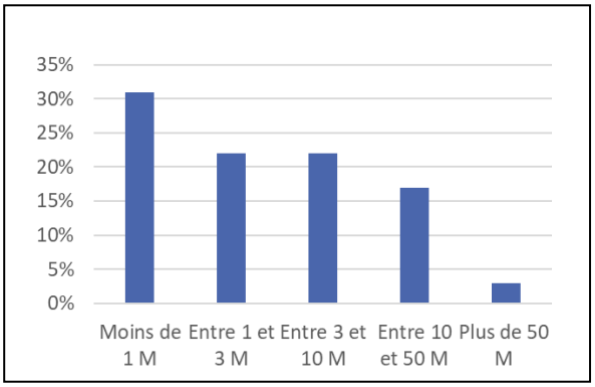
Enfin, il est important de signaler le retour d'organisations qui ont été membres au début du F3E et qui ont considéré à un moment donné que le rapport coût-bénéfice de leur adhésion au F3E n'était plus incitatif. Le retour de ces organisations signale mieux que de nombreux indicateurs le renouvellement de l'offre du F3E (notamment les programmes d'expérimentation, la prise en compte du genre, les nouveaux types d'études, etc.)

Il est utile à présent de comprendre dans quel sens s'est fait cette croissance du membership. Quelle évolution du profil des membres et du périmètre du membership F3E ? En quoi cette évolution peut-elle questionner la nature même des activités menées ?

DES ORGANISATIONS PLUS PETITES

La répartition des membres par budget (destiné à la solidarité internationale) montre un membership de taille variée, dans lequel **toutes les catégories sont bien représentées en dehors des très grandes organisations** (plus de 50 M€).

Figure 1 : Répartition des membres du F3E en fonction du budget dédié à la solidarité internationale



Pour autant notons **la présence de plus en plus importante de membres dont le budget dédié à la solidarité internationale est de petite taille.** L'enquête que nous avons réalisée montre que 53% des membres ont un budget de moins de 3 millions. Cette tendance s'est ainsi renforcée entre 2017 et 2024 : sur 21 nouveaux membres ayant répondu à l'enquête, 19 ont un budget inférieur à 3 M€ (dont 11 avec un budget inférieur à 1 M€).

Cette évolution semble jusqu'à présent être passée plutôt inaperçue. Le noyau dur historique du F3E est plutôt constitué d'organisations dont le budget oscille entre 3 et 50 M €. C'est d'ailleurs dans ce segment que la participation aux activités est la plus élevée, comme le montre le tableau qui suit.

Tableau 1 : Participation aux principales activités du F3E en fonction du budget SI des membres

Participation aux principales activités du F3E	0-3 M	3-50 M
Étude accompagnée	64%	79%
Expérimentation-innovation. Programme embarqué (PRISME, PACS, CHTAC)	13%	43%

Groupe de travail / Communauté de pratiques ou assimilée (ex : Clinique méthodologique)	44%	71%
Formation	64%	75%

La répartition par taille des membres et la présence plus importante de petites organisations pose de nouvelles questions au F3E concernant l'accessibilité et la pertinence des activités, ceci d'autant plus que l'on note une **participation différenciée aux activités du F3E en fonction de la taille** :

- Les petites organisations (1-3 M€) sont beaucoup dans les formations, les évènements, et l'utilisation de documents
- Les organisation moyennes (3-10 M€) sont beaucoup dans les études et les expérimentations
- Les grandes organisations (10-50 M€) sont beaucoup dans les groupes de travail et les événements

  → Les plus petites organisations (0-1 M€) participent à moins d'activités et questionnent davantage leur pertinence.

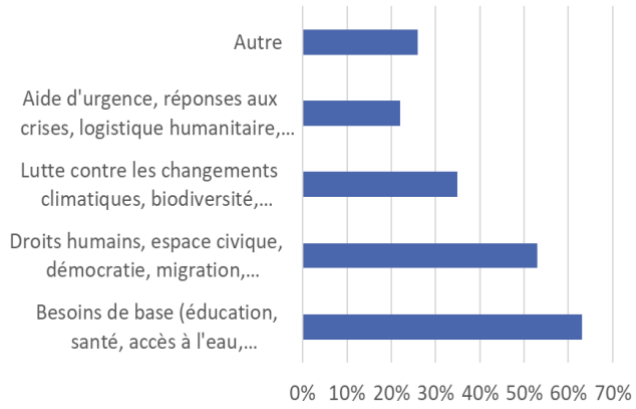
Ce constat fait, **la question qui se pose est de savoir s'il faut chercher à équilibrer la participation à certaines activités et notamment à faire évoluer les activités pour mieux intégrer les plus petites** organisations. Notons qu'à ce stade, si les petites organisations ont plus de mal à participer à certaines activités, elles ne questionnent pas, pour autant, l'intérêt global du F3E pour elles.

Répondre positivement à cette question pourrait amener le F3E à penser son offre de service à différents niveaux, incluant un niveau avec un **« coût d'entrée » moins important pour gagner en pertinence auprès d'organisations ayant peu de ressources humaines et une capacité d'implication plus faible.** Mais cela pourrait également amener le F3E à se poser la question du niveau de maturité institutionnelle pour être membre (qui n'est d'ailleurs pas nécessairement une question de taille ou d'ancienneté). Le F3E doit-il favoriser les membres qui sont le plus à même de valoriser les activités actuelles du F3E ou doit-il les adapter pour un éventail plus large d'organisations ? Notons que cette réflexion se rattache très directement à la question du niveau d'approfondissement de l'accompagnement du F3E, que nous ébauchions en conclusion de la section précédente.

Enfin, notons que l'arrivée de nombreuses petites organisations au sein du F3E se fait à un moment ou les pouvoirs publics réduisent leur financement. Cette perspective de baisse des financements vers les OSC pourrait avoir un effet sur leur capacité d'implication auprès du F3E.

UN RESEAU MULTI-THEMES

La seconde évolution notable semble être l'ouverture thématique du F3E avec notamment l'arrivée de membres dont les thèmes d'interventions principaux sont les Droits Humains (ex : FIACAT), l'environnement (ex : WWF) ou l'ECSI (ex : CIRRMA). Il existait déjà au F3E des organisations impliquées sur ces thèmes, mais ceux-ci étaient moins souvent l'entrée principale des organisations.



Dans notre enquête, nous avons demandé aux organisations répondantes d'indiquer quels étaient leurs thèmes d'interventions principaux, en retenant 4 grand thèmes : les besoins de base ; les droits ; l'environnement ; les crises. **Les réponses montrent que le F3E est aujourd'hui un véritable réseau multi-thèmes** au sens où les 4 grands thèmes d'intervention de la solidarité sont bien représentés.

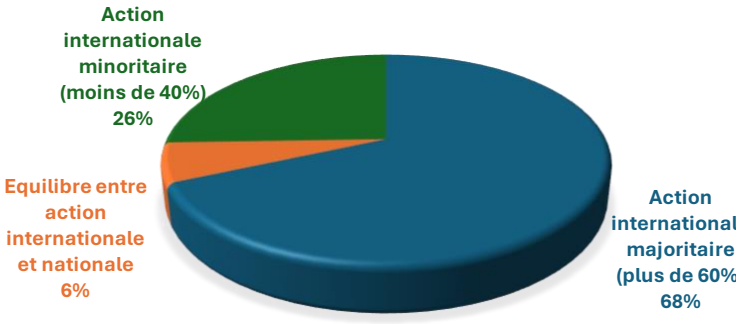
Cette forme de classification étant plutôt nouvelle, il est difficile de mesurer des évolutions à ce stade. Nous notons cependant que **le thème « Besoins de base » perd de sa centralité chez les membres récents,** qui ont été par ailleurs nombreux à choisir la réponse « Autre ». Cette section « Autre » renvoie notamment à l'ECSI (avec l'arrivée au F3E d'organisations centrées sur cet enjeu - ex : CIRRMA et plusieurs RRMA), ou à des thèmes circonscrits (le commerce équitable, l'audiovisuel, etc.).

Entre 2017 et 2024, la diversité du membership s'est donc accrue, notamment avec l'arrivée d'organisations telles que Syctom, Atelier Varan, WWF, FIACAT, CIRRMA. Malgré cette ouverture du membership vers de nouvelles thématiques, le réseau conserve, assez logiquement, encore un vocabulaire et des outils qui restent à adapter pour certaines nouvelles familles d'acteurs et actrices de la solidarité internationale. Nous percevons d'ailleurs ce besoin dans certains témoignages des nouveaux entrants. Ce point reste un défi pour le F3E dans les prochaines années.

> « *Pour nous, le F3E est très orienté « solidarité internationale », avec des approches ou des mots qui ne sont pas toujours les mêmes que nous. Ça se ressent dans les supports de formation par exemple. Ça demande pour nous de s'approprier et de traduire les notions en interne.* » (Membre F3E)

UNE PART NON NEGLIGEABLE DE PARTENAIRES ACTIFS EN FRANCE

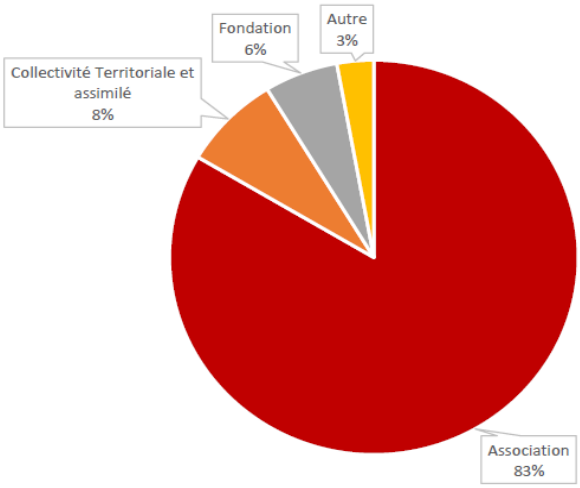
Notre enquête indique que l'action internationale est majoritaire pour 68% des membres du F3E. Il existe donc un tiers de membres pour qui l'action internationale est minoritaire ou en équilibre. Il s'agit selon nous d'un indicateur intéressant à suivre dans les prochaines années, face notamment au mouvement d'« ancrage » en France qu'engage une partie des organisations de solidarité internationale.



L'étude « Monographie du membership 2024» indique d'ailleurs que : « *un tiers des 49 organisations qui agissent à la fois ici et là-bas ont initié leurs actions à l'international et sont venues à l'action France par la suite, et pour certaines assez récemment (ex : ID), « dans une volonté d'action plus globale* ».

Face à ce qui se précise donc comme une tendance, l'étude « Monographie du membership 2024» pose la question : « le F3E doit-il élargir son champ pour mieux accompagner ses membres sur leurs actions France en lien avec leurs actions de changement global ? » comme il a d'ailleurs commencé à le faire dans le cadre des études France depuis 2021 et des expérimentations en France dans le cadre du PACS 1 et 2.

UNE FRAGILITE SUR LA DIMENSION PLURIACTEURS ET LA PLACE DES COLLECTIVITES



La photo de groupe du F3E est également définie par les caractéristiques « institutionnelles » de ses membres. Le rapport d'activité 2023 indique que 81% des membres sont des associations, 8% des collectivités et 6% des fondations. **Le F3E est donc à une très large majorité un réseau d'associations.** L'étude « Monographie du membership » précise ces catégories et leur répartition[4].

Le nombre de collectivités territoriales (CT) membres du F3E a baissé entre 2017 et 2024 : elles sont 8 en 2024 (soit 8%), tandis que fin 2019 elles étaient 10 pour 81 membres (soit 12%). L'Étude Monographie du membership de 2024 rappelle par ailleurs qu'il y avait 25 collectivités membres du F3E en 2013.

Quatre collectivités territoriales se sont jointes au F3E durant la période 2017-2024 : Ville de Saint Nazaire (2022), Syctom (2019), Département de l'Essonne (2021), Ville de Guyancourt (2020) tandis que 6 collectivités sont parties (dont la ville de Guyancourt qui n'a été membre qu'épisodiquement). [5] Notons toutefois que la présence au sein du F3E de réseaux ayant parmi leurs membres des collectivités territoriales contrebalance en partie cette diminution. Ainsi 3 RRMA[6] sont membres du F3E (Grand Est, Pays de Loire, Occitanie). Le pS-Eau, qui est devenu membre en 2021, est également un réseau multi-acteurs impliquant des collectivités. L'Étude Monographie du membership 2024 indique que « un tiers des membres du F3E sont des collectifs, et principalement des collectifs pluri-

[4] « *Le F3E en 2023 est un réseau composé a plus de 80% d'associations (83%). Les fondations sont peu nombreuses 6% et les autres statuts privés restent anecdotiques (1 structure bancaire la SIDI, 1 structure syndical l'Institut Belleville rattaché à la CFDT). Les 6 collectivités de divers niveaux représentent à peine 6 % et les « autres statuts publics » sont aussi très peu présents (GIP France Volontaire et un syndicat mixte el SYCTOM). Un membre n'a pas de statut officiel mais il a adhéré en 2019 : la Plateforme Elsa portée statutairement par ses membres fondateurs ».*

[5] Parmi lesquelles la Ville de Montreuil avec qui nous avons pu réaliser un entretien pour mieux comprendre les raisons du non-renouvellement de l'adhésion.

[6] RRMA : Réseaux Régionaux Multi-Acteurs pour la coopération internationale et la solidarité

acteurs » et que « les « membres de membres » sont plus de 2000 structures très diversifiées : établissements d'enseignement, de santé, entreprises d'économie sociale, collectivités, structures publiques déconcentrées ». Ce point ne nous parait pas suffisamment valorisé dans l'analyse de la dimension pluri-acteurs du F3E.

Un premier facteur d'explication de cette baisse de la part des CT peut être lié au constat que celles-ci ne se sentent pas totalement « à la maison » au F3E[7]. Cela peut provenir du fait que la culture de construction et de suivi de projets est assez différente du côté des collectivités, ce qui peut provoquer certains décalages dans les outils et le vocabulaire partagé. Plusieurs collectivités mettent en avant ce décalage.

> *« J'ai mis longtemps à comprendre la différence de manière de construire les projets des collectivités. La méthode de travail est différente, la posture n'est pas la même, les objectifs de redevabilité ne se situent pas au même niveau ».* (Membre du F3E)

De fait, notre enquête permet de constater que ces collectivités participent moins aux activités. Elles sont par ailleurs moins satisfaites par les études et les groupes de travail (mais plus satisfaites par les formations et les événements). Il se peut donc qu'elles soient plus à l'aise dans les activités où elles peuvent avoir une position plus en retrait.

Par ailleurs, la place de la solidarité internationale au sein des collectivités est bien différente que pour les ONG membres, pour qui il s'agit généralement de la « raison d'être » et l'enjeu prioritaire. Dans les collectivités, la distance entre la personne de référence au F3E et sa direction peut être plus grande que dans les ONG, du fait de la diversité des actions menées, rendant la pénétration d'une culture d'apprentissage sur ces enjeux plus difficile encore.

Ces décalages peuvent expliquer en partie la perception d'une moindre pertinence de certaines activités pour les collectivités, et d'une capacité de participer plus fluctuante au cours du temps.

Un second facteur important pour expliquer cette baisse est liée à l'évolution de la place de la SI au sein des collectivités au cours de ces dernières années. La période 2017-2024 est une période de questionnement de l'action internationale des collectivités. Après un développement important de la coopération décentralisée dans les années 2000, marqué par une professionnalisation et des moyens croissants, une tendance inverse s'opère à partir des années 2015, du fait d'un portage politique plus faible et d'une nouvelle répartition des compétences entre les régions, les départements et l'État (loi NOTRe de 2015). Le F3E a suivi cette évolution notamment avec une étude « Définition d'une stratégie européenne » avec la Ville de Cherbourg, et une étude « Définition d'une stratégie jeunesse et international » pour la ville de Rennes. Mais, au bilan, plusieurs collectivités sont sorties du F3E car elles ont diminué ou remis en cause leurs budgets pour l'Action Européenne et Internationale des Collectivités Territoriales (AEICT).

Un troisième facteur, assez majeur en réalité, est lié à la capacité du F3E de cofinancer certaines activités menées avec les collectivités. Depuis 2017, le MEAE ne finance plus le F3E et n'abonde plus le fonds des études du F3E, même si la DAECT a pu continuer à inciter les collectivités à se rapprocher

[7] Les CT ont des «maisons » à elles, notamment CUF, qui a récemment ajouté un fonds Études plutôt un fonds d'appui à des travaux d'ingénierie de coopération décentralisée, c'est un peu différent à son dispositif. Les CT ont nécessairement une réflexion sur les réseaux auxquels adhérer dans le cadre de laquelle le F3E doit montrer sa VA.

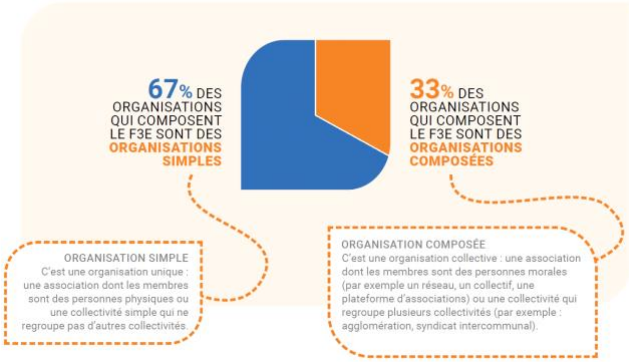
du F3E. Les quelques études visant les collectivités ont donc été financé par le F3E sur ses « fonds propres », mais le F3E n'en fait pas la promotion et n'est pas proactif dans ce domaine, car il n'a pas la capacité de multiplier ce type d'étude. Le F3E est donc limité dans sa capacité d'accompagner les collectivités par ses sources actuelles de financement, une contrainte qui devra être questionnée dans les réflexions du F3E autour de ses prochaines orientations stratégiques. La fusion de la supervision des collectivités et des OSC au sein de la Délégation pour les Collectivités Territoriales et la Société Civile (DCTCIV) pourrait éventuellement modifier la lecture de cette contrainte par le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères.

Nous notons aussi que le F3E propose peu d'activités visant en priorité les collectivités territoriales, ceci malgré la mise en oeuvre en 2024 du plan d'actions CT dans le cadre duquel s'inscrit la convention de partenariat avec l'ARRICOD, renouvelée en juin 2024. Augmenter le volume d'activités visant d'abord les CT pourrait être une piste pour relancer le membership des CT. Cependant cette piste peut être étroite. Elle impliquerait d'une part d'identifier des activités qui ne soient pas en compétition avec l'offre des réseaux des collectivités territoriales (CUF notamment), et qui présentent également un intérêt pour les ONG.

Cette difficulté à faire venir et à garder les collectivités semble masquer la réussite globale du F3E concernant l'ouverture du réseau. Cela semble dû au fait que les partenaires du F3E réitèrent l'importance de ne pas « lâcher » concernant la présence des collectivités au F3E et mettent en avant l'importance de la dimension multi-acteurs dans le cadre de la réponse aux enjeux de solidarité internationale : «*On ne changera rien sans les collectivités*» (partenaire).

UNE DEMULTIPLICATION FORTE GRACE AUX RESEAUX

« *Le F3E aura un positionnement particulier avec ses membres collectifs/réseaux* » Cette ambition du DOS 2017-25, qui souligne l'importance des réseaux pour le F3E est en ligne avec le constat que **le F3E compte un nombre important de réseaux parmi les membres** (33% selon l'étude Monographie du membership, en comptant les têtes de réseau, les collectifs, les plateformes, et les RRMA).



Parmi les réseaux qui sont devenus membres durant la période 2017-2024, nous notons notamment : ATES (2022) ; pS-Eau (2021), CIRRMA (2022), RADSI (2017), Elsa (2021), Plateforme France Palestine (2022), Réseau FAR (2021).

Cette forte présence de réseaux au sein du F3E est une opportunité de « démultiplication », notamment en ce qui concerne la diffusion des connaissances. Les réseaux mettent d'ailleurs l'emphase sur l'importance de la production et diffusion de connaissances dans leurs attentes vis-à-vis du F3E.

Ces réseaux membres ouvrent le F3E vers des organisations très nombreuses : ils comptabilisent eux même près de 2400 membres [8], de nature diverse (associations, collectivités, établissements d'enseignement, entreprises, etc.). Certains réseaux ont par ailleurs des listes de contacts très importante et gèrent des centres de ressources (ex : pS-Eau). D'autres réseaux ouvrent sur d'autres cercles de membres (par exemple, la CIRRMA regroupe les RRMA qui ont souvent eux-mêmes une centaine de membres mais sont potentiellement en contact avec plusieurs centaines d'organisations de solidarité internationale dans les régions).

L'étude Monographie du membership fait progresser la connaissance des réseaux membres. Il resterait sans doute aujourd'hui à renforcer la mesure, quantitative et qualitative, de l'accès indirect que les réseaux apportent au F3E, à travers des listes de contacts, des centres de ressources, etc. Cela constituerait un argument intéressant de démonstration des effets démultiplicateurs du F3E, notamment en ce qui concerne la diffusion des connaissances.

Notons enfin que 13% des membres sont des antennes France d'ONG internationales (Care, HI, ACF, Plan, etc.). Ces représentants de « familles » sont pour le F3E une ouverture vers un grand nombre d'organisations (que ce soient les antennes de ces organisations dans différents pays ou leurs partenaires) et de ressources humaines qui évoluent avec d'autres logiques d'intervention et dans le cadre d'autres modèles. Cette ouverture pourrait être exploitée davantage dans un objectif de développement international du F3E.

Parmi les « familles » qui sont devenues membres du F3E durant la période 2017-2024 notons WWF (2023), SOS Village d'enfants (2017), Mouvement Français Planning Familial (2021), Médecins du Monde (2018), Max Havelaar France (2020), FIACAT (2023), ECPAT France (2017).

Au début de la période, le F3E a mis en place une CP « réseau » , **cependant, nous notons que le F3E n'a pas développé une stratégie particulière affirmée vis-à-vis de ce type de membres**, même s'il reconnait leur capacité de « démultiplication » et leur importance notamment concernant la dimension pluri-acteurs. C'est donc un chantier qu'il faudra remettre sur l'ouvrage.

La place croissante des réseaux et des organisations affiliées renvoie également directement à un autre enjeu pour le F3E, au-delà de l'évolution de son Membership, qui est celle **l'évolution de ses partenariats et de son « rayonnement », à la fois en France et à l'international.**

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

L'objectif d'un « réseau plus ouvert » tels que se l'est fixé le F3E en 2017 concernait la diversification du membership, mais aussi la multiplication des liens avec d'autres acteurs-clés de l'environnement du F3E. Nous revenons dans les pages qui suivent sur ce deuxième objectif de renforcement des liens avec les acteurs et actrices extérieur.e.s. Pour y voir plus clair, nous proposons de distinguer plusieurs grands types de collaborations, autour desquels les enjeux sont assez différents :

[8] Chiffres issus de l'étude « Monographie du membership », 2024

- **Les organisations mobilisées sur les démarches et les enjeux portés par le F3E** (centres de recherche, espaces ressources, centres de formations, plateformes et réseaux, etc.). Qu'ils soient en France, en Europe où à l'international, ils peuvent constituer à la fois des ressources et des relais pour le F3E.

- **Les consultant.e.s, également mobilisé.e.s sur les démarches et enjeux du F3E**, et qui sont au cœur de son action, à la fois en France et à l'international.

- **Les acteurs et actrices du changement social en France** (acteurs de l'ESS, de l'action sociale, etc.). Ces acteurs et actrices sont face au besoin d'analyser leurs pratiques et d'appréhender les effets de leurs actions, et le F3E peut être un espace-clé pour contribuer à faire évoluer leurs pratiques dans ce domaine.

- **Les acteurs et actrices du changement social dans les pays partenaires,** et notamment les organisations partenaires des membres français du F3E.

Le spectre de cette ouverture du F3E vers l'extérieur est donc potentiellement très large, et dépend des objectifs de chacune de ces mises en lien. Il peut s'agir, selon les types de collaboration, de faire connaître les démarches du F3E et renforcer son rayonnement, de croiser les regards et se nourrir des expériences des autres, de porter des enjeux en commun et de produire une connaissance commune, etc.
Pour mieux le comprendre, nous proposons de revenir sur le cheminement du F3E vis-à-vis de ces différents types d'acteurs et actrices, et sur les défis que posent chacun d'eux au F3E.

LE LIEN AUX ORGANISATIONS MOBILISEES SUR LES DEMARCHES ET LES ENJEUX PORTES PAR LE F3E

Vis-à-vis des organisations mobilisées sur les démarches et les enjeux portés par le F3E, l'objectif était à la fois d'échanger sur ces démarches communes et puiser des idées pour enrichir le F3E (acteurs ressources), mais aussi de faire connaitre ses propres démarches plus largement « sur le marché des idées », et toucher un public plus large (acteurs relais). Dans ce domaine, le F3E a été assez actif ces dernières années :

Au cours de ces dernières années, le F3E a pu se rapprocher d'organisations ou de réseaux portant des démarches proches des siennes, afin d'échanger, d'enrichir ces approches, voire de penser et de diffuser certaines démarches en commun. Comme en témoigne le Rapport DSE 2023[9], au niveau français, le F3E a pu ainsi collaborer par exemple avec le Groupe Initiatives (capitalisation) ou le Ps-Eau (suivi-évaluation de projets d'eau-assainissement). Il a développé des partenariats avec la CIRRMA ou encore l'ARRICOD. Il a également développé des collaborations avec des Communautés de pratiques spécifiques (ex : Outcome Mapping Community en lien avec les AOC) ou avec des acteurs ressources sur certaines thématiques (ex : CartONG,) pour enrichir ses propres démarches.

[9] https://f3e.asso.fr/wp-content/uploads/F3E.-Rapport-final-DSE Effets.pdf?utm_source=sendinblue&utm_campaign=Convocation%20%20Inscrivez-vous%20%20notre%20Assemble%20gnrale%202023_copy&utm_medium=email

Plusieurs exemples racontent également comment certaines organisations ont permis au F3E d'élargir son public et la diffusion de ses démarches. C'est le cas par exemple du développement par le CIRAD du guide « ImpresS ex ante », largement appuyé sur les AOC. C'est le cas aussi de la sollicitation du F3E par le Don en Confiance, qui lui a permis de jouer un rôle de formation des contrôleurs autour de la dimension évaluation.

Le F3E a aussi cherché à développer des collaborations avec des réseaux larges autour de l'évaluation. Au niveau francophone et européen, ces efforts sont visibles notamment :

- En organisant des séminaires avec la Société Française d'Évaluation (ex : séminaire EVALED ; trois séminaires organisés sur la période).
- En rejoignant le Réseau Francophone d'Évaluation en 2017, et en contribuant aux Forums Internationaux Francophones de l'Évaluation (au moins trois interventions sur la période)
- En rejoignant en 2022 la Société Européenne d'Évaluation et en participant à certains de ses évènements (notamment les Journées Européennes de l'Évaluation).

Le F3E est également en lien avec des Communauté de pratiques telles que le Réseau Social Value France, qui sollicite le F3E dans plusieurs espaces de dialogue.
Vis-à-vis de ce type de partenaires, l'objectif du F3E ces dernières années a surtout été de maintenir une veille, faire passer des idées, et garantir une présence institutionnelle dans des espaces-clés. Cette stratégie semble pertinente pour ce type d'espaces.

En revanche, le F3E a assez peu investi pour le moment de larges plateformes et réseaux internationaux dédiés à l'évaluation, tels que par exemple le réseau Better Evaluation[10], la Global Evaluation Initiative (GEI[11]) ; ou encore l'International Development Evaluation Association (IDEAS[12]). La question se pose donc de savoir s'il serait utile et réaliste de renforcer le lien avec ces espaces de ressources et d'échanges internationaux pour permettre au F3E d'aller plus loin dans son rayonnement, et de changer d'échelle dans sa logique de diffusion. Certains de ces espaces, (tels que le réseau des centres CLEAR[13], liés à la GEI) pourraient par exemple permettre au F3E de travailler davantage avec des centres de ressources nationaux de différentes régions, de se connecter à de nouveaux profils d'experts dans différents pays, et contribuer ainsi à cheminer vers une perspective de localisation.

L'évolution de la collaboration entre le F3E et Coordination Sud est également intéressante à examiner, dans ce qu'elle révèle de l'évolution des postures de chacun. Par le passé, les deux réseaux ont pu être freinés dans leur capacité à collaborer du fait d'une volonté réciproque de préserver son périmètre d'action, et d'éviter de marcher sur ses plates-bandes respectives. Ces dernières années semblent pourtant avoir permis de renforcer la relation, et de multiplier les complémentarités entre les structures. La convention de 2021 a notamment donné un nouveau souffle à cette collaboration, en couvrant davantage de chantiers de travail en commun (au-delà notamment du MADAC), mais aussi en impliquant davantage les Directions et les gouvernances des deux réseaux et en relançant des échanges. Aujourd'hui, Coordination Sud semble percevoir assez clairement la valeur du F3E et l'intérêt de porter certains plaidoyers en commun (sur les enjeux de genre ou d'écologie par exemple).

[10] https://www.betterevaluation.org/
[11] https://www.globalevaluationinitiative.org/who-we-are
[12] https://ideas-global.org/
[13] https://www.devex.com/organizations/centers-for-learning-on-evaluation-and-results-clear-122558

LE LIEN AUX CONSULTANTES ET CONSULTANTS

L'enjeu du lien aux acteurs et actrices mobilisé.e.s sur les démarches du F3E pose aussi la question de la relation aux consultant.e.s, qui ont toujours constitué une partie prenante centrale de la dynamique F3E. D'un côté, ils et elles sont au cœur de la réflexion et la production de connaissance : mobilisé.e.s sur les études, sur l'animation des CP et des expérimentations, sur la production d'outils, sur la contribution à certains Ateliers, etc. D'un autre côté, pendant longtemps, ils et elles n'étaient pas spécialement une « cible » de l'apprentissage collectif. Certes il leur était possible de s'inscrire aux formations, de participer à certains évènements ou consulter les publications ; mais sans avoir la possibilité de dialoguer de leurs pratiques ou d'avoir à une information qui leur soit dédiée.

Depuis quelques mois, le F3E a toutefois avancé sur le sujet, et cherché à les intégrer davantage dans une dynamique de réseau apprenant : à travers la mise en place d'un espace LinkedIn dédié (qui compte, à ce jour, 280 membres), mais aussi l'animation de temps de rencontres thématiques d'information/sensibilisation (ex : Ateliers sur l'évaluation au F3E, sur les AOC, etc.) et d'ateliers d'échanges d'expériences (encore à venir). Il s'agit encore à ce stade d'une information assez descendante, touchant en priorité les consultant.e.s désirant s'informer sur de nouvelles démarches.

Le développement d'une stratégie plus précise vis à vis des consultant.e.s, s'appuyant sur une communication plus active et l'animation d'échanges, mais aussi sur le repérage de nouveaux profils pouvant élargir cette communauté de consultant.e.s sont des perspectives utiles à creuser pour le F3E ces prochaines années.

LE LIEN AUX ACTEURS ET ACTRICES DU CHANGEMENT SOCIAL EN FRANCE

- **Dans son DOS 2017-2025, le F3E posait la perspective suivante :** « *Le F3E se rapprochera de collectifs et acteurs français, de l'économie sociale et solidaire et de l'action sociale, pour échanger et imaginer des coopérations autour de sujets et centres d'intérêt partagés comme la mesure de l'utilité sociale, l'analyse des pratiques et l'apprentissage.* » Il s'agissait donc pour le F3E de donner plus d'écho en France aux démarches qu'il soutient et d'échanger sur ces démarches avec les acteurs français. Comment a-t-il pu avancer dans ce domaine ?

  Au cours de ces dernières années, le F3E a effectivement cherché à renforcer ses collaborations avec les acteurs et actrices du changement social en France, en ciblant en priorité une série de têtes de réseaux (et avec la perspective d'une diffusion/démultiplication des démarches vers les membres de ces réseaux). Deux exemples intéressants sont à noter dans ce domaine :
  - La collaboration avec le Mouvement Associatif autour de la réflexion sur le développement d'une culture de l'évaluation auprès des têtes de réseaux associatives. Le F3E est étroitement associé à un projet plus large portée par le Mouvement Associatif, en partenariat également avec la FONDA (demande de cofinancement en cours d'instruction par le FDVA). Ce projet croise des activités d'échanges de pratiques et des activités de plaidoyer commun autour de l'évaluation.
  - La collaboration avec la Fonda, qui se traduit depuis quelques années par des interventions croisées, la participation à certaines instances, etc. Cette collaboration pourrait également se consolider au travers du projet précité mais aussi de la construction avec la Fonda et plusieurs

bureaux d'études, d'une réflexion sur les enjeux de coopération sur les territoires, en lien avec l'ANCT.

- L'ouverture vers les acteurs de l'ECSI est également notable et donne lieu à une alliance prometteuse, qui a commencé à se manifester lors des journées de Rennes en octobre 2024[14].

Avec la Fonda et le Mouvement Associatif, les deux dernières années ont permis en réalité de mieux comprendre les contributions possibles de chacun et de **clarifier le champ des possibles en termes de partenariat.** C'est une avancée importante au regard des orientations fixées en 2017.

« Nous avons réussi à faire la synthèse des contributions possible de chacun, et à définir une feuille de route à mettre en œuvre (…) Nous avons senti une vraie envie d'avancer de la part du F3E »
(Partenaire du F3E)

Ces réseaux partenaires signalent toutefois qu'il reste difficile pour eux de mobiliser leurs membres sur les enjeux d'évaluation et d'apprentissage, une grande partie des structures étant encore assez éloignées de ces démarches. C'est pourquoi, au-delà des têtes de réseau transversales, il pourrait être également utile pour le F3E de se rapprocher de réseaux réunissant des « métiers » plus spécifiques (ex : Fédération des Centres Sociaux), afin de cibler les échanges sur l'utilité des démarches du F3E au regard de ces métiers, leurs préoccupations et leurs contraintes.

- **Le DOS 2017-2025 visait également à « *faciliter la mise en lien des actions internationales de ses membres avec des actions menées en France* ».** Face à ce défi, le F3E a effectivement commencé à travailler davantage sur le volet action France de ses membres. La porte d'entrée pour le moment a été l'ouverture des études, depuis quelques années, aux enjeux liés à l'action France des membres. Trois études ont pour l'instant été menées dans ce domaine.
  Il s'agit en réalité des premiers pas dans cette direction. Le défi du F3E pour ces prochaines années sera de renforcer cette collaboration sur le volet d'action France des membres. Une première étape dans ce domaine est d'identifier de manière plus systématique cette dimension « France » dans l'action des membres (comme cela a été fait dans l'étude Monographie du membership) et de poser ensuite collectivement la question des accompagnements possibles dans ce domaine.

Même si une grande partie de ces avancées du F3E vers les acteurs du changement social en France sont assez récentes, elles sont positives et semblent en plein développement aujourd'hui. **Mais pour pouvoir avancer plus loin dans cette direction, le F3E aurait intérêt à préciser ses orientations stratégiques pour les années à venir.**

→ **Il peut s'agir de poursuivre un objectif de rayonnement vis-à-vis des acteurs et actrices du changement social en France**, autrement dit de renforcer la diffusion de ressources et la visibilité des démarches du F3E sans chercher à accompagner ces organisations en France ou les intégrer dans le réseau. Auquel cas, le chemin tracé par ces nouvelles collaborations semble intéressant, même s'il doit être approfondi.
Les réseaux partenaires en France peinent à mobiliser leurs membres sur les enjeux d'évaluation/apprentissage, mais ils perçoivent aussi un certain manque d'accessibilité des productions du F3E pour une grande partie de leurs membres, peu sensibilisés à ces enjeux. Aller plus loin dans cet objectif de rayonnement impliquerait donc de travailler encore davantage à la

[14] Journées nationales des Educations À.. organisées par CIRRMA, F3E, CREAD et RBS

simplification des outils, du vocabulaire, des formats, pour toucher un large panel d'organisations en France. C'est d'ailleurs l'un des objectifs du chantier commun ouvert par le F3E avec le Mouvement Associatif et la Fonda.

→ **Il peut s'agir aussi de chercher à élargir les frontières du F3E au-delà de la solidarité internationale (SI), pour couvrir « les solidarités » de manière plus large et intégrer dans le réseau des acteurs et actrices du changement social en France.** Cette deuxième perspective questionne en réalité ce qui fait le ciment commun des membres du F3E et la spécificité de la SI pour construire ce ciment (des modes de contractualisation spécifiques, une distance géographique au projet, etc.). Si cette deuxième perspective est retenue pour les années à venir, le défi pour le F3E est bien plus grand. Il s'agira de rendre visibles les préoccupations communes, d'être plus pro-actif pour mettre en avant la pertinence de ses démarches vers ces organisations en France, etc. C'est donc tout un champ de communication et d'action qui peut s'ouvrir avec cette perspective d'accompagnement et d'intégration des organisations en France. Cet enjeu sera mis en discussion dans l'élaboration des futures orientations stratégiques du F3E.
Notons que cette perspective d'ouverture plus forte du F3E vers la France pose aussi clairement la question du modèle économique permettant de le soutenir. Aujourd'hui, le F3E est soutenu par des financements dédiés à la solidarité internationale, et les ponts à construire vis-à-vis de l'action sociale en France permettront de mobiliser de nouvelles ressources.

LE LIEN AUX ACTEURS ET ACTRICES DU CHANGEMENT SOCIAL DANS LES PAYS PARTENAIRES

Aujourd'hui, le lien avec les acteurs de changement social des pays partenaires existe avant tout par la mobilisation de certains partenaires locaux des membres français du F3E, que ce soit par exemple:

- Au travers de certaines études, notamment les études amont collectives qui impliquent au moins une organisation des pays partenaires dans la conception et le portage de l'étude. Par ailleurs, les membres sont incités à impliquer de plus en plus systématiquement leurs partenaires locaux dans les Comités de Pilotage des études.
- Dans le cadre des programmes d'expérimentations, qui associent les membres français et leurs partenaire locaux dans toutes la dynamique (ateliers communs, etc.)
- Au sein de certaines formations.
- Au sein de certaines Communautés de Pratiques. La moitié des OSC locales répondantes de l'enquête affirment avoir participé à des CP. Pour autant, il semble que celles-ci soient globalement encore peu représentées dans ces CP, qui mobilisent par ailleurs au-delà des membres (consultants, OSC françaises non-membres, etc.)

Le lien direct avec ces organisations est donc encore en progression, et il reste assez variable en fonction des activités. Il est aussi et surtout encore assez peu défini dans la stratégie du F3E. Or la montée en puissance du débat sur la localisation de l'aide pousse aujourd'hui le F3E à aller plus loin pour préciser ce lien et définir la relation la plus pertinente avec les partenaires locaux.
La question se pose d'autant plus fortement au moment où certaines enveloppes de financements de projets deviennent directement accessibles aux OSC locales (ex : ouverture d'une partie de l'enveloppe MPN-OSC de l'AFD aux OSC locales depuis 2022), et que le besoin d'accompagnement de ces OSC locales sur les démarches d'analyse de l'action est mis en avant par des bailleurs tels que l'AFD.

La manière pour le F3E d'avancer sur cet enjeu de localisation sera donc sans doute l'un des points incontournables de la réflexion autour de ses nouvelles orientations stratégiques. Le défi sera notamment de parvenir à trouver un lien avec les organisations des pays partenaires qui évite de placer le F3E dans une position déséquilibrée, et qui respecte la **perspective de « décolonisation des savoirs »** qu'il prône dans ses démarches. Plusieurs voies sont donc à creuser pour les prochaines années dans ce domaine.

→ **Il peut s'agir d'aller plus loin dans le rapprochement avec quelques têtes de réseaux d'OSC des pays partenaires** (plateformes nationales, coalitions thématiques, etc.) capables de renforcer la visibilité des démarches portées par le F3E. Le F3E commence d'ailleurs à explorer cette voie, notamment par le biais de ses échanges avec la plateforme internationale FORUS.
Certains partenaires mettent aussi en avant l'intérêt de chercher à susciter la création de réseaux tels que le F3E dans d'autres pays, afin qu'ils puissent mobiliser les experts locaux, développer des formations, proposer de accompagnements, etc. Cette perspective est à étudier, selon nous, avec beaucoup de précaution, pour éviter le copié-collé et bien partir de la spécificité des ressources et des besoins locaux.

→ **Il peut s'agir aussi d'approcher de manière plus proactive les membres du F3E pour leur proposer d'accompagner, conjointement avec eux, certains de leurs partenaires locaux** sur des approches et des enjeux portés par le F3E (AOC, genre, écologie, etc.). C'est déjà le cas notamment, comme nous l'avons évoqué, au sein des programmes d'expérimentation, mais cette démarche active auprès des partenaires des membres pourrait être étendue à d'autres activités. Cette approche conjointe avec les membres est intéressante dans la mesure où elle peut permet de les impliquer dans ce tournant de la localisation, et les inciter à se réinventer dans leur relation aux partenaires.

→ **Il peut s'agir enfin de chercher à accompagner en direct certaines OSC des pays partenaires.** Cette perspective se trouve cependant face au risque d'être à contre-courant de l'histoire, si elle n'est pas pensée à partir des ressources et des organisations locales existants. Par ailleurs, si le F3E avance dans ce sens, tout l'enjeu sera d'éviter de se placer dans une **concurrence potentielle avec ses membres** dans l'accompagnement d'OSC des pays partenaires. Il s'agira aussi d'éviter un lien aux OSC locales qui soit trop ponctuel et trop associé à une logique de prestation, pour parvenir à intégrer ces acteurs dans une dynamique d'échanges et de réseau plus large.

Points-clés et perspectives

Le membership du F3E a augmenté au cours des dernières années, et il s'est diversifié pour couvrir aujourd'hui les grands thèmes représentatifs des évolutions de la solidarité internationale (besoins de base, environnement, droit humains, urgence).

Parmi les nouveaux membres on note un nombre important de petites organisations, ce qui déplace en partie le centre de gravité du F3E vers des organisations dont les attentes et les capacités sont différentes du cœur de cible du F3E (3-10 M€). Le F3E est donc confronté au choix de rester sur une « offre pour tous » visant un cœur de cible assez précis (au risque de ne pas satisfaire les petites organisations), de modifier son « offre pour tous » pour coller au déplacement du centre de gravité, ou bien de mettre en place plusieurs offres.

Le F3E compte par ailleurs parmi ses membres un nombre important de réseaux et de « familles » qui lui permettent de s'ouvrir vers un second cercle très large d'acteurs. La présence de ces réseaux (42% du membership) pose notamment la question de la pénétration du F3E dans ces organisations, afin d'aller plus loin dans le potentiel de démultiplication qu'offre ces réseaux.
Enfin, durant la période le F3E n'a pas réussi en revanche à enrayer un déclin de la participation directe des collectivités territoriales, compensé en partie par l'arrivée de réseaux qui sont eux-mêmes multi-acteurs.

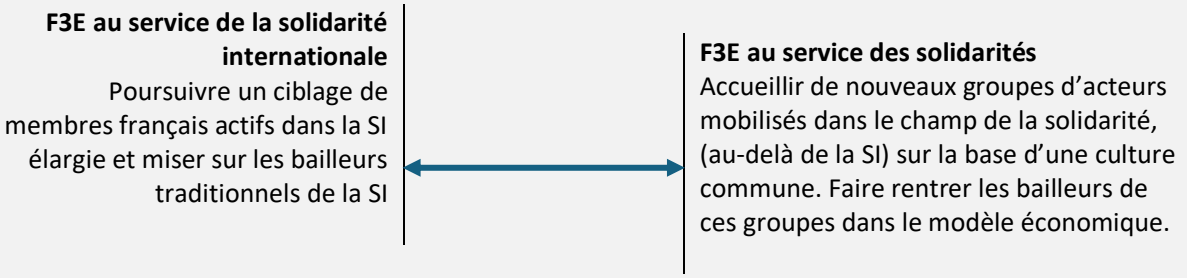
Au-delà du membership actuel, le F3E a clairement montré sa volonté, ces dernières années, de se rapprocher d'une série d'organisations et de réseaux mobilisés sur les mêmes démarches, mais aussi de la communauté des consultant.e.s. Il a également cherché à multiplier les collaborations avec une série d'**acteurs du changement social en France**, notamment les têtes de réseaux (Fonda, Mouvement Associatif) ; et il a fait quelques pas supplémentaires dans le lien direct avec les acteurs **de changement social des pays partenaires**, en incluant plus directement les partenaires des membres dans certaines activités.

Ces ouvertures posent la question de savoir jusqu'où développer les partenariats, pour poursuivre la mise en lien et le rayonnement du F3E. Elles interrogent aussi l'évolution du membership pour ces prochaines années. Quels types d'ouverture ou de diversification (de thème de statuts, de territoires d'intervention, etc.) le F3E devrait-il viser ? Plus précisément, nous interrogeons deux scénarios possibles d'évolution du membership :

→ **Le F3E devrait-il cheminer vers un membership au plus près des évolutions du secteur de la solidarité internationale,** en incorporant des acteurs au fur et à mesure que ce secteur se transforme dans ses thématiques principales**.** Dans un tel scénario, tout en conservant un angle « SI », le F3E chercherait à questionner ses frontières et les acteurs qui la compose en France, mais aussi possiblement au sein des pays partenaires.

→ **Le F3E devrait-il cheminer vers un scénario d'ouverture allant au-delà de la solidarité « internationale »,** en incorporant des acteurs de changement social divers (notamment des acteurs des solidarités en France). Dans ce scénario, le F3E devrait changer de modèle économique et ferait face au défi de construire une nouvelle communauté d'acteurs partageant un vocabulaire et des enjeux communs, et d'avoir des activités adaptées à chacun et des produits qui parlent à tous.

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



Nous reviendrons sur ce curseur dans les dernières pages du rapport, afin de le mettre en lien avec d'autres choix stratégiques-clés pour le F3E.

3. UN RESEAU APPRENANT ?

Le F3E s'est construit, dès son origine, sur une dynamique de réseau. Lors de sa création en 1994, il regroupait une quinzaine d'ONG et fondait sa légitimité sur l'idée d'une mission commune de ces organisations à promouvoir la culture de l'évaluation, la qualité de l'action, etc. **Pour autant, si le réseau est le socle du F3E, l'animation de ce réseau est longtemps restée assez périphérique dans ses missions**. Pendant toute une partie de son histoire, le F3E a davantage été perçu comme un guichet et un dispositif d'accompagnement que comme un réseau actif d'échanges entre ses membres.

L'accent mis sur la vocation de mise en réseau s'est affirmé de manière assez progressive au F3E. Elle apparait dès 2012 parmi les objectifs du nouveau Plan Stratégique, qui donne une plus grande place au « faire ensemble » et au partage d'expériences entre membres. Mais c'est plus précisément **la notion de « réseau apprenant » qui s'impose de plus en plus au cours des années qui suivent**, **précisant ainsi la nature et la vocation de la dynamique collective portée par le F3E.** Dans les orientations stratégiques 2017-2024, cette notion de « réseau apprenant » devient même un cap transversal pour le F3E, et l'un des axes-clés de son DOS (L'axe 2 du DOS pose ainsi l'objectif d'une « *Approche pertinente d'apprentissage en réseau* », qui implique l'échange, la coopération et le partage de pratiques entre les membres).

Si la notion même de « réseau apprenant » est large, elle reste pourtant assez claire pour la majorité des membres du F3E. Ceux-ci le définissent en priorité comme : **un réseau « *où l'on vient pour apprendre* » et un réseau « *qui pousse les membres à interroger leurs pratiques à la lumière de celles des autres* »**. Parmi les autres éléments de définition les plus prioritaires, nous retrouvons également l'idée d'un réseau « *qui produit des connaissances* ». Autrement dit, la notion recouvre, aux yeux des membres, l'idée d'un réseau où l'apprentissage se fait par l'échange et la production collective de connaissances.

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

Pour le comprendre, l'une des questions-clés de cette section sera celle du niveau de « centralité » du réseau F3E : s'agit-il plutôt d'un réseau « en étoile » dans lequel l'équipe est au centre de toutes les relations et de tous les services, ou plutôt d'un réseau « maillé » dans lequel les membres ont une certaine autonomie dans les échanges et l'apprentissage collectif ?

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

Le premier constat est que le F3E s'est largement mobilisé, au cours de ces dernières années, pour renforcer la dynamique de réseau apprenant qui est au cœur de ses orientations. Pour y parvenir, **le F3E a cherché à la fois à renforcer la fonction d'animation de réseau entre les membres, et à placer l'apprentissage collectif comme un élément central pour nourrir cette mise en réseau. C'est cette combinaison de la mise en réseau et de l'apprentissage collectif qui lui a permis de progresser vers une dynamique de réseau apprenant.**

Un premier indice de cette évolution se trouve au niveau de l'organisation F3E elle-même. Nous observons la formalisation progressive de la fonction d'animation de réseau au sein de l'équipe F3E. Une fonction « d'animation de la vie associative » était déjà présente au sein du F3E en 2015 (plutôt en lien avec les instances de gouvernance). Le poste a évolué vers une fonction de « coordination de réseau » en 2016, puis vers « l'animation de réseau » en 2020. Les termes témoignent bien de l'évolution de plus en plus claire vers ce rôle de mise en lien et d'échange entre les membres.
La réorganisation de l'équipe en 2020 permet de faire du « réseau apprenant » l'une des trois « cellules » d'activités qui structurent l'offre du F3E. La cellule mobilise et coordonne les différentes personnes et activités autour de ce défi.

Au-delà de cette évolution interne, nous percevons aussi le développement de la logique d'apprentissage collectif dans les différentes activités du F3E.

L'INTEGRATION DE L'APPRENTISSAGE COLLECTIF DANS LES DIFFERENTES ACTIVITES

Nous nous sommes posés la question de savoir comment la logique de « réseau apprenant » avait pu s'implanter dans les différentes activités du F3E. Autrement dit, dans quelle mesure ces activités ont-elles pu intégrer davantage une logique d'apprentissage collectif au cœur de leur fonctionnement ? Le bilan est assez positif dans ce domaine :

→ Une place importante des Communautés de Pratique

L'activité qui témoigne le plus clairement de l'importance de l'apprentissage collectif est sans doute les Communautés de pratique (CP). Ces CP visent à sanctuariser des espaces de travail collectifs autour d'une thématique ou d'une approche qui mobilisent les membres. Nous l'avons évoqué, (Section 1), **ces CP mobilisent une grande partie des membres (54% des répondants de l'enquête) et sont généralement bien appréciées** (moyenne de 7,54/10). La question reste de savoir si celles-ci ont effectivement permis de renforcer l'apprentissage collectif.

Les témoignages soulignent l'intérêt du partage d'expériences au sein de ces CP, mais plusieurs d'entre eux questionnent aussi le format de dialogue de certaines d'entre elles, qui permet de diffuser des informations et présenter des expériences, mais avec peu d'espace pour creuser les expériences de chacun et approfondir les réflexions.

« Aujourd'hui, dans les CP, j'ai l'impression que tout le monde partage un peu, mais qu'on ne creuse pas assez. Je me souviens de format d'échanges dans les années précédentes qui donnaient plus de place pour discuter de cas spécifiques, c'était très utile. Il faudrait revenir vers cela ». (Membre du F3E)

Dans ce domaine, et en réponse à ces critiques, nous observons ces dernières années le développement de nouveaux formats d'échanges au service de l'apprentissage collectif. Le format de co-développement / groupes d'analyse de pratiques est un exemple intéressant dans ce domaine. Développé au sein des « Cliniques Méthodologiques Genre » , mais aussi de certaines CP (ex : Gouvernance des connaissances), ce format d'échange cherche à permettre la résolution collective de cas pratiques apportés par les membres. Cette pratique semble très appréciée par les membres. Elle apparait comme une manière de renforcer la dynamique de pair à pair autour de situations concrètes qui interrogent les participant.e.s. Cette modalité est particulièrement adaptée pour les membres les

plus avancés sur un sujet, et qui souhaitent creuser ensemble des difficultés concrètes liées à leurs pratiques.

→ Un renforcement de l'apprentissage collectif dans l'accompagnement d'études

Si l'accompagnement des études apparaissait à première vue comme la dimension d'accompagnement la plus individuelle au sein du F3E, **plusieurs évolutions ces dernières années vont dans le sens d'une logique d'apprentissage collectif.** Avec une vingtaine d'études accompagnées chaque année, le F3E dispose d'un corpus de travaux précieux, dont les résultats étaient jusqu'alors assez peu l'objet d'un apprentissage collectif entre les membres. L'effort pour aller plus loin vers l'apprentissage collectif s'est mis en place à plusieurs niveaux :

1. **Plus de pair à pair à différents stades des études :** En amont, dans la conception et l'examen des Termes de Références (TdR) de ces études, la réforme du Comité des Études depuis 2017 permet d'introduire un dialogue de pair à pair autour de la présentation des TdR d'une étude par l'organisation membre concernée devant le Comité. Cette modalité semble appréciée par les membres, même si certains déplorent le fait que ce dialogue de pair à pair se déroule assez tardivement dans le processus d'écriture des TdR, permettant peu d'intégrer les retours en amont de la réflexion. Par ailleurs, les témoignages soulignent l'intérêt qu'il y aurait à aller plus loin dans l'échange et l'accompagnement entre pairs (par binôme ou trinôme par exemple) tout au long de la réalisation de l'étude. Sur ce plan, le F3E favorise la présence des membres dans les copils des études et autorise depuis 2021 une ligne « pair à pair » de 15% dans le budget des études pour financer les coûts de la participation des membres ou des partenaires Sud à des ateliers et à des missions avec les consultant-e-s.

2. **Dans le format transversal de certains travaux** : Le F3E a cherché à développer la pratique des « **revues transversales** », dont l'objectif est de capitaliser autour des études de plusieurs membres travaillant sur une thématique commune. L'objectif est de faire dialoguer les études, et les membres qui les portent. Au-delà de ces revues, qui revisitent des travaux déjà menés, la logique d'apprentissage collectif se traduit aussi par le développement d'**études collectives amont**, qui sont conçues et menées par plusieurs membres, autour d'un sujet partagé (en lien avec un ou plusieurs partenaires locaux). Ces études cofinancent une partie des RH des membres et partenaires impliqués dans leur réalisation, en lien éventuellement avec des consultant-e-s ; c'est une grosse avancée sur la facilitation du pair à pair par le F3E. C'est le cas par exemple de l'étude amont collective mobilisant le GERES et Care (avec l'organisation cambodgienne ACT), autour de l'enjeu d'une industrie textile plus résiliente au Cambodge.

3. **En aval, dans la restitution des études menées.** Le F3E a cherché à développer les **restitutions élargies** (qui visent à mobiliser un public assez étendu, notamment parmi les membres), mais aussi et surtout les **restitutions croisées** autour d'un thème commun (ces restitutions croisées ont notamment concerné les enjeux de genre intersectionnel)[15]. Pour parvenir à croiser davantage les restitutions de travaux, l'un des enjeux clés semble être la mise en place d'un pilotage plus stratégique et plus anticipé de la valorisation des études, afin de sortir d'une logique ad hoc dans le choix du calendrier et des formats de chaque restitution.

[15] Note d'orientation stratégique F3E « Valorisation des étude », 30 mars 2021

→ Un accent sur l'apprentissage collectif dans la formation :

Plusieurs des témoignages recueillis placent l'expérience de formation auprès du F3E comme le premier vecteur d'apprentissage collectif, grâce notamment à la mise en place de formations dans la durée avec une même communauté d'apprenant-e-s, et grâce à des modes d'animation assez interactifs au sein de ces formations. Plusieurs membres assez récents au F3E soulignent notamment ce rôle de la formation comme premier espace d'échanges entre membres, précieux pour intégrer la dynamique d'apprentissage collectif. Par ailleurs, certaines formations mobilisent des membres ayant déjà avancé sur les démarches concernées, afin qu'ils témoignent et partagent leurs expériences.

C'est dans la formation que j'ai suivie avec le F3E que j'ai eu le plus l'impression de faire partie d'un « réseau apprenant ». En nous mobilisant sur plusieurs mois, j'ai pu rencontrer d'autres organisations et discuter de mes pratiques de manière assez concrète. (Membre du F3E)

→ Une logique d'apprentissage collectif dans les expérimentations :

La logique d'apprentissage collectif est au cœur des programmes d'expérimentation depuis leur origine (PRISME, PACS 1 et 2). Les programmes PACS prévoyaient ainsi notamment des temps collectifs de séminaires/webinaires chaque année, mais aussi une série d'ateliers pairs à pairs (à distance) centrés sur le renforcement mutuel à partir des préoccupations des membres impliqués. La logique d'expérimentation parallèle avec des temps de rencontres régulières entre membres impliqués dans les expérimentations a effectivement permis de créer des connexions entre les membres, de s'informer mutuellement sur leurs avancées respectives, et de partager certains outils.

Pour autant, certain.e.s participant.e.s déplorent la mise en place assez tardive d'une véritable dynamique « pair à pair » entre les expérimentations, et soulignent que celle-ci aurait pu se traduire par davantage de temps de résolution de pratiques (sur le modèle de la Clinique Méthodologique mise en place sur le genre). Ce format d'échange avait été prévu initialement mais a été difficile à mettre en place au cours du programme.

« *Il aurait été utile d'avoir des espaces de résolutions de pratiques entre nous, au fur et à mesure que l'on rencontrait des difficultés. En fait, on ne commence à comprendre les défis de certaines expérimentations qu'à la fin du programme*. » (Membre du F3E)

→ Une multiplication des temps et des formats de rencontres entre les membres.

En 2017 sont mis en place, de manière annuelle, les « Rencontres du Réseau ». Ces rencontres visent notamment à nouer des liens entre les membres, et avec d'autres acteurs du changement social. Sur ces rencontres, les formats d'animation ont évolué, avec une tendance à multiplier les petits formats d'Ateliers pour permettre les échanges plus directs entre les participants. Les retours des participant.e.s sur ces évènements évoquent souvent la dimension d'intelligence collective, d'écoute mutuelle, et la possibilité de partager ses difficultés au sein de ces espaces.
Au-delà de ces Rencontres du Réseau, notons que l'ensemble des évènements et rencontres organisés par le F3E (restitutions élargies d'études, rencontre du Réseau, atelier ad hoc, etc.) mobilisent assez largement les membres (76% y ont participé ces dernières années) et qu'ils sont globalement très appréciés (moyenne de 7,71/10).

Ce tour de piste permet de mesurer assez clairement la progression de la dynamique d'apprentissage collectif dans toutes les activités du F3E. A ce titre, le F3E a largement suivi la direction qu'il s'était fixé en 2017, en faisant du réseau apprenant un cap central de son évolution.

Mais dans quelle mesure cette évolution est-elle perçue par les membres ?

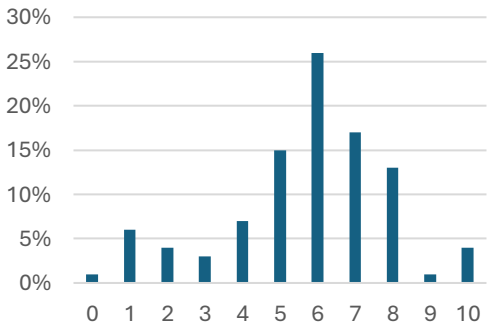
UNE DIFFICULTE DU F3E A « FAIRE RESEAU APPRENANT » AUPRES D'UNE PARTIE DES MEMBRES

Les efforts du F3E vers davantage d'intégration de l'apprentissage collectif dans ses activités ont clairement permis de faire évoluer la perception des membres. Dans notre enquête, la notion la plus souvent associée au F3E aujourd'hui est celle d'« intelligence collective » (65% des répondants). L'équipe du F3E ressent elle aussi assez clairement cette évolution de posture vers un rôle davantage de facilitateur, et le portrait-robot qu'elle dresse est assez proche de celui de membres.

« *Nous avons renforcé notre capacité de facilitation, nous avons fait évoluer notre posture. Nous sommes passés d'un F3E expert, « au-dessus », à un F3E plus facilitateur ».* (Membre équipe F3E)

Pour autant, si le F3E est de plus en plus clairement associé à l'intelligence collective, à l'apprentissage collectif et au réseau apprenant, le sentiment des membres de faire partie de ce réseau apprenant n'est pas si net, ou du moins pas pour tout le monde.

- En moyenne les membres qualifient leur « sentiment d'appartenance à un réseau apprenant » à : 5,71/10
- Seul un tiers des membres qualifient ce sentiment au-dessus de 6/10
- Les plus petites (budget de moins de 1 M€) et les plus grandes organisations (plus de 50 M€) sont celles qui expriment le moins ce sentiment d'appartenir à un réseau apprenant.



Enquête : *Quel sentiment de faire partie d'un réseau apprenant ?* (Entre 1 et 10)

Il reste donc à comprendre ce qui peut mitiger le sentiment de nourrir et de se nourrir de l'apprentissage collectif au sein du F3E, et de faire réseau autour de ces apprentissages.

LA NATURE OUVERTE ET SOUPLE DU RESEAU F3E

La vocation du F3E est avant tout l'accompagnement des membres, plutôt que la mise en place d'un plaidoyer commun ou d'une vitrine commune entre les organisations membres. Contrairement à des coalitions de plaidoyer unies par des luttes communes, ou à des réseaux « familles » très intégrés, le F3E reste quant à lui, par nature, **très ouvert et très souple**. Cette ouverture permet à chaque membre de calibrer son implication dans le F3E en fonction des besoins. **Ce n'est donc pas l'adhésion/le membership qui génère automatiquement un sentiment d'appartenance au réseau.**

De fait, le F3E anime donc une grande partie de cette dynamique de réseau apprenant avec un nombre limité de membres, généralement les plus impliqués. Dans notre enquête, les membres impliqués sur plus de 5 activités (qui représentent environ 20% des répondants) ressentent une appartenance au réseau apprenant plus élevée que les autres. On retrouve notamment ces membres dans les programmes d'expérimentation et dans les communautés de pratiques.
Les autres organisations, quant à elles, ont assez logiquement moins l'impression de faire partie du réseau apprenant (seul un quart d'entre elles estiment leur appartenance au RA au-delà de 7/10), tout en reconnaissant la dimension d'intelligence collective du F3E dans son portrait-robot. Parmi les membres les moins impliqués, ce sentiment d'appartenance baisse encore bien sûr, et les organisations mettent davantage en avant leur intérêt pour les fonctions de production de connaissance et de diffusion. Notons que parmi ces membres moins connectés, on retrouve notamment une partie des plus petites organisations (ce qui pose de nouveau la question du « seuil » à partir duquel une organisation peut s'investir dans le réseau apprenant).

Pour autant, au-delà de ces éléments, nous entendons aussi le témoignage de nombreux membres, notamment les plus impliqués, qui estiment que **le F3E pourrait aller plus loin dans le pair à pair et la mise en lien des membres, ou plutôt de penser un peu autrement ce pair à pair, afin de renforcer cette dynamique de « réseau apprenant ».**

LE BESOIN DE TRAVAILLER SUR L'APPUI ENTRE PAIRS, POUR RENFORCER LE RESEAU APPRENANT

La volonté de travailler sur le pair à pair au sein du F3E est sans doute l'un des retours les plus fréquents de la part des membres. **Il est intéressant de noter que cette volonté concerne toutes les activités du F3E** (les expérimentations, les études, les CP, etc.) Le constat des membres est que les activités existantes peuvent rapprocher les organisations, mais souvent sans permettre suffisamment de repérer les connexions qui leur permettraient de se nourrir mutuellement.

En réalité, au-delà de la simple idée de « renforcer » le pair à pair, nous entendons surtout la volonté d'aller vers une logique de pair à pair bien spécifique : un appui entre pairs assez pragmatique, qui permette de créer de l'entraide et du conseil mutuel en fonction des besoins. **Cette volonté d'appui entre pairs renvoie à l'idée d'une posture plus contributive de chacun, permettant de favoriser les conseils et le partage d'outils directement entre les membres.**

Elle implique souvent des formats d'échanges assez resserrés (au sein de binômes ou de groupes restreints), pour créer de la confiance et approfondir les discussions. Elle implique aussi de cibler des problématiques assez précises qui relient les membres impliqués, et d'être assez explicites avec les participants sur le type de pair à pair attendu dans ces espaces (posture d'entraide, contributive, etc.)

« *Le pair à pair est utile quand il est assez resserré. C'est le cas dans les « Cliniques Méthodo Genre », qui réunissent 3 à 4 organisations, en fonction des sujets d'intérêt. Ça marche très bien, car ça permet de gagner en profondeur sur les sujets abordés.* » (Équipe F3E)

Une telle perspective nécessite aussi que les membres soient effectivement volontaires pour répondre aux demandes de mise en lien et qu'ils soient ensuite actifs dans l'appui entre pairs. Cette volonté pose donc la question des moyens des membres pour s'appuyer mutuellement ; c'est

d'ailleurs ce qui a incité le F3E à introduire par exemple la possibilité de cofinancer des RH des membres et des partenaires impliquées dans la réalisation des études amont et collectives. Pour autant, la dynamique d'appui entre pairs ne se traduit pas nécessairement par une implication très lourde des membres, et la posture de conseil mutuel peut déjà exister sur des formats d'échanges assez légers (ex : Clinique Méthodologique). Le besoin d'implication des membres suppose de bien comprendre l'intérêt précis que chacun peut trouver à cet appui entre pairs (quels sujets, quels formats, etc.).

Les membres soulignent le rôle-clé de l'équipe F3E pour favoriser le développement d'une dynamique d'appui entre pairs. Ils constatent que l'équipe connait de mieux en mieux les membres, et pourrait exploiter encore davantage cette connaissance croisée. L'équipe est bien placée pour repérer les connexions entre les expériences et les besoins de chacun, et pourraient impulser davantage de mise en lien individuelle entre les organisations pour créer cette entraide mutuelle

« *L'équipe du F3E connait bien ses membres, mais elle n'a pas toujours le réflexe de les mettre en lien en fonction de leurs sujets, leurs besoins, etc.* (Membre F3E)

Une diversité de manières pour l'équipe F3E de renforcer cette mise en lien sont évoquées par les membres : la mise à disposition de contacts ciblés en fonction des activités engagées, la mise en place de temps de « speed dating » pour connecter individuellement les membres sur des sujets spécifiques, l'organisation de visites d'échanges, l'incitation à l'échange de documents-clés, etc.

En réalité, l'équipe joue déjà en partie ce rôle de mise en lien informel en fonction des besoins, sans nécessairement le rendre visible dans les activités ou en rendre compte. Ce rôle pourrait donc être renforcé, mais celui-ci peut être très consommateur de temps pour l'équipe. Notons, au passage, que durant les années 2010, un « Système d'Échange Local » (SEL) entre les membres et coordonné par l'équipe technique, avait été envisagé. Ce projet n'a finalement pas vu le jour, face au constat de la complexité de recenser les besoins et les contributions possibles de chacun. Aujourd'hui, la question est donc de nouveau sur la table ; et se pose de nouveau la manière de faire circuler une connaissance sur les besoins et les atouts de chaque membre, afin d'organiser et d'impulser les échanges.

Une autre proposition fréquente faite par les membres, concerne en effet le développement d'une plateforme numérique commune, pour soutenir le réseau apprenant, et pouvoir échanger en ligne en fonction des sujets et des besoins. Il s'agit pour les membres de pouvoir mieux visualiser qui travaille sur quoi, pouvoir demander de l'aide, pouvoir échanger des ressources, etc.

« (Il faudrait) proposer un lieu de partage numérique plus interactif pour faciliter les échanges entre les membres » (Membre F3E)

Le F3E a déjà cherché à développer ce type d'espaces, notamment autour de certaines communautés de pratiques (Gestion de connaissances, ECSI). L'une des leçons de ces premières expériences est que ces espaces demandent une animation importante et peuvent avoir du mal à mobiliser les participants une fois en place. L'un des enseignements récurrents des forums numériques est l'importance d'une masse critique minimum de ressources et de participants potentiels, qui permettent de garantir l'utilité de l'espace. Si la volonté d'ouvrir un espace numérique se concrétise, il pourrait donc être utile de penser celui-ci comme un espace commun à l'ensemble du F3E. Par ailleurs, ce type d'espace implique, pour l'équipe, d'aller vers les membres pour les inciter à participer à des discussions spécifiques. Le choix d'avancer sur ce type d'espace reste donc un pari risqué et assez chronophage, qui semble d'ailleurs assez peu soutenu par l'équipe.

Ce besoin de liens d'entraide plus étroits entre les membres est intéressant à analyser au regard d'un autre défi pour le F3E : celui d'ouvrir les échanges, de sortir du cercle parisien, de diffuser largement les apprentissages.

FAIRE COMMUNAUTE TOUT EN OUVRANT LARGEMENT : DES OBJECTIFS A TENIR EN PARALLELE

Dans la perspective d'un « réseau ouvert », le F3E a cherché depuis plusieurs années à développer le e-learning et les espaces d'échanges en ligne. La période du COVID a accéléré ce recours au distanciel, et a permis d'affiner les outils d'animation à distance (animation de sous-groupes, outils de participation dans les webinaires, etc.). **Le distanciel a effectivement permis de toucher davantage de publics** (organisations locales, consultants internationaux, etc.). Il est aussi apparu comme un moyen de toucher davantage d'acteurs et actrices des Suds, et d'avancer ainsi sur l'enjeu de la localisation.

« Quand je suis arrivé dans mon organisation, j'ai rapidement cherché à travailler avec le F3E ; c'était un pilier pour moi. Je suis l'unique chargé MEAL, donc je cherchais un réseau pour travailler et échanger là-dessus. J'ai beaucoup utilisé leurs ressources. » (Membre F3E)

Au niveau des membres même, le distanciel permet de sortir du risque souvent mis en avant du « club parisien ». Il permet d'inclure davantage d'organisations membres dans les échanges, mais aussi davantage de personnes au sein de ces organisations, en touchant notamment les équipes de terrain, qui sont en première ligne dans la mise en œuvre des démarches portées par le F3E.

« Nous manquons de budget pour venir à Paris. Et nous vivons les formats en présentiel comme une forme d'exclusion. C'est très important de maintenir les formats hybrides » (Membre F3E)

Pour autant, de nombreux membres témoignent de la difficulté à se mettre en lien et à renforcer une communauté d'apprentissage à travers les échanges à distance. La distance peut créer davantage une attitude de « consommateur » d'une partie des participant.e.s dans les espaces d'échanges. Par ailleurs, elle permet peu d'interstices, peu d'informels, peu d'échanges individuels, et garde donc un niveau de relation plus superficiel entre les membres (même si certains formats à distance, assez resserré et très participatifs, ont permis de créer des liens entre les membres ; comme c'est le cas des Cliniques Méthodologiques, des échanges au sein de la CP Genre, etc.)

Il peut donc exister une tension, dans le choix des formats des formations et des espaces d'échanges, entre l'ouverture que permet le distanciel et le lien que permet le présentiel. **Il semble qu'après avoir été plutôt, ces dernières années, vers un usage croissant du distanciel, la tendance actuelle du F3E semble être au rééquilibrage, pour permettre justement de répondre au besoin de mise en lien plus directe.** Reste donc à trouver le bon curseur en fonction des objectifs de chaque espace.

LA QUESTION DU « NIVEAU » DES ECHANGES POUR PERMETTRE A TOUS D'APPRENDRE

L'un des défis majeurs pour un réseau apprenant est sa capacité à créer de la réciprocité, autrement dit sa capacité à permettre à chacun à la fois de nourrir les échanges et de s'en nourrir. Ce défi est

confronté à l'hétérogénéité de profils des membres, et leurs différences de niveau d'expertise sur les démarches portées par le F3E.

Dans ce domaine, les premières sections de ce rapport ont permis de mettre en avant un premier constat : **le F3E est un espace assez accessible pour les « novices ».** Il leur permet de se sensibiliser à de nouvelles démarches, de bénéficier d'espaces d'échanges, etc. Ces nouveaux entrants sont particulièrement intéressés par le retour d'expériences des organisations ayant déjà éprouvé certains outils, et sont d'ailleurs demandeurs de liens plus directs avec ces organisations plus avancées. Le bénéfice du réseau apprenant est donc assez clair pour ces profils. Ces nouveaux entrants témoignent ainsi généralement de l'utilité des publications, des formations, des Communautés de Pratiques, etc.

En revanche la question se pose pour les profils les plus experts. Il peut s'agir d'organisations ayant déjà réalisé un long parcours de formation, d'expérimentation et de dialogue autour des démarches portées par le F3E. Il peut aussi s'agir d'organisations d'une certaine taille, déjà structurées en interne sur ces démarches, et cherchant à en affiner certaines dimensions spécifiques. **Le risque pour ces profils (qui ressort de plusieurs des témoignages recueillis) est l'impression de contribuer sans apprendre suffisamment**, de « tourner en rond » et donc de se désengager progressivement de la dynamique d'apprentissage collectif.

« J'ai bien compris l'intérêt des participations multi-niveaux pour le partage d'expérience mais si les profils les plus expérimentés ne sont pas rémunérés pour leur contribution et n'apprennent pas lors de leurs participations, ils risquent de ne plus venir ». (Membre F3E)

Pour répondre à cette difficulté, l'une des réponses du F3E a été de distinguer des formats de Communautés de Pratiques en fonction des participants et des besoins. Certaines CP sont ainsi d'avantage des espaces ouverts de « découverte » et de sensibilisation (ex : CP AOC) ; tandis que d'autres permettent d'aller plus loin dans les échanges auprès d'organisations ayant davantage cheminé sur un enjeu (ex : CP Gouvernance des connaissances).

Cette question du « niveau » de dialogue est étroitement liée, en réalité, à la tension évoquée précédemment entre d'un côté l'objectif d'un accès ouvert et d'une diffusion large, et de l'autre le besoin de créer une communauté dans laquelle chacun contribue et apprend en permanence. Cette tension implique de faire cohabiter plusieurs formats d'échanges en fonction des besoins.

Points-clés et perspectives

Le F3E a mis un accent particulier, au cours de ces dernières années, sur la mise en réseau de ses membres, et l'intégration plus forte de l'apprentissage collectif dans ses activités. Cette logique d'apprentissage collectif transparait dans la plupart des activités, et elle apparait comme un enjeu central pour l'équipe.

Pour autant, le sentiment d'appartenir à un « réseau apprenant » n'est pas encore évident pour une partie des membres, et les espaces collectifs ont du mal à créer des liens pérennes. Ce constat n'est pas si surprenant, étant donné la nature ouverte et souple du F3E, qui ne s'est pas construit au départ sur une logique d'identité commune ou plaidoyer commun.

Ce constat questionne aussi la nature du réseau F3E, qui reste encore assez centralisé autour de l'équipe, cheffe d'orchestre de l'accompagnement, l'animation, la production de connaissance, etc. Il pousse à s'interroger sur l'intérêt d'un scénario quelque peu différent pour les années à venir :

—> **Le F3E devrait-il davantage cheminer vers un scénario de « réseau d'appui entre pairs », impliquant de la part des membres une posture plus contributive, de conseils mutuels ?** Il s'agirait pour cela de favoriser la mise en lien directe entre membres confrontés aux mêmes enjeux ; de promouvoir les échanges dans des groupes de travail restreints ; de donner une plus grande place aux groupes d'analyse de pratiques, de développer un forum numérique commun, etc. Dans ce réseau d'entraide, on peut envisager par ailleurs que les membres contribuent plus directement à la production de connaissances du F3E, s'impliquent encore davantage dans la coanimation de formations ou de Communautés de Pratiques, etc.

Pour renforcer cette logique d'entraide, il pourrait s'agir également de prendre davantage en compte les différents niveaux d'avancement des membres autour d'un même enjeu, et de pouvoir répondre aux besoins de renforcement des membres les plus avancés. Il pourrait s'agir pour cela notamment de renforcer les espaces d'échanges « experts », permettant de creuser les pratiques de manière approfondie avec certains des membres. Il pourrait s'agir aussi de faire davantage « alliance » avec certains des membres les plus avancés pour qu'ils puissent accompagner les autres, partager des expériences, etc.

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

F3E équipe orchestre, au service des membres Miser d'abord sur une équipe multifonctions, qui accompagne, anime, forme, produits des connaissances etc.		**F3E animateur d'un réseau d'appui entre pairs** Miser sur l'implication des membres dans le pair à pair, le partage d'expériences, la production collective de connaissances, etc.

Nous reviendrons sur ce curseur dans les dernières pages du rapport, afin de le mettre en lien avec d'autres choix stratégiques-clés pour le F3E.

4. UNE ORGANISATION RENOVEE ?

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

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

Dans cette section nous proposons de revenir sur ces différents points.
Notons d'ores et déjà que 2017-2025 semble avoir été une période intense de « rénovation ». Les fils conducteurs principaux ont été la volonté de créer davantage de liens (entre le F3E et les membres, entre les différentes fonctions de l'équipe, entre le CA et l'équipe, etc.), mais aussi la volonté d'être à l'écoute et de suivre collectivement les changements.

LE RENFORCEMENT DE LA VIE ASSOCIATIVE

En matière de renforcement de la vie associative, nous faisons le constat qu'entre 2017 et 2025, le F3E a pu adopter une série de mesures qui visent d'une part à renforcer le lien avec les membres et d'autre part à renforcer la lisibilité du F3E pour ces membres. Nous revenons sur chacune de ces deux dimensions :

DIALOGUE ET CONNAISSANCES DES MEMBRES

Parmi les mesures développées, nous notons un entretien d'accueil « obligatoire » dans le cadre du processus d'adhésion, ainsi qu'une proposition d'entretien « de sortie » si le membre qui souhaite quitter le F3E accepte. Des **entretiens sont de plus réalisés dans le cadre du DSE** (environ une vingtaine par année), et des enquêtes régulières sont menées auprès des membres (dans le cadre de cette évaluation en 2024, dans le cadre du DSE en 2022, etc.). À partir de 2025, le F3E compte mettre en place des entretiens avec les membres qui sont adhérents depuis 3 ans, pour mieux comprendre leur parcours au F3E et pouvoir les orienter et accompagner dans les nouvelles étapes de ce parcours.

Nous notons également le lancement d'un chantier « **Monographie du membership** » (2023-2024) qui vise notamment à développer une typologie plus précise des membres.
Nous notons enfin des mesures visant à renforcer le dialogue avec et entre les membres, avec notamment l'organisation annuelle des **rencontres du réseau** (dont la première édition a eu lieu en 2017).

De fait, les membres renvoient aujourd'hui un regard très positif sur le dialogue et l'écoute du F3E : 82% des membres sont « d'accord / tout à fait d'accord » avec la formule « l'équipe salariée est en dialogue et à l'écoute des membres ».

Le F3E affiche de plus une volonté d'étendre ses relations à davantage de personnes au sein des organisations membres. Nous avons questionné les membres sur ce point dans l'enquête. Les résultats font apparaître que **les liens du F3E avec les membres ont de plus en plus de "profondeur". Dans 76% des cas, entre 2 et 5 personnes sont en contact régulier avec le F3E.** L'existence de plusieurs interlocuteurs.rices dans l'organisation est donc devenue le modèle dominant (il était auparavant plutôt caractérisé par une seule personne en lien avec le F3E).

Cette évolution traduit notamment la diversification des activités proposées par le F3E, qui a contribué à densifier les relations (une même organisation peut être impliquée la même année dans une formation, une étude, une communauté de pratiques, une expérimentation, et ceci à travers des personnes différentes). Les enjeux portés par le F3E (ex : genre, pouvoir d'agir, etc.) ont également favorisé cette tendance en s'adressant à d'autres personnes dans les organisations.

Ce changement de modèle de relation avec les membres est, selon nous, une évolution positive importante. Nous notons toutefois une exception à cette évolution : parmi les collectivités territoriales membres, nous trouvons un plus fort pourcentage d'organisations ayant un lien au F3E basé sur une seule personne. Les entretiens qualitatifs confirment cette difficulté pour les points focaux des collectivités territoriales à « faire entrer » plus largement le F3E dans leurs institutions.

Par ailleurs, malgré cette progression, les entretiens et les verbatims de l'enquête renvoient à la **difficulté fréquente à impliquer la Direction des organisations membres** dans les activités et les dialogue avec le F3E. Nous l'avons évoqué dans les sections précédentes, ce lien renforcé avec les Directions est l'un des grands défis du F3E pour ces prochaines années.

Il n'y a pas de frein global institutionnel explicitement déclaré. Simplement un manque d'intérêt et/ou une méconnaissance des potentialités offertes par le réseau F3E au niveau de la Direction » (Membre F3E)

TRANSPARENCE ET LISIBILITE

Parmi les efforts du F3E dans ce domaine, notons notamment la mise en place d'un entretien d'accueil et la production d'un livret de présentation des activités du F3E, pour permettre une meilleure compréhension de la diversité des actions du F3E.

Concernant la transparence et la lisibilité du F3E pour ses membres, notre collecte de données ne traduit pas de difficulté majeure, mais plutôt des voies d'amélioration, dans trois domaines :

- **Sur l'organisation du F3E et l'articulation de ses activités.** Le F3E communique beaucoup, à la fois auprès de ses membres et d'un public plus large, sur ses offres de services et sur les évènements qu'il met en place (formations, restitutions d'étude, etc.) Le F3E émet notamment un Flash Info (avec une périodicité en fonction des besoins de communication) et une lettre du réseau mensuelle (la liste d'envoi compte environ 4000 adresses). Malgré cela, pour de nombreux membres, l'organisation des activités et de l'équipe du F3E reste assez complexe. Les membres incitent donc à une communication renforcée du F3E sur lui-même,

« Les membres ne nous connaissent par sur toutes nos activités. Et ces activités ont tendance à être un peu noyées sur le site. Il est important que l'on arrive à mieux donner une vision d'ensemble de qui ont est et ce que l'on fait, avec l'idée de promouvoir les parcours de membres. » (Équipe F3E)

pour raconter ses activités, ses évolutions. Notons toutefois que le F3E s'est employé, ces dernières années, à se raconter davantage auprès des membres (présentation lors des AG, révision en cours du site Web pour mettre davantage en avant les activités, etc.)

« Ce n'est pas seulement notre offre de service qu'il faut mieux présenter mais aussi notre vision et notre positionnement « politique » (Equipe F3E)

-

La cérémonie des 30 ans du F3E était un bon exemple de cet effort du F3E de revenir sur son histoire, son organisation interne, etc. Par ailleurs, un livrable composite (plaquette et podcasts « parcours de membres ») paraîtra fin 2024 pour présenter de manière simple et attrayante le panel d'activités proposées par le F3E.

- **Sur l'interconnaissance entre les membres.** Un constat issu de l'enquête est parlant dans ce domaine **:** 69% des membres ne savent pas que le membership a évolué et perçoivent plutôt une difficulté du F3E à ouvrir son membership. Il existe donc encore un défi d'interconnaissance entre les membres. Le F3E pourrait par exemple davantage développer les opportunités de faire se rencontrer ses membres sous un format speed dating (30 minutes lors de l'AG, lors des rencontres du réseau, etc.), en particulier entre anciens et nouveaux membres. Cela présenterait le double avantage de favoriser les contacts entre membres et de mieux percevoir la diversité de ce qui se fait dans le secteur de la solidarité internationale.

- **Sur la gouvernance du F3E :** une majorité (2/3) des membres indique ne pas avoir de visibilité sur l'implication des membres du CA ainsi que sur les relations CA-Equipe salariée. Ce n'est pas très étonnant mais la communication dans ce domaine pourrait également être renforcée. Le F3E pourrait par exemple communiquer davantage sur l'implication des membres du CA notamment dans les chantiers en travail partagé et sur les échanges ayant lieu entre l'équipe, la Direction et le CA. L'enquête 2024 pourrait servir de référence pour mesurer la progression dans les années à venir.

Nous faisons donc le constat d'un mouvement de rapprochement du F3E et de ses membres au cours de ces dernières années, en lien direct avec son effort accru d'animation de la dynamique de réseau et d'apprentissage collectif ; même s'il existe encore quelques marges de progression en matière de lisibilité du F3E pour ses membres.

LA PLACE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION, ET LA CAPACITE A TRAVAILLER EN LIEN AVEC L'EQUIPE

UN CA DIVERSIFIE MAIS PAS TOTALEMENT REPRESENTATIF

Le CA du F3E comprend 15 membres, parmi lesquels 12 ont répondu à notre enquête. Sur cette base nous avons cherché à analyser comment le CA reflétait le membership au regard de plusieurs critères. Les différences les plus marquées sont présentées dans le tableau ci-après.

Tableau 2 : Représentativité des membres du CA, au regard de certaines caractéristiques du membership

	CA	Membres
Membre du F3E depuis moins de 5 ans	17%	29%
Budget Solidarité internationale – Coopération Internationale de plus de 10 M€	50%	20%
Thème d'intervention : Réponses aux situations de crises humanitaires	50%	17%
Organisation affiliée à une union/fédération /mouvement/ réseau	50%	22%
Une seule personne directement en relation avec le F3E	50%	17%
Action internationale minoritaire (moins de 40%)	42%	25%

Ce tableau permet de mettre en avant plusieurs constats :

- **Les petites organisations sont sous-représentées au CA.** Ce constat est assez logique, dans la mesure où ces organisations ont souvent moins la capacité de s'engager dans les instances de gouvernance de réseaux, qui sont chronophages. Les organisations de plus grande taille ont plus souvent par ailleurs une stratégie de représentation dans les réseaux partenaires.
  La question qui demeure pour le F3E est de savoir si le CA parvient tout de même à représenter la voix des organisations de taille petite et moyenne, qui ont des problématiques spécifiques en termes d'intégration des outils d'analyse de l'action au sein de leur organisation. Cette question a pris plus d'importance avec l'arrivée au F3E d'un nombre important de petites organisations.

- **Les organisations membres du F3E depuis peu de temps sont moins présentes au CA, ce qui semble aussi assez naturel dans la vie d'un réseau**. La question reste pourtant de savoir **comment permettre une représentation de nouveaux membres** qui peuvent avoir un profil assez différent en termes de thématique d'intervention notamment (cf. section membre) et qui pourraient présenter au CA des demandes de nature assez nouvelle.

- **Les organisations membres du CA sont plus actives au sein du F3E que la moyenne des membres, elles participent à plus d'activités**. Elles ont davantage l'impression de faire partie de la dynamique de réseau apprenant. Cependant elles n'ont pas l'impression de bénéficier du F3E plus que les autres membres. La forte implication des membres du CA dans les activités est vu positivement, nous posons cependant la question de savoir si cette implication très régulière dans les activités va avec le risque de perdre de la distance pour piloter stratégiquement l'organisation ?

UN TRAVAIL ASSOCIE ENTRE CA ET EQUIPE QUI SE RENFORCE

Le renforcement du « travail associé » entre l'équipe du F3E et le CA est une évolution marquante de la période, bien que celle-ci ne soit pas mentionnée explicitement dans le DOS 2017-2025. Il s'agit à la fois :

- **De favoriser l'interconnaissance entre CA et équipe** (ex : un temps dédié à cette interconnaissance a été proposé en 2023, et très apprécié par tous les participants, qui souhaitent le renouveler régulièrement).
- **De permettre à l'équipe de présenter régulièrement ses activités auprès du CA**. Cette dynamique était déjà en place dans les années précédentes, et reste très appréciée.
- **Mais aussi et surtout de faire travailler ensemble équipe et CA en les impliquant dans des groupes de travail communs.** Ces groupes de travail portent sur les chantiers stratégiques en cours. Au moment de cette évaluation, 11 chantiers sont en cours (dont certains sont appuyés par des consultants externes).

Tableau 3 : Chantiers stratégiques du F3E en travail partagé

Chantiers stratégiques F3E menés en travail partagé (2024)		
Monographie membership	Stratégie intersectionnelle de genre	Groupe de travail sur le modèle économique des études et son évolution
Ressources Humaines	Revue transversale Genre	Fonction Expérimentation F3E
Stratégie territoire	Gouvernance des connaissances	Unité DSE interne
Influence et partenariat	Stratégie écologie	

C'est donc l'ensemble des chantiers stratégiques qui est touché par ce mode de faire, et qui implique la quasi-totalité des membres du CA et de l'équipe. Il s'agit d'une évolution significative de la période 2017-2024.

Les chantiers engagés en travail associé ne sont pas tous annoncés dans le DOS 2017-2025 (ce qui témoigne - nous y reviendrons - de la réactivité du F3E, et sa capacité à lancer des réflexions au moment opportun : stratégie d'influence, stratégie écologie, chantier gestion des connaissances, etc.) Les autres chantiers sont directement lisibles dans le DOS et reprennent une grande partie des défis à aborder.

LA CAPACITE A SUIVRE LES MEMBRES, LES ACTIVITES ET LEURS EFFETS

Le renforcement du suivi des membres et des activités a constitué l'un des grands chantiers de la période entre 2017 et 2024, avec la mise en place d'une solution informatique sur mesure (Vandana), mais aussi l'appui d'un consultant entre 2020 et 2022 pour la mise en place d'un Dispositif de Suivi-Évaluation (DSE) orienté « Effets ». Ce chantier a mobilisé l'ensemble des ressources humaines du F3E, et a impliqué un renforcement des ressources humaines dédiées au DSE (création de l'unité transversale « DSE »). Le chantier a débouché sur la production d'un manuel DSE qui sera mis à jour fin 2024.

Le fil rouge qui a guidé ces efforts est la volonté de mettre en lumière les effets du F3E au sein des organisations qui participent aux activités.

Dans le cadre du DSE, les différentes activités ont renforcé leurs dispositifs de suivi :

- L'activité de formation a systématisé des enquêtes pré et post formation. Une base de données des personnes formées est en place et permet de suivre le parcours de formation des individus. Le suivi du passage à l'action grâce à une enquête N+1 serait une bonne façon de savoir comment la formation a été utile, d'autant plus que les formations mettent l'emphase sur les engagements des formés en termes de changement, mais le F3E semble réticent à demander aux membres de participer à une enquête de plus.

- L'activité Études a mis en place une base de données spécifiques qui permet de suivre l'évolution du type d'études, le profil des membres bénéficiaires des études, etc. Un questionnaire a été testé en 2022 (dans le cadre du développement du DSE général) et est réalisé à la fin de chaque étude accompagnée depuis. Des entretiens sont ensuite réalisés à + 6 mois et + 12 mois sur un échantillon raisonné d'environ 50% des études accompagnés, par les chargé-e-s d'études qui ont accompagné l'étude (environ 10 entretiens par année). Le questionnaire en fin d'études a plutôt une logique « résultats », alors que les entretiens sont plus dans une logique « effets ». Ces données sont traitées et partagées régulièrement au sein de la Cellule Etudes qui regroupe les chargé-e-s d'études du F3E, pour alimenter leur réflexion sur leur activité d'accompagnement d'études et ses évolutions, et servent à alimenter les reporting du F3E.

- Le logiciel Vandana a été mis en place en 2018-2019. Il s'agit d'une solution informatique sur mesure à mi-chemin entre une base de données (BDD) et un dispositif de gestion de clientèle (CPR). Vandana est connecté au site et récupère automatiquement un certain nombre de données (ex : formulaire d'inscription aux activités) mais le fonctionnement n'est pas encore optimal.
  Parallèlement, le F3E a mis en place une base de données sur l'implication au F3E qui couvre la période du DOS 2017-2024. La base de données permet un suivi de plus en plus en temps réel, avec une remontée des informations par les responsables des différentes activités concernant les organisations participantes (ex : formations, communautés de pratiques, expérimentations). Cette base de données couvre la participation aux activités mais aussi à la gouvernance.

Le DSE est encore en déploiement, le bilan qui peut en être fait à ce stade est donc intermédiaire.

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

Le dispositif proposé est complexe mais semble éviter le risque de l'usine à gaz. Il reste toutefois des améliorations à apporter : finalisation et harmonisation de certains outils, connexion des différentes BDD sous format tableur, décision à prendre sur la poursuite du développement de Vandana, etc.

A ce stade, le bénéfice mis en avant le plus souvent est sa contribution à la réflexion de l'équipe sur les activités. L'analyse des données du DSE fonctionne comme un entonnoir : les responsables d'activités regardent les données concernant leur activité (ex : questionnaires), un regard croisé a lieu en fin d'année, puis un atelier de co-analyse des effets (la journée « effets ») est tenu tous les 3 ans.

Le dispositif a permis ainsi de mettre en place des espaces de discussion et fait naitre de nouvelles activités (par exemple : le groupe consultant LinkedIn découle des résultats de l'enquête consultants). Les entretiens font aussi ressortir que le dispositif ne suit pas tout, il arrive régulièrement que l'équipe repère des résultats qui ne rentrent pas dans les cases, mais qui, bien que différents et imprévus, n'en sont pas moins significatifs.

Mais l'enjeu le plus central est la mesure des effets sur les membres. Sur ce plan, le DSE propose essentiellement la répétition d'une enquête et des entretiens. La première itération de cette enquête a produit des résultats intéressants. Cependant, au bout du compte, la difficulté à mesurer le changement dans les organisations membres demeure. Plusieurs explications peuvent être avancées. D'une part il est difficile d'établir une baseline qui soit indiscutable (par exemple : sur la prise en compte du genre au sein d'une organisation). Pour que cette baseline soit plus stable elle devrait soit être basée sur des indicateurs quantitatifs, soit elle devrait être établie par un grand nombre de répondants dans chaque organisation. D'autre part il faudrait arriver à dissocier l'effet sur les organisations de l'effet sur les individus. Enfin il faut s'attendre à ce que certains changements au sein des organisations s'effectuent dans un temps long, et de manière progressive, ce qui rend plus difficile la mesure.

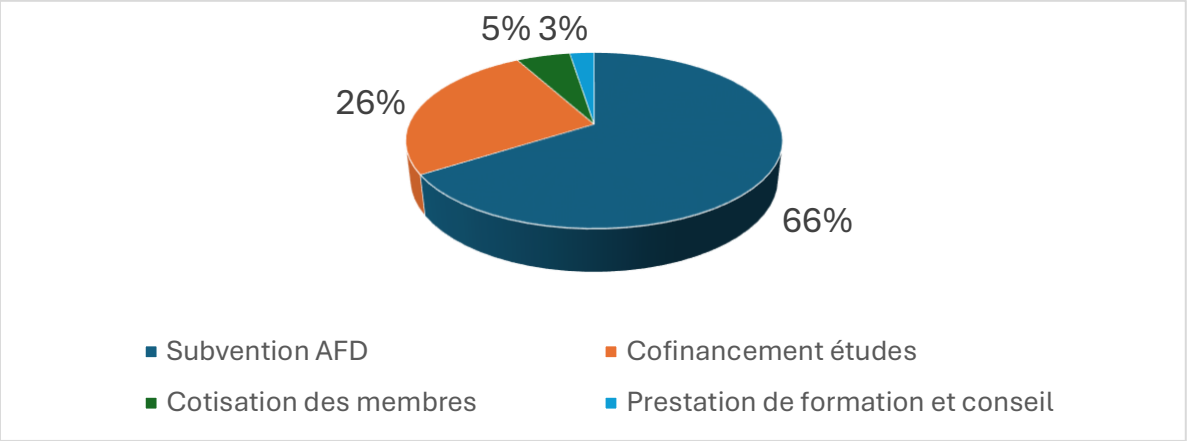
L'EVOLUTION DU MODELE ECONOMIQUE

Le modèle économique du F3E est essentiellement le suivant :
Le F3E intervient sur des enjeux-clés aux yeux des membres et de leurs bailleurs de fonds principaux. Pour mettre en œuvre ses activités, il obtient des subventions de 3 ans de l'AFD dans le cadre de l'enveloppe SMA du département MPN-OSC. Ces financements sont complétés par le cofinancement apportés par les membres dans le cadre d'études, ainsi que par les cotisations des membres. L'activité de prestation [16] contribue également au budget mais de manière moins importante.

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

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

Figure : Répartition des ressources du F3E (année 2023)



Au cours de la période 2017-2024 les subventions AFD proviennent de 2 programmes, le SOCLE et le PACS. **L'obtention en 2014 d'un second programme AFD a été la modification principale du modèle économique des dix dernières années**. L'augmentation progressive des subventions dans ces deux programmes a permis la croissance progressive des ressources du F3E (le total des opérations en 2023 est de 2.8 M€ contre 1 M€ en 2017).

Le cofinancement demandé par l'AFD est apporté essentiellement par la part du financement des études supportée par les membres, qui sont eux-mêmes souvent financés par l'AFD. **De cela il ressort que le modèle économique du F3E est très lié à l'AFD, c'est à la fois une force et une faiblesse.**

- **Une force parce que ce modèle est basé sur un « circuit court » AFD-F3E qui est bien accepté par les parties impliquées (y compris par l'AFD et le MEAE).** En résumé, l'AFD souhaite que les OSC françaises, notamment celles qu'elle finance, soient plus pertinentes et efficaces ; le F3E contribue directement à cela et joue donc un rôle rassurant. Ce modèle permet par ailleurs au F3E de ne pas avoir besoin d'empiler les petits financements pour boucler son budget.
  Ce « circuit-court » est mis en évidence par le constat que le membership du F3E est en quasi-totalité financée par l'AFD. En mettant côte à côté la base des membres du F3E (107 OSC répertoriées dans la BDD) et la base des OSC financés par l'AFD, nous constatons que seules 9 OSC membres du F3E n'ont jamais reçu de financement de l'AFD (dont 3 RRMA qui reçoivent des financements AFD à travers la CIRRMA) [17].

- **Une faiblesse parce que ce modèle est ultra-dépendant de l'AFD et du MEAE. Toute évolution des politiques de l'AFD et du MEAE vis-à-vis des OSC peut impacter le F3E de manière brutale**. A titre d'exemple, si la diminution moyenne de 20% des financements SMA en 2024 avait été appliquée au F3E, elle aurait été très déstabilisatrice pour l'organisation. A ce titre, les perspectives

[17] Association Européenne Pour la Démocratie Locale ; CIEDEL ; Fondation pour l'épanouissement et le renouveau de la terre ; France Volontaires ; Immigration Développement Démocratie ; L'APPEL ; RRMA Occitanie ; RRMA Pays de Loire ; RRMA Normandie

sont inquiétantes, avec d'autres coupes possibles en 2025, et la perspective d'un changement de gouvernement en 2027, qui pourrait avoir une vision différente de la solidarité internationale.

Dans ce contexte, la question du modèle économique du F3E dans les années à venir devrait être un point central de la réflexion prospective du F3E en 2025. Le modèle économique est directement lié aux autres évolutions stratégiques du F3E. Chaque déplacement sur les curseurs présentés dans ce rapport aura des répercussions sur le modèle économique (et sur le membership). Sous cet angle modèle économique et membership apparaissent comme des dimensions à prendre en compte après que les décisions de vision et de positionnement ont été clarifiées.

Dans son DOS 2017-2025, le F3E se donnait le défi de s'appuyer sur son modèle économique (préserver les partenariats centraux avec l'AFD et le MEAE) tout en le faisant évoluer. En pratique plusieurs approches n'ont pas débouché, avec la DAECT-MEAE, auprès de l'UE, etc. Aujourd'hui, le modèle économique du F3E est « *confortable »*, mais ne pousse pas à mettre toutes les énergies dans la recherche de nouvelles ressources.

Parmi les faiblesses du modèle économique, notons également que celui-ci limite les possibilités d'ouverture du F3E :

- Vis-à-vis des acteurs locaux des pays partenaires tout d'abord : les financements AFD doivent bénéficier à des OSC françaises actives en solidarité internationale, même si une certaine latitude est acceptée dans le cadre de la localisation (on note d'ailleurs la participation d'OSC locales dans de nombreuses activités du F3E).
- Vis-à-vis des organisations en France dont le mandat n'est pas la solidarité internationale. Ces organisations peuvent participer à certaines activités (communautés de pratiques par exemple), mais il parait difficile d'aller plus loin avec le modèle économique actuel. Comme le dit une ancienne présidente du F3E : *« si on veut s'ouvrir il va falloir travailler le modèle économique* ».
- Enfin vis-à-vis des thèmes abordés par le F3E. Sur ce plan le F3E doit s'assurer d'avancer avec ses partenaires publics, il ne peut être ni trop en avant ni trop en arrière, au risque de devenir moins pertinent et de s'affaiblir à leurs yeux. Jusqu'à maintenant le F3E a bien mené sa barque sur ce plan.

Points-clés et perspectives

L'évolution de l'organisation du F3E se traduit d'abord et surtout par le renforcement d'une série de liens :
Tout d'abord le rapprochement du F3E et de ses membres au cours de ces dernières années, en lien direct avec son effort accru d'animation de la dynamique de réseau et d'apprentissage collectif (même s'il existe encore quelques marges de progression en matière de lisibilité du F3E pour ses membres).
Mais aussi le renforcement du « travail associé » entre l'équipe du F3E et le CA, qui est une évolution marquante de la période.

Cette évolution de l'organisation se traduit aussi par un effort important de suivi des membres, des activités, et de leurs effets. Ce suivi permet de mettre en lumière des premiers résultats intéressants, et vient nourrir régulièrement la réflexion de l'équipe sur ses activités.

Concernant le modèle économique du F3E, celui-ci est à la fois fort et faible. Sa principale force est d'avoir mis en place un circuit-court qui positionne le F3E comme garant aux yeux de l'AFD et du MEAE, et lui évite de devoir chercher des petits financements complémentaires. La principale faiblesse découle de cette force. La dépendance à ses bailleurs met le F3E à risque en cas de changement de stratégie ou de baisse de l'APD. Par ailleurs ce modèle peut freiner les appétits d'ouverture du F3E et oblige le F3E à s'assurer qu'il est suivi par ses bailleurs sur les thèmes qu'il veut mettre en avant.

Face à ces constats, quelles sont les options qui s'offrent au F3E concernant l'évolution de son modèle économique ?

→ **Le F3E devrait-il cheminer vers un scénario de consolidation du modèle,** qui inclurait de trouver des ressources complémentaires à la marge pour certaines activités et à prendre en compte de nouveaux enjeux par les acteurs porteurs d'une vision de solidarité internationale élargie et rénovée.

→ **Le F3E devrait-il cheminer vers un scénario d'ouverture de son modèle économique,** qui inclurait de nouveaux groupes d'acteurs hors du champ de la solidarité internationale, pour faire progresser de manière plus large la culture d'apprentissage ? Ces nouveaux groupes d'acteurs permettraient au F3E d'accéder à de nouvelles ressources financières qui modifieraient le modèle économique. Dans ce scénario, le F3E contribuerait à « désiloter » les différentes familles d'acteurs de la solidarité, et les bailleurs qui les soutiennent (ce scénario est en lien direct avec les réflexions précédentes sur l'évolution du membership).

C'est à ces questions que devront répondre les réflexions stratégiques du F3E en 2025.

5.UNE EVOLUTION DE L'IDENTITE DU F3E ET DE L'EQUILIBRE DE SES GRANDES FONCTIONS

Les sections précédentes ont permis de revenir sur les quatre grands axes du DOS 2017-2025 afin de mieux comprendre comment le F3E a pu avancer sur chacun de ces axes, et de préciser les questions qui se posent aujourd'hui pour chacun d'eux. Au-delà de ces quatre orientations stratégiques, il semble utile de questionner de manière transversale l'évolution de la valeur, de l'identité et du positionnement du F3E dans son environnement. Autrement dit, à quoi sert le F3E en priorité (selon l'équipe, les membres, les partenaires, etc.) ? Quelles sont les qualités qui lui sont attribuées ? Quelles sont les fonctions sur lesquelles il est le plus reconnu, et celles qu'il cherche encore à renforcer ?

Après avoir questionné de manière globale la perception de l'identité et de la « valeur » du F3E, nous reviendrons sur les grandes fonctions qu'il porte et la manière dont celles-ci ont pu évoluer au cours des années.

L'EVOLUTION DE L'IDENTITE ET DE LA « VALEUR » DU F3E

La célébration des 30 ans du F3E et le retour sur son histoire ont permis de mettre en avant une série d'éléments de continuité dans son identité, mais aussi des dimensions nouvelles qui définissent sa valeur aujourd'hui et qu'il est intéressant d'analyser.

UN ROLE CONTINU DE « GARANT » DE LA QUALITE DES DEMARCHES DES MEMBRES

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

Les témoignages nous confirment que ce rôle de garant vis-à-vis des bailleurs est bien une réalité ; qui fonctionne d'abord et surtout auprès de l'AFD. Ce rôle peut être précieux notamment pour de nouveaux acteurs, ou des acteurs historiquement plus éloignés des financements AFD.

Certaines organisations mettent d'ailleurs en avant leur lien avec le F3E, ou leur souhait d'être accompagnées par le F3E dans leurs Notes d'Intention auprès de l'AFD. Et de son côté, l'AFD reconnait la « garantie » que peut présenter le F3E sur les démarches portées par ses membres, et incite les OSC qu'elle finance à se rapprocher du F3E pour développer ces démarches.

La question est alors de savoir où se situe la frontière entre le « garant » et le « passage obligé » pour les organisations financées par l'AFD.

« C'est clairement un label de travailler avec le F3E. Sur l'évaluation ou sur le genre, l'AFD nous a poussé sur ces sujets avec le F3E d'ailleurs. Les subvention AFD vont un peu avec la perspective d'un accompagnement F3E. » (Membre F3E)

« On est rassuré quand les ONG sont membres du F3E. C'est une garantie de qualité (même si ce n'est pas, en soi, un critère pour le financement AFD). » (Équipe AFD)

En réalité, cette fonction de garant n'est pas seulement liée aux bailleurs, mais elle existe aussi au sein même des organisations. La participation aux activités du F3E, l'implication dans des formations, des expérimentations, ou des espaces d'échanges, peut renforcer la légitimité des personnes et des démarches qu'elles portent au sein de leur organisation. Plusieurs membres le soulignent, la connexion à une CP par exemple peut permettre de donner de la visibilité à un sujet émergent au sein de l'organisation (ex : Genre). Certain.e.s viennent puiser aussi auprès du F3E des arguments et des éléments de langage pour faire exister davantage les enjeux qu'ils ou elles portent. Nous l'avons évoqué, les temps de restitutions d'études sont également un levier de visibilité de nouveaux enjeux et nouvelles démarches auprès de la direction des organisations concernées.

Par ailleurs, la valeur du F3E ne se limite pas aujourd'hui à cette fonction historique de garant. Le « portrait-robot » du F3E, dressé lors de l'enquête 2024, permet de mieux comprendre sur quelles dimensions repose cette légitimité.

UN PORTRAIT-ROBOT QUI TEMOIGNE D'UNE LEGITIMITE FORTE DU F3E AUPRES DES MEMBRES

La construction d'un portrait-robot du F3E, sur la base d'une quinzaine d'adjectifs (plus ou moins positifs) a été proposée lors de l'enquête 2024. Les mots prioritaires qui ressortent de cet exercice, nous racontent assez bien la perception de son identité, et témoigne de la légitimité forte du réseau pour ses membres :

Tableau 4 : Portrait-robot du F3E

Mots-clés pour les membres		Mots-clés pour l'équipe
1. Intelligence collective 2. Éclairant 3. Transformatif 4. Pertinent 5. … 7. Engagé	⟸ **Quels mots-clés prioritaires pour décrire le F3E ?** ⟹	1. Pertinent 2. Engagé 3. Intelligence collective 4. Eclairant 5. Transformatif

- Les membres placent en tête la notion d'**intelligence collective**, ce qui témoigne de leur reconnaissance de la dynamique de plus en plus participative qu'a cherché à mettre en place le F3E, et de la valeur du « réseau apprenant » sur lequel le F3E a porté ses efforts ces dernières années.

« En 2014, je crois que nous avions plus une image de bibliothécaire poussiéreux. Ça n'a pas complètement disparu, mais les membres perçoivent beaucoup nos démarches participatives, nos espaces de travail collectif, etc. » (Équipe F3E)

- Le caractère **éclairant et transformatif** est également prioritaire. Il reprend l'une des autres expressions souvent évoquées lors des témoignages, celle de « *prendre les membres là où ils en*

sont », pour travailler sur leurs pratiques. Dans ce portrait-robot, nous notons d'ailleurs que d'autres adjectifs proposés, tels que « dogmatique / sachant », ou « intello » (qui placent le F3E « au-dessus » des membres dans l'apprentissage) ont été moins considérés.

- La **pertinence** est un autre mot-clé partagé par les membres et l'équipe. C'est cette idée de pertinence que nous avons cherché à qualifier dans premières pages du rapport, en l'associant à plusieurs indices : la participation élevée des membres aux activités (en moyenne à 4/5 grandes catégories activités), l'appréciation forte de ces activités, la ré-adhésion systématique (seul 8% des membres se posent régulièrement la question de leur ré-adhésion), etc**.**

Un dernier adjectif important apparait dans ce portrait-robot, c'est le mot « engagé ». Prioritaire pour l'équipe, il est aussi perçu comme important (mais moins) par les membres, et témoigne d'une évolution importante du F3E, qui mérite qu'on s'y attarde dans la section qui suit.

UNE POSTURE DU F3E DE PLUS EN PLUS « ENGAGEE », AU SERVICE D'UNE VISION DU CHANGEMENT SOCIAL

Les orientations stratégiques du F3E posent comme cap la notion de « changement social, juste et durable » auquel doivent contribuer les actions des membres. En réalité, ce terme de changement social est assez vaste, et dépend largement de la vision à laquelle il se rattache. **L'un des défis du F3E en 2017 était précisément de parvenir à préciser cette vision du changement social promue par le F3E**, et au service duquel il accompagne la transformation des pratiques de ses membres.

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

L'exemple de l'enjeu du genre intersectionnel au sein du F3E illustre bien cette évolution, et la manière dont le F3E a pu préciser sa vision du changement social pour l'intégrer au cœur de ses démarches. L'expertise en matière de genre intersectionnel s'est beaucoup renforcée au F3E au cours de ces dernières années. Si l'enjeu est intégré au F3E dès 2008 à travers un premier programme de formation intitulé *Genre et développement,* c'est à partir de 2016 qu'il devient un sujet de plus en plus central pour le F3E, avec notamment :

- La co-animation du programme *Transversalisation du genre dans les OSC et leurs projets*, avec Coordination Sud entre 2016 et 2018 (qui donnera lieu à plusieurs publications)[18]
- La mise en place d'une Référente Genre au F3E à partir de 2017
- L'intégration du Genre dans les programmes d'expérimentation (PACS) à partir de 2019
- L'élaboration de la Stratégie Intersectionnelle de Genre en 2021, etc.

Au-delà d'une simple montée en puissance, il ressort surtout une intégration des « lunettes » genre intersectionnel et la promotion d'une réflexion sur cet enjeu dans toutes les activités du F3E : que ce soit à travers la mise en place de la Communauté de pratiques sur le genre, l'intégration du genre dans les expérimentations PACS, la mise en place des Cliniques Méthodologiques sur le genre, les publications régulières sur le genre (chaque Newsletter comprend au moins un élément sur cet enjeu).

[18] *Vivre le genre !* (2018) / *Agir pour le genre* (2021).

Du côté des études également, il est à noter l'exigence d'une prise en compte systématique du genre dans la formulation des TdR (l'ensemble des propositions d'études sont ainsi relues par l'équipe à partir de cette perspective) dès 2020.
Le F3E ne s'est pas seulement engagé activement sur cet enjeu du genre, il en a fait aussi **l'un des sujets (si ce n'est le sujet) les plus visibles de sa communication vers les membres et les partenaires**. Autrement dit, il en a fait **un élément-clé de son identité**.
Il est intéressant de constater la manière dont le F3E a opéré cette « bascule » sur la question du genre. Au-delà du mouvement de mainstreaming des enjeux de genre qui s'est imposé depuis quelques années à l'ensemble du secteur et qui a retenu l'intérêt des bailleurs, la posture particulièrement active du F3E sur cet enjeu a été rendue possible par la convergence en interne de plusieurs éléments : la volonté de certains membres de l'équipe engagés sur le sujet, la volonté de certains membres du CA dont les organisations étaient déjà actives sur le genre et l'intérêt fort de la nouvelle Direction sur cet enjeu.

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

Pour autant, sans remettre en cause ces engagements autour d'une vision commune du changement social, des débats internes au réseau persistent sur la meilleure manière de les porter.

- Certains membres mettent en avant le risque qu'un discours trop prescriptif du F3E puisse braquer ou exclure certaines parties prenantes. Ils soulignent le besoin d'un discours plus adapté aux différents publics, et le besoin de souplesse dans le vocabulaire proposé, pour permettre de cheminer à son rythme sur des enjeux qui bousculent la culture, les perceptions et les pratiques, des organisations.
- D'autres membres en revanche mettent en avant l'intérêt (et le besoin) pour le F3E de poser clairement son engagement (un engagement qui rejoint d'ailleurs largement celui de la plupart des associations membres), et de proposer une vision assez explicite du changement social au service duquel il porte ses démarches. Ils soulignent que la mise en lumière que cette vision engagée pourrait en réalité mobiliser assez largement et donner plus de sens encore à l'engagement de certains membres auprès du sens.

  → Si c'est deux positions ne sont pas nécessairement contradictoires, le débat reste un « serpent de mer » pour le F3E, et celui-ci peut facilement être posé « de travers », c'est-à-dire en opposant de manière binaire un « F3E méthodologue neutre » et un « F3E militant ». D'où l'importance de repartir du constat de la nature politique des méthodologies, et de l'importance de l'engagement du F3E autour d'une vision commune du changement social.
  Il sera utile d'aborder cette question durant l'élaboration des futures orientations stratégiques, pour fédérer l'équipe et les membres autour d'un cap commun dans ce domaine.

UNE EVOLUTION DES GRANDES FONCTIONS ET DES EQUILIBRES NOUVEAUX A TROUVER

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

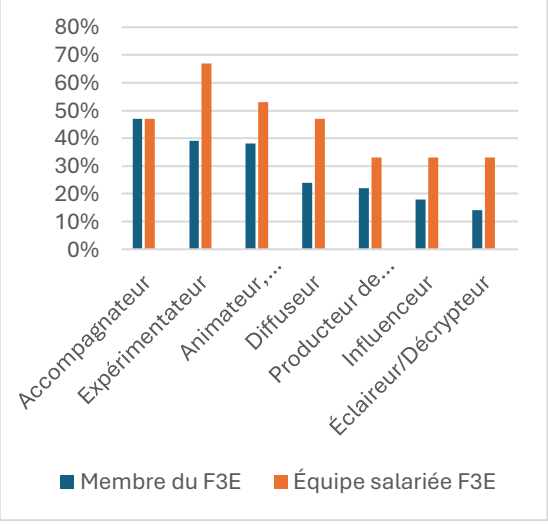
Accompagnateur	- Le F3E accompagne les démarches d'analyse de l'action à travers les études, les formations et les dynamiques collectives
Animateur/ connecteur	- Le F3E valorise ses membres et encourage les échanges et les appuis entre pairs
Producteur de connaissances	- Le F3E publie d'une manière régulière et accessible à tous
Diffuseur	- Le F3E diffuse et traduit des méthodologies et des pratiques auprès de ses membres et du secteur
Expérimentateur	- Le F3E mène avec les membres des programmes sur des enjeux et approches émergentes
Influenceur	- Le F3E défend la place des méthodologies vectrices de changement social dans les politiques de développement et d'analyse des pratiques
Éclaireur/Décrypteur	- Le F3E analyse de manière prospective les évolutions du secteur pour mieux accompagner ses membres

Cette typologie revèle la sophistication progressive des fonctions du F3E. C'est d'ailleurs la réaction de partenaires qui ont pu connaitre le F3E dans ses premières années et découvrent aujourd'hui l'étendue de ces fonctions. **Cette sophistication implique d'ailleurs de nombreux croisements et une difficulté à tracer des lignes nettes entre ces grandes fonctions.** La fonction d'accompagnement par exemple, est comprise de manière à la fois individuelle et collective, et dépasse donc largement les études, pour toucher aussi aux formations, aux dynamiques collectives, etc. Notons que si ces différentes fonctions n'ont pas la même ancienneté et la même ampleur, elles font toutes l'objet d'une réflexion stratégique en interne.

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

- Des grandes fonctions « acquises », base de la légitimé du F3E ;
- Des fonctions-clés, déjà reconnues, mais qui gagneraient à renforcer encore leur intégration dans les activités du F3E ;
- Des fonctions émergentes, assez peu reconnues, qui dessinent une autre posture du F3E.

Enquête : Dans quelles fonctions le F3E a -t-il le plus évolué ces dernières années ?



LES GRANDES FONCTIONS « AU SERVICE DES MEMBRES » : ACCOMPAGNEMENT ET ANIMATION DE RESEAU

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

- **L'accompagnement,**
- **L'animation de réseau**.

- **La fonction d'accompagnateur** est celle dont les membres perçoivent le mieux les évolutions, mais aussi celle qu'ils placent en priorité pour les années à venir : 93% des membres souhaitent la mettre davantage en avant. Cette fonction reste ainsi la clé de voute de la valeur ajoutée du F3E pour les membres, et la question de la manière dont le F3E organise cet accompagnement individuel et collectif tout au long du parcours des membres reste cruciale dans les réflexions stratégiques de demain.
  → Du fait de son caractère transversal et de la diversité des activités qu'elle touche, c'est la fonction dont nous avons le plus débattue dans la section Activités (Partie 1). Gardons notamment en tête des pages précédentes que ce qui est mis derrière cette attente d'accompagnement reste assez variable en fonction des membres, et de leur niveau d'avancement sur la compréhension et la prise en compte des démarches portées par le F3E.

- **La fonction d'animation de réseau** est également perçue comme l'une de celles ayant le plus évolué ; comme l'une des plus pertinentes pour les membres aujourd'hui, et comme l'une des plus attendues pour les années à venir. L'envie de « faire réseau » est donc forte chez les membres, et l'importance de la fonction d'animation de réseau est au cœur de la légitimité du F3E.
  → C'est cette fonction que nous avons analysée en détail dans la section Réseau Apprenant (Partie 3). Gardons notamment en tête de ces pages précédentes d'un côté la question du renforcement du lien entre les membres au sein de ce réseau, de la logique d'entraide et de pair à pair ; et de l'autre, l'objectif d'élargir le réseau pour toucher un plus large public.

Ces deux fonctions (accompagnement et animation de réseau) sont donc aujourd'hui deux « acquis » majeurs. Elles occupent une place centrale pour le F3E, et fondent sa légitimité.
Nous l'avons vu, une série de questions se posent sur la manière de concevoir ces fonctions demain (ex : jusqu'où accompagner ? jusqu'où animer le pair à pair? etc.). Autant de questions que nous avons pu soulever dans les sections précédentes du rapport.

LES FONCTIONS-CLES, DEJA RECONNUES MAIS QUI GAGNERAIENT A RENFORCER LEUR INTEGRATION

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

- **La fonction d'expérimentation**
- **La fonction de production de connaissance et de diffusion**

- **LA FONCTION D'EXPERIMENTATION**

La fonction d'expérimentation se trouve dans le trio prioritaire des fonctions ayant le plus évolué, et elle reste assez attendue pour les années à venir**.** Cette fonction est largement liée aux programmes successifs d'expérimentations mise en place depuis 2014 (PRISME, PACS 1/2), même si elle peut exister dans les autres activités.

Nous l'avons évoqué, les évaluations de ces programmes sont globalement assez positives. Elles mettent en avant notamment la manière dont ils ont pu progressivement intégrer de nouveaux enjeux, les articuler entre eux, affiner les modes d'accompagnement, etc. Elles témoignent aussi de l'appréciation des membres qui participent à ces démarches.

Mais l'enjeu-clé qui nous interroge pour cette section est celui de l'intégration des expérimentations au sein du F3E, et leur capacité à nourrir et se nourrir des autres activités. Le défi est à la fois de servir à ceux qui expérimentent et de bénéficier à la communauté plus large des membres. Comment passer de l'action individuelle (au niveau d'un membre et son partenaire) à la construction d'une connaissance partagée entre les membres impliqués dans ces démarches, puis à la diffusion de cette connaissance auprès des autres membres ? Cette « remise au pot commun » n'est pas évidente. Les programmes d'expérimentation font d'ailleurs l'objet d'un financement dédié via un programme distinct. Par ailleurs, le temps d'accompagnement de ces expérimentations est assez différent : elles sont conçues sur un temps plus long, dans une logique de tâtonnement de d'adaptation progressive, ce qui implique de prendre le temps avant de partager plus largement les résultats de ces démarches.

L'intégration existe déjà en partie : les programmes d'expérimentation sont la source d'un grand nombre de publications, d'évènements et de communications du F3E. Ils cherchent donc déjà à reverser au pot commun du F3E. Toutefois, pour aller plus loin et nourrir davantage les autres activités (formations, communautés de pratiques, études, etc.), le F3E envisage plusieurs pistes [19] (dont certaines sont déjà en partie en place) :

- Valoriser davantage les témoignages des expérimentateur.rices dans les CP, les formations, etc.
- Dédier du temps et des espaces d'appropriation des expérimentations par l'ensemble de l'équipe,
- Renforcer la stratégie de diffusion (diversité de formats issus des expérimentations, temps de restitution/partage, etc.).

- **LA FONCTION DE PRODUCTEUR DE CONNAISSANCES / DIFFUSEUR**

La fonction de production de connaissance occupe la deuxième place en termes de « pertinence » pour les membres. La période 2017-2024 est marquée par une augmentation de la production de ressources mais aussi par le développement de formats de publication plus courts et plus accessibles (cf. bilan des activités en annexe). La plus grande accessibilité mais aussi la meilleure visibilité des publications est d'ailleurs mise en avant dans de nombreux témoignages.

Ce qui nous intéresse plus particulièrement ici est de nouveau la question de l'intégration de cette fonction de production de connaissance : intégration à la fois au plus près des activités des membres et au plus près de l'équipe.

[19] Source : atelier de réflexion sur l'expérimentation-innovation au F3E du 20-09-2024

L'équipe a cherché à intégrer, dans ses synthèses, ses guides, ses fiches pratiques, des paroles d'acteurs et actrices, et des exemples d'actions spécifiques permettant d'éclairer la réflexion et lui donner de la chair. Par ailleurs, elle a cherché dans ses publications à construire la réflexion en puisant largement auprès d'une diversité d'acteurs ressources. Sur de nouveaux chantiers tels que « Écologie et pouvoir d'agir », nous percevons clairement cette dynamique qui pousse à aller chercher, à l'international, des regards et des témoignages divers pour définir les enjeux et les démarches à construire. La publication récente sur ce thème a permis ainsi de donner la parole à une quinzaine de contributrices et contributeurs issu-e-s de 6 pays différents (OSC, acteurs de la recherche, etc.).

Pour autant, malgré ces évolutions, de nombreux retours des membres mettent encore en avant une dimension encore trop « déconnectée du terrain » de la connaissance produite par le F3E. Ces retours soulignent le plus souvent le besoin d'éviter des cadres trop conceptuels, de nourrir davantage d'exemples chaque démarche présentée, de faire plus systématiquement le lien entre les outils et leur mise en œuvre sur différents terrains, etc. Un mot intéressant qui revient dans certains témoignages est le besoin de « redescente » : redescente vers le terrain, vers les pratiques, vers l'opérationnel.

« Pour renforcer le rôle d'accompagnateur du F3E, il est important de toujours rester dans le concret, l'opérationnel (…) Éviter les grands concepts. » (Membre F3E)

« (Besoin de) réduire la floraison des concepts et s'enraciner sur les réalités (diverses) des associations » (Membre F3E)

En réalité, cette contradiction apparente entre les efforts croissants du F3E et la perception d'une partie des membres est en partie naturelle. Les outils et démarches méthodologiques sont facilement perçus comme trop théoriques tant qu'ils ne sont pas testés et appropriés sur des projets précis au sein des organisations. Le défi, déjà évoqué dans les pages précédentes (section 1.2) est donc celui de l'accompagnement des membres par le F3E sur la déclinaison opérationnelle de ces outils, pour les confronter aux contributions et aux difficultés des équipes au siège et sur le terrain.
Pour autant, ces retours poussent sans doute à aller plus loin dans l'intégration des exemples de terrain pour illustrer les démarches dans les diverses publications du F3E, mais aussi à s'interroger sur la place des membres dans la production de connaissances.

Les témoignages de soulignent le fait que si les connaissances produites sont largement issues de leurs expériences, les membres sont rarement placés comme les principaux auteurs, créateurs et défenseurs de ces démarches. Comment faire en sorte que la connaissance produite soit plus « organique », autrement dit qu'elle soit encore davantage issue des membres et leurs partenaires, de leurs activités et de l'évolution de leurs pratiques ? Différents types de propositions émergent parmi les membres :

- Certain.e.s soulignent l'intérêt de recenser les outils existants parmi les membres sur les différentes démarches portées par le F3E.
- Certain.e.s proposent la mise en place, pour chaque nouvelle production d'outils, de groupes de travail réunissant quelques organisations pour une élaboration participative.
- Certain.e.s encore insistent sur l'intérêt d'impliquer davantage les membres dans les revues transversales afin que leurs *inputs* soient plus importants, etc.

Chaque processus de production de connaissance au sein du F3E est assez différent, et la question de la place des membres se pose donc à chaque fois de manière particulière, que ce soit en termes de types de membres impliqués, de manière de partager leurs expériences, etc.

Enfin, la question de savoir qui écrit les connaissances produites est centrale. **Même s'ils sont en lien étroit avec l'équipe F3E dans la conception et la rédaction, ce sont souvent les consultant.e.s qui restent en première ligne dans l'écriture d'une grande partie des outils, des guides et des documents ressources du F3E** (c'est moins le cas pour les productions des programmes d'expérimentation, dans lesquels l'équipe est plus directement mobilisée et écrit davantage). Le choix de ce recours aux consultant.e.s est à la fois lié à l'intérêt de s'associer un regard extérieur, et à la question du temps disponible au sein de l'équipe F3E pour concevoir et rédiger directement les ressources à diffuser.

Il semble toutefois que certains membres de l'équipe souhaitent et pourraient aller plus loin dans la co-écriture de certains produits (guides, synthèses, boites à outils et autres documents transversaux), en lien avec les membres, sur des sujets et des démarches sur lesquels ils ou elles se sont mobilisé.e.s au cours de ces dernières années. Par leurs accompagnements, leur implication dans les communautés de pratiques, leur rôle dans l'animation des expérimentations, ces membres de l'équipe sont sans doute armé.e.s pour contribuer davantage à ces publications. Reste à savoir si ceux-ci auraient le temps et la disponibilité d'esprit pour un tel exercice.

La question de « qui écrit » est importante donc, dans la fonction de production de connaissance du F3E, et mériterait d'être posée de manière ouverte dans les prochaines orientations stratégiques.

LES FONCTIONS EMERGENTES ENCORE A FORMALISER, QUI DESSINENT UNE AUTRE POSTURE DU F3E

Nous distinguons enfin des fonctions qui sont moins clairement perçues par les membres, mais qui dessinent une autre posture du F3E, intéressante à cultiver pour les prochaines années :

- **La fonction d'influenceur,**
- **La fonction d'éclaireur / décrypteur**

Il existe un lien entre ces fonctions : elles placent le F3E dans une posture assez différente, moins directement au service des membres et davantage au service du secteur ; elles poussent le F3E à aller au-delà de la réponse aux besoins des membres, afin de jouer un rôle plus actif dans la transformation des solidarités de demain.

Nous proposons de revenir, dans les pages qui suivent, sur ces fonctions du F3E pour mieux comprendre les questions qu'elles soulèvent, et le type de posture qu'elles peuvent dessiner pour le F3E de demain.

• LA FONCTION D'INFLUENCEUR

L'affirmation d'une fonction d'influence est nouvelle pour le F3E. Elle reste encore assez peu visible pour les membres. Elle reste aussi en partie ambiguë dans la mesure où le F3E n'a pas vocation à prendre la parole au nom de ses membres, et n'est pas réellement porteur d'un mandat de représentation sur les démarches qu'il porte.

Pour autant, les membres, l'équipe, et les partenaires interrogés partagent souvent le constat que le F3E est à la bonne place pour permettre la promotion de certaines démarches, **et pour développer un « plaidoyer méthodologique » que peu d'autres acteurs pourraient porter**. Le F3E a donc cherché

à formaliser cette fonction d'influence, notamment en élaborant, en 2023, une « Feuille de route Influence & partenariat », qui en précise les objectifs et les leviers principaux. Cette stratégie repose sur un message central, qui permet de définir la « cause » défendue par le F3E : « *Les méthodologies d'action et d'analyse de l'action ne sont pas neutres, elles ont une nature politique et sont vectrices de changement social, pour les organisations, les personnes concernées destinataires de leurs actions et leurs pratiques* »[20]. Il s'agit donc pour le F3E d'encourager à la prise en compte de méthodologiques réflexives, inclusives et participatives dans les pratiques des acteurs du changement social.

Ce dont nous parlons ici en priorité, c'est de l'influence « stratégique » : celle qui s'exerce auprès des acteur-trice-s en capacité de « créer un environnement favorable » à la construction et l'utilisation de méthodologies d'action et d'analyse de l'action qui créent du changement social. Elle vise donc la Direction des OSC membres, certains acteur-trice-s « méthodologiques » qui ont un impact sur les pratiques du secteur, mais aussi et surtout les bailleurs. Quel constat dresser donc sur ce rôle d'influence stratégique du F3E, notamment auprès des bailleurs ?

→ Du côté des bailleurs publics, l'influence du F3E est croissante auprès de certains acteurs, notamment l'AFD, et même assez ciblée sur certaines Directions de l'AFD :

Le F3E collabore avant tout avec la Division MPN-OSC (au-delà de la relation de financement) ce qui semble tout à fait stratégique pour contribuer à faire évoluer le secteur**. Cette collaboration a été assez complète ces dernières années** (formations des équipes, collaboration autour des programmes d'expérimentation, dialogue renforcé au sein du Comité de Dialogue Stratégique, participation de MPN/OSC au Comité des Études, etc.)

Des collaborations plus ponctuelles ont également été développées avec la division EVA (Évaluation et Apprentissage), au travers de séminaires conjoints, et la diffusion des ressources F3E. Notons par ailleurs que plusieurs salarié.e.s du F3E ont aujourd'hui rejoint cette division EVA, permettant de faire évoluer de l'intérieur les pratiques de cette Direction. Plusieurs rencontres récentes (2024) avec EVA ont d'ailleurs cherché à approfondir ces relations de collaboration.

→ Les témoignages issus de ces divisions de l'AFD racontent l'influence non négligeable du F3E, notamment pour la prise en compte de nouvelles démarches telles que les AOC, ou les démarches liées à l'approche intersectionnelles de genre. L'un des défis pour le F3E est de poursuivre ce travail de sensibilisation en l'ouvrant à de nouveaux enjeux (écologie et pouvoir d'agir, gouvernance des connaissances, etc.), et en garantissant une intégration au cœur des projets de l'AFD.

> « *Sur le genre, le F3E a été un acteur de référence pour l'AFD, à la fois du côté de MPN et du côté d'EVA. La question se pose en revanche pour le reste de l'AFD, moins en lien avec le F3E.* »
> (Membre de l'AFD)

D'autres directions de l'AFD sont concernées par le financement des OSC et des collectivités, notamment les Directions opérationnelles (SDD / GEO). **Ces Directions semblent, pour le moment, assez peu touchées par l'influence du F3E,** ce qui semble assez logique en réalité. C'est sans doute avant tout par le biais du renforcement des liens avec EVA que le F3E pourra toucher le mieux ces Directions.

[20] Feuille de Route Influence 2024-2025 – F3E 2023

En dehors de l'AFD, la question de l'influence du F3E sur les bailleurs publics des OSC et des collectivités implique de s'interroger sur sa relation avec les autres acteurs de « l'Équipe France »,

- **Du côté de la DCTCIV[21] du ministère de l'Europe et de Affaires Étrangères**, un dialogue existe notamment au sein du Comité de Dialogue Stratégique. Ce dialogue régulier a tout intérêt à être maintenu ou renforcé afin de mettre en avant la valeur du F3E auprès de la tutelle de l'AFD, mais aussi promouvoir la nécessité d'un financement spécifique pour les actions auprès des collectivités au sein du F3E.
- **Du côté d'Expertise France (EF)**, le F3E a pour l'instant des liens avec ponctuels. EF sollicite le F3E autour de la conception de ses outils et la formation de ses agents, ce qui constitue déjà un bon levier d'influence.

→ **Du côté des bailleurs privés des OSC et des collectivités (notamment les Fondations), la F3E se positionne encore assez peu dans une posture d'influence.** Ainsi par exemple, si la Fondation de France cofinance certains programmes du F3E, participe ponctuellement au Comité des Études, et montre un intérêt pour les approches promues par le F3E ; elle ne perçoit pas encore une volonté du F3E de faire bouger les pratiques de la FDF.
D'autres Fondations déjà partenaires du F3E (ex : Fondation Chanel) constituent aussi des cibles d'influence intéressantes étant donné leurs rôles de prescripteurs en matière d'évaluation et d'apprentissage. Une démarche plus active de sensibilisation ou d'échanges de pratiques vers ce type d'acteurs pourrait être, pour le F3E, un bon levier d'influence.

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

- **LA FONCTION D'ECLAIREUR / DECRYPTEUR**

Pour pouvoir accompagner la transformation des pratiques de ses membres le F3E, doit nécessairement parvenir à avoir un « temps d'avance » sur les enjeux de demain, et sur les démarches qui permettent de prendre en compte ces enjeux. Cette idée de temps d'avance renvoie à la fonction « éclaireur » du F3E, qui permet ensuite de nourrir les accompagnements, les expérimentations, la production de connaissances, etc.

Cette fonction est peu visible en tant que telle pour les membres (davantage pour l'équipe), mais elle est, selon nous, l'une de celles sur lesquelles le F3E a le plus évolué ces dernières années. Que ce soit autour des AOC, de l'approche intersectionnelle de genre, ou des enjeux d'écologie et de pouvoir d'agir, le constat est clairement celui d'une capacité croissante du F3E à s'emparer de thématiques émergentes, structurer une expertise, et transformer ses activités au regard de ces enjeux. Une série de chantiers stratégiques ont été lancés autour de ces enjeux (Genre, Écologie, Gouvernance des

« *Nous passons encore un peu à côté de la question décoloniale, et du questionnement des relations partenariales. On touche ces questions, mais elles sont difficiles à aborder car on est dans un réseau de structures françaises.* » (Équipe F3E)

[21] Délégation pour les collectivités territoriales et la société civile, **r**attachée à la Direction générale de la mondialisation (DGM) du Ministère

Connaissances), afin de pouvoir affiner la réflexion, définir une stratégie si elle n'est pas encore en place, etc.
Notons au passage un enjeu sur lequel l'enquête et les échanges reviennent largement, et qui reste en grande partie à explorer pour le F3E : la réflexion autour de la localisation, la décolonisation et le repositionnement partenarial. Cet enjeu sera sans doute un point d'attention important dans l'élaboration des futures orientations stratégiques.

Si cette fonction d'éclaireur est peu visible, c'est sans doute en partie du fait qu'elle n'est pas réellement formalisée pour le moment, et que le F3E ne porte pas un mandat clair de décryptage des évolutions des pratiques du secteur. La prise en compte d'enjeux nouveaux a émergé à partir des préoccupations portées par l'équipe et le CA dans le cadre d'échanges avec les membres, sans que ce processus de repérage soit formalisé. La question se pose donc pour le F3E d'aller plus loin dans l'affirmation de cette fonction. Mais de quelle manière ?

L'exemple récent du Projet Exploratoire dans le cadre du PACS 2 (suivant le programme « Inclure pour Transformer » du PACS 1) nous semble une voie intéressante pour structurer cette fonction d'éclaireur. Il s'agit d'un processus de défrichage collectif des enjeux d'écologie et de pouvoir d'agir, qui a permis de faire travailler ensemble une quinzaine de contributeurs et contributrices (issus de 8 pays / territoires), au cours d'une série de webinaires menés en 2023. Ce processus a permis d'aboutir à la réalisation d'un livre commun[22] qui présente une diversité d'approches, mais aussi une série de recommandations partagées.

Au-delà de cette démarche d'exploration collective de nouveaux enjeux, nous notons aussi que les études, les expérimentations, les communautés de pratiques sont des ressources d'observations évidentes de l'évolution des pratiques des membres, de la transformation de leurs représentations, de leurs questionnements, etc.
Ainsi par exemple, aujourd'hui déjà, des membres du Comité des Études réalisent un travail d'analyse transversale des études autour notamment des questions de partenariats, d'enjeux communs, etc.

> *On voit énormément de choses liées à ce qui bouge dans les projets. Mais on n'a pas le mandat d'être dans l'observation. C'est dommage pour le secteur. On pourrait renforcer cette fonction d'observation des sujets qui montent, de l'évolution de certaines pratiques, etc.* (Équipe F3E)

La question est donc de savoir si le F3E pourrait / devrait exploiter davantage cette mine d'informations. Quel cadre pourrait-il donner pour formaliser cette fonction de décryptage du secteur ? Cette question sera à mettre sur la table lors des réflexions stratégique de 2025.

[22] *Écologie et pouvoir d'agir,* F3E - 2024 : https://f3e.asso.fr/ressource/ecologie-et-pouvoir-dagir-un-travail-collectif-pour-sapproprier-les-enjeux-liant-ecologie-et-pouvoir-dagir/

Points-clés et perspectives

Au cours de ces dernières années, le F3E a clairement affirmé certaines dimensions de son identité, notamment autour de la capacité d'intelligence collective et d'accompagnement des membres « en partant de là où ils en sont ». Ce faisant, il a renforcé sa légitimité vis-à-vis de ses membres et ses partenaires.

Le F3E est clairement reconnu aujourd'hui sur certaines de ses fonctions qui sont au cœur de sa posture « au service des membres » : l'accompagnement des membres et leur mise en réseau. Sur ces deux fonctions, les membres perçoivent bien l'évolution du F3E et ils l'attendent pour les prochaines années. Ces deux fonctions sont aujourd'hui des « acquis » majeurs, qui occupent une place centrale pour le F3E, même si chacune d'elles posent des questions importantes sur la manière d'évoluer demain (ex : jusqu'où accompagner ? jusqu'où animer le pair à pair? etc.).

Le F3E s'appuie également sur deux fonctions-clés, qui sont bien reconnues par les membres, l'équipe et les partenaires, mais qui gagneraient à renforcer encore leur intégration au sein du F3E : la production de connaissances et l'expérimentation. Pour les expérimentations, la question se pose notamment de la manière de nourrir et se nourrir encore davantage des autres activités (formations, CP, etc.) pour bénéficier à l'ensemble des membres. Pour la production de connaissances, l'enjeu est notamment de renforcer la place des membres et de l'équipe en première ligne cette production, afin que les connaissances produites soient plus « organiques »

Deux autres fonctions sont par ailleurs montées en puissance depuis 2017. Ces fonctions sont encore peu visibles et peu reconnues par les membres. Elles ont en commun une autre posture, qui pousse le F3E au-delà de la réponse aux besoins des membres, afin de jouer un rôle plus actif dans la transformation des solidarités de demain : il s'agit des fonctions d'éclaireur et d'influenceur.
Une question se pose donc :

→ **Le F3E devrait-il cheminer davantage, ces prochaines années, vers un scenario type « Think & Do tank » (dans son sens de « laboratoire d'idées et de pratiques »),** dans lequel il renforcerait ces deux fonctions afin d'anticiper et de rendre visible les enjeux de transformation des solidarités de demain ? Ce scénario impliquerait pour le F3E de clarifier son mandat auprès des membres dans ce domaine, mais aussi de formaliser ces fonctions au sein de l'équipe et de développer de nouveaux espaces pour les développer.

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

F3E réseau d'accompagnement et d'expérimentation Poursuivre avec les acteurs français de la SI l'exploration des méthodes d'analyse de l'action	**F3E Think & Do Tank, au service d'une vision du changement social** Renforcer les rôles d'éclaireur et influenceur, pour porter une voix sur la transformation de pratiques des acteurs du changement social

CONCLUSION

Ce rapport a permis de mettre en lumière une série de grandes évolutions du F3E, au cours de ces dernières années. En analysant ces évolutions, le point de bilan principal que nous dressons est que **le F3E a largement relevé les défis stratégiques qu'il s'était fixé en 2017, et a su consolider plusieurs de ses acquis** ; même si pour chacune de ces grandes évolutions demeurent aujourd'hui des questions et de nouveaux défis à relever :

- **Le membership du F3E a augmenté et s'est diversifié pour couvrir les grands thèmes représentatifs des évolutions de la solidarité internationale** (besoins de base, environnement, droits humains, urgence). Parmi ces nouveaux membres, nous notons un nombre important de petites organisations, qui posent de nouvelles questions au F3E sur l'adaptation des activités et la nature du réseau à construire.

- **Le F3E a approfondi ses activités. Les modalités de mise en œuvre et de participation ont été diversifiées, les connections entre activités ont été renforcées, etc.** Les taux de satisfaction parmi les participant.e.s sont élevés, ainsi que les taux de participation. L'analyse à l'aide d'indicateurs composites montre que la pertinence et l'accessibilité sont bonnes, que le F3E arrive à offrir à tous les membres des activités qui leur conviennent sans exclure ou favoriser trop fortement un noyau central.

- **Le F3E s'est mobilisé sur la mise en réseau de ses membres, et l'intégration plus forte de l'apprentissage collectif dans ses activités.** Cette logique d'apprentissage collectif transparait dans la plupart des activités, et elle apparait comme un enjeu central pour l'équipe. Pour autant, des questions se posent aujourd'hui sur la manière d'aller plus loin dans la construction d'une communauté d'apprentissage et la création des liens pérennes d'entraide entre les membres.

- **Le F3E a cherché à repenser son organisation pour créer davantage de liens : liens au sein de l'équipe elle-même, liens entre l'équipe et les membres, liens entre le CA et l'équipe, etc.** Les membres reconnaissent aujourd'hui la qualité d'écoute et la démocratie associative qui se sont instaurées. Reste toutefois encore à renforcer la lisibilité du F3E vis-à-vis de ses membres et l'interconnaissance entre les membres.

- **Le F3E a pu augmenter significativement ses ressources depuis 2017, notamment et surtout grâce à l'augmentation des ressources de l'AFD**. Le réseau se trouve dans une configuration de « circuit court » entre l'AFD et ses membres, solide et bien accepté par les parties impliquées. En revanche, ce modèle reste ultra-dépendant de l'AFD et du MEAE (et de toute évolution d'orientation de leurs financements). La question de la diversification du modèle économique est donc sans doute un enjeu-clé du F3E pour les prochaines années.

- **Le F3E a développé sa capacité à prendre en compte et à creuser les enjeux émergents, qui questionne et transforment aujourd'hui le secteur.** Que ce soit autour des AOC, de l'approche intersectionnelle de genre, ou des enjeux d'écologie et de pouvoir d'agir, le constat est clairement celui d'une capacité croissante du F3E à s'emparer de thématiques émergentes, structurer une expertise, et transformer ses activités au regard de ces enjeux. Reste encore aujourd'hui à préciser le mandat du F3E autour de cette fonction de décryptage du secteur.

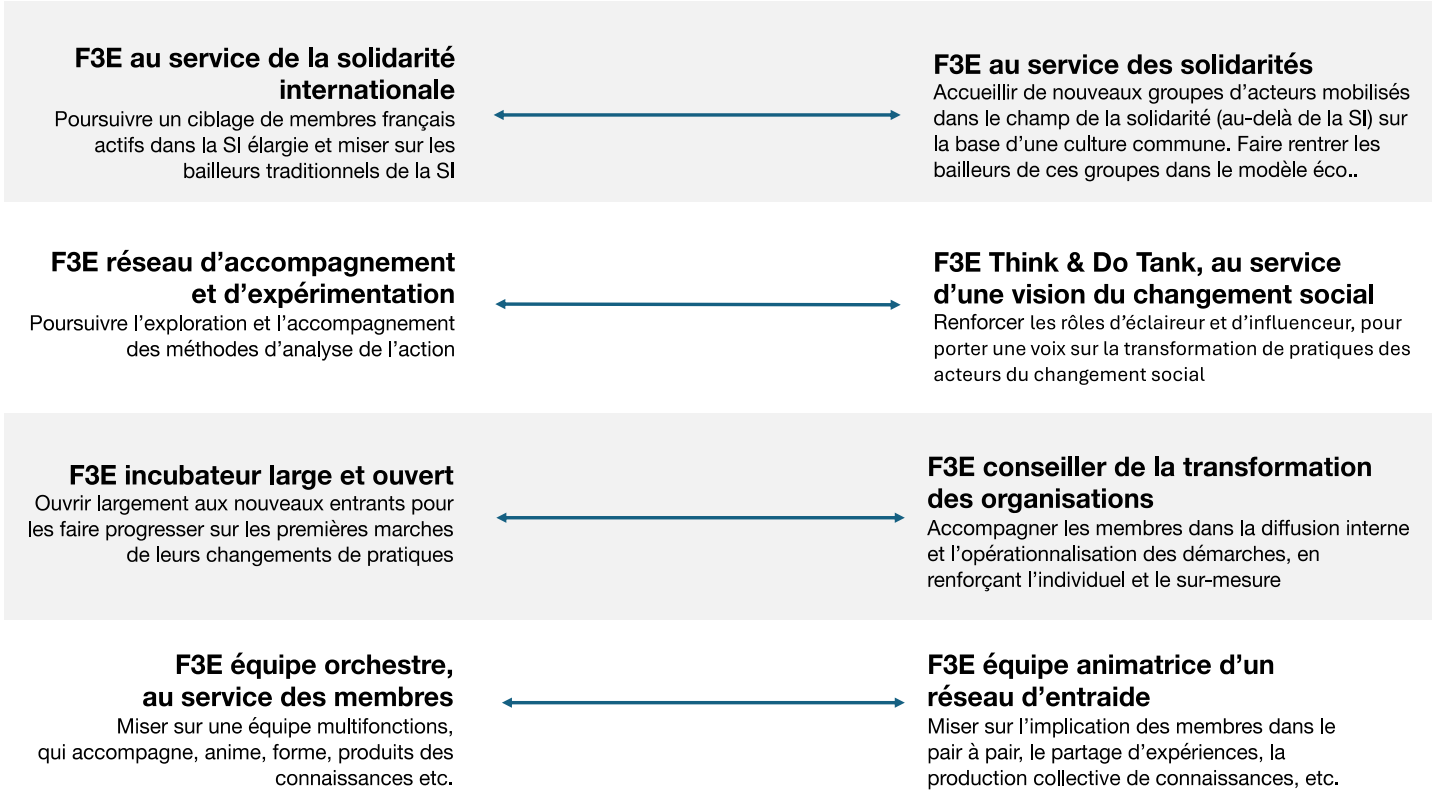
- **Le F3E a continué de renforcer ses grandes fonctions « au service de ses membres »,** que sont l'accompagnement et la mise en réseau. Il a également cherché à développer des fonctions qui le pousse à approfondir et rendre visible ses démarches : l'expérimentation et la production de connaissances. Le défi aujourd'hui est d'ancrer le plus possible ces fonctions dans le reste des activités. **Par ailleurs, la question se pose pour le F3E de savoir jusqu'où aller sur des fonctions plus émergentes qui le placent davantage en position de porter un regard et une voix sur les transformations du secteur** : les fonctions d'éclaireur et d'influenceur. Ces fonctions font bouger la posture du F3E, en même temps que celui-ci précise la vision de changement social qu'il cherche à porter.

  Toutes ces évolutions sont encore en marche, et la plupart d'entre elles sont assez naturellement « en tension », entre des objectifs qui tirent le F3E vers des directions différentes. Ces directions ne sont pas contradictoires, mais elles devraient, selon nous, pousser de plus en plus le F3E à faire des choix et à clarifier certaines orientations stratégiques prioritaires.

  Le F3E se trouve justement sur le point de discuter, dans quelques mois, de ses futures orientations stratégiques. L'enjeu est important étant donné le contexte d'évolution rapide des visions, des valeurs, des places, et des modes d'intervention de chacun.

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

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



Du côté gauche, nous retrouvons le positionnement historique du F3E, tandis que du côté droit se trouvent une série d'évolutions, en partie en cours mais qui restent à mettre en discussion. Ces 4 dimensions d'évolution du F3E sont étroitement interconnectées, et sont à réfléchir en système. Tout l'intérêt de la réflexion stratégique à venir sera de mettre en discussion ces différents scénarios, en travaillant sur leurs connexions et leurs interdépendances.

Notons que ces 4 dimensions n'épuisent pas la diversité des choix stratégiques face auxquels se trouve le F3E pour ces prochaines années, et qui ont été abordés tout au long de ce rapport. Toutefois, il nous semble qu'un grand nombre de ces autres choix (ex : modèle économique, équilibre des activités, etc.) découlent largement des 4 grands choix stratégiques que nous proposons ici.

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

- **La montée en puissance des enjeux de localisation et de mise en cause de la colonialité des rapports d'aide traditionnels.** Ce mouvement devrait être soutenu et amplifié dans les prochaines années par plusieurs facteurs : une parole de plus en plus forte des partenaires des Suds sur l'enjeu de l'équilibre partenarial, la décentralisation croissante des fonds des bailleurs dans les pays partenaires, l'émergence de nouveaux acteurs de financements (notamment du côté de la philanthropie) poussant dans cette direction, mais aussi l'arrivée dans les ONG et les collectivités d'une nouvelle génération de plus en plus sensible à ces enjeux.
  → ***Ce mouvement pourrait pousser le F3E à renforcer sa position de conseiller de la transformation des organisations***, afin de répondre à la demande d'évolution des postures et des pratiques, notamment sur l'enjeu d'une réinvention des outils d'analyse de l'action à partir de la connaissance située des partenaires.
  → ***La dynamique de localisation pourrait également pousser le F3E à se questionner sur la nature de ses partenariats et de son membership***, notamment l'interroger sur la place des OSC des pays partenaires dans ses activités (et peut-être aussi dans son membership), avec toutes les précautions évoquées sur ce point dans la section 2 (Réseau Ouvert).

- **La polarisation du débat autour d'une série d'enjeux qui composent la vision du changement social du F3E (approche intersectionnelle de genre, écologie, pouvoir d'agir, etc.).** La tendance structurelle de resserrement de l'espace civique et de montée en puissance des mouvements conservateurs (à la fois dans les pays partenaires et en France) devrait pousser de plus en plus à une instrumentalisation du débat sur ces enjeux (avec dans les pays partenaires, la stratégie de remise en cause de valeurs dites « occidentales » menaçant de déstabiliser les sociétés traditionnelles). Dans ce contexte, la défense commune d'une certaine vision du changement social et sa traduction dans les outils d'analyse de l'action peut devenir un axe important pour le F3E.
  → ***Cette tendance pourrait pousser le F3E à renforcer son rôle de Think & Do Tank au service d'une vision du changement social***, avec un mandat plus affirmé d'éclaireur et d'influenceur dans

ce domaine, et la nécessité d'une vision plus explicite et plus clairement partagée avec ses membres.

→ ***Elle pourrait également inciter le F3E à renforcer sa fonction d'animateur d'un réseau d'appui entre pairs,*** afin de renforcer la communauté des membres dans sa capacité à faire front ensemble à cette transformation du contexte, et à se conseiller mutuellement sur les stratégies à adopter.

- **La baisse des financements publics français dédiés aux acteurs de la solidarité internationale**. Cette baisse notamment de l'APD française, amorcée en 2024, pourrait dans certains scénarios s'inscrire dans la durée. Elle questionne directement le modèle économique du F3E, très dépendant des fonds de l'AFD (mais aussi celui de ses membres, eux-mêmes souvent assez dépendants des financements publics).

  → ***Cette perspective pourrait pousser le F3E vers une ouverture des partenariats et peut-être même du membership à des acteurs de la solidarité en France***, afin notamment de diversifier les sources de financements. Les démarches actuelles de projets communs avec la Fonda et le Mouvement Associatif semblent d'ailleurs aller dans ce sens.

  → ***Cette tendance pourrait également pousser le F3E à renforcer sa position de conseiller de la transformation des organisations***, afin notamment de développer les financements liés à des prestations sur-mesure, qui pourraient rééquilibrer son modèle économique.

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

  Les démarches d'analyse de l'action portées par le F3E sont avant tout réflexives et qualitatives. Elles impliquent notamment de collecter des informations sur l'évolution des perceptions, des discours, des relations, des règles partagées, etc. Or dans ce domaine, de nouveaux outils devraient affirmer leur potentialité (mais aussi leurs risques) au cours des prochaines années. Ainsi par exemple, de nouveaux outils de collecte des perceptions (ex : Collecte de données mobiles) peuvent permettre de toucher plus largement les populations concernées, de renforcer les logiques de suivi en temps réel, etc. Autre exemple, de nouveaux outils d'analyse de l'évolution des « mots » et des discours de chacun pourraient prouver leur utilité dans les démarches d'apprentissage (ex : modèle de Deep Learning LLM). Par ailleurs, des pratiques de plus en plus décentralisées et collaboratives de collecte d'informations pourraient continuer de s'affirmer dans les prochaines années (montée en puissance du crowdsourcing, développement des plateformes de partage de données, etc.)

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

ANNEXES

ANNEXE 1 - BILAN PAR ACTIVITE

Nous proposons dans cette annexe de donner des éléments de bilan pour chaque grande catégorie d'activité portée par le F3E. Sur chacune de ces activités, nous abordons les points suivants :

- Quels sont les grands chiffres (en termes de volume d'activités, mais aussi de participation, d'appréciation, etc.) ?
- Quelles ont été les évolutions durant la période ? Qu'est ce qui les a motivées ?
- Quelles réflexions stratégiques en découlent ?

LES ETUDES

« *Le F3E propose à ses membres, à leur demande, plusieurs types d'études en accompagnement et cofinancement éventuel* » (site F3E). Il s'agit de l'activité historique du F3E, centrée initialement sur l'évaluation, et qui a, nous le verrons, largement diversifié ses angles de réflexion.

LES GRANDS CHIFFRES : UNE TRAJECTOIRE A LA HAUSSE SUR LA PERIODE 2017-2024[23]

Le F3E a accompagné 144 études entre 2017 et 2024. On observe une augmentation du nombre d'études cofinancées par année : de 13 en 2017 à 17 en 2023. L'augmentation semble corrélée au co-financement des études genre dans le cadre du PACS (qui ajoute en moyenne 4 études par année à partir de 2020). Le **budget** annuel des études cofinancées est également **en croissance** :

En 2023, le montant de l'activité « études » comptabilisé dans le bilan est de 892 000 €, ce qui situe l'importance de l'accompagnement des études dans le budget du F3E (les opérations en 2023 s'élèvent à 2.8 M€). Les études jouent par ailleurs un rôle à part dans le modèle économique du F3E, le cofinancement par les membres apportant une grande partie du cofinancement demandé par l'AFD, bailleur principal du F3E.

Tableau 5 : Évolution du montant des études 2017-2023

	2017	2023	Croissance
Montant des études (sources : rapports d'activités 2017 et 2023)	513 000	892 000	+ 74%

Autre constat important : selon la base de données « activités » du F3E, 88 membres ont réalisé au moins une étude avec le F3E entre 2017 et 2024, soit 75% des organisations répertoriées. Les études sont donc bien une activité accessible à la plus grande partie des membres. Un certain nombre

[23] Nous avons utilisé les chiffres de la présentation préparée pour le groupe de travail Études en janvier 2024.

d'organisations ont réalisé plusieurs études dans la période (un membre ayant réalisé 5 études en 8 ans).

Sur la période 2017-2024, un ratio de de l'ordre de 25% à 30% des membres participe annuellement à une étude (20 études dont certaines impliquant plusieurs membres). Ce ratio pourrait être difficile à maintenir si le membership augmente, à la fois financièrement mais également en ce qui concerne la capacité d'accompagnement de l'équipe. Pour autant conserver l'objectif de ratio annuel de participation des membres aux études de l'ordre de 25% nous parait important stratégiquement.

PRINCIPALES EVOLUTIONS 2017-2024

Nous repérons plusieurs évolutions notables dans la manière de porter les études, et dans la nature des études portées.

- La mise en place de l'AMI annuel « études » en 2016 effectif en 2017 en réponse à une recommandation de l'évaluation du F3E de 2015-2016.

- L'évolution des **critères d'appréciation** dans la sélection de ces études La première est liée au travail mené en 2019 par le F3E pour faire évoluer **:**
  - **L'ambition des critères est notamment d'éviter les « logiques d'abonnement » et de permettre la distribution équitable des études entre les membres**. Deux des 5 critères de sélection des études retranscrivent cette ambition : « organisation jamais accompagnée » et « organisation pas accompagnée par le F3E depuis plus de 3 ans ». Le premier de ces critères contribue à l'attractivité du F3E pour les nouveaux membres.

Critères d'analyse des études

- Pertinence (études genre)
- Organisation jamais accompagnée par le F3E
- Organisation pas accompagnée par le F3E depuis plus de 3 ans
- Type d'étude nouveau pour l'organisation
- Organisation pas accompagnée depuis le plus longtemps

  - **La sélection intègre également des incitations fortes concernant les angles des études.** Les guidelines de l'AMI Études 2023 indiquent ainsi que « *le F3E encourage ses membres à réaliser des* études *portant spécifiquement sur les questions de genre* » ; d'où l'ajout depuis l'AMI 2019 du critère 0, ayant préséance sur les autres. De fait, la prise en compte du genre dans les études et le développement d'études centrées sur cet enjeu est très nette ces dernières années (22 études genre déjà réalisées). Le guideline précise aussi que « *sont fortement encouragées les études qui intègrent un questionnement sur des approches transversales porteuses de changement social, comme le renforcement du pouvoir d'agir des jeunes, la contribution des actions étudiées aux enjeux écologiques et climatiques* ». Les critères vont encore évoluer pour l'AMI 2025 avec l'objectif d'inciter à des études genre plus transformatives, et l'introduction d'un critère « 0 bis » pour favoriser les études « écologie » (en lien avec l'évolution progressive de la stratégie du F3E sur ce plan).

« Il n'y a pas eu de latence, les propositions d'études Genre sont venues tout de suite ». (Equipe F3E)

  -

- **Le F3E a également renforcé un principe d'équité** en ce qui concerne l'accès aux études à partir de 2016. Cela s'est traduit par la mise en place d'une échelle de cofinancement, allant de 50% à 75% selon le budget des membres (ou le statut, pour les collectivités) qui signifie que les organisations avec le plus de moyens doivent contribuer davantage aux budgets des études. La répartition des études en fonction de la taille des membres montre ainsi un certain équilibre, avec un petit avantage pour les organisations les plus grandes (plus de 10 M€) : celles-ci représentent 20% du membership et réalisent 26% des études (37/144 études). Cependant les plus grosses organisations contribuent davantage au budget des études.

- **Une autre évolution de la période est la diversification des types d'études accompagnées par le F3E.** Ce point est souligné notamment dans le rapport sur les effets du F3E [24]: « *La vue d'ensemble des études accompagnées par le F3E montre une diversification accrue du type d'études, tendance qui se confirme au fil des années* ». Outre les évaluations et capitalisations, le F3E accompagne des études collectives (2023. Ex : étude collective sur les marqueurs de micro-projets), la mise en place de dispositifs de suivi (ex : Appui à la mise en place d'un dispositif de suivi-évaluation des projets internationaux d'Asmae) et des méta-évaluations (ex : Plan international sur l'insertion économique des jeunesses). Cette tendance à la diversification se voit dans l'augmentation très significative de la part des différents types d'études au-delà des évaluations sur la période, ainsi que dans la diversification des types d'études effectivement mobilisés par les membres.

- Hors AMI, le F3E finance depuis 2023 **des études amont et collectives, qui constituent une évolution importante.** Ces études ont des modalités d'instruction et de cofinancement spécifiques (et permettent notamment le financement des ressources humaines des organisations participantes). Elles doivent regrouper au moins 2 OSC FR et 1 acteur sud. Deux études de ce type sont en cours : une avec Quartier du Monde, Batik International, et Réseau Femmes du Monde sur justice de genre et justice écologique. Une avec Geres, Care, France Cambodge et ACT Cambodge sur les questions environnementales et de genre dans l'industrie textile.

- **Une autre évolution notable concerne le pair à pair dans le cadre des études.** Pour le favoriser, le F3E autorise depuis 2021 une ligne « pair à pair » de 15% dans le budget des études et favorise la présence des membres dans les copil des études, la participation des membres ou des partenaires Sud à des ateliers et à des missions avec les consultant-e-s. La ligne « pair à pair » dans le budget des études permet de financer les frais de participation (hors RH) des membres (ex : déplacement pour assister ou animer un atelier). Ces modalités font partie de l'effort plus large du F3E pour développer le pair à pair dans le réseau (cf. section 3 sur le Réseau apprenant).

- **Enfin, notons l'importance des études sans cofinancement (sans tendance à la croissance).** 22 études de ce type ont été accompagnées entre 2027 et 2023 (15% des études sur la période), pour un budget total de 1.146.005 € (22% du budget total des études sur la période). Ces études coûtent généralement plus cher que les études cofinancées, et elles concernent plutôt des OSC avec des budgets plus importants (catégories 4-5-6 du F3E). **La demande pour un accompagnement sans cofinancement**

[24] Les effets du F3E. Rapport final. Dispositif de suivi-évaluation. Autoévaluation accompagnée par Eval4Change

pour des études complexes engageant des financements importants constitue un indicateur de la valeur accordée à l'accompagnement du F3E.

REFLEXIONS STRATEGIQUES

Nous relevons 4 éléments de réflexion stratégique à prendre en compte dans le cadre de la réflexion prospective.

- **L'optimisation de la capitalisation sur les nouveaux types d'études** de manière à ce que le F3E développe progressivement une expertise de plus en plus large des méthodes (et des déclencheurs) d'apprentissage.

- **Le ratio annuel de participation des membres aux études.** Ce ratio qui est actuellement de l'ordre de 25%-30% (20 études dont certaines impliquant plusieurs membres) pourrait être difficile à maintenir si le membership augmente, à la fois financièrement mais également en ce qui concerne la capacité d'accompagnement de l'équipe.

- **La participation des partenaires locaux.** Le rapport du DSE indique que « *concernant les partenaires locaux, il existe encore une marge de progression dans leur implication dans le pilotage des études (impliqués dans le pilotage de 63% des études menées), même si leur implication dans les phases de collecte et de restitution apparaît très satisfaisante (respectivement 100% et 89%)* ». Il s'agit là de l'un des défis importants de la conception et l'accompagnement des études pour ces prochaines années, en lien avec les enjeux de localisation de l'aide et les évolutions afférentes des relations partenariales, notamment.

- **La place à donner à certains types d'études qui constituent des pistes d'avenir ou qui portent en elles des questionnements importants. Nous pensons notamment au modèle d'études intégrées,** qui comprend à la fois la réalisation d'une situation de référence, l'appui à la mise en place d'un DSE et l'évaluation, ceci dans un même accompagnement. Et nous pensons également à la place du pair à pair dans les études qui renvoie à l'évolution du F3E vers un réseau d'entraide.

LES FORMATIONS

« *Les formations F3E constituent, pour des membres ou non membres, des moments privilégiés d'apprentissage où les praticien-ne-s prennent du recul et échangent avec leurs pairs* » (DOS 2017-2025).

Le F3E organise une série de formations de référence (formation « catalogue ») qui reviennent annuellement :

- AOC – Accompagner, planifier, suivre et évaluer les changements
- Suivre et évaluer le changement[25]
- Préparer et piloter son évaluation externe

[25] Cette formation est fortement connectée à la formation AOC dont elle approfondie la dimension DSE

- Capitalisation des expériences
- Mesurer le genre pour transformer ses pratiques
- MADAC

GRANDS CHIFFRES.

La participation aux formations est très élevée : 68% des membres ayant répondu à l'enquête ont suivi une formation F3E entre 2017 et 2023. La base de données (BDD) F3E précise que 76 organisations membres et 24 organisations non-membres ont participé à des formations, ce qui fait de la formation une **activité qui fait se croiser les membres et les non-membres de manière importante**. La BDD montre également une participation plus importante à ces formations en 2020 et 2021 (années COVID).

L'enquête montre que la formation est une activité globalement très appréciée avec une note moyenne de 8.02 (échelle 0-10). L'appréciation est encore plus élevée pour les non-membres (8.3).

Les organisations de petite taille **(**1-3 M€) sont très présentes dans les formations (88% ont participé à une formation contre 68% pour l'échantillon total). En revanche, les très petites (0-1 M€) sont largement moins présentes (comme dans toutes les activités).

EVOLUTIONS

Plusieurs évolutions importantes sont à observer en ce qui concerne les activités de formation :

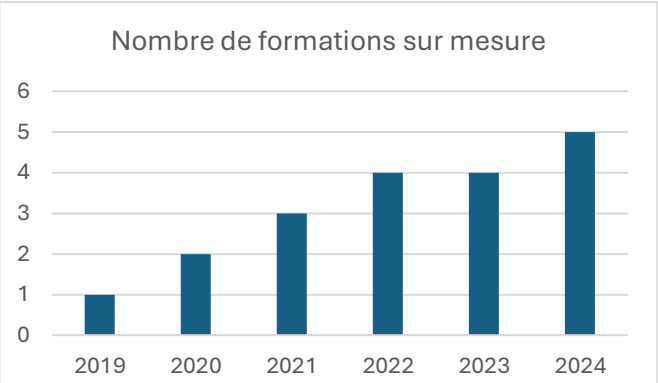
- **Le F3E a obtenu l'accréditation Qualiopi en 2021.** C'est une reconnaissance supplémentaire qui s'ajoute à l'agrément ancien du F3E comme organisme de formation professionnelle, et qui n'a pas de répercussions notables sur la participation et sur le modèle économique du F3E.

- **Le suivi des formations a également progressé,** grâce à l'utilisation de la plateforme Moodle qui permet de garder la trace et l'implication des personnes formées (système de suivi des tâches).

- **Nous observons une diversification des formats de ces formations :** présentiel, distanciel, mixte (format Blended). Le F3E a testé le distanciel pour la formation AOC en 2019, ce qui lui a permis d'être réactif lors du COVID en intensifiant le distanciel puis en innovant sur les formats. Sur le plan de l'accessibilité, le passage au distanciel a « permis de sortir de l'Ile-de-France » et de faire participer des acteurs et actrices non français.es. Par exemple, lors de la formation 2022 sur le suivi-évaluation orienté changement, 18 personnes ont été formées dont 5 à l'étranger [26] (source : RA 2022).

[26] Le ratio global participant-e-s à l'étranger / total des participant-e-s n'est pas suivi de manière systématique par le F3E, pour l'ensemble des activités. Cela pourrait être un indicateur intéressant à plusieurs niveaux : accessibilité du F3E pour des participants « hors France » ; enjeu d'ouverture du F3E dans le cadre de la localisation de l'aide ; enjeu de rayonnement du F3E.

- **Les formations sur mesure sont montées en puissance entre 2019 et 2024.** La demande croissante a poussé le F3E a un moratoire en 2023 puis à la décision de mettre en place un AMI en 2023. Les critères permettent plus de transparence et d'objectivité dans le choix des organisations accompagnées et poussent également les organisations commanditaires à mieux préciser leur besoin. La dimension démultiplication est encouragée ce qui privilégie les têtes de réseau et donne une dimension « intérêt général » aux formations sur mesure.



- **Le F3E a continué à peaufiner son concept de « formation-action » qui constitue une valeur ajoutée des formations F3E.** Le F3E forme pour que les gens agissent, « *c'est le graal* ».

REFLEXIONS STRATEGIQUES EN COURS CONCERNANT LA FORMATION

Nous relevons notamment trois enjeux stratégiques, concernant les formations, qu'il sera utile d'intégrer dans la réflexion prospective :

- **L'enjeu du sur-mesure.** La formation sur mesure est considérée comme très efficace pour faire bouger une organisation. Deux questions se posent cependant concernant son développement par le F3E:
  - D'une part la capacité du F3E à répondre à une demande croissante,
  - D'autre part la nécessité de trouver comment les formations sur mesure peuvent bénéficier au secteur dans son ensemble.

  Nous reviendrons, dans les pages qui suivent, sur cet enjeu-clé de l'équilibre entre accompagnement individuel, collectif et sur-mesure dans les activités du F3E, et sur la manière dont chaque type d'accompagnement permet d'aller plus ou moins loin avec les organisations dans la transformation de leurs pratiques,

- **L'enjeu de la concurrence.** Le F3E fait face à des critiques récurrentes de la part d'organisations qui font elles même de la formation, pour les mêmes acteurs, mais selon un modèle économique différent. Cette situation encourage le F3E à démontrer sa valeur ajoutée dès lors que ses activités sont en concurrence avec d'autres acteurs.

- **L'enjeu de l'implication de certains membres pour nourrir les formations.** Dans le cadre du développement du pair à pair, le F3E souhaite intégrer dans les formations des organisations les plus avancées sur les démarches concernées, en tant que témoins. Celles qui ont fait cette expérience relatent qu'elle est dans un premier temps très bénéfique, le bénéfice s'estompant avec la répétition. Le F3E doit donc organiser un renouvellement régulier des organisations qui participent dans les

formations, les identifier en amont et éventuellement mettre en place des incitations pour qu'elles plongent dans l'expérience ou la prolongent.

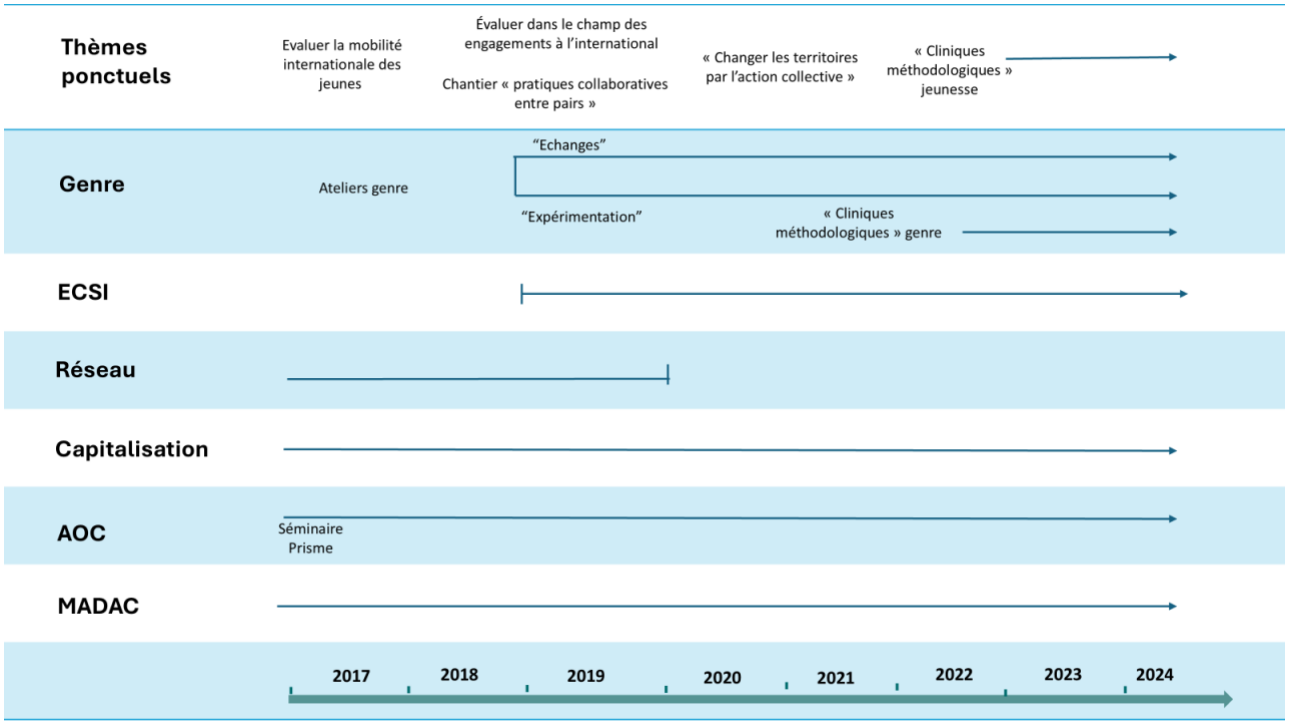
LES COMMUNAUTES DE PRATIQUES

La valorisation de l'expérience et de l'expertise des membres est au cœur du F3E. Les communautés de pratiques (CP) font partie des activités encouragées et facilitées par le F3E pour permettre cette valorisation dans un cadre d'échanges entre pairs.

GRANDS CHIFFRES

Les rapports d'activités annuels nous renseignent sur les communautés de pratiques mises en place entre 2017 et 2023.

Tableau 6 : Bilan des communautés de pratiques du F3E, 2017-2023



Le tableau permet de constater que trois thèmes traversent la période (MADAC, AOC et capitalisation) que de nouveaux thèmes apparaissent (Genre et ECSI en 2019, Territoire en 2021, Jeunesse en 2022, Gouvernance des connaissances en 2023) et que la densité est importante durant toute la période (entre 5 et 8 CP chaque année).

Selon la base de données du F3E, 66% des membres ont participé à une communauté de pratique soit dans le cadre du SOCLE soit dans le cadre du PACS [27]. **Il s'agit donc d'une activité du F3E qui concerne une majorité des membres.** La base de données du F3E montre qu'une quinzaine d'organisations participent intensément à ces dynamiques et sont impliquées dans 2 ou 3 CP chaque année. On retrouve parmi ces organisations une courte majorité d'organisations de la catégorie 10-50 M€. Ceci confirme donc l'enquête qui montrait une plus forte présence et une plus forte appréciation des CP par les organisations de plus grande taille. L'analyse par taille d'organisation montre aussi que les organisations de la catégorie 0-1 M€ ont plus de mal à s'insérer dans les CP (et les programmes d'expérimentation) : elles y participent moins et leur appréciation est plus basse. L'appréciation plus basse pourrait découler d'un décalage entre ce qui est discuté dans les CP et les enjeux les plus pressants des petites organisations ou d'une difficulté plus grande, par manque de temps, à tirer des bénéfices de la participation aux communautés de pratiques.

Globalement, l'appréciation des CP par les organisations qui y participent est de 7.65 (échelle 0-10). Elle est donc élevée, mais reste inférieure aux études et la formation. Nous notons aussi une appréciation plus élevée des non-membres (7.5 pour les membres ; 8.1 pour les non-membres). Cela pourrait refléter le ressenti de certains membres que le niveau d'échanges n'est pas celui auquel elles s'attendent. L'appréciation élevée des non-membres pourrait signaler que les CP sont une porte d'entrée intéressante, moins engageante en temps et en argent que les formations.

EVOLUTIONS

Nous repérons une série d'évolutions importantes ces dernières années en ce qui concerne les Communautés de Pratiques :

- **Adaptation de l'offre en fonction des profils de participant-e-s.** Sur ce plan les événements les plus notables sont la modification en un espace plus ouvert (et plus « novice ») de la CP AOC en 2022 et en 2021 la séparation de la CP Genre en deux : avec une CP « Genre - échange de pratiques » et une CP « Genre - expérimentation ». Ce dédoublement s'inscrit dans le cadre de la transversalisation du genre et de la diffusion des apprentissages entre les deux programmes phare du F3E (SOCLE et PACS). Après une étape initiale ou tous les participant.e.s étaient au stade découverte, le dédoublement a permis de les répartir en deux groupes. Les entretiens confirment le besoin, ressenti par les membres plus avancés, de se retrouver entre eux, pour approfondir plus loin l'analyse des pratiques.

- **Diversification des formats et modalités.** Comme cela a été le cas pour la formation, les CP utilisent des formats de plus en plus variés. L'une des modalités nouvelles concerne le distanciel, qui est expérimenté dès 2019 (et donc avant COVID) dans le cadre de la CP AOC. Suite à cela, les CP mêlent les formats, allant du tout présentiel au 100% distanciel. De nouveaux formats alternant ateliers de réflexion et de production collective concourent au renouvellement de l'offre du F3E (ex : CP ECSI). Le recours à la plateforme Moodle pour les CP ECSI et Gouvernance des connaissances permet un apprentissage collectif plus efficace (partage de ressources, des supports des rencontres, compte rendu, valorisation de livrables, etc.)

[27] Dans notre enquête, un pourcentage plus réduit (52%) des membres indiquait avoir participé à un Groupe de travail / Communauté de pratiques ou assimilée (ex : Clinique méthodologique) entre 2017 et 2024.

- **Utilisation du co-développement dans le cadre des CP.** La démarche de co-développement, qui se centre sur l'analyse et la résolution entre pairs de difficultés présentées par l'un ou l'une des participants.es, a pris davantage de place dans l'animation, notamment au travers du format des « Cliniques méthodologiques ». Cette formule a été utilisée notamment autour des enjeux Genre et Jeunesse. Cette approche de l'analyse de la pratique professionnelle est également utilisée dans le cadre de la CP Gouvernance des connaissances sous une approche d'analyse des pratiques (APP) centrée sur la pratique professionnelle d'une personne à un instant T.

- **Développement de communautés de pratiques sur-mesure.** En fin de période (2023), le F3E expérimente les CP sur mesure avec deux membres (CEF et Apprentis d'Auteuil). Il s'agit d'accompagner les membres dans la mise en place d'une dynamique collective d'échange. Ces communautés de pratiques servent à capitaliser les pratiques et sont des espaces de collecte et d'analyse collectives d'expériences.

REFLEXIONS STRATEGIQUES

L'enjeu d'une lisibilité des formats, tout en restant flexible en fonction des publics et des besoins. Nous notons la grande diversité des CP (en termes de nombre de participants.es[28], de modalités d'échange, d'animateurs.rices, etc.) et la volonté de ne pas standardiser les formats. De fait, chaque CP semble faire l'objet d'une réflexion spécifique pour chercher la formule la plus appropriée. Le focus des CP est par ailleurs variable entre l'introduction à certaines approches, le partage d'expériences, la capitalisation sur des enjeux communs, la résolution de cas entre pairs, etc. Cette flexibilité complique la lisibilité globale des CP, même si elle est utile pour répondre aux différents besoins. Faciliter la lisibilité pourrait se faire en définissant quelques grandes catégories de CP, en fonction des publics et des modalités d'échange.

La place du pair à pair dans les CP. Le pair à pair est central dans la nature même des CP, quel que soit le sujet abordé. Mais l'enjeu est en réalité de préciser le type de relation de pair à pair qu'il s'agit de construire : s'agit-il de favoriser l'interconnaissance entre membres, la capacité à connaitre les autres et leurs expériences ; ou s'agit-il de créer une véritable dynamique d'entraide entre pairs, de résoudre les difficultés ensemble ? C'est sur cette deuxième dimension du pair à pair qu'il reste sans doute une marge d'évolution au sein des CP.

LES PROGRAMMES D'EXPERIMENTATION METHODOLOGIQUE

Cette catégorie d'activité renvoie à la mise en œuvre des « programmes d'expérimentation méthodologiques » qui visent à « *tester de nouvelles pratiques de conception, suivi et évaluation de des actions, pour s'outiller en anticipation des évolutions du contexte* » (DOS 2017-2025).

Concrètement il s'agit successivement des programmes PRISME, PACS 1 et PACS 2. La période 2017-2024 est concernée par la clôture du Prisme (2017, 2018) les PACS 1 et 2. L'ambition est importante

[28] Le nombre même de participants dans les CP est très variable : ainsi, en 2021, la CP AOC réunit une centaine de personnes, tandis que la CP Madac compte 4 participants.

en termes d'accompagnement et de diffusion. Le rapport d'activité 2022 indique que, pour le PACS 2 seulement : « *Au terme des trois ans du projet, le F3E aura … accompagné plus de 250 organisations et diffusé ses productions méthodologiques auprès de plus de 5000 personnes* ». (RA 2022)

Notons toutefois que si l'expérimentation au F3E est fortement associée au programme Atelier du Changement Social (PACS), le F3E expérimente également à de nombreux autres niveaux, par exemple en testant de nouveaux types d'études, de nouvelles modalités de communautés de pratiques ou de formation, en abordant de nouveaux sujets (ex : GAC).

GRANDS CHIFFRES

Pour la période 2017-2025, la BDD du F3E répertorie 25 membres (soit 21% des membres) impliqués dans les programmes d'expérimentations. Il s'agit, assez logiquement, de l'activité du F3E qui concerne le moins de membres.

Depuis le premier programme d'expérimentation (PRISME), l'une des spécificités (et force) est d'inclure des binômes membres-partenaires, permettant donc une **participation importante des acteurs et actrices Sud à cette activité du F3E.** Dans le cadre du PACS 2, environ 40 expérimentateur.rice.s ont été mobilisé.e.s [29]**.**

L'appréciation de l'activité d'expérimentation est élevée selon notre enquête[30] : 7.6 (échelle 0-10) (un peu moins cependant que la formation ou les études). L'appréciation est plus élevée dans le groupe des 3-10 M€, qui est le plus participant, et qui signale donc qu'il trouve son compte dans cette activité. Notons que les expérimentateur.rice.s issus des partenaires des membres indiquent un taux d'appréciation identique à celles et ceux issus des membres (mais notre échantillon « partenaires » est réduit).

EVOLUTIONS

Un effort d'ouverture à de nouveaux enjeux et de mise en lien de ces enjeux. Au fur et à mesure des années, les programmes d'expérimentation cherchent à intégrer de nouveaux enjeux (genre, jeunesses, écologie, pouvoir d'agir), mais aussi et surtout à les connecter au sein d'une vision systémique. C'est l'une des évolutions principales de ces programmes depuis 2017. La mise en place du PACS 2 est d'ailleurs clairement marquée par cette volonté de « *mettre progressivement en cohérence, autour de la notion de changement social, des approches et méthodologies qui étaient abordées jusque-là de manière indépendante* »[31].
Il s'agissait de parvenir à prendre en compte les acquis des différents programmes sur la prise en compte des territoires et sur le genre, tout en s'ouvrant à de nouveaux enjeux, notamment l'écologie et le pouvoir d'agir, et en évitant de traiter ces enjeux en silos pour les aborder au sein de démarches

[29] Il s'agit du nombre de personnes à qui l'enquête finale a été envoyée.
[30] Sur les 25 membres qui ont participé à des expérimentations, 17 ont répondu à l'enquête. Les échantillons par taille sont donc réduits.

[31] Note initiative OSC – NIONG – PACS 2 – Janvier 2021

communes. Sur toute la période, la base conceptuelle méthodologique de ces expérimentations a continué d'être les approches « orientées changement » développées dans le cadre du PRISME ; mais l'objectif du PACS 2 a ainsi été de renforcer ces approches « *grâce à l'adoption d'une approche de genre intersectionnelle et mettre en lumière les enjeux liées aux jeunesses et à l'écologie* » (RA 2022).

Une « densification » de l'accompagnement des expérimentations. Le rapport du COTA [32] recense sept dimensions d'accompagnement dans le cadre des expérimentations : les entretiens, les ateliers de formation, la transmission d'outils, l'appui à la prise en main des outils, l'appui à la préparation des ateliers, les séminaires et les webinaires. Cette densité d'appui nécessite de mobiliser des ressources importantes dans l'accompagnement et pose donc la question de la capacité du F3E à fournir cet accompagnement (en partie individuel) dans un contexte de croissance du membership. Pour éclairer cette question, notons que les entretiens sont la modalité d'accompagnement qui est considérée comme la plus utile par les expérimentateur.rice.s (source : étude enquête COTA). Sans remettre aucunement en cause l'utilité des autres dimensions d'accompagnement cela montre une nouvelle fois l'attente d'accompagnement individuel des membres, qui nous semble être un constat important à inclure dans la réflexion prospective du F3E.

Une ouverture au-delà du modèle des binômes, dans les expérimentations et dans le « Programme exploratoire » qui a constitué une innovation de la période**.** Dans le cadre du « Programme exploratoire », un groupe de 15 personnes de 8 pays/territoires a travaillé collectivement sur le thème « Ecologie et pouvoir d'agir » (EPA). Le choix a été assumé de constituer ce groupe avec des personnes de profils divers et provenant de structures diverses, mais ne faisant pas partie du F3E. Cette forte participation montre à la fois l'importance de la thématique abordée et l'intérêt à être confronté à des expériences différentes (plus éloignées du quotidien des membres du F3E). Une publication a fait suite en juin 2024, permettant de rendre assez rapidement cette expérience disponible pour l'ensemble du secteur.

REFLEXIONS STRATEGIQUES

Nous repérons notamment 3 questions stratégiques à reverser dans l'analyse prospective concernant la démarche d'expérimentation. (Une autre question-clé concernant les expérimentations touche à leur connexion avec le reste des activités du F3E. Nous aborderons cette question dans la dernière section du rapport) :

L'enjeu de la posture d'accompagnement et de la mise à disposition d'outils. D'un côté le F3E a l'exigence de partir des membres « de là où ils sont » et de personnes mobilisées au plus près de l'action et cherche à éviter une posture experte/descendante. D'un autre côté, le développement de démarches nouvelles nécessite de partir de cadres suffisamment précis. L'évaluation du PACS1 avait ainsi mis en avant le besoin de davantage d'outils au démarrage des expérimentations. Le PACS2 a donc travaillé sur la conception de ces cadres méthodologique (en lien avec le COTA) pour répondre à ce besoin. Sur ce dernier programme, les membres reconnaissent une évolution dans ce domaine, mais déplorent à l'inverse le manque de co-construction des outils ….

[32] Suivi-évaluation des changements induits par l'expérimentation méthodologique. COTA. Septembre 2024

Nous retrouvons donc ici la difficulté de la posture d'accompagnement du F3E, en tension entre d'un côté la demande de cadre et d'expertise, et d'un autre côté la demande de processus souples et d'intelligence collective.

L'enjeu du profil des membres dans les expérimentations. Du côté des membres du F3E, la question est posée de savoir si la participation aux expérimentations contribue à constituer un F3E à deux vitesses. Notre collecte de données (entretiens, enquête) ne pointe pas dans cette direction. D'une manière générale, le message renvoyé est qu'il n'y a au F3E ni privilégiés, ni laissés pour compte. Pour autant, il est évident que la participation aux expérimentations est moins facilement accessible pour les organisations qui ont peu de ressources humaines.

L'enjeu du pair à pair au sein des expérimentations. Le pair à pair est un élément central des expérimentations du fait d'une part de la formule des binômes Nord-Sud et d'autre part des temps collectifs réunissant les expérimentateurs-rices.

LA PUBLICATION ET DIFFUSION DE RESSOURCES

Dans cette section nous nous intéressons à la production documentaire du F3E et à la mise à disposition de ressources pour le secteur.

Le DOS indique que : *« Le F3E conservera un rôle essentiel dans la diffusion des méthodologies et des pratiques, auprès de ses membres et auprès du secteur, via des actions d'information, de veille, et de productions méthodologiques issus, notamment, des travaux d'expérimentations menés par ses membres. Le F3E diversifiera sa politique de diffusion auprès de ses membres pour une meilleure accessibilité* ». (DOS)

GRANDS CHIFFRES

Dans la section ressources du site internet du F3E, 231 références sont disponibles, pour la période 1996-2024, dont 136 pour la période 2017-2024 (59%), ce qui dénote un **effort marqué pour augmenter les ressources sur le site au cours de ces dernières années.**

Tableau 7 : Ressources documentaires du site F3E, par année de mise en ligne des documents

2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Total
9	9	34	19	10	11	20	24 (10-2024)	136

Les ressources sont classées dans pas moins de 17 catégories différentes, certaines contenant seulement 1 ou 2 ressources.

Concernant les téléchargements de documents, le rapport 2020-22 du F3E auprès de l'AFD donne quelques chiffres intéressants dans ce domaine : *« Selon les ressources, les évolutions des consultations ou téléchargements ont connu une hausse comprise entre 250 et 600%. Certains formats ont particulièrement bien fonctionné comme les vidéos AOC qui comptabilisent plus de 31 000 vues fin 2022. On recense aussi plus de 10 000 consultations et plus de 3000 téléchargements des ressources du F3E en matière de genre, confirmant la reconnaissance du F3E sur cette approche. »*

68% des membres indiquent qu'ils ont utilisé des documents/supports diffusés ou mis en ligne par le F3E (produits par le F3E ou par d'autres structures). C'est à la fois élevé et bas, bas dans le sens où l'on aurait pu s'attendre à ce que, sur la période assez longue couverte par le DOS, quasiment tous les membres aient eu l'occasion d'utiliser les ressources documentaires disponibles sur le site du F3E. Il y a donc clairement une possibilité d'amélioration à ce niveau.

Les publications sont globalement appréciées. Les répondants à l'enquête expriment un taux de satisfaction de 8 (échelle 0-10), ce qui signale une satisfaction sans arrière-pensée. Ce taux de satisfaction dépasse 8 dans le groupe des non-membres (8.55). Il s'agit d'un constat positif important qui signale la pertinence et l'accessibilité des publications F3E pour les non-membres (notamment ceux des pays du Sud).

EVOLUTIONS

Nous observons quelques points d'évolutions notables qui racontent la volonté du F3E de **toucher plus et plus large** dans sa fonction de production de connaissances et de diffusion :

- **En interne, le F3E a cherché à mobiliser l'équipe de manière plus transversale sur l'enjeu de la production et la diffusion de connaissances** ; en créant notamment une Unité « Diffusion des ressources ». L'unité est en lien avec différents membres de l'équipe, et cherche à mieux formaliser le parcours de production d'une ressource, et son parcours de diffusion. L'ensemble de l'équipe, incluant l'équipe Communication, F3E voient nettement l'intérêt de cette réflexion collective en amont des publications.

> *« Avant, on avait tendance à produire des ressources en se questionnant peu sur la post-production. Maintenant, dans cette unité, on y réfléchit ensemble dès le démarrage.* (Équipe F3E)

- **Un gros effort de publication du F3E, avec un total de 82 publications pour la période, soutenu en particulier par les CP et les programmes d'expérimentations.** Cette accélération de la production de publications par le F3E est particulièrement visible depuis 2020.

Tableau 8 : Publications F3E par année, 2017-2024

2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Total
5	3	5	12	9	11	19	17 (10-2024)	82

- **Des nouvelles collections et de nouveaux formats de documents pour atteindre un plus large public.**

Deux nouvelles collections ont vu le jour entre 2017 et 2024, avec en commun de chercher à faciliter l'accès à une information synthétique et accessible :

- La collection « Essentiels du F3E » (5 références : évaluation, suivi-évaluation, capitalisation, genre, AOC) a été développée par le F3E pour toucher un plus large public, et « *permettre au plus grand nombre de se familiariser avec les approches promues par le F3E* ». Le format « fiche » permet effectivement une présentation assez synthétique des démarches et des enjeux. Cette première entrée en matière semble d'ailleurs assez appréciée des membres. Même retour de l'équipe de communication : *« les fiches partent comme des petits pains ».*

- La collection « Enjeux sur » vise à diffuser des analyses transversales (Jeunesses, Suivi-évaluation. Genre en cours de publication) et à « *faciliter la prise de recul des organisations de solidarité internationale autour de leurs pratiques* »

Le F3E a par ailleurs diversifié les formats proposés : podcasts, vidéos formatives (prévues à partir des Essentiels), fiches pratiques, infographies

L'enquête et les entretiens nous révèlent effectivement que les membres et les partenaires perçoivent bien cet effort du F3E vers un discours de plus en plus accessible. Ceci se traduit notamment au niveau du portrait-robot du F3E (le terme « accessible » étant bien plus souvent choisi que celui de « dogmatique/sachant »).

- **L'accès aux études a été fortement amélioré depuis 2021** avec une entrée rapide sur le site (click'Études) qui mène à une cartographie avec 400 rapports d'études mis en ligne. Le référencement a été amélioré, et beaucoup d'études anciennes ont été ajoutées.

- **Une diversification des modalités d'écriture,** avec notamment la production de plus de références collectives, telles que les ouvrages « Inclure pour transformer » ou « Écologie et pouvoir d'agir ». Cet enjeu de « qui écrit », et du rôle de l'équipe du F3E dans l'écriture, nous semble important et devoir faire partie de la réflexion prospective.

REFLEXIONS STRATEGIQUES

Si le rôle de production de ressources du F3E se développe, reste la question de son rôle de diffusion. En termes de diffusion des productions du F3E, l'un des indices de progression est le nombre d'utilisateurs du site. Ce nombre a doublé depuis 2017 (de 16359 à 32411) ce qui peut indiquer une **visibilité croissante des publications.** L'équipe de communication note aussi le nombre important des relais de diffusion des productions F3E**. Pour autant, le F3E n'a pas encore développé une stratégie active de présence sur des sites-ressources partenaires ayant une large visibilité**, ou « d'échanges de notoriété » avec certains de ces sites pour permettre un référencement plus systématique de ses productions.

Par ailleurs, nous l'avons évoqué, le F3E se place peu comme une plateforme de diffusion de ressources externes (la base de données révèle un effort d'intégration de ressources externes sur son site en 2019 mais qui a cessé ensuite). Le site contient aujourd'hui peu de références externes (40) et le F3E semble avoir plutôt opté pour un rôle d'orientation vers des ressources utiles dans la newsletter, ressources identifiées dans le cadre de la veille (chantier interne lancé en 2024 sur la structuration de la veille). Cette intégration d'autres ressources pourraient être un défi important pour les prochaines années, à relier directement au défi précédent d'une présence plus grande sur les sites de certains partenaires.

En termes de diffusion, il existe également aujourd'hui un enjeu d'accès aux documents et de lisibilité des catégories de documents. Le nombre de catégories de documents est très important, ce qui ne permet pas de voir la ligne éditoriale du F3E. Par ailleurs, un enjeu se pose sur l'ergonomie du site, les documents étant disponibles aujourd'hui dans différentes sections (Études dans Click'Etudes,

autres documents dans Ressources). Une refonte du site est en cours et devrait répondre à un grand nombre de ces critiques.

LES EVENEMENTS

Cette section s'intéresse aux rencontres organisées par le F3E, qui participent de la vie associative et de l'animation du réseau. Il s'agit plus précisément des assemblées générales (AG), des restitutions élargies de travaux (études, présentations de publications, etc.), d'ateliers ad-hoc, de webinaires et des rencontres du réseau. Cette catégorie d'activité se superpose donc en partie avec d'autres activités, par exemple les restitutions élargies des études et des revues transversales d'études sont liées à l'activité études (volet valorisation).

L'enquête que nous avons réalisée indique que **76% des membres déclarent avoir participé à des événements** entre 2017 et 2024. L'appréciation de ces événements est également élevée (7.75 sur une échelle 0-10).

Concernant la présence à l'AG, la base de données F3E indique que 64 organisations membres y participent en moyenne sur la période 2017-2024. **La présence à l'AG est un indicateur fiable de l'intérêt pour une association dont on est membre. Que le F3E arrive à mobiliser les 2/3 de ses membres pour ce moment annuel est donc positif.**

L'évolution principale de la période concerne la création des rencontres annuelles du réseau, dont la première édition a eu lieu en 2017.

ANNEXE 2 - LISTE DES ENTRETIENS REALISES

ORGANISATION	NOM	FONCTION
MEMBRES		
DEPARTEMENT DE SEINE MARITIME	Fleur Feurry	Responsable de la cellule coopération internationale Direction de la Jeunesse, des Sports et de la Coopération Internationale → Et co-présidente du F3E
Région Centre Val de Loire.	Anne-Catherine MERCURI	Chargée de mission coopérations européennes et internationales. → Membre du CA du F3E
BATIK INTERNATIONAL	Charlotte de Poncins Pauline de la Cruz	Administratrice et co-présidente du F3E Ancienne Directrice de Batik Ancienne Présidente du F3E
ACTION EDUCATION	Mathieu Cros	Responsable de l'accompagnement, de la capitalisation et de l'apprentissage → Co-président du CE du F3E
LA CHAINE DE L'ESPOIR	Nathalie de Sousa Santos	Directrice générale adjointe
TERRE DES HOMMES	Catherine Dixon	Responsable Qualité, Redevabilité et Performance
GERES	Marina Dubois	Cheffe de programme
VILLE DE MONTREUIL	Zabbaou LIMAN	Responsable de service Service Échanges internationaux et Coopération décentralisée Direction Jeunesse et Éducation Populaire
SERVICE DE COOPÉRATION AU DÉVELOPPEMENT	Olivier Lagarde	Directeur
ASMAE - ASSOCIATION SŒUR EMMANUELLE	Christian Blanchard Perrine Bacchetta Savoie	Directeur de l'action internationale Responsable Expertise et programmes multi-pays, Référente Genre
WWF	Esteban Dupré Juliette Bidon Rollet	MEAL Officer Chargée de programmes internationaux
AGIR ENSEMBLE POUR LES DROITS HUMAINS - AEDH	Line Wagner	Directrice des programmes

EQUIPE F3E		
F3E	Angeles ESTRADA	Directrice
F3E	Lilian PIOCH	Coordinateur des Études, influence et partenariat
F3E	Claire HONORÉ	Coordinatrice des activités du Réseau apprenant
F3E	Armelle BARRÉ	Responsables de programmes, Référente Genre
F3E	Rodrigue OLAVARRIA TAPIA	Responsable de programme Formation et Apprentissages
F3E	Claire de RASILLY	Coordinatrice du pôle développement
F3E	Santiaga HIDALGO SANCHEZ	Responsable de l'animation du Réseau, Unité DSE
F3E	Othmane CHAOUKI	Responsable de Programmes – Études et Valorisation Référent Genre
F3E	Marie-Pierre HERITIER	Responsable de programmes et chargée d'études
F3E	Isabelle MOREAU	Responsable de programmes
F3E	Nathalie SARIC Sarra BAYOUDH	Responsable Communication Chargée de Communication Digitale
PARTENAIRES ET ACTEURS CLES		
AFD MPN-OSC	Corinne de Peretti	Responsable de projet OSC
AFD MPN-OSC	Valérie Huguenin	Responsable adjointe de la division MPN-OSC
MEAE DGM CIV /DT	Thibaut Lespagnol	Secrétaire des affaires étrangères principal
Fondation de France	Karine Meaux	Responsable du Département Urgences
Coordination Sud	Leslie Sobaga	Coordinatrice des Activités Appui et renforcement
Mouvement Associatif	Marion Boinot	Déléguée générale adjointe