

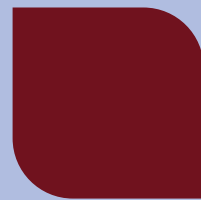
Janvier 2023

RAPPORT FINAL

Les effets du F3E

Dispositif de suivi-évaluation
Autoévaluation accompagnée par Eval4Change





Janvier 2023

Cette autoévaluation a été accompagnée par :
Arnaud Laaban, Eval4Change

Elle a été co-pilotée par l'équipe du F3E :
Angeles Estrada, Santiago Hidalgo Sanchez, Claire Honoré,
Vanessa Gautier, Lilian Pioch.

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

TABLE DES MATIERES

Introduction	2
La structuration des effets autour des « cibles » du F3E	3
Axes et niveaux d'effets	3
Les outils de collecte et de consolidation mobilisés	5
Les effets du F3E	7
Effets en matière de renforcement des pratiques d'apprentissage	7
Synthèse	7
Des pratiques de plus en plus fréquentes d'apprentissage	8
Une diversification des pratiques d'apprentissage poussée par le F3E	9
Une institutionnalisation multiforme de la fonction d'apprentissage, parfois liée au F3E	12
Utilisation pour la prise de décision	15
Synthèse	15
Des enseignements réutilisés pour revoir les stratégies d'intervention	16
Des parties prenantes impliquées, des partenaires locaux à la gouvernance, avec une marge de progression pour les participant.es	17
Des effets plus importants sur les collectifs	19
Des effets plus limités sur les collectivités	19
La principale limite : le manque de moyens humains	21
Transversalisation de l'approche Genre	22
Synthèse	22
Le Genre au F3E : rappel d'un cheminement de changement	22
Des pratiques prenant en compte les enjeux de genre qui s'installent.....	23
Une tendance à surestimer la prise en compte des enjeux de genre.....	24
Des effets du F3E différenciés selon la situation des organisations membres.....	25
L'appropriation des AOC.....	29
Synthèse	29
Les « AOC », une approche « made in F3E »	29
Des approches jugées très pertinentes mais encore confidentielles.....	31
Des obstacles encore importants à l'utilisation des AOC	33
Un effet positif des AOC sur les organisations intéressées	34
L'appropriation par le secteur : têtes de réseaux, partenaires institutionnels et consultant-e-s.....	36
Un soutien important de l'AFD et du MEAE mais une appropriation plus difficile au delà des parties prenantes.....	36
Une démultiplication par les réseaux	37
Une appropriation variable par les consultant.es selon les démarches ou approches concernées	38
La valeur ajoutée du F3E (approches, démarches, activités, marque)	41
Synthèse	41

Une attractivité forte mais à nuancer pour les collectivités	42
Une ouverture croissante et valorisée.....	43
L'accompagnement, cœur de la valeur ajoutée du F3E	47
Le pair à pair, une dimension de plus en plus valorisée	49
L'accompagnement d'études, une plus value importante pour mieux cadrer l'étude et la rendre plus stratégique	51
III- recommandations	54
Pistes de réflexion identifiées	54
Pistes d'amélioration relatives au dSE	55

INTRODUCTION

En 2020, le F3E a décidé de se lancer dans l'élaboration de son Dispositif de Suivi-Evaluation (DSE) avec l'appui d'un consultant externe et une implication forte de son équipe à différents moments clés (le cadrage, la structuration des dimensions d'analyse du DSE, la validation du manuel, l'élaboration des outils de collecte, l'analyse des effets...).

Un manuel provisoire a été produit en 2021 permettant de structurer la démarche de suivi-évaluation autour de 3 dimensions : les activités, les résultats en termes d'apprentissage et les effets sur les organisations.

La collecte des données et l'analyse des effets, sur la base du manuel défini, ont été réalisés en 2022. Le présent rapport constitue le produit de cette analyse. Il a pour objectif à la fois d'identifier et qualifier les effets du F3E mais aussi de tester le manuel du DSE.

Tout au long du processus, l'équipe du F3E a été mobilisée : en contribuant au diagnostic sur les pratiques existantes, en co-construisant les axes du manuel en atelier, en mettant au point puis en utilisant les outils de collecte associés, en co-analysant les résultats puis en mettant en perspective le rapport dans un atelier auquel ont pris part des membres de la gouvernance.

Au-delà de cet atelier (décembre 2022), la gouvernance a pris part aux travaux en co-élaborant un outil de suivi de la mise en œuvre du DOS et matrice des risques qui est désormais opérationnel et en suivant les étapes clés du processus.

Résumé des principales étapes :



LA STRUCTURATION DES EFFETS AUTOUR DES « CIBLES » DU F3E

L'identification des « cibles » des actions du F3E est essentielle pour construire le dispositif de suivi-évaluation. Celles-ci peuvent se diviser en 4 cercles, du plus proche au moins proche des actions du F3E :



La typologie des cibles du F3E s'articule autour des cercles suivants :

- ▶ **Cercle 1** : les membres du F3E. Il s'agit du cœur de cible du F3E : la démarche d'adhésion au F3E implique de vouloir s'engager dans une démarche d'amélioration sur le plan méthodologique.
- ▶ **Cercle 2** : toutes organisations non-membres participant aux communautés de pratiques du F3E, bénéficiant d'un accompagnement FISONG, ou parties prenantes des expérimentations. Ce sont des organisations directement impactées par un type d'activités du F3E mais qui ne sont pas engagées pleinement dans un parcours d'apprentissage du fait de leur non-appartenance au réseau.
- ▶ **Cercle 3** : les organisations et personnes parties prenantes des démarches d'analyse de l'action accompagnées par le F3E. Qu'ils soient des partenaires financiers, de productions ou de positionnement : les partenaires publics et associatifs du F3E non-membres, les partenaires locaux des organisations membres engagées dans des démarches d'études ou d'expérimentation (hormis celles qui relèvent du cercle 2), les consultant-e-s mobilisé-e-s pour accompagner / animer ces démarches.
- ▶ **Cercle 4** : les organisations et personnes destinataires des publications et informations du F3E, non membres du réseau, œuvrant dans le champ du changement social ou de son analyse en France et à l'étranger.

AXES ET NIVEAUX D'EFFETS

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

Ces effets sont à apprécier en priorité auprès des organisations engagées dans des parcours d'apprentissage, c'est à dire les organisations membres du F3E (soit le premier cercle).

La question peut se poser d'intégrer les organisations du deuxième cercle à l'appréciation des effets. Pour une question de rapport coût/bénéfice entre le degré d'impact et la facilité à récolter l'information (il faudrait développer des outils spécifiques pour des groupes restreints d'organisations), il est proposé de ne pas les inclure, du moins tant que le DSE n'est pas entrée dans une phase de "routine".

Les actrices et acteurs du cercle 3 sont concernés par le 3^{ème} axe mais comme intermédiaires pour produire un changement plus large (auprès du secteur pour les pouvoirs publics, de leurs membres pour les collectifs, ou de leurs commanditaires pour les consultant-e-s).

Le dispositif de suivi-évaluation des effets est structuré autour de 2 axes :

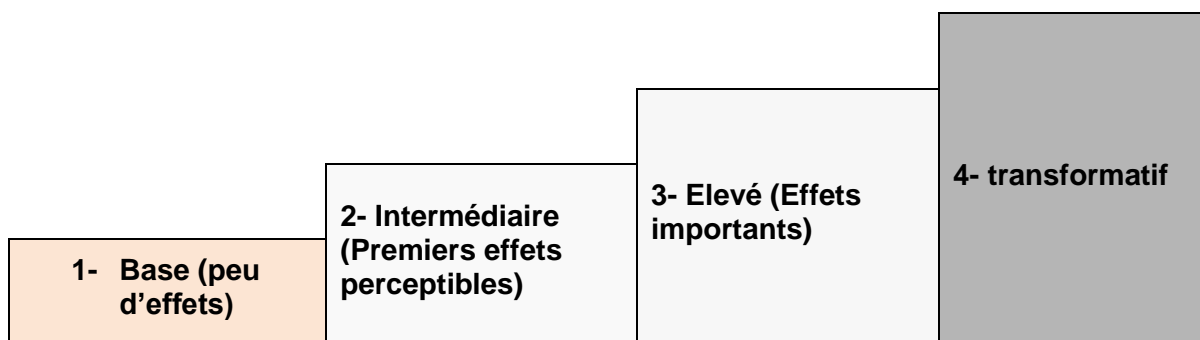
► Un premier axe sur **l'analyse des effets** :

- Au niveau de la fréquence, de la diversification et de l'institutionnalisation des démarches d'analyse de l'action
- Au niveau de de l'utilisation pour la prise de décision des conclusions et recommandations des démarches d'analyse de l'action
- Au niveau de la transversalisation de l'approche de genre dans les démarches d'analyse et de définition des actions
- Au niveau de l'appropriation des approches orientées changement (AOC) dans les démarches d'analyse et de définition des actions
- Au niveau de la diffusion des démarches et approches promues par le F3E auprès du secteur : consultant.es, réseaux, partenaires institutionnels

► Un deuxième axe sur **l'analyse du processus ayant produit ces effets** centré sur :

- La valeur ajoutée du F3E et de ses différentes composantes / activités
- Le rôle des apprenant.es dans les différentes activités et espaces du F3E

Pour apprécier ces effets, une gradation comportant **4 niveaux** est proposée : base, intermédiaire, avancé et transformatif.



Ces 4 niveaux peuvent être définis de la manière suivante :

- **Le niveau « Base (peu d'effets) »** : Il s'agit d'un niveau pour lequel aucun effet significatif n'est constaté.
- **Le niveau « Intermédiaire (premiers effets perceptibles) »** : le changement est perceptible mais limitée à une dimension, à une pratique ou n'est pas encore régulier/durable

- ▶ **Le niveau « Elevé (effets importants) »** : L'ancrage et le changement observé est important, commence à devenir régulier/durable mais il n'est pas encore généralisé à toutes les interventions, à toute l'organisation ou toutes les parties prenantes.
- ▶ **Le niveau « transformatif »** : le changement est perceptible dans l'ensemble de l'organisation, de ses interventions, des parties prenantes de ses interventions, ou dans l'ensemble des dimensions d'une organisation. Derrière "transformatif", c'est l'idée que l'effet devient généralisé.

Le cadre défini ci-après a vocation à être malléable : il peut être appliqué de manière générale ou avec un prisme particulier (approche genre) et faire ressortir des effets généraux ou spécifiques à une approche du F3E.

Il a vocation à être facile d'accès et d'utilisation, toute personne de l'équipe avec une formation minimale, voire de manière intuitive, devrait être capable de comprendre les marqueurs et indicateurs.

Il ne nécessite pas de *baseline* mais **permet de mesurer les progrès dans le temps**. Il peut aussi permettre de faire ressortir des typologies d'organisations selon les effets, selon les parcours d'apprentissage.

LES OUTILS DE COLLECTE ET DE CONSOLIDATION MOBILISES

Pour réaliser cette collecte de données et cette analyse, trois instruments centraux ont été mobilisés :

- ▶ **L'enquête membres** : il s'agit d'une enquête en ligne, menée auprès de l'ensemble des organisations membres du F3E tous les 3 ans, centrée sur les effets du F3E. Ses résultats (50 organisations membres participant.es de **49 organisations**) ont été traité dans un tableau Excel.
- ▶ **Les entretiens de suivi des membres** (19 entretiens réalisés dont 18 systématisés) : il s'agit d'entretiens menés chaque année avec un panel de membres pour les interroger sur leur participation au F3E, ses effets et leur présenter les activités / parcours d'apprentissage du F3E. Les résultats ont ensuite été systématisés dans un tableau Excel construit autour des axes du DSE facilitant le traitement des compte-rendu d'entretiens.
- ▶ **L'atelier de co-analyse des effets avec l'équipe du F3E** (3 octobre 2022) qui a permis d'analyser collectivement les effets pour l'ensemble des axes du DSE.

Outre ces outils, d'autres instruments ont été mis en place :

- ▶ Un outil spécifique sur les études avec la mise en place d'un questionnaire permettant d'analyser spécifiquement les résultats de l'accompagnement d'étude du F3E, renseigné par les membres commanditaires d'études démarrées depuis 2020 et finalisées à la date de la collecte de données (printemps 2022), 18 questionnaires disponibles.
- ▶ Un outil spécifique sur les études avec la mise en place d'entretiens post-études sur un échantillon d'études démarrées depuis 2020 et finalisées à la date de la collecte de données (printemps 2022), permettant d'analyser spécifiquement les effets de l'accompagnement d'étude du F3E (4 entretiens disponibles).
- ▶ La systématisation des éléments sur les effets provenant des questionnaires mis en place au niveau des communautés d'expérimentation et d'échanges, des formations et de l'accompagnement d'études.
- ▶ Un questionnaire en ligne auprès des consultant-e-s de la base de données du F3E.
- ▶ Un questionnaire Word envoyé aux réseaux et partenaires institutionnels du F3E
- ▶ L'analyse systématique de documents stratégiques de l'AFD / du MEAE pour analyser la place de l'apprentissage et des approches du F3E dans la politique de coopération au développement.
- ▶ L'analyse régulière des ressources / sites / notes publiées par un panel de collectifs membres ou partenaires du F3E.
- ▶ Un questionnaire adressé à des partenaires et pouvoirs publics
- ▶ Une matrice des risques et suivi des 4 axes d'engagement du Document d'orientations stratégiques 2017-2025, élaboré avec la gouvernance

La **méthode d'analyse repose sur la triangulation** qui permet d'objectiver des constats en sciences sociales.

On peut trianguler :

- Des instruments de collecte comme le(s) questionnaire(s) membres et d'activités, des entretiens membres et une revue documentaire
- Des points de vue de l'équipe, des partenaires, des participant-e-s

Concepts clés : démarches d'analyse de l'action & approches méthodologiques

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

- **De démarches d'analyse de l'action** : Il s'agit de la manière de progresser dans la mise en œuvre d'une analyse. Elles visent à tirer des apprentissages, à partir d'instruments qualitatifs et/ou quantitatifs reflétant un questionnement réflexif sur les interventions et mis en œuvre selon une méthodologie. Elles peuvent être externalisées (consultance) ou internalisées. Concrètement cela recoupe les évaluations, les suivis-évaluation, les capitalisations, les études des effets / impacts, ou tout autre type de démarche réflexive sur l'action. Le F3E promeut et accompagne la mise en œuvre de ce type de démarche dans un cadre individuel (études) et collectifs (communautés de pratiques, formations)
- **D'approches méthodologiques** : il s'agit de la manière d'analyser ou de s'approprier une problématique ou une intervention, en mobilisant des concepts et des outils méthodologiques spécifiques. Le but est de repenser la manière dont une organisation élabore ou analyse ses interventions. Le rôle du F3E c'est surtout d'outiller et de guider ce questionnement. Les approches orientées changement, l'approche genre, ou le MADAC (approche qualité) constituent des exemples d'approches méthodologiques travaillées de manière collective au sein du F3E.

Les deux peuvent se croiser et nourrir l'une et l'autre ou être mises en œuvre de manière séparée : une évaluation avec approche genre, un dispositif de suivi-évaluation orienté changement, etc. On peut aussi intégrer les AOC dans ses programmes sans faire d'évaluation. Et on peut faire une évaluation sans les AOC.

LES EFFETS DU F3E

EFFETS EN MATIERE DE RENFORCEMENT DES PRATIQUES D'APPRENTISSAGE

SYNTHESE

L'impact sur le renforcement des pratiques d'apprentissage se mesure à travers plusieurs niveaux : la fréquence des pratiques d'analyse de l'action, le caractère diversifié de ces pratiques (pas uniquement de l'évaluation), et la reconnaissance institutionnelle de l'apprentissage au sein des organisations.

Résumé des notations :

Enquête	Entretiens	Equipe	Global
2,9	2,9	2,6	3 (effets importants)

Rappel de l'échelle : 1 = base (peu d'effets), 2 = Intermédiaire (premiers effets perceptibles), 3= Elevé (effets importants), 4 = transformatif. Arrondi au demi-point le plus proche.

Les principaux constats :

Fréquence des pratiques

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

Diversification des pratiques

- ⇒ La diversification des types de démarches d'analyse de l'action est réelle : si l'évaluation reste encore le type d'étude le plus fréquent, les capitalisations et les suivi-évaluation apparaissent quasiment aussi utilisées.
- ⇒ Le F3E joue un rôle actif dans cette diversification en orientant les organisations vers un type d'étude, d'approche ou d'activité du F3E, en favorisant les croisements entre membres (ex : restitutions croisées).
- ⇒ Pour deux tiers des organisations membres, le F3E a plutôt significativement ou très significativement contribué à renforcer les démarches d'analyse de l'action.

Institutionnalisation de l'apprentissage

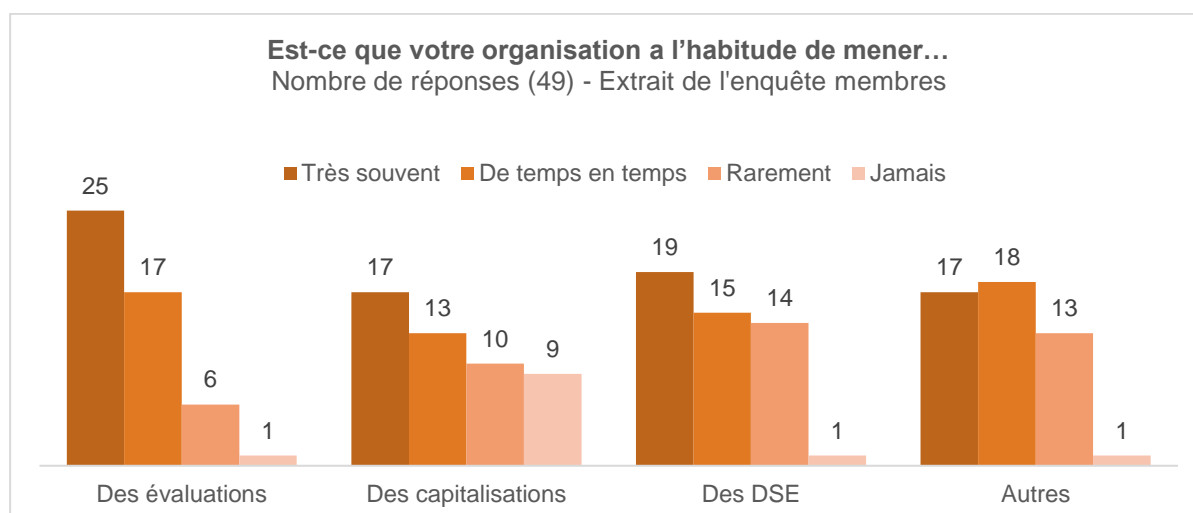
- ⇒ Les deux tiers des membres ont institutionnalisé, d'une manière ou d'une autre une fonction d'apprentissage en leur sein : partagée entre plusieurs personnes, dédiée à un service ou à une personne.
- ⇒ Une corrélation positive est observée entre l'institutionnalisation de la fonction d'apprentissage et la fréquence des démarches d'apprentissage.

- ⇒ Pour plusieurs organisations qui ont institutionnalisé un poste dédié à l'apprentissage, cette évolution est directement liée à leur participation au F3E. En revanche, ce n'est pas le cas des OSC qui disposaient déjà d'un service dédié à l'apprentissage.

Conclusion

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

DES PRATIQUES DE PLUS EN PLUS FREQUENTES D'APPRENTISSAGE

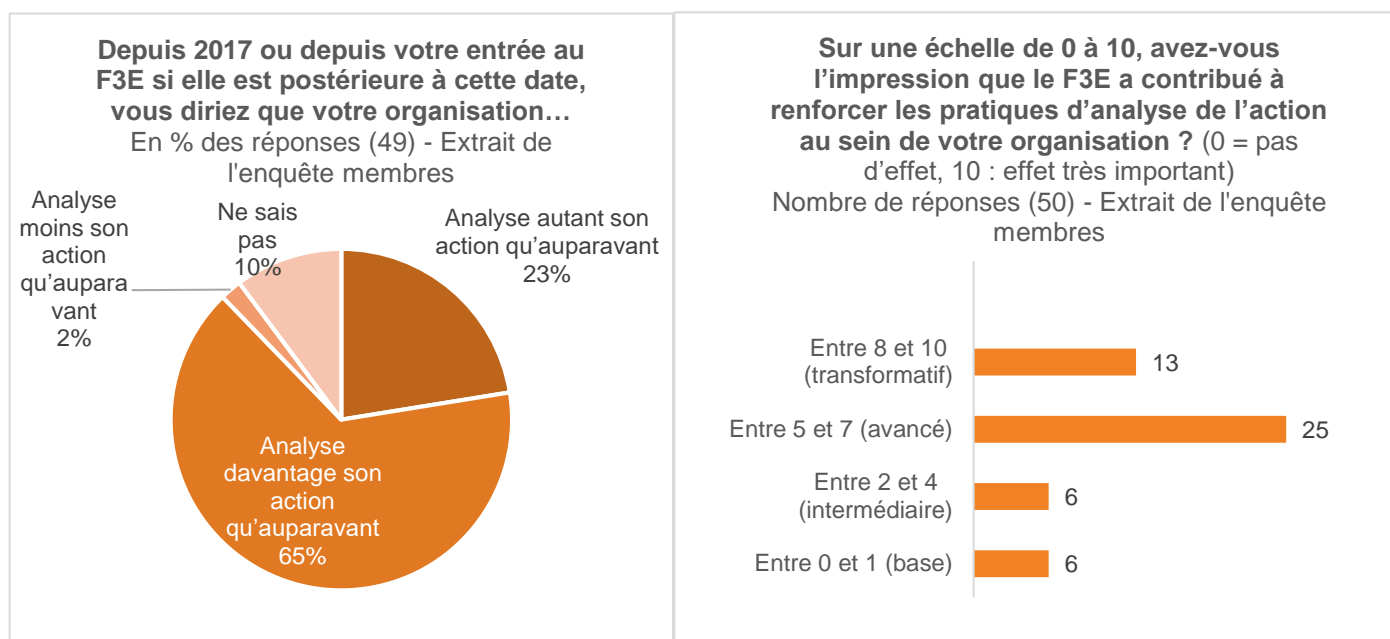


On constate que **les pratiques d'apprentissage liées à l'évaluation, la capitalisation ou les dispositifs de suivi-évaluation** – trois types de démarches phares promues par le F3E - **sont fréquentes parmi les organisations** membres. 35 répondant.es sur 49 (71%) ont répondu « très souvent » au moins une fois, soit à « évaluation », « capitalisation » ou « DSE », ce qui montre que l'analyse de l'action est très courante pour un quart du collectif. Parmi les autres, deux répondant.es seulement (4%) ont répondu « jamais » ou « rarement » à l'ensemble des choix proposés. 5 répondant.es (10%) ont coché « très souvent » à l'ensemble des choix. L'analyse des types de répondants ne montre pas de tendance particulière.

Ces chiffres ne sont certes pas étonnants. Les organisations membres du F3E y adhèrent parce qu'elles ont un intérêt pour l'apprentissage et/ou pour bénéficier d'un accompagnement d'étude (évaluation le plus souvent lorsqu'il s'agit d'une primo-adhésion). Toutefois, **deux tiers des répondant.es, déclarent analyser davantage leur action depuis 2017** ou leur entrée au F3E - si elle est postérieure à cette date -. Ces chiffres sont corroborés par les entretiens membres et les retours de l'équipe du F3E.

Il convient de noter que parmi les 5 collectivités qui ont répondu à l'enquête, 4 analysent davantage leur action depuis 2017 ou leur entrée au F3E (et une toujours autant). Ce taux (80%) est supérieur à celui des associations (27 analysent davantage leur action depuis 2017 ou leur entrée au F3E sur 41 répondant.es soit 65%). Ce résultat interroge quant au constat

selon lequel les activités du F3E auraient plus de difficultés à répondre aux besoins des collectivités.



Cette évolution est à mettre au crédit du F3E pour les trois quarts des organisations membres. Pour 26% des répondant.es environ, le F3E a contribué significativement à renforcer les pratiques d'analyse de l'action au sein de leur organisation (note entre 7 et 10 sur une échelle de 10). Pour 50%, le F3E y a contribué (note entre 5 et 7). Pour les autres, deux cas de figures sont à distinguer : l'absence d'effets parce que la structure a peu sollicité le F3E dernièrement ; le fait que le F3E a contribué mais parmi beaucoup d'autres facteurs, à l'augmentation et à la diversification des pratiques.

« On ne peut pas dire que le F3E a contribué directement à renforcer nos pratiques d'analyse. C'est un ensemble de facteurs : volonté d'amélioration continue, évolution des activités (clôture d'action, démarrage de nouvelles, lancement d'une convention programme etc.) »

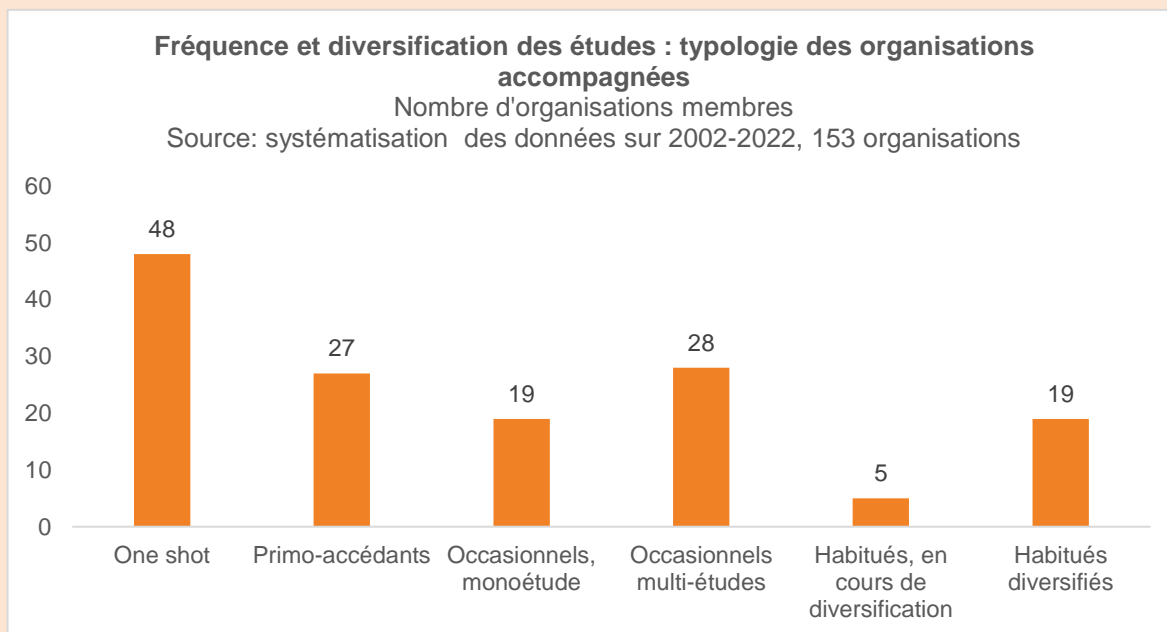
Répondant.e à l'enquête membre

UNE DIVERSIFICATION DES PRATIQUES D'APPRENTISSAGE POUSSÉE PAR LE F3E

Les résultats rapportés montrent que derrière l'évaluation, souvent la demande d'accompagnement initiale des primo-adhérent.es au F3E, **les démarches d'analyse de l'action sont diversifiées au sein des organisations membres** : Respectivement 34 et 30 organisations sur 49 (67% et 61%) réalisent ainsi très régulièrement ou de temps en temps des capitalisations ou des dispositifs de suivi-évaluation. Enfin, 35 (69%) citent d'autres pratiques, parmi lesquelles des études d'impacts, des études préalables, des diagnostics... Les pratiques des membres apparaissent donc tout à fait diversifiées.

A noter que **l'exercice d'évaluation lui-même peut lui aussi être très varié** : il peut porter sur des enjeux institutionnels, être au contraire centré sur des résultats terrain, tester les approches orientées changement, adopter une perspective de genre... Ainsi une organisation peut aussi avoir des pratiques diversifiées tout en utilisant le même type de démarche à chaque fois (évaluation).

Zoom sur la fréquence et la diversification des études

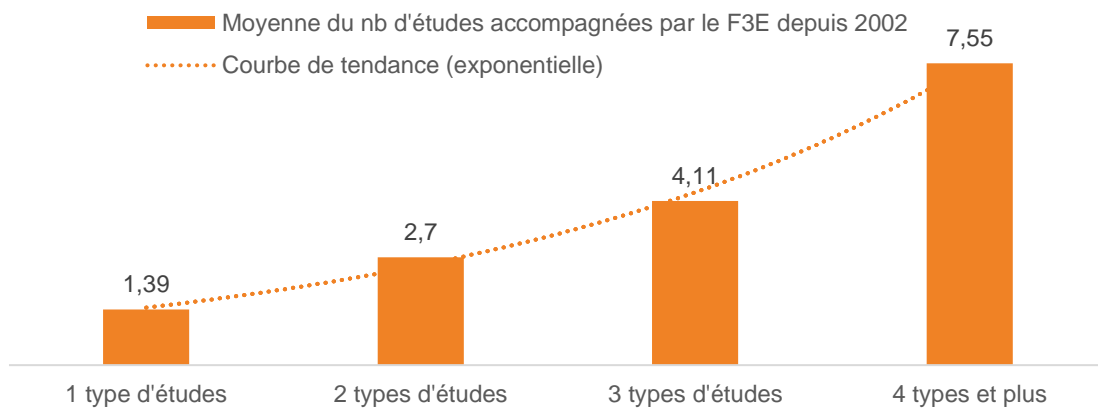


Le 1^{er} graphique offre une typologie des membres du F3E selon la fréquence et la diversification des pratiques d'apprentissage :

- Les « one shot » correspondent aux organisations qui n'ont bénéficié que d'un seul accompagnement d'étude du F3E au cours des vingt dernières années. Il s'agit d'organisations probablement attirées par le cofinancement mais qui ne se sont pas impliquées davantage au sein du F3E. Elles représentent 30% des membres sur la période 2002-2022 mais beaucoup moins lorsque l'on prend une année donnée (puisque leur participation au F3E est courte).
- Les « primo-accédants » correspondent aux organisations qui ont bénéficié d'un accompagnement d'étude au cours des 3 dernières années (depuis 2019). Le recul n'est pas encore suffisant pour mesurer la diversification et la fréquence des études.
- Les « occasionnels, monoétudes », ont réalisé 2 à 3 études avec l'accompagnement du F3E depuis 2020, mais toujours du même type (surtout des évaluations). Ces organisations ont ainsi l'habitude d'être accompagnées par le F3E pour évaluer leurs programmes (souvent financés par l'AFD), à qui elles « externalisent » cette fonction.
- Les « occasionnels multi-études » ont réalisé 2 à 3 études avec l'accompagnement du F3E depuis 2020 de type différents (évaluations, capitalisations...).
- Les « habitués en cours de diversification » ont réalisé 4 études accompagnées par le F3E mais de deux types maximum, et surtout des évaluations. Il s'agit de membres fidèles mais dont la participation peut se limiter à un type de démarche ou d'approche méthodologique.
- Les « habitués diversifiés » ont réalisé au moins 4 études accompagnées au moins de 3 types différents. Ce sont aussi les « piliers », c'est-à-dire les organisations qui participent à la plupart des activités du F3E, sur l'ensemble des sujets proposés. Ils représentent un peu moins de 15% du membership, mais il s'agit de membres fidèles.

Diversification: moyenne du nombre d'études réalisées en fonction du degré de diversification du type d'études

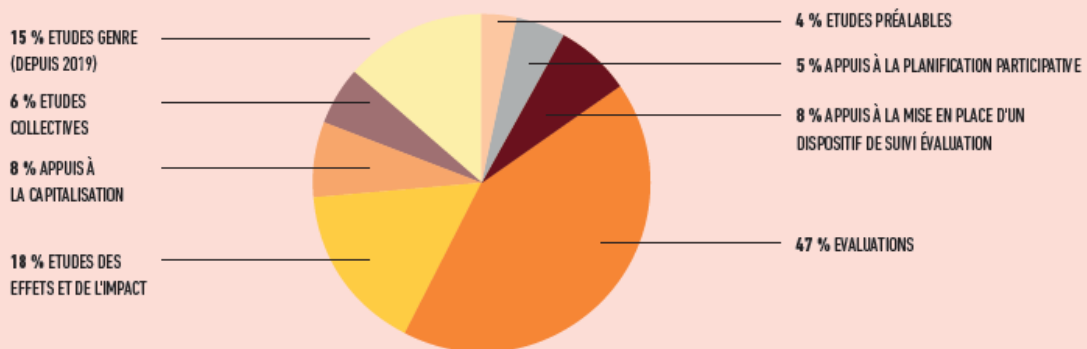
Source: systématisation des données sur 2002-2022, 153 organisations



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

VUE D'ENSEMBLE DES ÉTUDES ACCOMPAGNÉES DEPUIS 2016

ENTRE 2016 ET 2021 (INCLUS), 111 NOUVELLES ÉTUDES ONT ÉTÉ ACCOMPAGNÉES PAR LE F3E, DONT :



Cela avec 70 membres différents :

44 ONG, 10 collectivités territoriales, 13 réseaux, 2 fondations, 1 syndicat.

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.

Le F3E a joué un rôle actif dans cette diversification avec :

- **Des activités pouvant susciter l'intérêt** pour d'autres démarches ou approches (restitutions croisées, rencontres du F3E) : les membres peuvent y découvrir de nouvelles manières d'analyser l'action leur donnant « envie ».

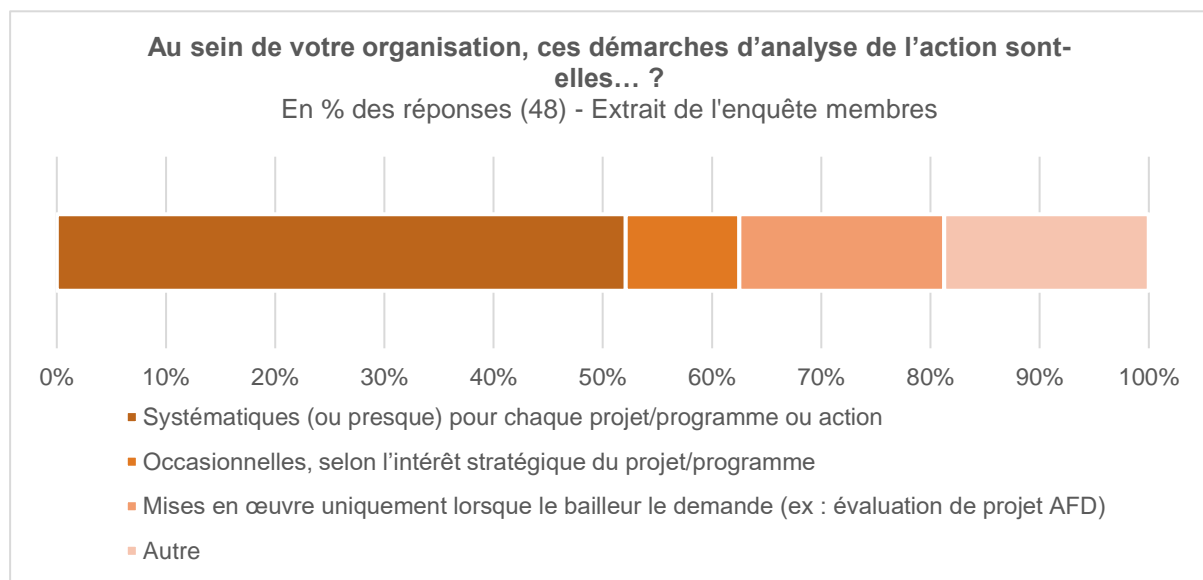
- **Des moyens pour concrétiser cet intérêt** : l'accompagnement d'étude est un puissant moteur de la diversification, particulièrement auprès des organisations qui ont déjà une certaine ancienneté au F3E et ont déjà réalisé une étude d'évaluation accompagnée par le passé. Outre les moyens financiers, le fait d'être accompagné par le F3E sur une démarche d'analyse nouvelle pour la structure rassure les organisations.
- **Des critères d'instruction de l'appel à manifestation d'intentions d'études** annuel auprès des membres (depuis 2016) qui mettent en avant les primo-étudiants, la diversification des types d'études mobilisés, les études genre (depuis 2019)¹.
- **Des accompagnements et espaces pour se former à ces nouvelles démarches** : les formations et les communautés de pratiques (Capitalisation, AOC, MADAC) permettent aux apprenant-e-s de disposer des clés pour piloter ces démarches, voire pour les mettre en œuvre directement.

Comme l'expliquent plusieurs personnes interrogées, ces activités ont permis à leurs organisations de se lancer dans des démarches nouvelles d'analyse de l'action comme les capitalisations :

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

Répondant.e au questionnaire

UNE INSTITUTIONNALISATION MULTIFORME DE LA FONCTION D'APPRENTISSAGE, PARFOIS LIEE AU F3E

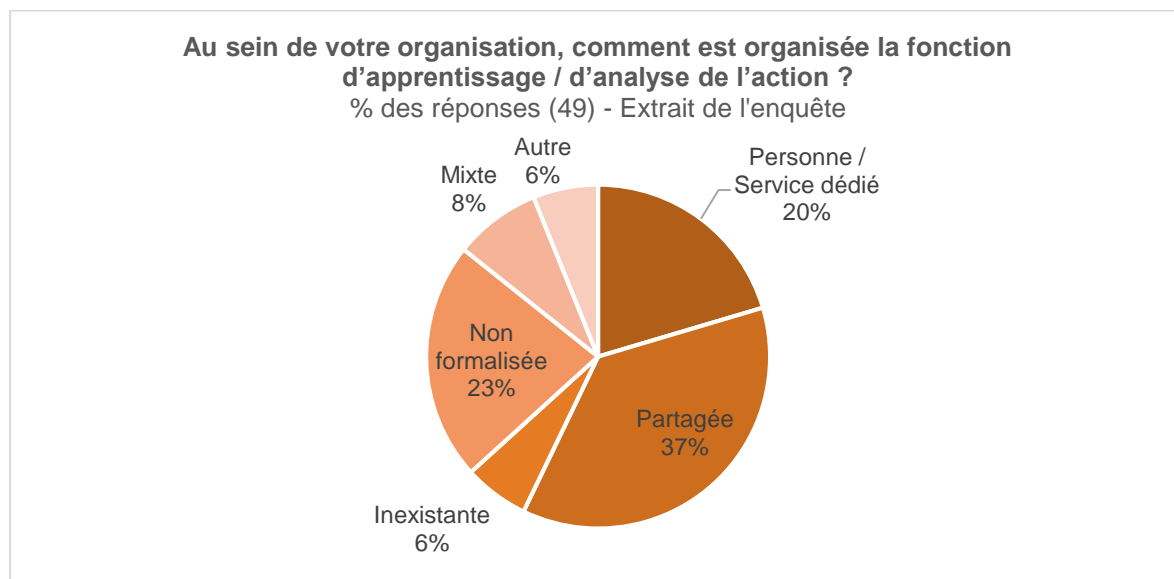


Selon l'enquête membres, **près de deux tiers des organisations analysent systématiquement ou occasionnellement leur action**, sans que cela vienne d'une demande des bailleurs – ce qui reste le cas pour 20% des répondant-e-s. Il semble que les

¹ Ces critères sont présentés dans les [lignes directrices de l'appel à manifestation d'intentions annuel d'études](#).

petites OSC soient plus nombreuses parmi celles qui analysent leur action à la demande du bailleur.

Ces résultats témoignent de **l'installation de l'apprentissage comme pratique des organisations** menant des projets de solidarité internationale.



Deux tiers des organisations membres ont institutionnalisé d'une manière ou d'une autre une fonction d'apprentissage en leur sein. Cette institutionnalisation peut prendre plusieurs formes :

- **Un partage entre plusieurs personnes** : de facto, plusieurs personnes sont amenées à contribuer à cette fonction : la direction générale ou la direction d'un service, la coordination d'un projet ou celle d'un programme (ou de plusieurs) ... Cette contribution fait partie des attributs des postes des personnes en question. Il s'agit de la forme la plus courante (37% des répondant.es).
- **La spécialisation d'une personne ou d'un service dédié**. Cette personne est généralement chargée de la définition puis du suivi des indicateurs (notamment dans le cadre de dispositifs de suivi-évaluation), de la définition des TdR puis du pilotage d'études (de tous types) ou encore de la réalisation de collectes ponctuelles (ex : questionnaire).

Par ailleurs, l'institutionnalisation peut aussi prendre d'autres formes, comme **la reconnaissance stratégique** de l'apprentissage : cette dimension devient un axe stratégique de la structure. Une organisation comme E&D par exemple, membre du F3E depuis 2014, se définit même comme un « réseau national d'organisations apprenantes »². Les ressources créées permettent de maintenir une mémoire institutionnelle utile alors que l'équipe comme la gouvernance connaissent un renouvellement constant du fait du public visé (les étudiant.es et jeunes).

Il semble toutefois qu'il y ait une **corrélation entre la reconnaissance d'une fonction d'apprentissage** (partagée entre plusieurs personnes ou via une personne ou un service dédié) **et la fréquence des démarches d'analyse de l'action** : 24 organisations pratiquent « très souvent » un type d'étude sur les 27 correspondant à cette catégorie selon l'enquête. A

² Projet Associatif 2017-2022 d'E&D. [Projetassociatif2017VF.pdf \(engagees-determinees.org\)](#)

l'inverse, elles sont 2 seulement sur 9 organisations qui n'ont pas de fonction d'apprentissage du tout ou pas de fonction formalisée.



Pour un certain nombre d'organisations, l'institutionnalisation est largement antérieure au F3E. C'est le cas notamment des organisations de taille importante comme Humanité et Inclusion, le Secours Catholique – Caritas France ou encore Médecins du Monde. L'impact du F3E sur l'institutionnalisation de l'apprentissage y est donc faible, et le F3E devient une ressource identifiée pour les nouvelles personnes qui intègrent ces organisations.

En revanche, dans certaines organisations, l'institutionnalisation d'un poste dédié à l'apprentissage est directement liée au F3E. C'est le cas par exemple d'Apprentis d'Auteuil et de Plan international qui, au contact du F3E, ont vu la question de l'apprentissage prendre de l'ampleur au point de créer un poste dédié. Pour la première organisation, la participation d'une salariée à la formation Capitalisation a donné lieu à la modification de son poste (Chargée de capitalisation). Une étude accompagnée par le F3E sur la coopération décentralisée de la Région Nouvelle Aquitaine avec la région Itasy à Madagascar a donné lieu à la création d'une référence genre au sein du service international de la collectivité. Pour Plan international, le point de départ de la création d'un poste SERA a été également une étude accompagnée.

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

Extrait d'entretien de suivi des membres

S'il est difficile de quantifier le phénomène, il apparaît que le F3E contribue à la prise de conscience des organisations autour des enjeux d'apprentissage et la structuration de cette fonction (quand les moyens le permettent et de différentes manières selon les organisations), même si le processus n'est pas toujours linéaire et les effets observables tout de suite après l'accompagnement. Par exemple, Migrations et développement a été accompagné par le F3E sur des capitalisations en 2014-2015. Ce n'est qu'en 2019 qu'un recrutement est venu formaliser le dispositif de capitalisation et d'essaimage. La personne nommée a pu ensuite participer à des formations du F3E pour renforcer ses compétences. De même, la structuration de la démarche qualité au sein d'Action Education ainsi que la création d'un poste consacré aux études et à la capitalisation ou encore l'évolution de la stratégie genre est aussi à regarder à la lumière de la participation au F3E et des accompagnements réalisés au fil de temps.

Il existe cependant **plusieurs limites aux effets du F3E sur les structures**. Plusieurs personnes interrogées (entretiens ou enquêtes) expliquent que les effets du F3E ont pu être fort à titre individuel ou sur une direction en particulier, mais pas au-delà (autres départements de l'OSC, autres services de la collectivité, gouvernance, élu.es...).

« L'appartenance au F3E a un effet important sur la cellule coopération internationale mais aucun effet sur la structure (compétences très diverses, fonctionnement en silo). »

« Concernant l'institution dans sa globalité, aucune progression. Concernant ma direction, un renforcement qui peut se mesurer à 5. Sur un plan personnel, un renforcement qui peut se mesurer à 10 ! »

Répondant.es à l'enquête membre

UTILISATION POUR LA PRISE DE DECISION

SYNTHESE

Echelle d'impact

Enquête	Entretiens	Equipe	Global
3,2	2,7	3,2	3 (effets importants)

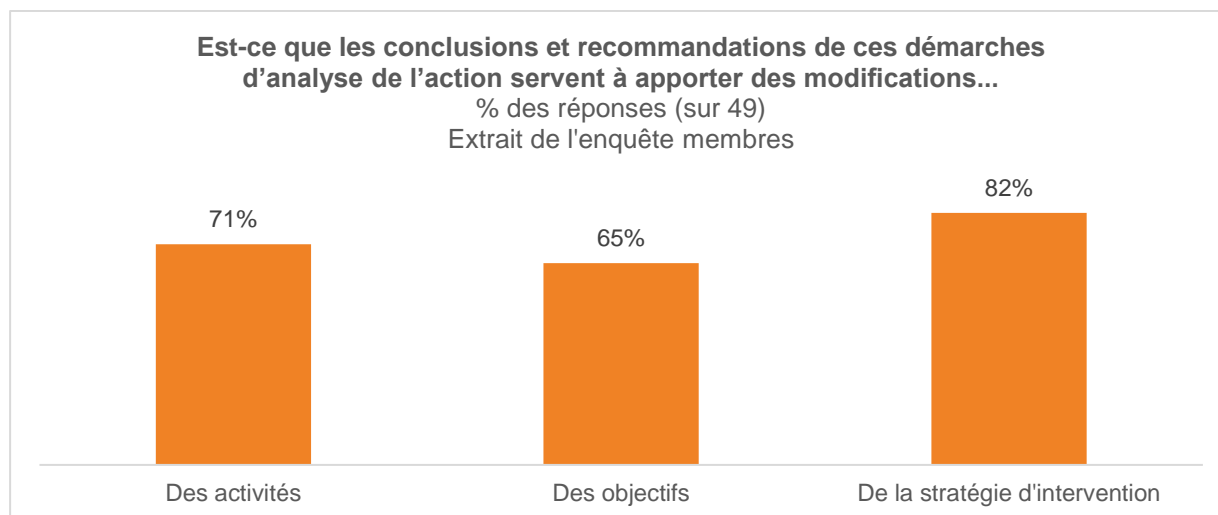
Rappel de l'échelle : 1 = base (peu d'effets), 2 = Intermédiaire (premiers effets perceptibles), 3= Elevé (effets importants), 4 = transformatif. Arrondi au demi-point le plus proche.

Les principaux constats :

- ⇒ Les conclusions et recommandations des études accompagnées par le F3E sont utilisées le plus souvent pour revoir la stratégie d'intervention des programmes / projets sur lesquels portent les études.
- ⇒ Les instances décisionnelles des organisations membres sont particulièrement impliquées dans le pilotage et les restitutions des études, plus encore que les équipes opérationnelles.
- ⇒ Ce caractère stratégique des études apparaît lié aux caractéristiques de l'accompagnement financier et méthodologique du F3E qui nécessite un engagement de la direction/gouvernance des organisations postulantes, permet un meilleur cadrage de l'exercice, et augmente la portée des études menées.
- ⇒ Les populations locales ou participant.es aux actions de solidarité sont en revanche encore insuffisamment associé.es aux restitutions et surtout au pilotage des études, même si elles sont impliquées dans leur réalisation (collecte de données).
- ⇒ Les effets apparaissent particulièrement importants pour les plateformes, réseaux et collectifs membres du F3E.
- ⇒ Les effets sont en revanche plus limités pour les collectivités territoriales et limités le plus souvent à la personne référente au F3E et au(x) projet(s) de coopération décentralisée qu'elle pilote.
- ⇒ Le manque de moyens humains apparaît comme le principal obstacle au développement des pratiques d'analyse de l'action. Il est lui-même lié au manque de fonds propres des organisations.
- ⇒ Il semble exister une corrélation entre le manque d'intérêt de la hiérarchie / de la gouvernance, et la faiblesse des pratiques d'analyse de l'action au sein des organisations.

DES ENSEIGNEMENTS REUTILISES POUR REVOIR LES STRATEGIES D'INTERVENTION

Les résultats des démarches d'analyse de l'action (études accompagnées ou non par le F3E) entreprises par les membres revêtent un caractère stratégique important. En effet, pour 82% des répondant.es à l'enquête, les conclusions et recommandations ont d'abord entraîné des modifications sur la stratégie d'intervention.



« L'apprentissage est important parce que nous sommes un collectif qui travaille étroitement avec les adhérents. L'apprentissage passe beaucoup par les pairs, par les questionnements collectifs sur comment on améliore les pratiques, comment on rentre une nouvelle thématique dans notre organisation (genre, écologie...). L'apprentissage insuffle le changement et nous permet d'identifier des leviers. Nous n'avons pas formalisé une stratégie stricto sensu, notre approche n'est pas par projet, mais à minima dans chaque projet il y aura des échanges d'expériences pour préparer le projet et une capitalisation avec souvent une publication [...]. Depuis 10 ans que nous sommes financés par l'AFD, l'organisation a grossi, et le travail évaluatif y a été pour beaucoup, il y a toujours une vraie volonté de redéfinir la stratégie de la part de la direction »

Extrait d'un entretien membre

Plusieurs facteurs peuvent expliquer cela :

- L'accompagnement financier du F3E permet de mener une étude de plus grande envergure, pouvant aborder des sujets de fond pour le programme ou la structure en question et de dépasser la simple vérification de la mise en œuvre des activités. Le co-financement exigé implique aussi une décision du CA (élu-e-s pour les collectivités) ou de la direction de l'organisation qui postule.
- L'accompagnement du F3E (méthodologique et financier) implique un engagement important en temps : co-construction des TdR, passage devant le comité d'étude, recherche de consultant-e-s, pilotage et restitution de l'étude, partage éventuel au sein du F3E... La direction de l'organisation porteuse de l'étude a dû être impliquée en amont à minima pour valider le temps dédié.
- L'accompagnement méthodologique du F3E permet aussi de mieux cadrer les études, renforçant ainsi la pertinence de l'exercice et donc des résultats et recommandations in fine.
- Enfin, certains types de démarches sont de nature à davantage impliquer les directions ou gouvernances / élu-e-s pour les collectivités : le dispositif de suivi-évaluation qui implique une récurrence dans la collecte de données, elle-même internalisée le plus souvent, ou les études d'impacts qui portent généralement sur un temps plus long que

celui des financements de projets et qui interrogent la stratégie d'un programme ou d'une organisation.

Zoom sur le MADAC, une démarche globale et systémique avec une portée stratégique certaine



Le MADAC est un outil pratique d'aide à la réflexion et à l'action, développé par le F3E en partenariat avec Coordination SUD en 2014-2015 dans le cadre de leurs travaux sur les démarches qualité, qui permet aux OSC françaises :

- D'analyser globalement leur organisation, en termes de pratiques et de résultats
- De prendre en compte leurs différentes parties prenantes
- De définir leurs actions d'amélioration prioritaires à mettre en œuvre

Adressant les enjeux organisationnels, institutionnels et opérationnels d'une OSC dans une logique globale et systémique, le MADAC a une portée stratégique certaine.

Entre 2016 et 2021, 35 participant-e-s issu-e-s de 29 OSC différentes ont suivi la formation MADAC en 4 occurrences, et la

Communauté de Pratiques MADAC s'est réunie à de nombreuses reprises pour des échanges entre OSC formées, dont certaines utilisatrices du MADAC. 15 OSC ont fait une utilisation partielle ou ponctuelle du MADAC, 4 en ont fait un usage plus régulier dans la durée avec au moins 2 cycles d'amélioration et un potentiel transformatif plus important.

Un bilan participatif de ce déploiement du MADAC a été réalisé en 2022, identifiant les points forts et les points à améliorer de la démarche, mettant en avant sur cette base des scénarios d'évolution, d'actualisation et de simplification du modèle / de sa méthode d'utilisation, en vue d'une utilisation renforcée à l'avenir par les OSC y compris dans le cadre de leurs relations avec leurs partenaires du Sud.

DES PARTIES PRENANTES IMPLIQUEES, DES PARTENAIRES LOCAUX A LA GOUVERNANCE, AVEC UNE MARGE DE PROGRESSION POUR LES PARTICIPANT.ES

L'ensemble des démarches promues par le F3E ont un **caractère participatif important**. « L'esprit » des Approches Orientées Changement est bien d'impliquer l'ensemble des parties prenantes, ici et là-bas, dans l'analyse de l'action.

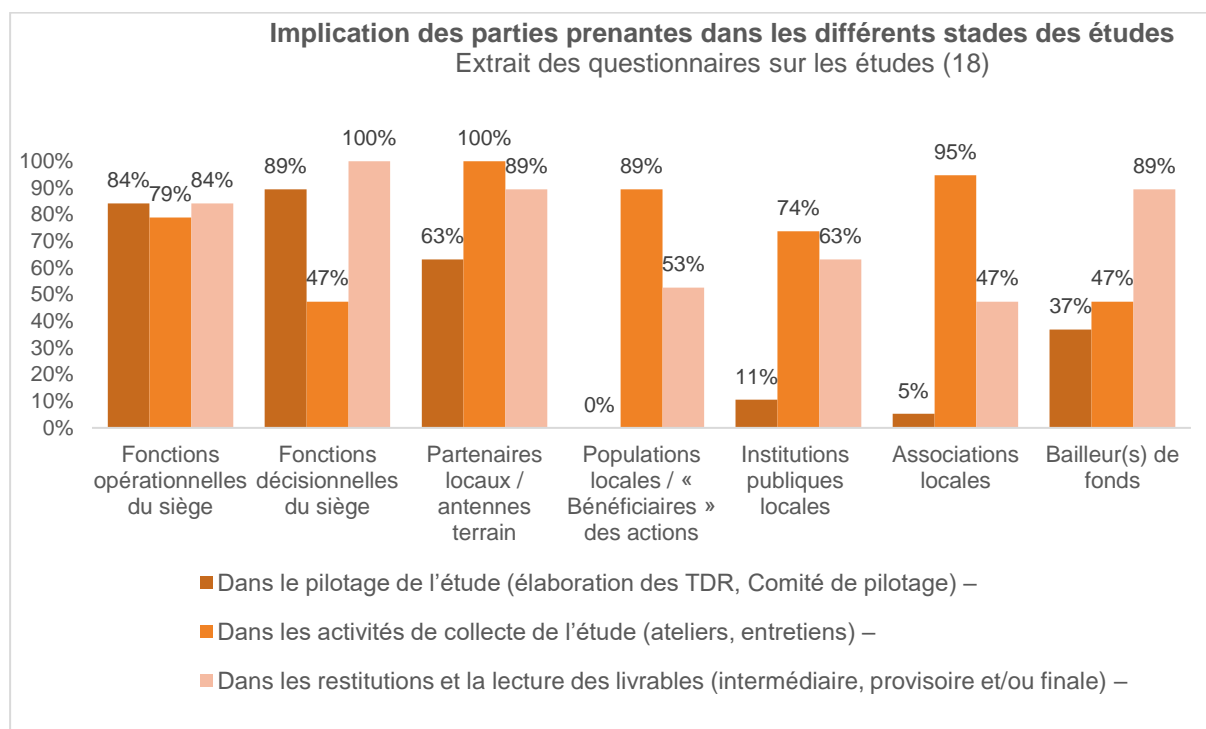
D'après les 18 réponses au questionnaire « Résultats études », les apprentissages de ces études ont été partagés avec au moins 618 personnes ce qui fait en moyenne 34 personnes par étude. Si on extrapole cette moyenne sur les 71 nouvelles études accompagnées sur 2020-2022, les apprentissages de ces études ont été partagés avec au moins 2414 personnes, et en moyenne 60% de femmes.

Le **caractère stratégique** des études accompagnées par le F3E se vérifie dans les résultats du questionnaire : 100% des études ont impliqué au moment de la restitution les directions ou

la gouvernance, 89% les ont associés au pilotage. C'est plus que pour les fonctions opérationnelles (respectivement 84% et 84%) ;

En revanche, les populations locales apparaissent encore trop peu impliquées : elles n'ont pas été impliquées dans le pilotage des études et seulement la moitié des études les ont associées aux restitutions. Pour 89% des études concernées, les populations locales étaient toutefois impliquées dans la collecte de données (ateliers, entretiens...).

Enfin, 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%).



Ces constats, réalisés pour les études, peuvent être étendus au F3E en général : si l'implication des niveaux opérationnels et des directions dans les démarches apparaît bonne, la place des participant.es ou populations locales pourrait être renforcée. A ce titre, le F3E a commencé à promouvoir « l'évaluation transformative » (D. Mertens) qui place les participant.es aux actions de solidarité au cœur du dispositif d'évaluation (de la définition des indicateurs à la mise en place des outils de collecte ou encore dans l'analyse) notamment à l'occasion des premières rencontres du F3E en 2019.

« La restitution de l'étude a permis d'avoir des discussions riches avec les partenaires, et a permis d'identifier des actions concrètes que certains peuvent porter, d'identifier des acteurs pour étendre la couverture partenariale. J'ai été surprise par la lecture attentive du rapport par l'AFD qui a permis de poser un dialogue. L'AFD a souligné la qualité de l'étude et la pertinence des recommandations. »

« La participation a été réalisée plutôt au niveau des équipes opérationnelles en Guinée, mais aussi au niveau des chargés de missions du département technique de notre organisation (en suivi-évaluation, en accompagnement des OSC). Les résultats de l'étude concernant des enjeux stratégiques en internes à notre organisation, plus de 50 salarié.es ont participé à un webinaire de restitution »

Extraits des entretiens sur les effets des études

DES EFFETS PLUS IMPORTANTS SUR LES COLLECTIFS

Le F3E compte parmi ses membres 21 collectifs/réseaux/plateformes, soit 20% de son membership. Tant les retours de l'équipe que les entretiens montrent que les effets apparaissent plus forts sur ce type d'organisations. En revanche, le faible nombre de répondant-e-s de ce type au questionnaire ne permet pas de tirer de données chiffrées sur le phénomène.

Les approches promues par le F3E (AOC, Genre) sont utiles pour les collectifs qui peuvent les adapter aux types d'organisations et de projets de leurs secteurs respectifs pour proposer des ressources méthodologiques renouvelées. Ces collectifs peuvent aussi relayer les formations proposées par le F3E et plus largement tous les services proposés par le F3E. En ce sens, le F3E participe à l'attractivité de ces collectifs par le renforcement de leurs capacités et outillages méthodologiques. Par exemple, EDUCASOL (collectif dissout en 2020) a produit en 2009 puis en 2014, avec le F3E, des guides (et formations associées) sur l'auto-évaluation puis sur les effets et impacts des projets d'ECSI qui ont ensuite été largement diffusés au sein du milieu de l'ECSI. De même le FESTISOL a lancé une dynamique de mesure des effets sur les publics des animations menées à partir de réflexions menées avec le F3E. La demande forte d'accompagnement des collectifs a donné naissance à plusieurs espaces d'échanges et de renforcement accompagnés par une consultance externe : la communauté de pratiques « réseaux » (2018-2020) et la communauté de pratiques ECSI qui de facto rassemblait beaucoup de collectifs³ (2019-2021). Face à une demande croissante d'accompagnement, le F3E pourrait d'ailleurs prochainement proposer la co-animation de communautés de pratiques internes à certains réseaux, comme l'a suggéré Commerce Equitable France (membre du F3E depuis 2009).

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

Extrait d'un entretien membre (collectif)

Par ailleurs, les études accompagnées par le F3E avec des collectifs ou têtes de réseaux peuvent être plus impactantes pour eux car elles portent, en général, sur le programme principal de la structure (financé au titre de la ligne Intérêt Général – Structuration du Milieu Associatif du dispositif I-OSC de l'AFD) qui se confond avec la stratégie du collectif le plus souvent. Les enseignements ne sont donc pas limités à un projet ou programme mais concernent l'ensemble du collectif. Par ailleurs, les instruments de collecte (entretiens et ateliers) mobilisent une partie importante des membres. L'évaluation, la capitalisation (ou tout autre type d'étude) devient ainsi un moment fort de la vie du collectif. Enfin, les têtes de réseaux sont confrontées à une complexité d'action plus forte puisque, par définition, elle repose sur un collectif et la mobilisation de parties prenantes et partenaires. Or, les AOC permettent d'appréhender cette complexité.

DES EFFETS PLUS LIMITES SUR LES COLLECTIVITES

Les collectivités constituent l'une des composantes historiques du membership du F3E. En 2021 elles représentent 10% des membres (11). Ce chiffre a tendance à diminuer (9 CT en 2022).

Le Document d'Orientation Stratégique (DOS) du F3E avait identifié le besoin d'analyser la pertinence de l'offre de services du F3E pour les collectivités pour l'adapter. Une étude portant

³ [La communauté des pratiques sur les approches qualité de l'ECSI : De l'apprentissage entre pairs au partage de l'expérience collective - F3E, publication 2022.](#)

sur les collectivités a été menée en 2019 a permis d'identifier des pistes pour mieux prendre en compte leurs besoins spécifiques.

Cependant, le F3E ne dispose plus de financements lui permettant de développer des services spécifiques aux collectivités territoriales (il en a disposé de la DAECT du MEAE pendant plusieurs années jusqu'en 2016). Bien sûr les productions méthodologiques ou les espaces leur sont ouverts. Lorsqu'elles sollicitent un accompagnement du F3E, le F3E doit donc supporter le co-financement de cet accompagnement. Par le passé, certaines productions ont pu être menées à destination des collectivités. La DAECT (MEAE) et TEE (AFD) ont plusieurs fois été sondées par le F3E pour développer une offre spécifique à destination des collectivités mais sans succès à ce jour malgré des besoins exprimés et les enjeux de qualité soulignés par les collectivités elles-mêmes et les potentiels bailleurs.

Par ailleurs, les services de coopération internationale des collectivités sont souvent limités (une ou deux personnes) et occupent une place plutôt annexe dans l'organigramme des collectivités. Il est donc rare que des changements d'approches ou de méthodes survenus au sein du service de coopération internationale puisse ensuite irriguer d'autres directions, quand bien même elles partageraient. D'autant que la culture de travail peut être différente : là où le service de coopération est habitué au mode « projet », les autres services mettent en œuvre des politiques publiques récurrentes dont les modalités sont définies par la loi. L'engagement au F3E est provient le plus souvent de l'intérêt et de la volonté de la personne en charge du service de coopération.

Malgré ces limites, les collectivités qui adhèrent au F3E témoignent d'effets relativement importants : 4 collectivités sur 5 analysent davantage leur action qu'auparavant et les résultats des études menées servent à revoir les partenariats de coopération décentralisée. Mais ces effets se font surtout sentir au niveau individuel ou dans les projets/partenariats de coopération, mais rarement au niveau de la collectivité. L'intérêt de la hiérarchie ou des élus, le manque de moyens humains ou le caractère isolé des services de coopération sont cités comme les principaux obstacles.

« C'est la source principale d'évolution. Au début, j'étais seule à la coopération, j'ai beaucoup appris avec le F3E, je pouvais ainsi échanger avec d'autres praticiens. »

Extrait d'entretien membre

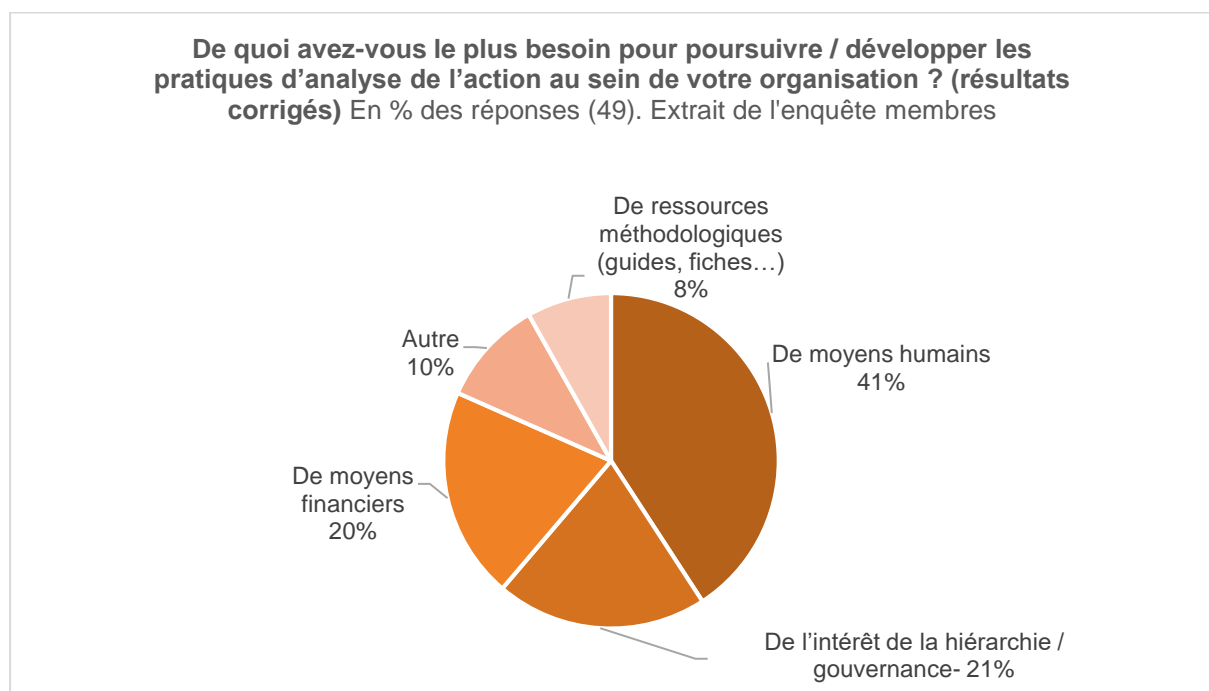
« Les retours intéressants de l'évaluation de la coopération avec le Sénégal ont permis de développer et réorienter l'action »

Extraits de l'enquête membre

« L'appartenance au F3E a un effet important sur la cellule coopération internationale mais aucun effet sur la structure qui a des compétences très diverses et un fonctionnement en silo »

Extraits de l'enquête membre

LA PRINCIPALE LIMITE : LE MANQUE DE MOYENS HUMAINS



Les moyens humains apparaissent comme le besoin prioritaire des organisations membres (pour 41% des répondant.es) pour développer les pratiques d'analyse de l'action. Les moyens financiers (20%) apparaissent en 3^e position mais il s'agit souvent des moyens financiers pour disposer de moyens humains. La difficulté provient en partie des modes de financement. Beaucoup d'organisations membres sont co-financées par l'AFD via le dispositif I-OSC. Pour y prétendre, les OSC doivent apporter des co-financements à hauteur de 35-45% selon le type de projet. Or, il peut être difficile de trouver des cofinancements (aux financements AFD) pour des activités qui ne sont pas toujours perçues comme liées au terrain. Nous constatons ainsi que la création de postes transversaux liés à l'apprentissage apparaît plus courante pour des organisations qui bénéficient de fonds propres importants (comme Plan International ou Apprentis d'Auteuil).

L'intérêt de la hiérarchie ou de la gouvernance (ou des élu.es) apparaît en 2^e position (21% des répondant.es). Il n'y a pas véritablement de tendance de type de structure. En revanche la part des organisations qui réalisent rarement ou jamais d'études d'évaluation, capitalisation ou de DSE apparaît largement surreprésentée en lien avec ce paramètre : 4 des 5 organisations qui ont coché « rarement » ou « jamais » sur ce plan (sur les 50 répondant.es) ont ensuite identifié l'intérêt de la hiérarchie ou de la gouvernance comme principal besoin. Cet enjeu peut aussi être relié au manque de moyens humains et financiers : si la hiérarchie ou la gouvernance n'est pas convaincue de l'intérêt des activités relatives à l'apprentissage, il est probable que les arbitrages financiers ou de ressources humaines soit défavorables à cette fonction.

En revanche **le besoin de disposer de davantage de ressources méthodologiques n'apparaît pas du tout prioritaire** (8%). Il semble donc que l'enjeu soit d'abord de « digérer » et s'approprier les ressources méthodologiques du F3E avec davantage de moyens humains (et donc financiers) avant de demander d'autres ressources.

SYNTHESE

Echelle d'impact

Enquête	Entretiens	Equipe	Global
2,4	2,4	2,2	2,5 (premiers effets perceptibles)

Rappel de l'échelle : 1 = base (peu d'effets), 2 = Intermédiaire (premiers effets perceptibles), 3= Elevé (effets importants), 4 = transformatif. Arrondi au demi-point le plus proche.

Les principaux constats :

- ⇒ L'analyse des effets montre des situations très différenciées selon la situation des organisations. Les moyennes dans l'échelle d'impact sont donc peu représentatives.
- ⇒ Les effets du F3E sont les plus importants pour les organisations qui commencent à évoluer sur la question du genre en légitimant le sujet et en accompagnant la montée en compétence.
- ⇒ Les effets du F3E se font sentir fortement pour une petite minorité d'organisations membres qui ont transformé leur action en transversalisant l'approche de genre au contact du F3E. Les AOC ont aussi pu jouer un rôle moteur de changement pour les organisations dont les interventions ciblaient déjà les femmes.
- ⇒ Les effets du F3E sont plus faibles sur les organisations qui ont déjà transversalisé l'approche de genre dans leurs pratiques depuis plusieurs années ou dont l'objet de leur action est le genre.
- ⇒ Ils sont aussi plus faibles sur des organisations qui n'ont pas encore exprimé d'intérêt pour les enjeux de genre et qui de ce fait participent peu aux activités portant sur le genre.
- ⇒ Les organisations membres ont tendance à surestimer leur niveau de prise en compte des enjeux de genre intersectionnel dans leurs pratiques d'apprentissage ou plus globalement dans leurs projets / organisations. Les chiffres sur l'auto-perception de la transversalisation des enjeux de genre doivent être interprétés avec précaution.

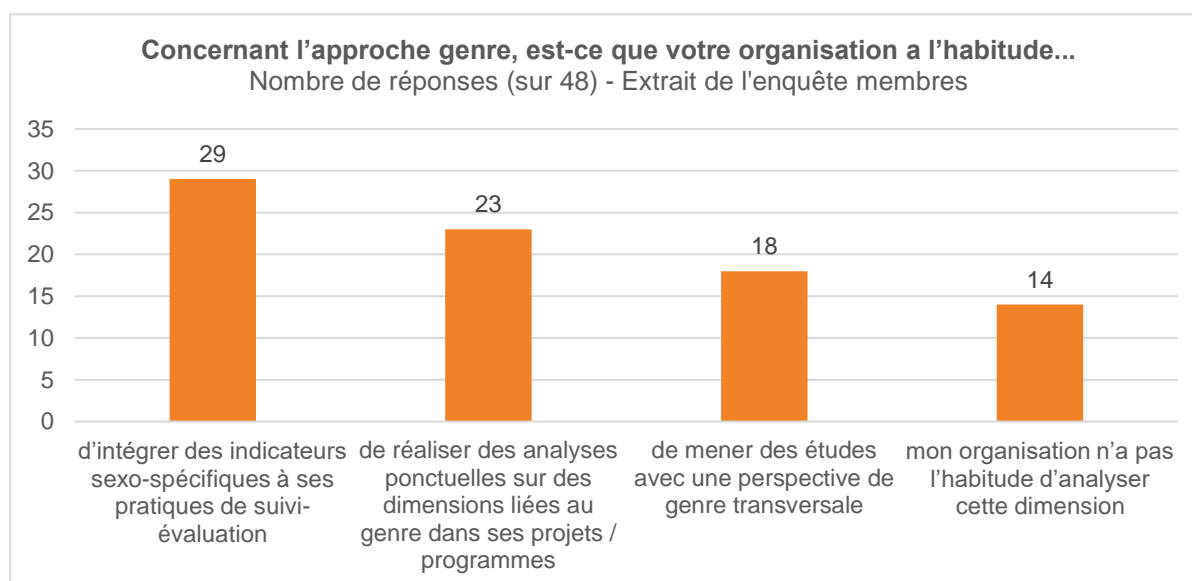
LE GENRE AU F3E : RAPPEL D'UN CHEMINEMENT DE CHANGEMENT

L'expertise du F3E en matière de genre s'est considérablement renforcée ces dernières années grâce à une démarche volontaire de la part du F3E. En 2008-2010, le F3E a piloté le premier programme national de formations *Genre et développement*, qui a donné lieu, en 2010

à la publication de fiches pédagogiques⁴ et d'un guide sur l'intégration du genre dans les actions d'éducation au développement et à la citoyenneté⁵. Entre 2016 et 2018, le F3E a été le partenaire de Coordination Sud dans l'animation du programme *Transversalisation du genre dans les OSC et leurs projets*. Et dans le cadre du PACS (2019-2021), l'initiative genre a donné lieu à de nombreuses productions de ressources. La gouvernance du F3E et l'équipe se sont considérablement renforcées au fil des années. Une référente genre a été nommée au sein du F3E fin 2017. Plus largement, l'équipe du F3E est sensibilisée aux questions de genre et la transversalisation du genre dans toutes les actions du F3E est en cours (accompagnement d'études, formations, animation d'ateliers, communication, etc.). Des formations complémentaires sont envisagées sur la période 2022-2025. Outre le renforcement interne des activités liées au genre dans les programmes, la référente genre est également en charge d'accompagner l'intégration de l'approche genre au sein du réseau F3E appuyée par l'équipe genre dédiée. La gouvernance du F3E a entrepris un travail d'analyse et de prospective sur les questions de genre qui se reflètent dans la Stratégie intersectionnelle de genre⁶ du réseau, adoptée en 2021 et de son plan d'actions 2022-2027. Avec cette dernière, le F3E se donne pour ambition d'être un acteur méthodologique incontournable de l'approche genre. Les recrutements effectués durant les cinq dernières années ont permis d'accueillir des personnes qualifiées et de renforcer les compétences genre au sein de l'équipe.

Aujourd'hui, le F3E a articulé une stratégie intersectionnelle tournée vers l'interne (via notamment une communication institutionnelle), **vers le réseau et au-delà**. Il a mis en place une palette d'activités très complète et cohérente : ressources, communautés de pratique, formations, études genre avec un fonds spécifique.

DES PRATIQUES PRENANT EN COMPTE LES ENJEUX DE GENRE QUI S'INSTALLENT

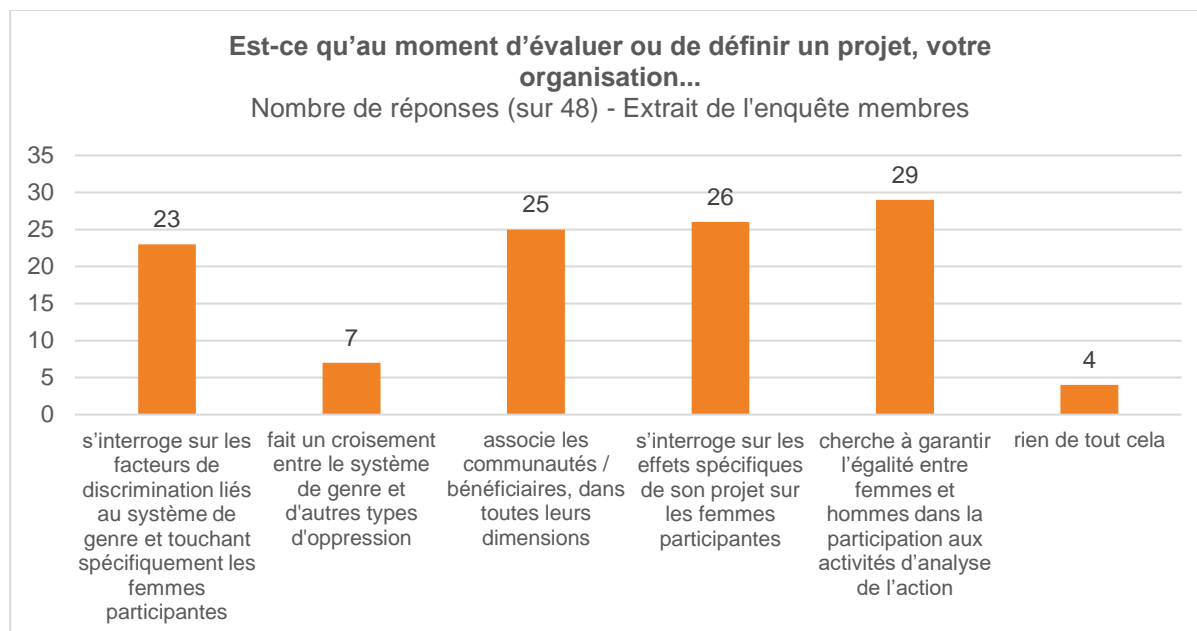


⁴ F3E, *Fiches pédagogiques Genre et développement*, Saussey M., de Suremain M.-D., Mba Tsogo M.-C., Paris, 2010, 37 p.

⁵ F3E, *Education au développement et à la citoyenneté : comment intégrer le genre dans ses actions*, Guide pédagogique, F3E, Paris, 2010, 52 p.

⁶ <https://f3e.asso.fr/decouvrez-la-strategie-intersectionnelle-de-genre-du-f3e/>

Les résultats de l'enquête membres montrent que **l'intégration du genre est en train de progresser au sein des organisations membres** : 23 réalisent ponctuellement des analyses sur des dimensions liées au genre (soit 47% des répondant.es) et 18 (soit 37% des répondant.es) mènent des études avec une perspective de genre transversale, ce qui apparaît relativement important. Une part non négligeable des organisations membres (29% environ) ne s'est pas encore emparée du sujet, pas même pour intégrer des indicateurs sexospécifiques.



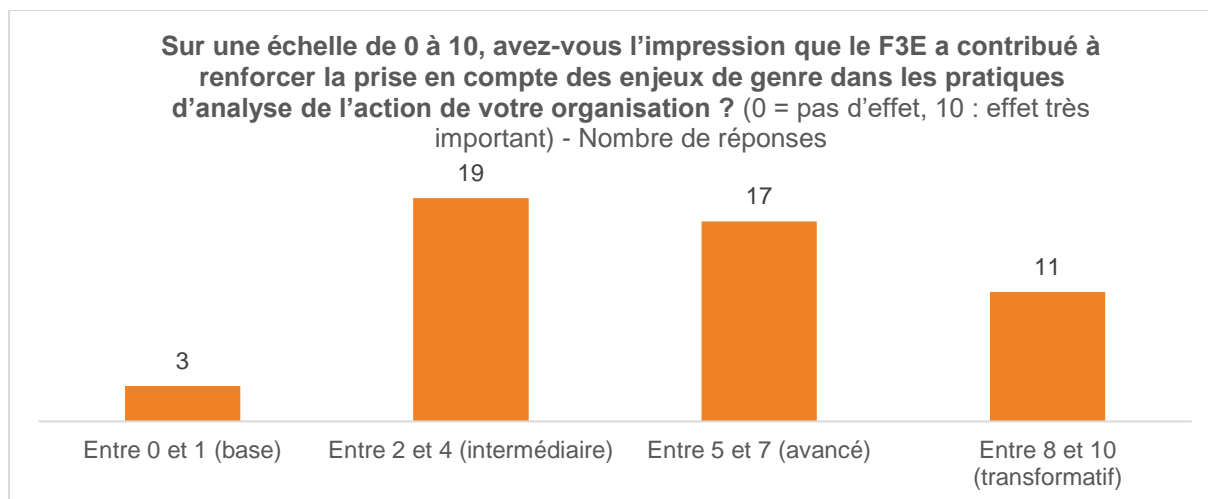
Un peu plus de la moitié des organisations ont des pratiques qui tendent à mieux prendre en compte les enjeux de genre dans les démarches d'analyse de l'action : 53% déclarent s'interroger sur les effets spécifiques des actions menées sur les femmes participantes, 51% associent les communautés bénéficiaires (marqueur de la prise en compte de la « connaissance située ») et 47% s'interrogent sur les facteurs de discrimination liés au système de genre touchant les femmes participantes.

L'intersectionnalité reste en revanche une dimension d'analyse peu appropriée : seulement 7 répondant.es (15%) ont déclaré faire un croisement entre le système de genre et d'autres facteurs d'oppression.

A noter que seulement 5 répondant.es ont répondu « rien de tout cela » ou n'ont rien coché, ce qui montre que les organisations membres ont à minima une bonne pratique ou intention en matière d'intégration du genre.

UNE TENDANCE A SURESTIMER LA PRISE EN COMPTE DES ENJEUX DE GENRE

Selon les résultats de l'enquête, 56% environ des membres (28 sur 50 répondant.es à l'enquête) considèrent que leur organisation prend bien ou très bien en compte (note supérieure à 6 sur 10) les enjeux de genre dans les pratiques d'analyse de l'action. Les retours de l'équipe à ce sujet sont plus mitigés même si pour un groupe restreint d'organisations (estimée à une quinzaine sur la totalité du membership), c'est probablement le cas. Les indicateurs ci-haut montrent qu'un gros tiers des membres est plutôt avancé sur le sujet et un peu plus de la moitié y sont de plus en plus sensibles.



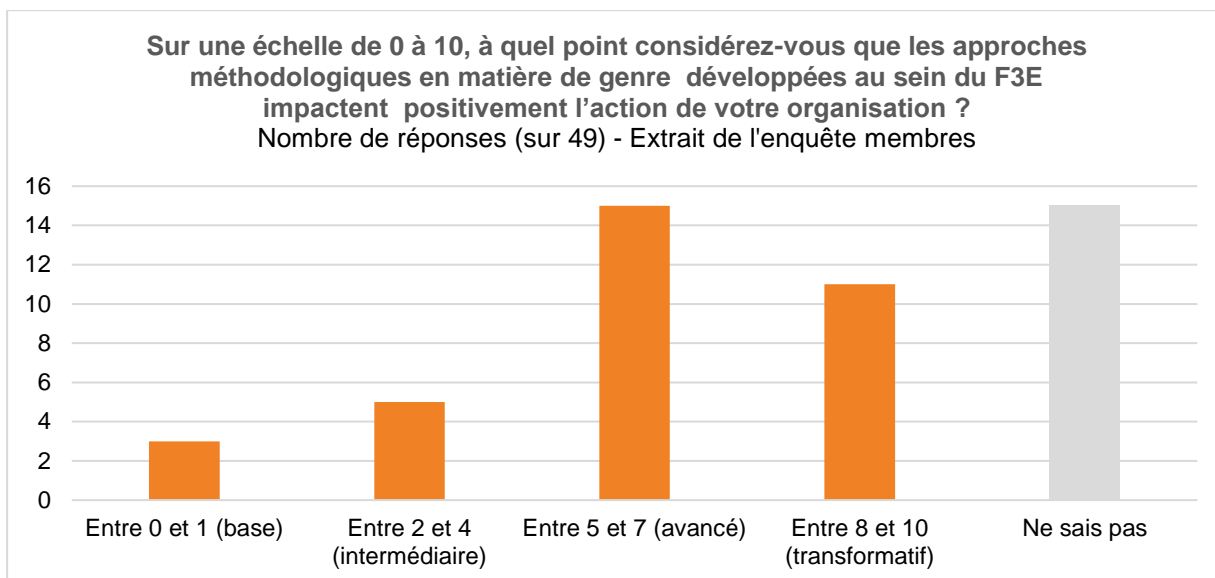
Plusieurs biais, assez classiques, peuvent expliquer cette situation :

- **Il semble que subsiste une confusion sur ce qu'est la prise en compte des enjeux de genre et la différence entre l'approche de genre (vouloir transformer les rapports de genre) et l'approche femmes et développement (cibler spécifiquement les femmes comme groupe de bénéficiaires).**
- Il peut être difficile d'assumer que son organisation ne se positionne pas ou n'éprouve pas d'intérêt pour l'approche de genre étant donné les pressions externes (des bailleurs, des autres organisations, des salarié.es...).

DES EFFETS DU F3E DIFFERENCIÉS SELON LA SITUATION DES ORGANISATIONS MEMBRES

Les analyses des effets du F3E en matière de transversalisation du genre dans les pratiques d'apprentissage doit être appréhendée avec précaution. Un niveau élevé de transversalisation du genre ne signifie pas nécessairement que le F3E a eu un effet important. A l'inverse, une absence de transversalisation du genre dans une organisation ne signifie pas une absence d'effets pour le F3E.

Globalement, **l'impact sur l'organisation des approches méthodologiques du F3E en matière de genre est jugé assez fort ou fort par environ plus de la moitié des répondant.es** (26 sur 49 soit 52%). Mais un grand nombre d'organisations (15, soit un peu moins d'un tiers des répondant.es) n'ont pas exprimé d'opinion.



Derrière ces chiffres, nous retrouvons plusieurs situations résumées dans la typologie suivante :

Des organisations qui ont beaucoup avancé sur la prise en compte des enjeux de genre au point d'en faire un axe majeur de leurs interventions. Pour elles, le F3E a contribué à accompagner cette évolution et à valoriser cette transformation auprès du secteur en général mais le F3E n'en est pas à l'origine.

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

« Les dimensions et approche genre au sein de mon Association se sont développées en parallèle de considérations similaires au F3E et/ou dans le secteur. Nous avons beaucoup de travail encore à faire, mais nous progressons, le F3E est un acteur parmi beaucoup d'autres qui participe à nos réflexions, sans qu'il ne soit vraiment possible de lui attribuer un effet propre »

Extrait de l'enquête membre

Des organisations en cours de transformation pour lesquelles le F3E a pu déclencher la dynamique de changement ayant abouti à l'application d'une approche de genre transversale à toutes les actions. A noter, que le déclenchement a pu se faire par la participation aux activités du PACS 1 sur le genre mais aussi via les approches orientées changement. En effet, lorsque les approches orientées changements sont appliquées dans le cadre d'un programme qui cible spécifiquement les femmes (sur les violences basées sur le genre par exemple), le besoin d'appliquer une approche de genre est rapidement identifié et mis en œuvre.

La création de la catégorie d'études « genre » dans les propositions du F3E à ses membres et la priorisation de ces études dans le cadre du dispositif d'accompagnement d'études a été également un catalyseur pour la transversalisation du genre dans les organisations.

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

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

Extraits d'entretien membre

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

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

Témoignages de deux organisations membres lors des Rencontres du F3E 2022

Des organisations qui commencent à évoluer en interne, souvent par contrainte externe (bailleurs ou partenaires), dans leurs pratiques RH, leur communication voire qui se sont dotées d'une stratégie genre mais qui n'ont pas encore transversalisé l'approche de genre dans leurs actions ou leurs outils d'analyse. Pour elles, le rôle du F3E est particulièrement important : l'accompagnement d'études, les formations ou les espaces collectifs permettent de mieux comprendre l'importance de l'approche de genre et ce qu'elle peut apporter. Le fait que le F3E se dote d'une stratégie genre légitime également le sujet auprès des référent.es qui cherchent à impliquer leurs directions et gouvernances.

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

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

Extraits d'entretiens membres

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

« Le rôle du F3E avec l'étude genre est super intéressant : Ressources financières + regard des pairs + Entendu différemment par la Direction car légitimé »

Extraits de l'enquête membres

Des organisations qui ne se sont pas encore emparées du sujet, ou du moins pas encore au niveau des interventions, même si elles sentent la pression des bailleurs à ce sujet. Elles ont tendance à mettre en avant la réticence des partenaires locaux ou le conservatisme (supposé) des populations locales pour justifier cette absence d'évolution.

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

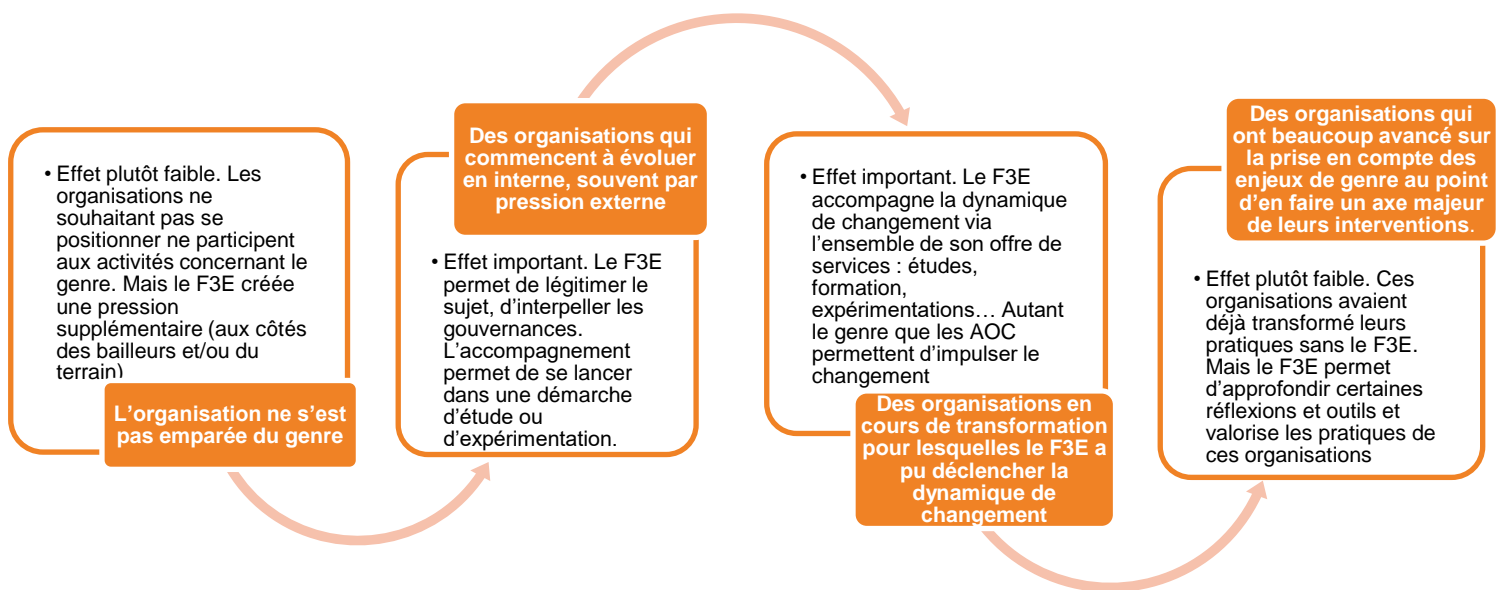
Extrait d'entretien membre

A noter qu'il convient de **distinguer les effets au niveau individuel et les effets au niveau des organisations. Pour plusieurs référent.es au sein du F3E, c'est le travail du F3E sur le genre qui a été l'élément déclencheur** au niveau personnel sur la compréhension des enjeux de genre et l'appropriation de l'approche de genre. Mais ces mêmes personnes peuvent se heurter à de fortes résistances ou à une indifférence polie (qui est aussi une forme de résistance) de la part de leurs collègues, de leur direction ou de leur gouvernance.

« Cette prise en compte est liée essentiellement à une prise de conscience personnelle ainsi qu'à la mise en pratique de lois spécifiques »

Extraits de l'enquête membres

On peut ainsi résumer l'effet du F3E selon le degré de transversalisation du genre au sein des organisations :



SYNTHESE

Echelle d'impact

Enquête	Entretiens	Equipe	Global
2,5	2,2	3,4	2,7 (premiers effets perceptibles)

Rappel de l'échelle : 1 = base (peu d'effets), 2 = Intermédiaire (premiers effets perceptibles), 3= Elevé (effets importants), 4 = transformatif. Arrondi au demi-point le plus proche.

Les principaux constats :

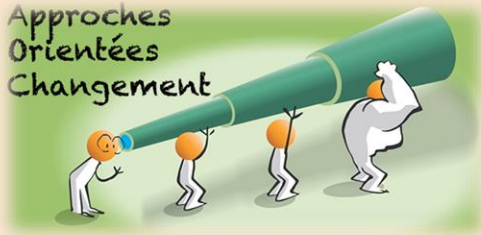
- ⇒ Les AOC ont des effets importants sur les pratiques d'analyse de l'action pour 40% des organisations membres interrogées, principalement celles qui ont participé ou participent aux expérimentations méthodologiques (PRISME ou CHTAC).
- ⇒ En revanche, la moitié des organisations membres s'est peu emparée des AOC. Il s'agit en partie d'un problème de compréhension de ce que recourent les AOC. En effet, dans la pratique, plusieurs des principes des AOC (partir d'une vision positive plutôt que des problèmes, s'intéresser aux acteurs et actrices et pas uniquement aux actions, réfléchir à la progression, mobiliser les acteurs et actrices dans une dynamique de co-responsabilité, changer sa posture dans une optique d'« accompagnement » du changement) sont bien mis en œuvre par une large partie du collectif.
- ⇒ Les principaux obstacles concernent l'opérationnalisation des AOC notamment sur le terrain, et l'importance de la culture « projet » tant côté OSC que côté bailleurs (temps limité de préparation et de mise en œuvre, cadre logique).
- ⇒ La perception sur les effets du F3E en matière de transversalisation des AOC est positive, même si une partie importante du collectif ne se sent pas concernée par le sujet.

LES « AOC », UNE APPROCHE « MADE IN F3E »

Ce qu'on entend par « approches orientées changement »

Depuis 2014, le F3E développe ce que l'on désigne par « approches orientées changement » ou AOC. Ces approches sont inspirées de méthodes existantes, parmi lesquelles la Théorie du changement ou la Cartographie des incidences. Elles se présentent comme une **manière innovante de concevoir, mettre en place et évaluer des actions de** solidarité internationale, en s'intéressant à leurs **dimensions qualitatives**.

Approches Orientées Changement



Zoom sur les Approches Orientées Changements (AOC)

Les AOC désignent un corpus de méthodes et d'outils qui permettent de mettre en lumière **les effets qualitatifs** des actions de solidarité internationale, tout en prenant en compte **la complexité des systèmes** dans lesquels elles

s'inscrivent. Elles mettent à contribution les acteurs et actrices concerné-e-s, que ce soit dans la planification, le suivi et l'évaluation. Les AOC amènent les différent-e-s acteurs et actrices à élaborer une **vision positive commune de long terme qui se décline en « chemins de changement »**. Les chemins de changement recouvrent les évolutions progressives chez les acteurs et actrices, que ce soit en termes de représentations, d'attitudes, de pratiques ou encore d'interrelations pour atteindre la vision. Ces chemins de changement sont concrétisés par des activités. Un suivi des changements régulier permet de donner à voir les changements auxquels les activités ont contribué (ou non) et d'améliorer l'action en continu.

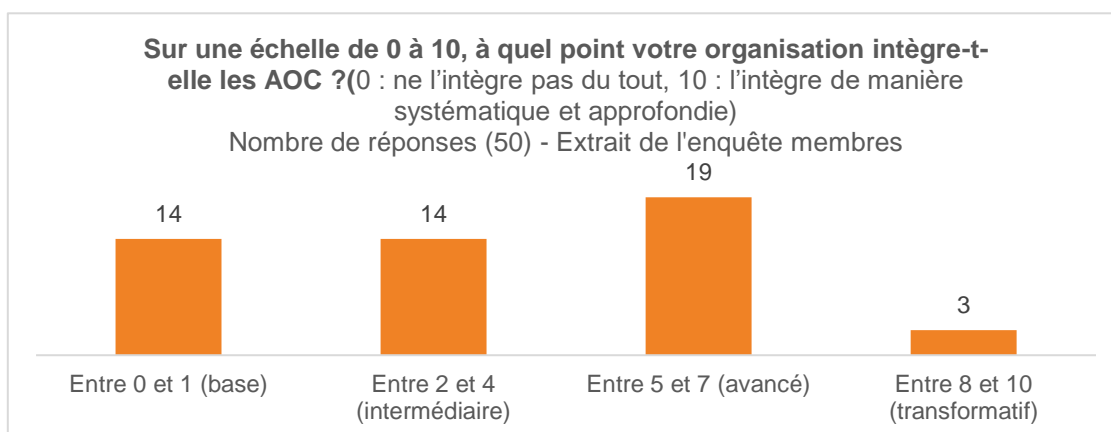
Les AOC partent du postulat que les changements sociaux, durables et structurels sont le fait des acteurs et des actrices – individus ou groupes de personnes concernées par une question particulière sur un territoire donné. Ce faisant, les représentations des acteurs-actrices et la manière dont ils et elles s'approprient leurs outils collectivement sont au cœur de cette démarche. **Les AOC vont ainsi au-delà des résultats de l'action et facilitent le dialogue autour des évolutions profondes** auxquelles une action collective contribue dans un contexte donné.

Dans le cadre de plusieurs programmes d'expérimentation méthodologique, ces approches ont été progressivement testées, enrichies et diffusées par le réseau F3E. Le F3E a en effet mis en œuvre le programme Prisme (2014 - 2018) qui portait sur le « renforcement des capacités des acteurs en matière d'approches de planification, suivi-évaluation de changement complexe ». Le programme Prisme s'est ainsi basé sur l'expérimentation des AOC par des membres du réseau F3E et leurs partenaires sur le terrain sur une sélection de leurs projets.

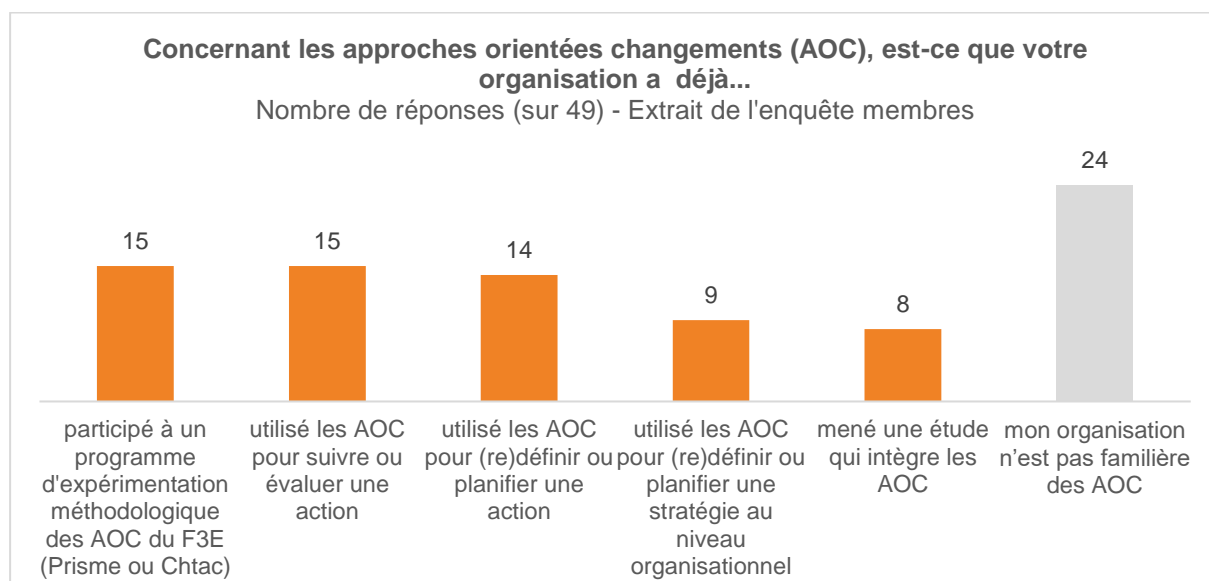
Par la suite, l'Atelier du changement social (I) a permis d'enrichir les AOC d'une dimension territoriale via l'initiative « Changer les territoires par l'action collective »⁷ avec un dispositif similaire d'expérimentation. Aujourd'hui dans sa seconde phase, l'Atelier du changement social intègre aux AOC une dimension intersectionnelle de genre et une perspective écologique avec un nouveau groupe d'organisations expérimentatrices, de manière à soutenir des changements sociaux et écologiques durables.

⁷ Voir la publication : <https://f3e.asso.fr/wp-content/uploads/Changer-les-territoires-par-laction-collective.pdf>

DES APPROCHES JUGEES TRES PERTINENTES MAIS ENCORE CONFIDENTIELLES



Un peu moins de la moitié des organisations (44%) membres intègrent de manière plus ou moins importante les AOC dans leurs pratiques d'analyse ou de définition des actions (note entre 5 et 10). Très peu d'organisations estiment l'intégrer systématiquement (6%). Parmi ces organisations, une part importante (65%) a participé à un programme d'expérimentation des AOC (PRISME ou CHTAC), ce qui peut interroger sur les autres activités (études, formations, CP) si l'organisation n'est pas déjà engagée dans une expérimentation. Elles utilisent les AOC principalement soit au moment d'évaluer une action (30%) soit de définir ou planifier une action (28%). Certaines utilisent même les AOC pour redéfinir leur stratégie (18%).



En revanche, la moitié des répondant.es déclarent que leur organisation n'est pas familière des AOC, ce qui apparaît élevé compte tenu de la diffusion du concept des AOC que l'on retrouve jusque dans le CIT AFD-OSC 2018-2023 et guide méthodologique de l'AFD. Dans le détail, les organisations mettent en avant le manque de participation au F3E mais aussi des approches perçues parfois comme trop théoriques. A noter que certaines organisations ne sont pas familières des AOC mais utilisent les théories du changement (dont les AOC sont une adaptation dans le contexte de la solidarité internationale française) depuis un moment (notamment les OSC d'origine « anglo-saxonnes »).

Pour les organisations qui utilisent les AOC, ces approches sont jugées très pertinentes car elles permettent de sortir des sentiers battus pour mieux appréhender des

problématiques complexes, mieux analyser les effets de leur action, mieux associer toutes les parties prenantes sur le terrain, et viser des changements davantage pertinents.

« Dans le cadre d'un projet FISONG au Tchad sur éducation et genre, les AOC ont permis de réunir toutes les parties prenantes pour le maintien des filles à l'école. L'approche permet de sortir des conditions normatives ou descendantes, favorise la prise de conscience par les acteurs et actrices »

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

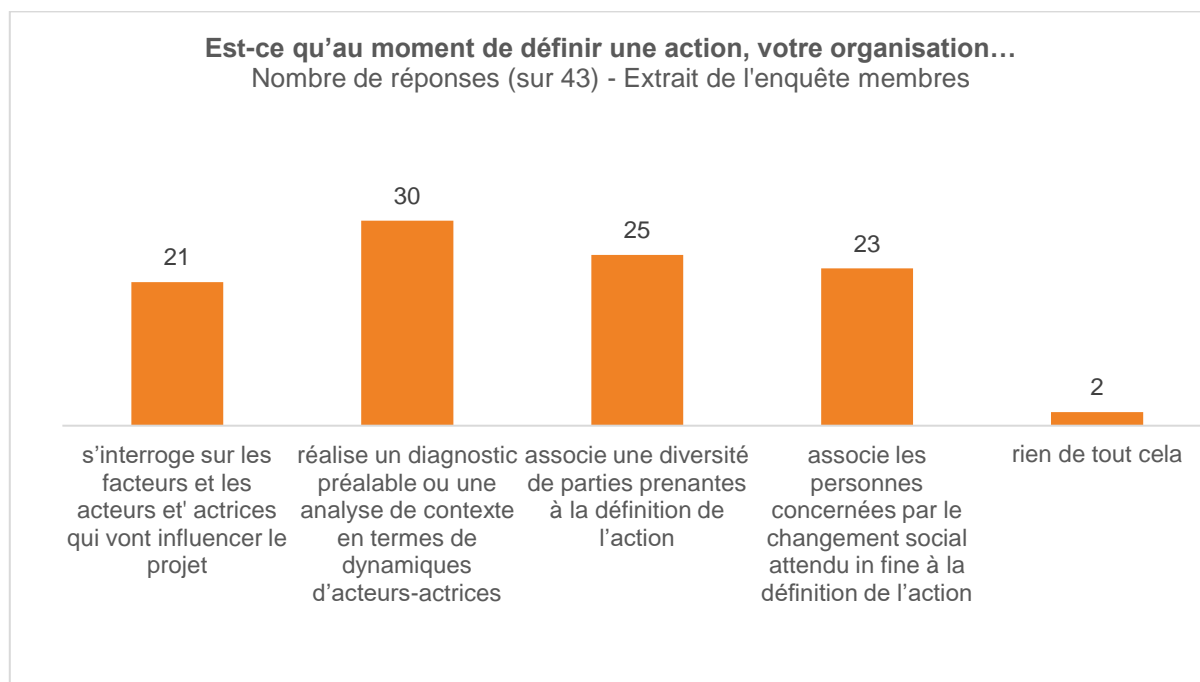
Extraits d'entretiens membres

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

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

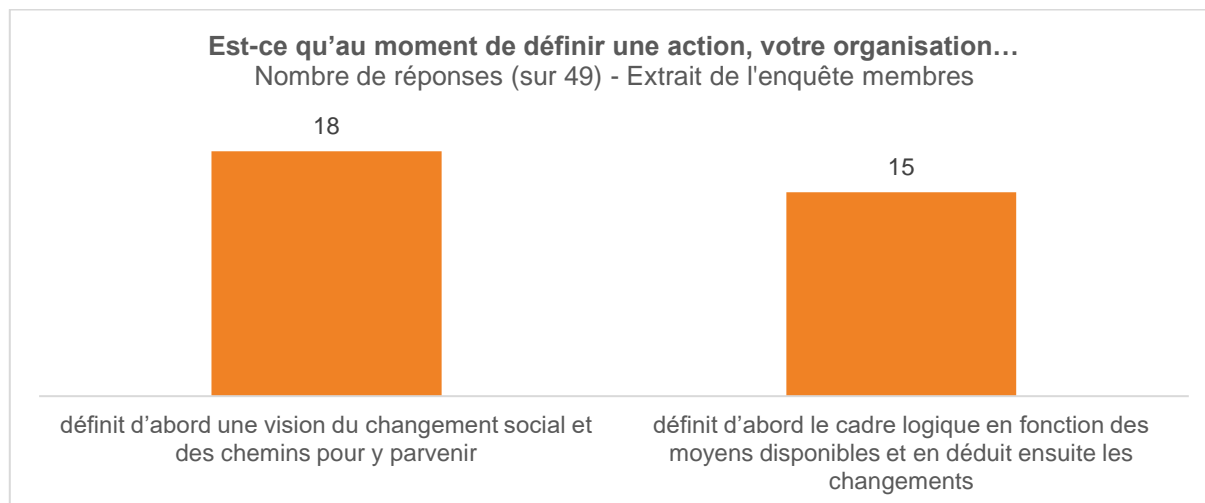
Extraits de l'enquête membres

Pour les autres, même si les AOC apparaissent peu mobilisées encore, **dans les faits, une part non négligeable du réseau implique un voire plusieurs principes des AOC**. Ainsi, 58% associent une diversité de parties prenantes à la définition de l'action au moment de définir l'action, c'est-à-dire que l'action est définie dans un cadre multi-acteur.rices. 53% associent les personnes concernées par le changement social attendu in fine à la définition de l'action.



Plus globalement, on observe aussi **une tendance des organisations à partir d'une vision du changement social pour définir leurs objectifs** et activités plutôt que l'inverse (cadre logique). Elles sont 37% à le faire, contre 30,5% qui partent d'abord du cadre logique et des moyens avant de définir le changement à atteindre (16 répondant.es, soit 31,5% n'ont rien

répondu). Il faut toutefois nuancer le constat et ne pas toujours opposer cadre logique et approches orientées changement : il est possible de combiner les deux, par exemple en se servant des approches orientées changement pour définir les grands changements visés et les cheminements pour y parvenir, puis en déclinant les actions concrètes dans un cadre logique.



DES OBSTACLES ENCORE IMPORTANTS A L'UTILISATION DES AOC

« Comment on accompagne l'essaimage, après l'expérimentation ? »

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

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

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

Extraits de l'enquête membres

Malgré cette pertinence ressentie, **plusieurs obstacles à la transversalisation** des AOC ont été signalés :

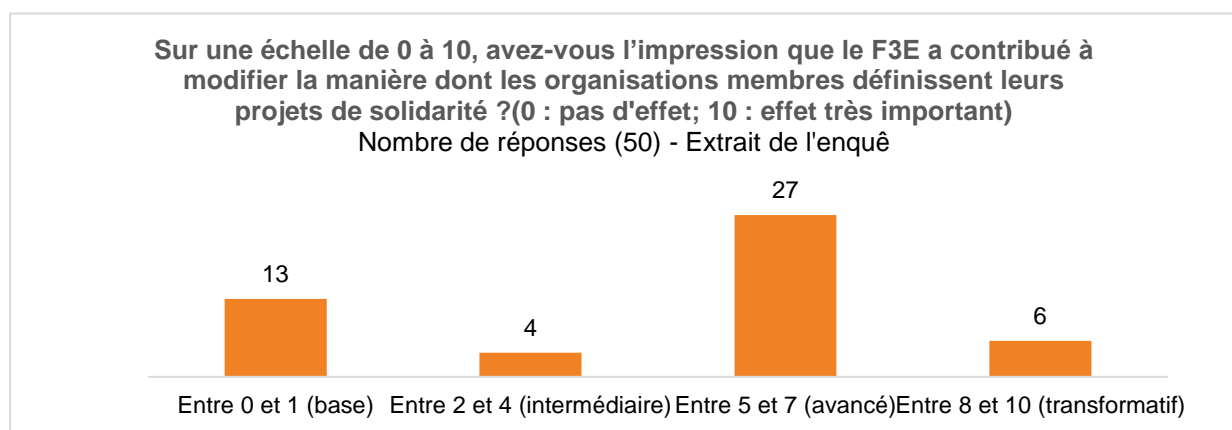
- Les AOC peuvent être perçues encore comme **des approches assez théoriques**, malgré les efforts du F3E pour rendre accessible au plus grand nombre ces approches comme les capsules vidéo disponibles sur son site⁸.

⁸ Boîte à outils Approches orientées changement - F3E

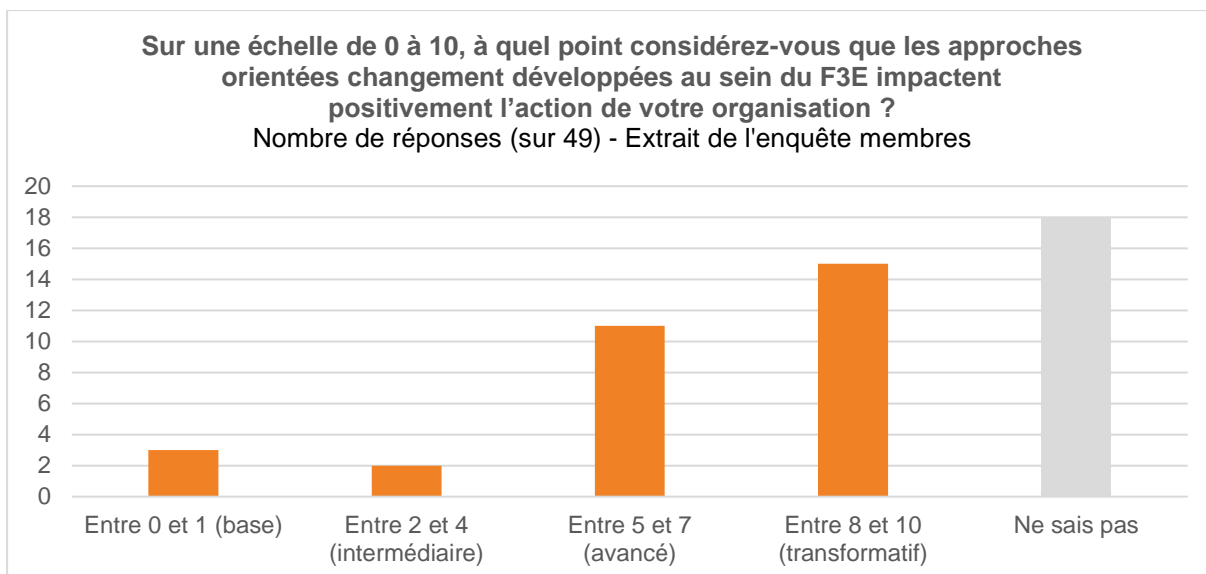
- **Le passage à l'action apparaît difficile** s'il n'est pas accompagné par le F3E. Ainsi 65% des organisations qui ont utilisé les AOC pour définir une action ou l'évaluer ont participé aux expérimentations du CHTAC ou du PACS.
- Les AOC impliquent de penser en termes de changement social sur le temps long et de **se détacher du mode de « projet »**. Or, les organisations membres travaillent beaucoup dans une logique « projet » sur des temps plus courts (des cycles de 3 ans). La définition des projets se fait au moment des appels à projets et non en amont, ce qui apparaît difficilement compatible avec la logique AOC.
- Les AOC impliquent **un changement important dans la manière de formuler** (et d'évaluer) les projets qui n'apparaît pas toujours cohérent avec le cadre logique imposé par les bailleurs. Cette limite revient beaucoup dans les commentaires des organisations membres.
- Les AOC peuvent impliquer **un changement de paradigme important** pour les organisations et les personnes. En passant d'une logique d'opératrices de projets à celles d'accompagnatrices du changement social, les organisations sont amenées à revoir en profondeur leurs modes d'action, leurs partenariats, voire même leur projet associatif et leur identité. D'où le lien fort entre AOC et transversalisation de l'approche de genre au sein des organisations : c'est par la démarche AOC que la transversalisation du genre est apparue comme une nécessité. Logiquement, une telle transformation des modes d'action voire des modes de pensée peut susciter des résistances importantes, même passives (en ne participant pas aux activités du F3E par exemple) car elle peut remettre en cause beaucoup d'éléments : les partenariats, les compétences des équipes, la valeur ajoutée de la structure... De même au niveau des équipes, les AOC peuvent impliquer un changement important dans la manière de travailler (avec davantage de parties prenantes) et de définir les actions, ce qui peut là aussi susciter des résistances.

Face à cette situation, une organisation appelle le F3E à développer un plaidoyer méthodologique auprès de l'AFD pour faire évoluer les cadres de réponse aux appels à projets (le dispositif I-OSC en tête).

UN EFFET POSITIF DES AOC SUR LES ORGANISATIONS INTERESSEES



Au final, **52% des membres interrogés perçoivent un effet plutôt important ou transformatif du F3E dans l'appropriation des AOC** (note entre 5 et 10). Mais l'importance du nombre de réponses « ne sais pas » (36%) montre qu'une partie importante du réseau se sent encore peu concernée par ces approches.



Au-delà des AOC, **l'impression est que le F3E aide à mieux définir les actions de solidarité internationale** pour 66% des répondant.es. Mais l'importance de ceux qui estiment que l'impact a été nul ou quasi nul (note de 0 ou 1), 26% des répondant.es, interpelle. Toutefois, parmi ces organisations, on retrouve des membres nouveaux qui ont encore peu de recul ainsi que des membres peu actifs depuis plusieurs années, ce qui nuance ce résultat. Certaines organisations estiment aussi que leurs actions étaient définies et analysées déjà dans un esprit « AOC », l'effet du F3E est donc perçu comme limité. D'autres mettent en avant le manque de lien entre le F3E et les partenaires de terrain qui sont les premiers concernés par la définition et la mise en œuvre des projets. En effet, les interactions entre l'équipe du F3E et les équipes terrain ou celles des partenaires restent rares, les organisations membres du F3E (basées en France) restant les intermédiaires privilégiées.

« La plus grande partie des projets sont menés par les structures locales qui sont peu ou pas en lien avec le F3E. »

« Action Mopti, dans son ensemble, se sert peu des travaux et autres mises à disposition des membres du F3E pour ses projets. Cela relève davantage d'une insuffisance de compréhension de la place et du rôle du réseau F3E pour Action Mopti que d'un manque d'intérêt. »

« Nous n'avons redéfini, en termes de vocabulaire, nos actions en intégrant les AOC que sur la demande de bailleurs qui nous demandaient explicitement de le faire, mais il s'est alors avant tout agi d'une "traduction" plutôt que d'un changement d'approche. »

Extraits de l'enquête membres.

L'APPROPRIATION PAR LE SECTEUR : TETES DE RESEAUX, PARTENAIRES INSTITUTIONNELS ET CONSULTANT-E-S

Pour cet effet, l'échelle d'analyse des effets n'apparaît pas pertinente car il est difficile de bien délimiter ce que l'on entend par « secteur ». Par ailleurs, l'analyse porte sur deux cibles spécifiques : les partenaires institutionnels et associatifs (interrogés via des questions ouvertes) et les consultant.es (interrogés via un questionnaire en ligne).

Les principaux constats :

- ⇒ Le F3E est vu comme un levier important d'amélioration de la qualité des actions des OSC, valorisé par les équipes de l'AFD qui travaillent avec les OSC.
- ⇒ En revanche, la notoriété et l'influence du F3E sur les pratiques d'analyse de l'action de l'AFD et du MEAE apparaissent plus limitées.
- ⇒ Plusieurs évolutions récentes incitent à réfléchir sur le périmètre du F3E (OSI françaises financées par le dispositif I-OSC) et sur l'opportunité du développement d'un plaidoyer méthodologique en faveur de l'apprentissage.
- ⇒ L'influence du F3E sur les consultant.es apparaît variable selon les démarches ou approches concernées. Plutôt forte en matière d'évaluation, de suivi-évaluation, de capitalisation ou des AOC (avec des marges de progression), elle apparaît plus faible sur le genre et surtout sur le MADAC ou les Jeunesses.
- ⇒ Le F3E pourrait davantage structurer la relation avec les consultant.es pour contribuer à faire évoluer leurs pratiques en cohérence avec les démarches et approches promues par le F3E.

UN SOUTIEN IMPORTANT DE L'AFD ET DU MEAE MAIS UNE APPROPRIATION PLUS DIFFICILE AU DELA DES PARTIES PRENANTES

Le F3E a été soutenu sans discontinuité par le MEAE puis par l'AFD depuis sa création. Ce soutien s'est étoffé ces dernières années avec un appui à un second programme, centré sur l'expérimentation méthodologique : le PRISME puis le PACS.

Cette marque de confiance est aussi visible dans le cadre stratégique AFD-OSC 218-2023 cite le F3E 14 fois⁹. Il s'agit de l'organisation la plus citée après Coordination-SUD. Dans le document, l'AFD s'engage notamment à poursuivre le soutien au « *travail réalisé par le F3E sur les méthodologies et les « approches orientées changement » [...] avec une attention accrue sur les aspects transformationnels tels que la prise en compte du genre ou de la jeunesse* »¹⁰.

Le F3E est vu comme **un levier stratégique permettant de faire progresser la qualité des interventions des OSC** en s'interrogeant avec les bons outils méthodologiques sur leur action. L'AFD constate d'ailleurs une pratique de l'analyse de l'action (notamment de l'évaluation) qui s'est largement diffusée au sein des OSC, peut-être même plus qu'au sein de l'AFD, tandis que le MEAE observe une montée en compétence et une professionnalisation accrue du secteur sur des enjeux méthodologiques.

⁹ Stratégie : L'AFD partenaire des Organisations de la Société Civile 2018-2023 | AFD - Agence Française de Développement

¹⁰ Ibid

En termes de collaborations directes entre le F3E et l'AFD, la DPA-OSC participe activement et depuis longtemps au Comité des Etudes du F3E, celui-ci a réalisé des formations (sur la capitalisation en 201 et, sur l'évaluation en 2022) auprès de la DPA-OSC et des interventions (sur le genre en 2021) auprès de EVA (service d'évaluation de l'AFD), des séminaires internationaux sur l'évaluation conjoints ont été réalisés par le F3E et EVA en 2012 et 2014. Le F3E coordonne l'accompagnement en termes de genre des OSC porteuses de FISONG ; EVA ou la DPA-OSC peuvent se nourrir parfois des approches transversales comme les AOC ou le genre. Ces collaborations contribuent à l'influence du F3E sur les pratiques internes de l'AFD en soutien aux OSC. Cette influence reste toutefois contingente des changements de poste au sein de l'AFD (la mémoire de ces apprentissages peut se perdre dans ce cas), et reste liée aux soutiens aux OSC sans infuser plus largement dans les pratiques de l'AFD.

L'opportunité pour le F3E d'influencer les pratiques au sein de l'AFD au-delà de la DPA-OSC, d'EVA et des équipes en charge des FISONG peut se poser alors que plusieurs évolutions récentes sont à souligner :

- La transversalisation du genre au sein de l'AFD et de l'ensemble de ses services (objectif de 50% de financements CAD 2 atteint en 2021) alors que la France s'est dotée d'une diplomatie féministe (depuis 2019).
- L'ouverture du dispositif I-OSC aux OSC du Sud.
- Le développement d'autres canaux de financement des OSC en dehors du dispositif I-OSC : financements du FSOF (canal 1 – Services Développement Durables), Fonds Français pour l'Environnement Mondial (FFEM), financements relevant de l'urgence...

Plus globalement, **le F3E pourrait aussi être amené à jouer un rôle accru de « plaidoyer méthodologique » en faveur de l'apprentissage au sein de la solidarité internationale.** En effet, l'apprentissage est un enjeu rarement abordé dans les CICID ou les CNDSI, du moins autrement que sous l'angle de la redevabilité, comme l'illustre le CICID de 2018, paragraphe 18 : « *Le gouvernement mettra en œuvre une politique ambitieuse d'évaluation de l'aide au développement, avec pour objectif une redevabilité accrue sur les résultats des projets* »¹¹. Or, il peut s'agir d'une dimension essentielle des actions menées pour contribuer à en renforcer la qualité et la portée. Défendre l'apprentissage n'est pas neutre politiquement, il s'agit d'une vision particulière de l'action sociale, fondée particulièrement sur la transparence mais aussi sur le « droit à l'erreur », notamment lorsque l'on expérimente de nouvelles approches d'intervention.

UNE DEMULTIPLICATION PAR LES RESEAUX

Les collaborations du F3E avec des réseaux de solidarité internationale et de coopération décentralisée sont nombreuses dans son histoire. Elles passent par :

- La signature de conventions de partenariats institutionnels avec Coordination SUD, Cités-Unies France, l'ARRICOD, la CIRMA.
- Des collaborations ponctuelles (ex : intervention lors de journées spécifiques) avec la Société Française d'Evaluation (co-organisation des séminaires EVALED¹² avec l'UEAD de la DG-Trésor), le Réseau Francophone d'Evaluation (contributions aux FIFE), la Société Européenne d'Evaluation plus récemment (participation à ses journées en 2022). Le F3E entretient également des relations étroites avec des réseaux travaillant sur les solidarités en France (La FONDA comme partenaire associé

¹¹ [releve de conclusions du comite interministeriel de cooperation internationale et du developpement - 08.02.2018 cle4ea6e2-2.pdf \(diplomatie.gouv.fr\)](#)

¹² <https://youtu.be/EJPitgkuW2A>

et adhésion en tant qu'expert associé et collaborations avec le Mouvement Associatif...).

- Des collaborations méthodologiques avec des collectifs de solidarité internationale qui ont permis de coproduire et de diffuser des ressources / outillage sectoriel associant les apports méthodologiques du F3E et thématiques des réseaux concernés : avec le Groupe Initiatives sur la capitalisation, avec Educasol sur l'évaluation en ECSI, le Ps-Eau sur le suivi-évaluation de projets d'eau-assainissement, la Fédération Hospitalière de France sur la qualité de projets de coopération hospitalière, Cités-Unies France sur l'appui aux capacités de maîtrise d'ouvrage des collectivités du Sud en coopération décentralisée, Coordination SUD sur les démarches Qualité (MADAC)...
- L'adhésion de réseaux au F3E : 20% des membres du F3E sont des réseaux. Les accompagnements réalisés avec eux (études, formations, communautés de pratiques...) ont des effets accrus sur ces acteurs en termes de démultiplication des apprentissages parmi leurs membres¹³. A titre d'exemple, on peut citer l'élaboration d'un outil de suivi des effets « orienté changements » par le FESTISOL, inspiré de travaux menés avec le F3E. En 2018, le F3E a également animé une communauté de pratiques avec une vingtaine de réseaux membres, qui a abouti à la publication du guide « Comment mieux travailler en réseau ? ¹⁴».

Ces différentes collaborations permettent au F3E de diffuser ses outils méthodologiques auprès d'un plus large public, la plupart de ces partenaires relayant les informations et documents produits par le F3E : le CIRAD a développé un guide méthodologique qui s'appuie sur les AOC¹⁵. Elles peuvent aussi déboucher sur une adaptation des outils/méthodologies selon la typologie des organisations et projets concernés (notamment en matière d'ECSI et aussi par des acteurs français¹⁶). Enfin, comme vu précédemment, certains réseaux (ex : Coordination SUD) utilisent ou s'inspirent des approches du F3E (notamment les AOC) pour revoir leurs stratégies ou programmes. Si les collaborations avec ces multiples réseaux démultiplient l'action et les effets du F3E, il reste cependant difficile de les quantifier.

Le rapprochement ces dernières années du F3E avec des réseaux travaillant sur les solidarités en France (La FONDA¹⁷, Le Mouvement Associatif sur le Parcours Evaluation¹⁸...) est à souligner car il ouvre de nouvelles perspectives pour le F3E : à la fois pour partager ses travaux avec le monde de la solidarité en France mais aussi pour incorporer de nouveaux regards méthodologiques de nature à enrichir ses propres approches comme l'évaluation par la chaîne de valeurs¹⁹.

UN APPROPRIATION VARIABLE PAR LES CONSULTANT.ES SELON LES DEMARCHES OU APPROCHES CONCERNEES

Les consultant.es constituent une partie prenante clé du F3E. Elles et ils sont notamment mobilisé.es pour réaliser les études accompagnées par le F3E, co-animer des démarches collectives (communautés de pratiques, expérimentations), ou contribuer à des espaces d'échanges (rencontres du F3E, restitutions croisées / ouvertes d'études, participation à des

¹³ Voir pp 21-22 du présent rapport sur ces effets spécifiques du F3E.

¹⁴ <https://f3e.asso.fr/wp-content/uploads/F3E-Reseau-Synthese.pdf>

¹⁵ <https://agritrop.cirad.fr/596607/1/ID596607.pdf>

¹⁶ <https://www.anbdd.fr/developpement-durable/laboratoire-didees-et-themes-emergents/alimentation-durable/>

¹⁷ <https://fonda.asso.fr/ressources/evaluation-par-les-approches-orientees-changement-universite-du-faire-ensemble>

¹⁸ https://lemouvementassociatif.org/wp-content/uploads/2022/03/LMA_guide_les-reseaux-en-tete-de-levaluation.pdf

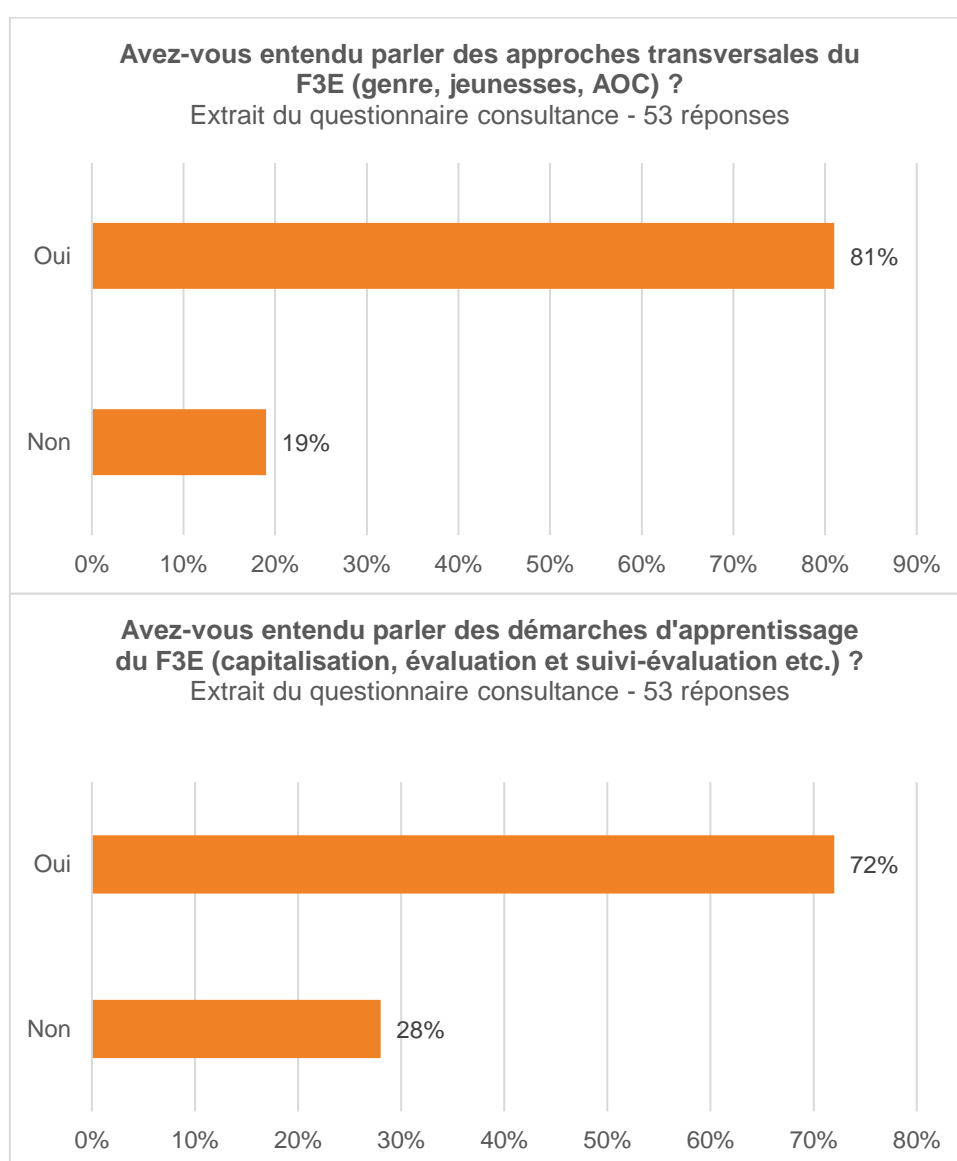
¹⁹ <https://www.fonda.asso.fr/ressources/evaluation-par-lanalyse-des-chaines-de-valeur-universite-du-faire-ensemble>

comités de pilotage...). Pourtant, les consultant.es ne sont pas visés par des actions de renforcement de capacités, même s'il leur est possible de s'inscrire aux formations ou de participer aux événements ouverts (comme les rencontres ou restitutions d'études).

De fait, l'action du F3E repose sur une hypothèse : les consultant.es ont les capacités pour mener à bien les démarches d'études accompagnées par le F3E en appliquant les approches promues par le F3E.

Le questionnaire mené auprès des consultant.es (dont l'objet dépassait largement le périmètre du DSE) a permis d'apporter des éléments :

D'une part, environ 3 consultant.es sur 4 ont entendu parler des démarches d'apprentissage du F3E (capitalisation, évaluation, suivi-évaluation...) et 4 sur 5 ont entendu parler des approches transversales du F3E (genre, jeunesses, AOC). La différence peut s'expliquer par le fait qu'il est peut-être plus facile d'identifier la « marque F3E » concernant les AOC que pour l'évaluation (multitudes d'entités prescriptrices).



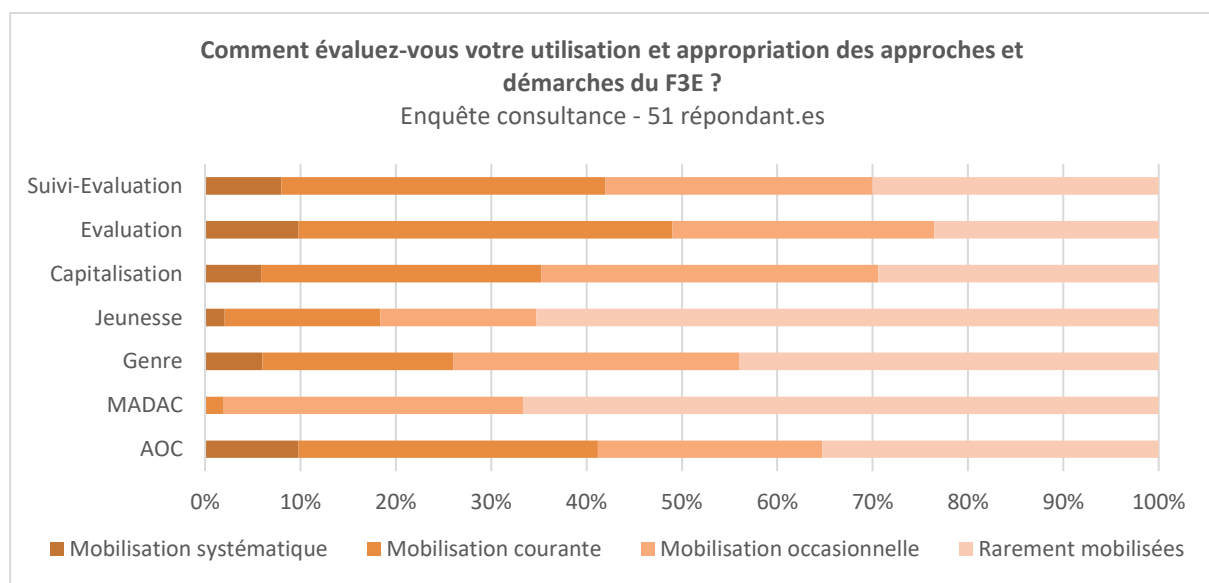
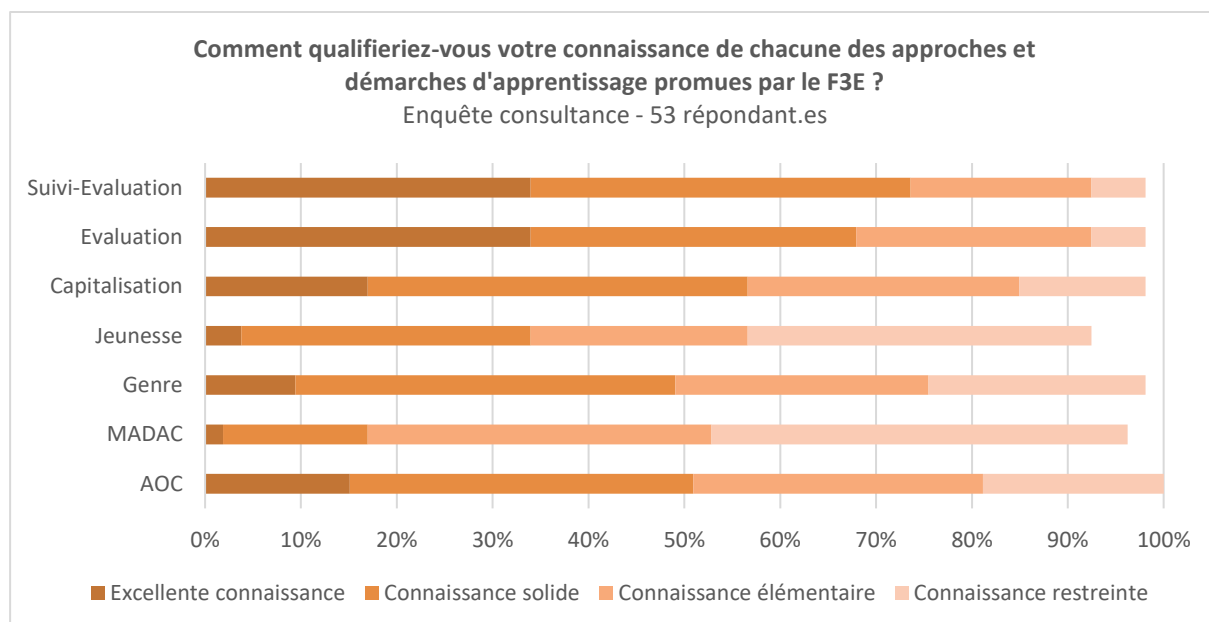
D'autre part, **le niveau de connaissance concernant les démarches d'apprentissage et les approches d'apprentissage est plutôt bon** même si variable selon l'item : plus de 50% des répondant.es ont une excellente connaissance ou une connaissance solide du suivi-évaluation (74%), de l'évaluation (68%), de la capitalisation (56%) et des AOC (51%). Pour le

genre, le niveau de bonne connaissance est presque à 50% (49%). En revanche, il tombe à 34% pour la Jeunesse et à 17% pour le MADAC.

Le niveau de mobilisation des AOC apparaît positif : 41% les mobilisent systématiquement ou couramment et 24% les mobilisent occasionnellement, soit un niveau quasi similaire au suivi-évaluation et à la capitalisation et un peu en deca de l'évaluation (76% de mobilisation systématique, courante ou occasionnelle).

Toutefois, **concernant les AOC, le constat interpelle sur le degré d'appropriation** : en comparant niveau de mobilisation et niveau de connaissance, on se rend compte que 7 répondant.es qui ont une connaissance élémentaire des AOC déclarent les mobiliser occasionnellement.

Par ailleurs **le niveau de mobilisation des approches du F3E par les consultant.es apparaît bien en dessous pour le genre** : 26% de mobilisation systématique ou courante et 30% de mobilisation occasionnelle. Ce constat montre qu'il existe encore une marge de manœuvre importante pour renforcer l'appropriation par les consultant.es (et même leur connaissance).



L'hypothèse sous entendue par la logique d'intervention du F3E vis-à-vis des consultant.es se vérifie donc à moitié : pour le suivi-évaluation, l'évaluation, la capitalisation et les AOC, une partie importante des consultant.es interrogées (plus de 50%) apparaissent en capacité d'accompagner les organisations commanditaires d'études. En revanche, pour le MADAC et la Jeunesse, le niveau de connaissance et de mobilisation est bien plus faible. Concernant le genre, la situation est à mi-chemin : une minorité non négligeable de consultant.es qui connaissent l'approche et la mobilise (environ un quart), mais une marge de manœuvre encore importante.

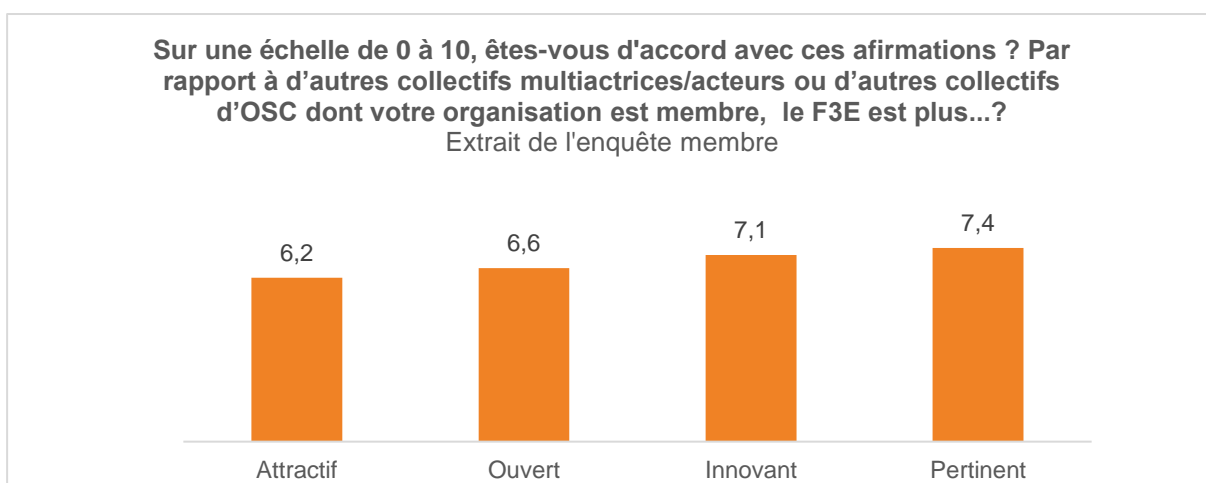
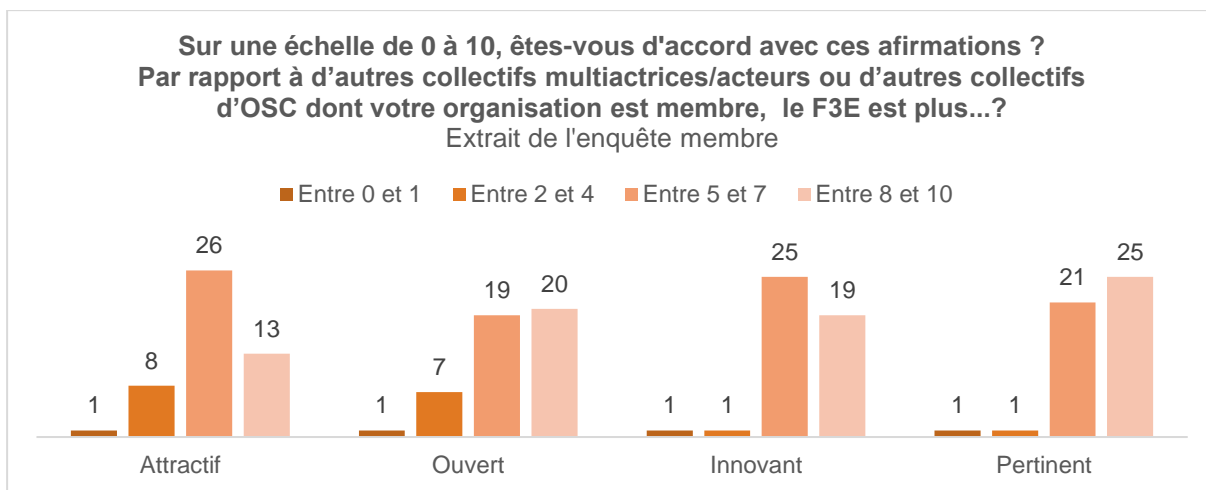
A l'avenir, **le F3E pourrait être davantage pro-actif dans la diffusion des approches et démarches auprès des consultant.es** voire dans le renforcement de capacités des consultant.es. En effet, les consultant.es peuvent avoir un **effet démultiplicateur** au-delà du périmètre strict du F3E. Par exemple, ils peuvent mobiliser les AOC pour d'autres études que celles accompagnées par le F3E et donc contribuer à diffuser les AOC, à condition qu'ils et elles en aient une bonne compréhension et maîtrise. La constitution d'un groupe de travail ou d'une communauté se réunissant de temps en temps peut constituer un premier pas avant d'envisager des actions plus structurantes.

LA VALEUR AJOUTEE DU F3E (APPROCHES, DEMARCHES, ACTIVITES, MARQUE)

SYNTHESE

Les principaux constats :

- ⇒ Le F3E apparaît, pour ses membres (*dans cet ordre*) : pertinent, innovant, ouvert et attractif.
- ⇒ L'attractivité du F3E apparaît plutôt forte auprès des OSC du secteur de la solidarité internationale, en témoigne l'évolution positive de son membership, et auprès des bailleurs comme le montre l'évolution de ses financements.
- ⇒ Cette attractivité apparaît moins forte pour les collectivités en raison de difficultés structurelles (absence de financement pour adapter les activités du F3E spécifiquement aux collectivités).
- ⇒ L'ouverture croissante du F3E, à la fois de son membership, de ses partenariats ou des approches promues contribue à renforcer sa pertinence pour ses membres qui valorisent positivement ces évolutions.
- ⇒ La valeur ajoutée de l'équipe du F3E réside dans la manière d'accompagner les membres du collectif en favorisant la réflexion stratégique et les échanges entre pairs.
- ⇒ Les échanges entre pairs ressortent particulièrement positivement dans les commentaires des organisations membres qui apprécient la possibilité d'échanger pour apprendre de l'action des autres.



UNE ATTRACTIVITE FORTE MAIS A NUANCER POUR LES COLLECTIVITES

L'attractivité du F3E apparaît assez forte (note moyenne de 6,2/10) pour ses membres et les variations de note ne sont pas significative entre les différentes catégories de membre (0,2 point de variation selon la nature ou la taille de l'organisation). Cette attractivité se manifeste notamment au travers de l'évolution du membership. Le nombre d'organisations membres a augmenté de 13,58 % depuis 2017 passant de 81 en 2017 à 92 en 2021. Le nombre de membres devrait dépasser 100 en 2022.

Au-delà de l'évolution du nombre de membres, les entretiens révèlent aussi le développement d'une image de marque « F3E » dont se saisissent les référent.es :

- **Auprès des bailleurs**, l'AFD en tête : l'appartenance au F3E peut constituer un gage de sérieux, indiquant que l'organisation s'interroge sur ses pratiques, partage ses enseignements et se nourrit des autres. D'ailleurs, certaines organisations n'hésitent pas à mettre en avant dans les Notes d'Intention ONG (NIONG) cette appartenance et à indiquer souhaiter être accompagnées par le F3E pour la réalisation d'une étude (évaluation, impact...), notamment pour des « primo initiatives » (première phase d'un projet). A l'inverse, la DPA-OSC peut aussi suggérer à certaines organisations d'adhérer au F3E et de réaliser une étude accompagnée par le F3E, notamment lorsqu'il s'agit d'organisations de taille limitée ou moins habituée à la solidarité internationale.
- **Auprès de la hiérarchie en interne** : l'appartenance au F3E, lorsqu'elle est à l'initiative d'une direction des programmes ou d'une direction liée à l'apprentissage, peut être vue comme un levier pour gagner en légitimité auprès de la hiérarchie ou de

la gouvernance. Les activités valorisantes (restitutions croisées d'études, rencontres du F3E) peuvent constituer des leviers de notoriété en interne importants, à condition que la direction générale ou la gouvernance valorise les activités relatives à l'apprentissage. Entre 2020 et 2022, 26 restitutions croisées ou ouvertes d'études ont été organisées, rassemblant 1486 participant.es.

« Appartenir au F3E est très crédibilisant pour les membres et les bailleurs, le F3E est un acteur très légitime, reconnu. »

Extrait d'un entretien membre

En revanche, la « marque F3E » ou son attractivité a plus de mal à percer du côté des collectivités au-delà des responsables des services de coopération. Le F3E est peu relayé par les collectifs existants comme Cités Unies France. La procédure d'adhésion peut en outre être complexe pour les collectivités car elle doit être validée par les élu.es qui connaissent rarement le F3E et sa plus-value. L'offre de services du F3E peut aussi apparaître en décalage par rapport à la réalité des collectivités. Le constat doit néanmoins être nuancé par les réponses des 5 collectivités ayant participé à l'enquête membres qui apparaissent très positives, résultat peut être lié à l'absence de structure similaire, centré sur l'apprentissage, parmi les têtes de réseau des collectivités.

« Les collectivités locales ne se retrouvent pas bien dans les thématiques abordées, le contexte de la fonction publique territoriale étant spécifique »

Extrait de l'enquête membres

Outre l'image de marque du F3E en général, les « AOC » se développent comme un label à part, certaines organisations membres sont même devenues spécialisées dans leur application auprès d'autres organisations (ex : ID). De même chez les consultant.es, le terme AOC revient beaucoup dans les propositions.

Autre risque, certaines personnes ou organisations peuvent se référer aux AOC, parce qu'il peut s'agir d'un argument positif auprès d'un bailleur, de sa hiérarchie ou de commanditaires (pour des consultant.es) sans nécessairement en maîtriser la méthodologie ni même les principes.

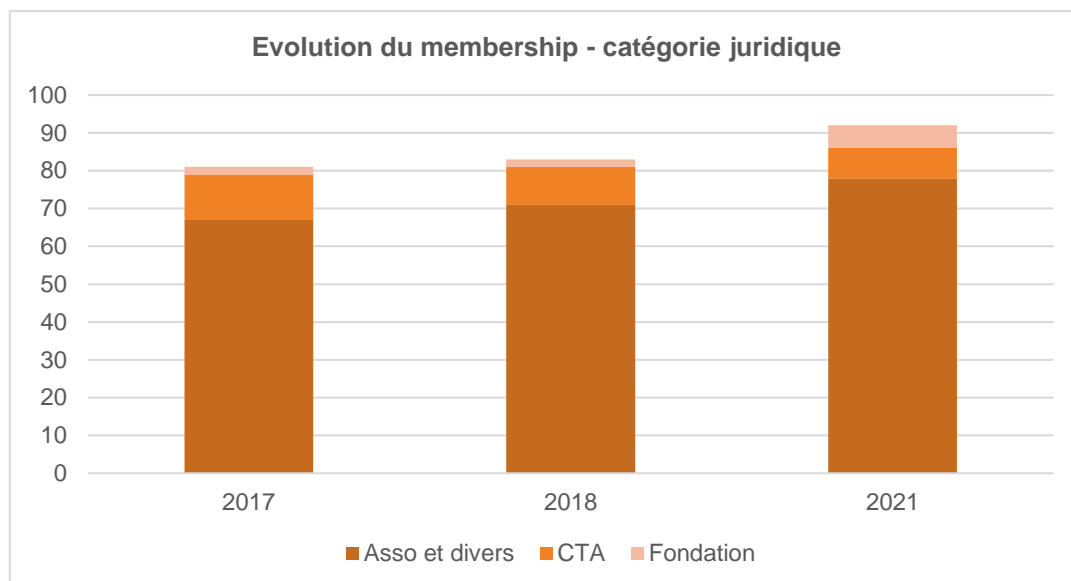
Si ces évolutions concernant l'image de marque du F3E constitue un indicateur de l'appréciation des travaux du F3E tant par ses membres que par ses partenaires institutionnels, elles peuvent aussi comporter des risques. En effet, il convient de rester vigilant à l'utilisation de l'appartenance au F3E auprès des bailleurs pour que la motivation principale des organisations reste la volonté de s'interroger sur leurs pratiques pour les transformer.

UNE OUVERTURE CROISSANTE ET VALORISEE

Les organisations membres interrogées valorisent l'ouverture du F3E (note de 6,6/10), qui constitue l'un des principaux axes de son document d'orientation stratégique. Cette ouverture revêt plusieurs dimensions :

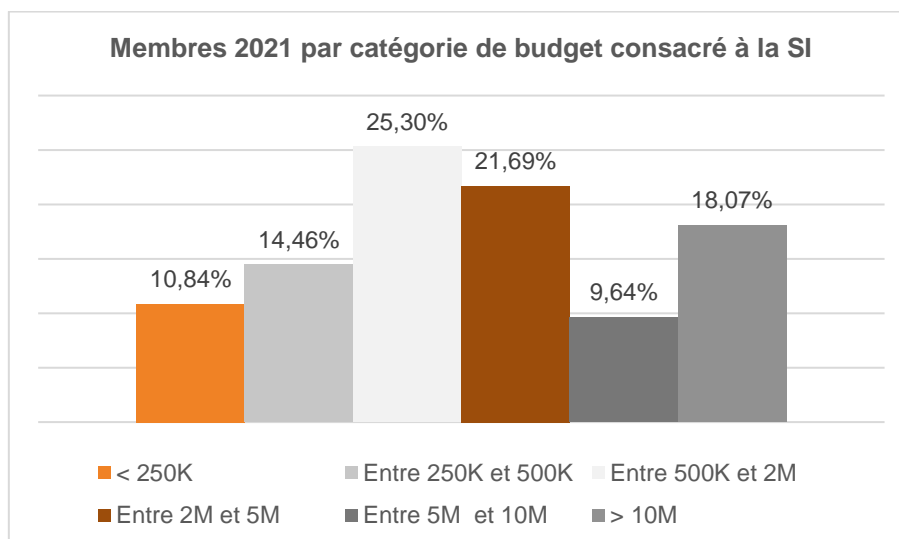
- **Une ouverture en termes de membership** : Le F3E regroupe des organisations de nature diverse : associations, collectifs associatifs, fondations, collectivités... Le F3E regroupe aussi des organisations agissant dans des domaines très différents, de l'urgence à l'Education à la Citoyenneté et à la Solidarité Internationale, ou encore de tailles différentes avec de très petites associations (ex : Tchendukua) mais aussi de plusieurs centaines voire milliers de salariés (ex : Humanité & Inclusion, Médecins du Monde).

La composition du membership a varié depuis 2017, avec une augmentation du nombre de Fondations (de 2 à 6), en ligne avec les changements du secteur, et une diminution du nombre de collectivités et assimilées (de 12 à 8).



Sur les budgets des organisations membres

Les organisations membres du F3E ont des moyens très divers. Seulement 18% déclare un budget de plus 10 millions d'euros²⁰. Si on prend comme élément de comparaison l'étude Argent & ASI de Coordination Sud²¹ (2022), des 114 organisations répondantes, 61,41 % ont des ressources à plus de 10 millions d'euros. Cela nous permet d'émettre l'hypothèse que le F3E touche davantage d'organisations petites et moyennes que le panel représentatif du secteur.

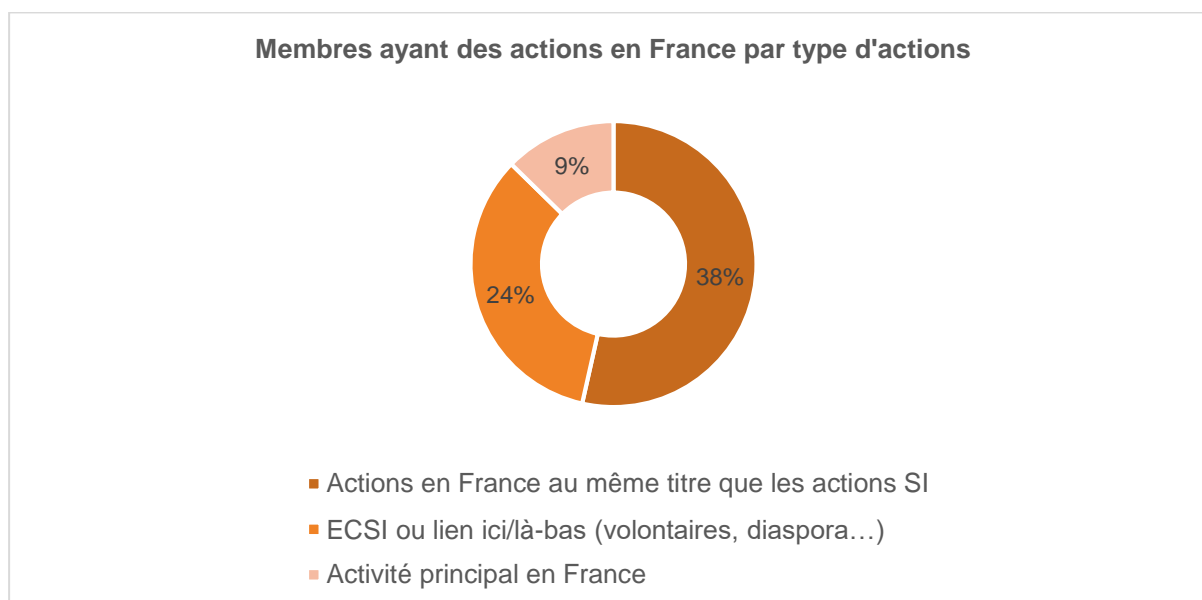
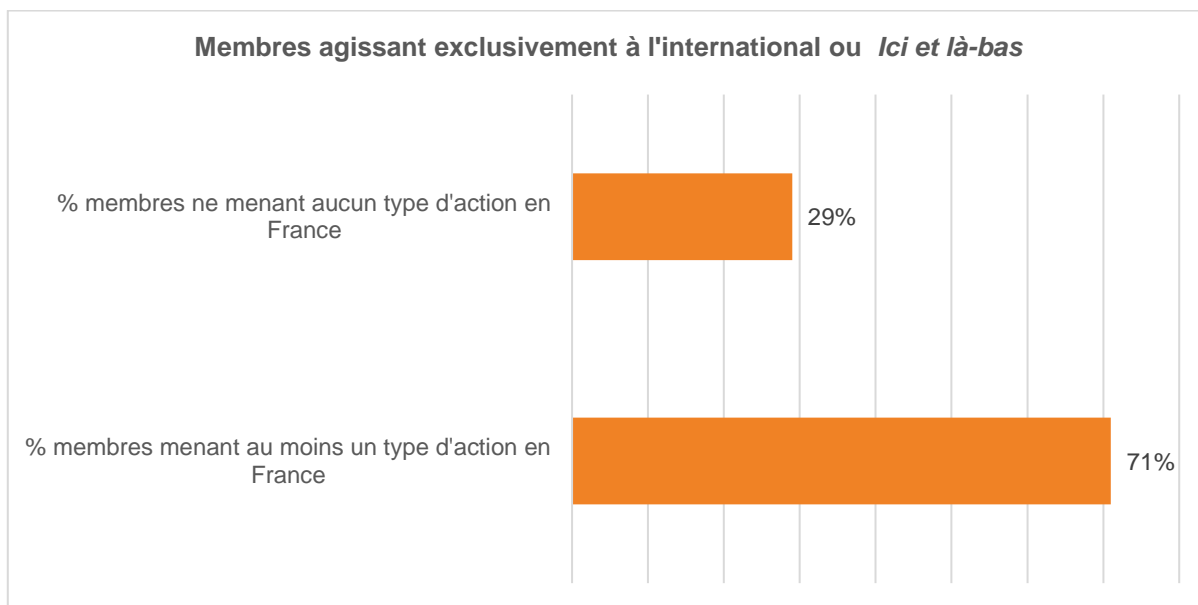


²⁰ Ce calcul ne prend pas en compte les Collectivités territoriales et assimilés. Le budget des organisations est déclaré dans le cadre du calcul de la cotisation à payer annuellement, sauf pour les Collectivités, qui ne payent pas en fonction de leur budget mais de leur catégorie (ville/communauté de communes, département, région). Nous ne disposons donc pas de données actualisées.

²¹ <https://www.coordinationsud.org/onlab/etudemse/>

Des organisations tournées vers la solidarité internationale, menant aussi des actions en France

- Un indicateur de diversité dans le membership est liée aux actions hors solidarité internationale des organisations membres, et notamment des actions en France.
- 35 organisations membres (38 %) mènent des actions/programmes en France au même titre que les actions de la solidarité Internationale, hors activités ECSI (si nous y incluons les 8 CTA).
- 22 organisations membres (24%) ont une action d'ECSI ou de lien France/ailleurs (type volontaires, incubateurs de projets, actions diaspora)
- 8 d'entre elles (9%) sont des organisations avec une activité principale en France et une activité secondaire ou moins importante en solidarité Internationale



Par contre, concernant leur implantation en France, on constate une forte concentration d'organisations en Île-de-France (73,91%), suivies de loin d'Auvergne-Rhône-Alpes et Nouvelle Aquitaine. Il s'agit ici d'un reflet du secteur²².

- **Une ouverture en termes de partenariats** : Au cours des dix dernières années, le F3E a diversifié ses partenariats en France au-delà de la solidarité internationale en se tournant vers le Mouvement Associatif ou encore La FONDA. Les partenariats internationaux se sont maintenus (ex. RFE, SFE), d'autres ont disparu (ex. CDRA). De nouveaux partenariats ont émergé avec la *Gender and evaluation community*, la *Outcome mapping learning community*, et avec l'adhésion à la Société européenne de l'évaluation. Les collaborations via les rencontres ou les événements ad hoc se révèlent être des leviers importants pour cette ouverture à l'international.
- **Une ouverture dans l'accès aux activités et production** : s'il faut être membre pour bénéficier de l'accompagnement d'études du F3E (l'entrée dans le membership peut se faire en parallèle de la sollicitation de l'accompagnement d'études), un nombre croissant d'activités sont ouvertes : l'expérimentation méthodologique (axes 1 et 2 du PACS) est ainsi ouverte aux partenaires des organisations membres (sous proposition de celles dernières) ainsi que les formations ou certaines communautés de pratiques. Enfin, les rencontres du F3E, rendez-vous annuel du réseau, constituent un moment fort d'ouverture aux actrices et acteurs du changement social présents dans le public ou dans les panélistes. En 2022 par exemple, 62 % des participant.es aux Rencontres sont des praticien.nes des organisations membres du réseau, 29 % des partenaires ou des personnes travaillant dans le domaine de l'apprentissage ou la solidarité nationale, et 8 % des consultant-es.
- **Une ouverture sur le plan méthodologique** : au cours des 10 dernières années le F3E a d'abord travaillé sur les Approches Orientées Changement, une adaptation à la solidarité internationale française des théories du changement et autres méthodologies connexes, ainsi que sur les démarches qualité (MADAC). Puis de manière croissante à partir de 2016/2018, le F3E s'est saisi des enjeux de genre à la fois dans son organisation et les méthodologies qu'elle promeut.

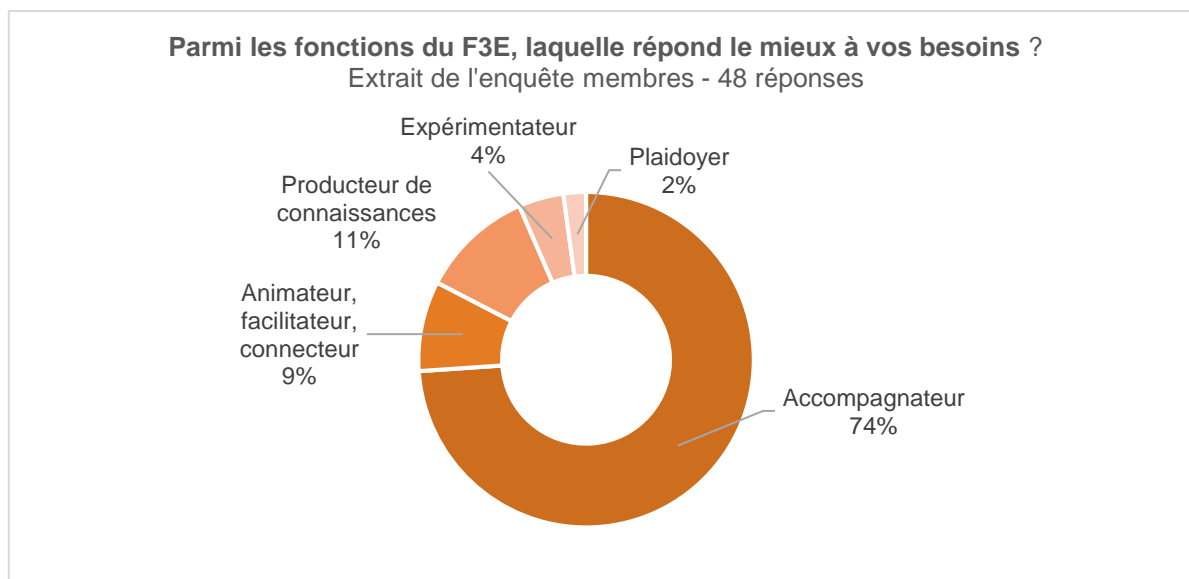
Cependant cette ouverture se limite aussi à plusieurs obstacles structurels :

- **La dichotomie toujours présente entre la solidarité internationale et le changement social en France**, renforcée par un schéma institutionnel et des dispositifs financiers publics qui ne permettent pas de soutenir les OSC à la fois au titre de leur action en France et au titre de leur action à l'étranger (sauf dans le domaine de l'ECSI). Cette situation ne permet pas au F3E de s'ouvrir davantage aux actrices et acteurs de l'ESS (au-delà des partenariats déjà noués).
- **La séparation des dispositifs de soutien financier, au sein de la solidarité internationale, par type d'actrices et d'acteurs** : les collectivités territoriales et les OSC n'ont pas accès aux mêmes dispositifs de financement, ni aux mêmes interlocuteurs (ex : DGM-CIV pour les OSC, la DAECT pour les collectivités concernant le MEAE). Cette situation empêche par exemple le F3E de proposer des services davantage adaptés aux collectivités faute de financement provenant de la DAECT (MEAE) ou de TEE (AFD).
- **L'éloignement vis-à-vis des OSC du Sud** : le F3E est rarement en lien direct avec les OSC du Sud en dehors des dynamiques développées avec le programme PACS.

²² Par exemple pour les répondantes à l'étude Argent & ASI de Coordination Sud (2022), la situation est similaire : « Au niveau des régions d'origine, on constate une concentration très forte des ASI répondantes basées (adresse principale) en Île-de-France, suivie de loin par Auvergne-Rhône-Alpes et Nouvelle-Aquitaine. À noter qu'il n'y a pas d'ASI répondante basée hors de la métropole (ni dans deux régions métropolitaines) »

- **Une stratégie partenariale et d'ouverture à l'international** qui peine encore à se développer, bloqué par le modèle économique.

L'ACCOMPAGNEMENT, CŒUR DE LA VALEUR AJOUTÉE DU F3E



La valeur ajoutée du F3E est très fortement liée à la fonction d'accompagnateur du collectif (le F3E accompagne les démarches d'analyse de l'action à travers les études, les formations et les dynamiques collectives).

Cette valeur ajoutée de l'accompagnement a pu être renforcée par plusieurs « innovations » au cours des 10 dernières années portant autant sur le « fond » que sur la « manière » d'accompagner avec :

- **Des innovations méthodologiques**, d'abord avec le travail sur les AOC à partir de 2014 qui a permis d'adapter les théories du changement et autres méthodologies connexes au contexte de la solidarité internationale en France, puis le travail sur le genre à partir de 2018, sans oublier les travaux sur la qualité depuis le début des années 2010 (MADAC), l'évaluation transformative...
- **Des innovations dans les activités** avec le développement de nouvelles modalités de formations (formation-action, en mixte présentiel-distanciel, sur-mesure...), de communautés de pratiques accompagnées (ex : ECSI, réseaux), la mise en place d'un appel à manifestation d'intentions d'études annuel en 2017 avec l'évolution du Comité des Etudes, la création des rencontres annuelles du réseau en 2017, ou encore le développement d'un programme dédié à l'expérimentation (PACS I et II).

Mais plus que des démarches ou approches d'apprentissage particulières, c'est la manière dont le F3E accompagne les organisations membres et d'anime un réseau multi-acteur et actrice qui constitue sa principale valeur ajoutée.

Cet accompagnement ne se réduit pas à une activité unique comme le dispositif d'études. Il s'agit davantage de l'accompagnement dans le temps long qui permet à une organisation de découvrir le F3E à l'occasion d'une étude d'évaluation, puis de poursuivre en se formant à la capitalisation par exemple ou de se lancer dans une démarche d'expérimentation sur les AOC (PRISME ou CHTAC), tout en pouvant s'inspirer des autres et apprendre des autres dans les publications ou restitutions d'études.

Zoom sur l'innovation dans l'accompagnement : l'expérimentation méthodologique

L'innovation méthodologique fait écho au déploiement des 4 axes d'engagement du Document d'orientations stratégiques du F3E 2025: *un réseau plus ouvert ; des approches pertinentes d'apprentissage et d'innovation en réseau ; des actions diversifiées et accessibles ; une organisation renouvelée*. Pour le F3E, l'innovation répond à des besoins identifiés pour lesquels les méthodologies doivent être renforcées ou même créées. L'innovation méthodologie permet d'outiller méthodologiquement le réseau et, plus largement les OSC, pour agir en anticipation des évolutions constantes de leurs contextes (changement climatique, pandémies, localisation de l'aide etc).

Les activités du F3E concernant l'innovation méthodologique se déclinent comme suit :

- L'expérimentation des méthodologies innovantes, c'est-à-dire la conception et le test de nouvelles approches et outils dans des actions mise en œuvre sur le terrain par un groupe d'expérimentateur-ice-s « pilotes » sur un temps long (accompagnement individuel et collectif);
- L'appropriation progressive des approches et méthodologies dites innovantes, car elles sont encore insuffisamment investies par les OSC françaises et leurs partenaires -en particulier en ce qui concerne le passage à l'action- pour mieux structurer et améliorer l'impact des projets ;
- Le partage des méthodologies innovantes qui combine des activités de veille méthodologique (France, international), ainsi que la socialisation auprès des OSC et des acteurs et actrices avec lesquelles elles travaillent et leur diffusion à un public élargi (séminaires thématiques, publications impliquant des apports externes, etc...)

Le Programme d'expérimentation méthodologique (PACS 2) 2022-2024 réunit une vingtaine de praticien-ne-s du réseau F3E (10 membres) et leurs partenaires. Il s'agit d'expérimenter au plus près de nouvelles approches et méthodologies du **renforcement du pouvoir d'agir et action collective** : quelles méthodologies déployer pour répondre aux enjeux sociaux et écologiques de demain ? A partir d'un socle méthodologique commun autour des notions centrales de l'expérimentation, il s'agira d'enrichir les approches orientées changement et de créer des outils, d'appliquer les méthodologies proposées au sein d'une mission, d'un programme, d'un projet, d'une activité, en cours de planification et/ou de mise en œuvre et de capitaliser au fil de l'eau pour un partage large au secteur.

Les effets de ces expérimentations sur les participantes seront collectés et analysés en 2024-2025.

Zoom sur les innovations en matière de formation

Ces dernières années, l'offre de formation a beaucoup évolué avec deux évolutions majeures :

- Le développement d'une plateforme d'apprentissage en ligne (à partir de 2019). Cet espace a ajouté d'autres dimensions à la formation classique et offre la possibilité à des praticien.ne.s situé.e.s hors d'Île-de-France et à l'étranger de se former avec le F3E. Il permet de faciliter des activités entre pairs à partir des outils collaboratifs disponibles sur le web, tels que les documents partagés, les post-it en ligne, les vidéoconférences avec possibilité de travail en groupes... Cependant, un espace virtuel dédié n'assure pas seul l'acquisition des apprentissages. Son animation et sa mise à jour sont fondamentaux pour rendre accessibles les contenus malgré la distance et le peu de disponibilité des apprenant.e-s. Pour cela, les web-ateliers sont

des espaces précieux de maintien du rythme de la formation, de production collective et d'expression du pair à pair grâce à de nombreux travaux en groupes.

- Le F3E produit ses formations et met à jour en permanence ses contenus pédagogiques. L'offre de formations est sans cesse renouvelée par de nouveaux apports (membres et des travaux du PACS). En 2021 et 2022, 2 formations ont vu le jour : « mesurer le genre pour transformer ses pratiques » et « suivre et évaluer les changements »
- Le développement des formations « sur-mesure » (formation réalisée à la demande d'une organisation membre auprès de ses équipes/partenaires) : ces dernières ont représenté un excellent levier pour engager une organisation au niveau stratégique et politique : la culture commune dans une organisation a un effet transformatif. Elles favorisent l'essaimage et la démultiplication auprès des réseaux, équipes et partenaires de terrain. Or cet enjeu de démultiplication est de plus en plus prégnant pour les organisations membres, dans leurs réseaux et aux Suds, en lien avec l'évolution de leur positionnement et modèles d'intervention.

LE PAIR A PAIR, UNE DIMENSION DE PLUS EN PLUS VALORISEE

Le développement des échanges entre pairs au F3E a pris de l'ampleur ces dernières années avec la réalisation d'une étude à ce sujet²³ (2019) et de multiples espaces et activités qui le favorisent : les restitutions croisées d'études (restitutions communes à plusieurs études avec un croisement des regards), les rencontres du F3E, les formations-actions qui ont un format le favorisant, les communautés de pratiques, ou encore les expérimentations (ex : CHTAC) qui ont lieu dans un cadre de pair à pair.

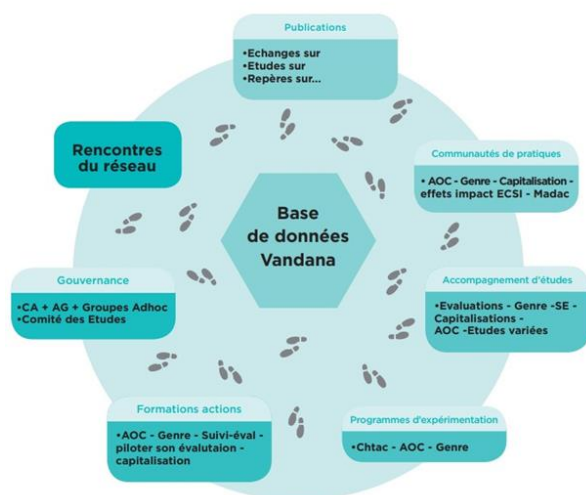


Figure 1 : Le parcours d'apprentissage au F3E .

La publication collective *Repères sur le pair à pair, Principes et outils de l'apprentissage coopératif dans les organisations de solidarité* (2022) a été élaborée dans le cadre d'un groupe de travail constitué avec des membres du CA ainsi que des personnes-ressources issues d'organisations membres, de leurs partenaires et de l'équipe du F3E. Une des fiches pratiques de cette publication revient sur certains des espaces d'apprentissage entre pairs conçus par le F3E, capables de produire de nouvelles connaissances utiles pour les acteurs et les actrices du changement social²⁴.

Tant les entretiens menés que l'enquête montrent que les échanges entre pairs constituent désormais une dimension clé de la valeur ajoutée du F3E. Pouvoir confronter ses

²³ « Étude préalable à la mise en place d'un système d'échange entre pairs permettant de renforcer la dimension de réseau apprenant F3E », mai 2019,

<https://f3e.asso.fr/wp-content/uploads/Pair-a-pair-synthese-F3E.pdf>.

²⁴ « Le pair à pair, ingrédient du parcours d'apprentissage du F3E », dans *Repères sur le pair à pair, Principes et outils de l'apprentissage coopératif dans les organisations de solidarité* (2022), pp. 80-85.

pratiques à d'autres, se nourrir d'expériences réussies ou des leçons d'expériences plus mitigées, trouver de nouveaux partenaires... les échanges entre pairs, y compris entre organisations de nature différente, sont très valorisés. Le pair à pair constitue ainsi une dimension essentielle.

Cette dimension est d'ailleurs peut-être sous-estimée dans les analyses des équipes.

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

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

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

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

Extraits d'entretiens membres

« Le F3E a contribué, par son accompagnement direct ou par les échanges qu'il permet entre ses membres, à transcender les façons de voir et de faire qui était déjà existantes dans mon organisation. »

Extraits de l'enquête membres

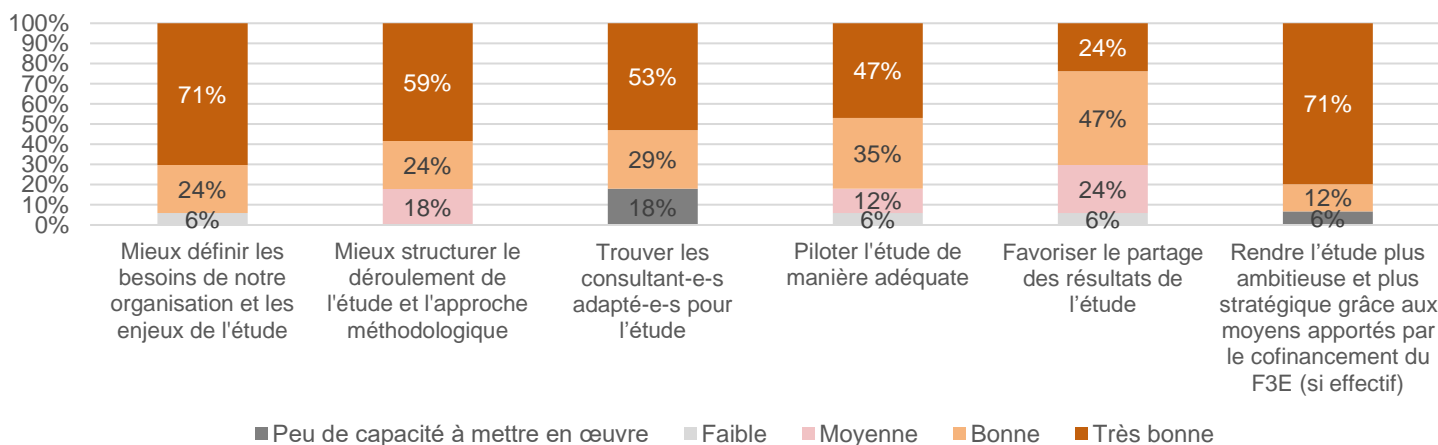
Zoom sur l'évolution annoncée des communautés de pratiques

Les communautés de pratiques animées par le F3E sont des espaces d'apprentissage entre pairs et par les pairs qui cherchent à répondre à cette demande d'apprentissage collective du réseau. Afin d'accompagner ses membres au plus près de leurs besoins, le F3E a fait évoluer son accompagnement vers plus de « sur-mesure », afin d'encourager le passage à l'action. En effet, de plus en plus d'organisations sont en demande d'outillage et d'accompagnement pour la mise en place de démarches apprenantes en interne et/ou au sein de leur réseau. Ainsi, dans le cadre de son nouveau triennal (2023-2025), le F3E souhaite mettre en place des CP sur mesure et limitées dans le temps, en co-animation avec l'organisation membre commanditaire. L'animation « in situ » de ces CP sur mesure vise à renforcer les dynamiques apprenantes dans les organisations membres en hébergeant et facilitant des espaces d'échange entre pairs. Une dimension de transfert d'expertise du F3E en termes d'animation pourra être expérimentée afin de faciliter des processus d'apprentissage autonome au sein des organisations.

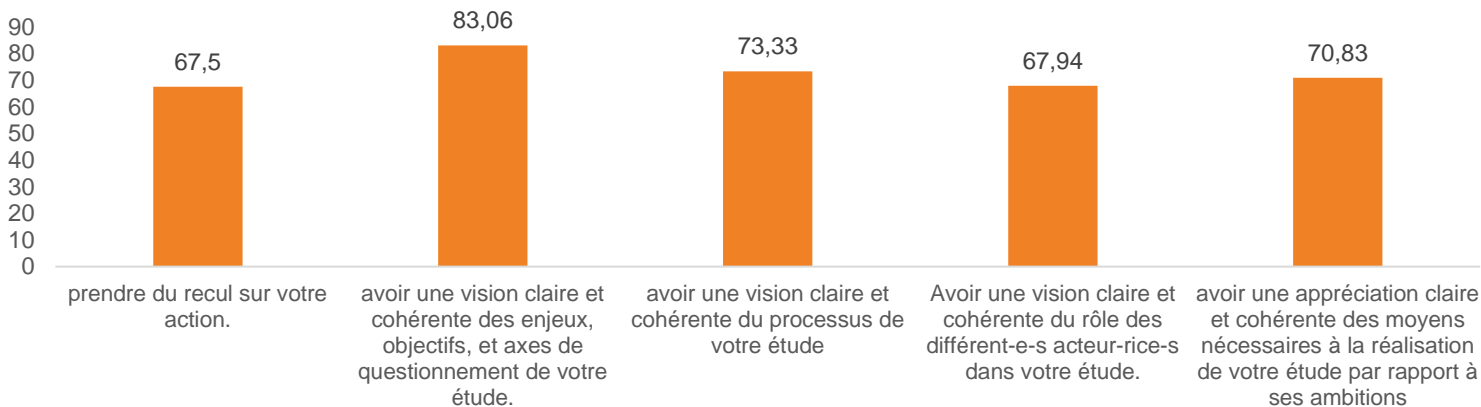
L'ACCOMPAGNEMENT D'ETUDES, UNE PLUS VALUE IMPORTANTE POUR MIEUX CADRER L'ETUDE ET LA RENDRE PLUS STRATEGIQUE

L'accompagnement méthodologique et financier des études constitue une activité historique du F3E. Elle reste la plus importante en termes financiers concernant le programme « SOCLE » du F3E²⁵.

L'accompagnement du F3E vous a permis de ...
Extrait du questionnaire "études" (18 réponses)



« L'accompagnement du F3E vous a permis de ... »
En % des répondant.es
Extrait du questionnaire "Etudes" - 18 réponses



Les entretiens et chiffres montre que la plus-value de l'accompagnement d'études apparaît réelle puisque 94% des organisations sondées par le questionnaire Etudes pensent que l'accompagnement et le cofinancement du F3E ont permis d'améliorer la qualité et la portée de l'étude. A ce titre la phase d'amorçage et de cadrage de l'étude apparaît déterminante pour:

²⁵Voir la capitalisation du fonds études : <https://f3e.asso.fr/wp-content/uploads/F3E-Dispositif-e%CC%81tudes-Complet.pdf>

- **Mieux comprendre en quoi consiste les exercices d'études** (évaluations, capitalisations...) **et se poser les bonnes questions**. C'est particulièrement vrai pour les petites organisations peu habituées ou primo-accédantes au dispositif d'études ou pour les organisations se lançant dans une nouvelle approche (genre, AOC...). L'accompagnement a ainsi permis à 95% des répondant.es de mieux définir les besoins de leur étude et à 83% d'avoir une vision claire, cohérente des enjeux, objectifs et axes de questionnement de l'étude.
- **Mieux cadrer les exercices d'études, notamment au regard des moyens déployés**, en concentrant le travail à mener sur les enjeux qui apparaissent réellement prioritaires pour l'organisation accompagnée et en calibrant les instruments de collecte souhaités sur ces enjeux. 83% ont pu mieux structurer leur démarche grâce au F3E et 71% d'avoir une appréciation claire et cohérente des moyens nécessaires à la réalisation de l'étude par rapport à ses ambitions.
- **Mieux sélectionner les consultant.es** à la fois via le réseau de diffusion du F3E (site internet connu des consultant-e-s du secteur et 980 contacts dans la mailing list « consultant-e-s » du F3E), mais aussi par la double logique Appel à Manifestation d'Intérêt / Appel d'Offre restreint appréciée des consultant-e-s, par la grille d'analyse des offres utilisée. 82% des répondant.es ont trouvé les consultant.es adapté.es pour mener l'étude tandis que 46% ont estimé que le travail des consultant-e-s était meilleur comparé à une étude non-accompagnée par le F3E.
- Et surtout, **rendre l'étude plus stratégique**. Il s'agit d'ailleurs de l'effet principal de l'accompagnement d'études. Le F3E invite les organisations accompagnées à réfléchir davantage sur les changements à analyser, sur des concepts comme la pertinence de l'approche développée, le modèle organisationnel, la plus-value des partenariats... C'est-à-dire à sortir des exercices (évaluatifs notamment) centrés sur la redevabilité vis-à-vis des cadres logiques (remplissage ou non des indicateurs sans s'interroger sur les fondements de l'action). 71% ont ainsi une « très bonne » appréciation de cet aspect de l'accompagnement d'étude, soit la dimension la plus plébiscitée par les répondant.es.

Cadrer l'exercice :

« L'appui du F3E a été particulièrement apprécié sur cette étape qui a réellement permis de prendre de la distance sur nos besoins, de bien les structurer, de bien répartir les rôles et responsabilités. La trame des TdRs nous inspirent dans le pilotage de nos projets lorsque nous souhaitons structurer notre demande donc vraiment une trame utile ! »

« Avoir expérimenté ce type d'études me permet de bien avoir en tête les différentes étapes et besoins, je peux reprendre la trame, les diverses versions, revoir ce qui n'était pas clair au départ pour m'en inspirer. »

Se poser les bonnes questions :

« L'appui du F3E sur l'élaboration des TDR a permis d'approfondir les questionnements de l'étude et de mieux les structurer, d'ajuster les moyens par rapport aux attentes, de mieux définir la contribution des parties prenantes, de mieux faire ressortir les questionnements transversaux et d'avoir une meilleure compréhension du processus dans sa globalité. »

« L'accompagnement du F3E a été une véritable plus-value pour cette étude où, du début à la fin, il nous a permis d'approfondir la réflexion sur ce nous voulions vraiment et comment y parvenir. Il nous a permis de nous poser les bonnes questions et d'exprimer précisément ce que nous

souhaitions. Cet accompagnement nous a aussi permis d'avoir des échanges poussés avec l'équipe des consultant.e-s et d'affiner la manière d'exploiter les enseignements de l'étude. »

Rendre l'exercice stratégique :

« Plus on avançait dans le processus, le F3E a poussé à l'introspection, à creuser et à réfléchir, se poser les bonnes questions, dès le tout-début. A permis de changer de paradigme, et a fait sortir l'évaluation d'un exercice obligatoire pour aller sur un exercice stratégique, qui pose des questions de fonds et qui ont du sens pour le projet et pour l'organisation. Devenu évident avec le temps. »

« Les recommandations d'une telle étude d'impact sont très stratégiques, elles portent sur le fond de la démarche d'intervention à l'international, peut-être plus que pour une évaluation. Elles sont donc peut-être plus longues à digérer »

Extraits des entretiens sur les effets des études

Outre l'accompagnement méthodologique, l'accompagnement financier, qui représentait en moyenne respectivement 42%, 43% et 45% des coûts externes de l'étude liés à l'intervention des consultant.e-s en 2020, 2021 et 2022²⁶, reste important.

Cet accompagnement financier, s'il est important, nécessite tout de même un cofinancement important de la part des organisations postulantes, certes modulable selon les profils des organisations²⁷. Ce cofinancement nécessite une approbation de la part de la hiérarchie ou de la gouvernance des organisations, et donc peut être de nature aussi à renforcer leur implication et à voir l'exercice comme un investissement.

« Le cofinancement est tout de même stimulant ! On ne l'aurait pas fait sans le cofinancement ! ».

Extrait d'entretien sur les effets des études

L'intensité de l'accompagnement est cependant parfois perçue comme décroissante au fur et à mesure de l'étude. Ce constat est cependant logique : si le F3E est très présent au moment de la définition des termes de références et du démarrage pour bien cadrer l'études et les consultant.es, alors il est probable que l'étude se déroule bien et que le F3E n'ait pas à intervenir outre mesure par la suite, en dehors de la restitution finale. Toutefois, dans certains cas où les consultant.es n'ont pas donné satisfaction, le F3E a eu un rôle bien plus important, afin de les challenger dans leur travail, voire en termes de médiation avec les membres concernés.

« Le regard extérieur sur la formulation des TdR aide à voir plus clair sur nos besoins. Aussi les outils d'aide à la rédaction / réflexion. Moi je pensais qu'il y aurait davantage d'implication sur le suivi du contenu, tu as participé au Copil mais tu n'as pas forcément pu tout commenter, ou pas suffisamment. Le regard extérieur renforcé aurait été parfois utile pour pousser davantage les consultant.es à aller plus loin. »

Extrait d'entretien sur les effets des études

²⁶ Sachant que le F3E accompagne chaque année quelques études sans les cofinancer : 4 en 2020 (sur 21 nouvelles études accompagnées), 7 en 2021 (sur 29 nouvelles études accompagnées), 2 en 2022 (sur 21 nouvelles études accompagnées).

²⁷ Les règles de cofinancement d'études sont basées sur l'équité dans l'accès aux ressources du F3E entre les membres, selon leurs moyens. Elles sont présentées dans les [lignes directrices de l'appel à manifestation d'intentions annuel d'études](#).



III- RECOMMANDATIONS

PISTES DE REFLEXION IDENTIFIEES

Au regard des principales analyses de ce rapport, plusieurs axes d'amélioration peuvent être identifiés :

- **La structuration de la fonction d'apprentissage et le discours du F3E** : une corrélation existe entre la reconnaissance institutionnelle de la fonction d'apprentissage (centralisée sur une personne, un service ou divisée entre plusieurs personnes) et la diversification / fréquence des pratiques d'apprentissage. Si le F3E appuie les démarches d'apprentissage, il pourrait affiner son analyse et discours quant à la manière d'organiser cet apprentissage au sein des organisations. 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. Plus globalement, le F3E pourrait porter un discours plus marqué sur l'importance de l'apprentissage et la pertinence des combinaisons des différentes activités portant sur les démarches d'analyse et approches transversales au sein de la solidarité internationale et du changement social (plaidoyer méthodologique).
- **L'influence des référent.es du F3E au sein de leur propre organisation** : à plusieurs reprises, des référent.es ont expliqué percevoir des effets importants au niveau individuel mais parfois faibles au niveau de l'organisation. Cette situation questionne sur la capacité du F3E à accompagner les référent.es dans leur rôle d'ambassadeur ou ambassadrice de l'apprentissage au sein de leurs organisations. A l'avenir, le F3E pourrait davantage suivre et outiller les référent.es à la transmission d'outils méthodologiques au sein de leur organisation. Le renforcement du travail d'identification et de promotion des parcours d'apprentissage auprès des référent.es contribuerait également à infuser davantage les démarches et approches promues par le F3E.
- **L'appropriation des AOC par les organisations membres** : les retours en entretien et questionnaire montrent que l'appropriation des AOC est moins forte que la perception qu'en a l'équipe, même si certains principes des AOC (ex : diagnostic multi-acteur.rices) apparaissent bien intégrés. Ils montrent aussi que les expérimentations accompagnées jouent un rôle clé pour l'appropriation des AOC au niveau des organisations alors que les formations vont davantage avoir un effet sur les individus (sauf dans le cas des formations « sur mesure » qui permettent de former d'un coup plusieurs dizaines de personnes d'une même organisation).
- **L'adaptation des méthodologies des AOC pour les rendre plus stratégiques** : elles pourraient évoluer pour être moins centrées sur les « projets » et pouvoir être déployées au niveau d'une convention programme, d'une direction programme, ou d'une direction des partenariats. Elles pourraient aussi systématiquement comporter une dimension d'analyse des relations de pouvoir, ce qui amènera les organisations à

questionner à la fois les relations de genre mais aussi les relations partenariales Nord-Sud (enjeux de la localisation de l'aide et d'une solidarité internationale féministe).

- **Le rapprochement vis-à-vis des partenaires du Sud** : si la relation du F3E avec les partenaires locaux reste indirecte et passe par les organisations membres, le débat sur la localisation de l'aide et l'ouverture du dispositif I-OSC aux OSC du Sud (en direct) invite à revoir ce schéma. Pour autant, le F3E n'a ni vocation ni les moyens à démultiplier son action dans les pays partenaires. Une logique de pilote pourrait être envisagée en développant des activités (une CP accompagnée, des ateliers de prise en main de certaines démarches ou d'approches...) sur un terrain donné en partenariat avec des institutions de formation ou des OSC locales – partenaires des membres.
- **L'accompagnement diversifié sur le genre et porté politiquement par la gouvernance a un effet positif sur les organisations** qui souhaitent s'améliorer sur cette thématique, notamment auprès d'organisations dont ce n'est pas la thématique centrale. Le F3E gagnerait aussi à s'appuyer sur les organisations les plus avancées sur la thématique et proposé des parcours adaptés à celles qui souhaitent se lancer par le développement d'activités « sur mesure ».
- **La place des collectivités** : l'offre de services du F3E reste perçue comme très tournée « OSC », conséquence aussi de son financement (qui ne permet pas de financer des collectivités spécifiquement dédiées aux collectivités). Cela peut poser la question de partenariats plus poussés avec des collectifs travaillant avec les collectivités (CUF mais aussi le pS-Eau ou la CIRMA, les deux derniers entrés récemment dans le membership) ou avec des bailleurs d'autres natures (fonds Eau, Agences de l'Eau...).

PISTES D'AMELIORATION RELATIVES AU DSE

- **Mieux catégoriser les questions sur les niveaux d'apprentissage** et avoir la même nomenclature pour les différentes activités (ex : cibles de la transmission), sinon les comparaisons s'en trouvent limitées. Par exemple : quelles questions concrètes pour mesurer le niveau « maîtriser » ?
- **Sortir les CP d'échanges des outils de collecte du DSE.** Le coût / bénéfice en termes de collecte d'information apparaît limité (faibles cohortes, comparabilité limitée...). Cela n'empêche de disposer de moments de débrief collectif au sein de chaque CP selon une fréquence à définir.
- **Prévoir des questions sur la valeur ajoutée du F3E** avec des mots clés pour analyser la caractérisation qu'en font les organisations membres.
- **Poursuivre le travail d'harmonisation, cohérence et de déploiement des différents outils de collecte**
- **Consolider les données quantitatives et analyser des parcours sur une période de référence à moyen terme**

