

Date : 12/06/2021

Objet : Déclinaison stratégique du RO 2021-2027 adoptée par l'AG du 13 juin 2021.

Préambule

L'Assemblée Générale (AG) du CCFD-Terre Solidaire a voté, en août 2020, 10 orientations qui constituent le cœur du rapport d'orientation (RO) 2021-2027. Ces 10 orientations sont le fruit d'une démarche d'intelligence collective qui a mobilisé l'ensemble des composantes (bénévoles, salarié.e.s, MSE) de l'organisation pendant une année et demie. Suite à l'AG d'août 2020, le Conseil d'Administration (CA) a rédigé le texte du rapport d'orientation 2021-2027 en intégrant les 10 orientations votées et les 4 champs d'action thématiques prioritaires qu'il a adoptés en septembre 2021. Il a ajouté des orientations complémentaires liées aux moyens nécessaires pour accomplir la mission du CCFD-Terre-solidaire et Il a validé le texte du RO en janvier 2021.

Un groupe de travail, composé de bénévoles et de salarié.e.s, a ensuite proposé au CA une déclinaison stratégique du nouveau RO.

Celle-ci précise les objectifs et les résultats à atteindre à 6 ans pour sa mise en œuvre. Elle veille à la cohérence avec l'identité, la mission, la composition (réseau de bénévoles, mouvements de la collégialité) et aux moyens (ressources humaines et moyens financiers) du CCFD-Terre Solidaire. Cette déclinaison stratégique énonce les objectifs à mettre en œuvre et à intégrer à l'activité courante de l'Association (accompagnement des partenaires, campagne de Carême, actions de plaidoyer, actions d'ECSI, etc.).

Cette déclinaison stratégique du RO sera soumise au débat et au vote de l'AG de juin 2021 et présentée lors des assemblées régionales à l'automne 2021. Elle sera ensuite mise en œuvre tout au long du Rapport d'Orientation, au moyen de deux plans d'action triennaux élaborés par le Comité de Direction en lien avec les salariés des différentes directions pour les périodes 2021-2024 puis 2024-2027. Ceux-ci préciseront les indicateurs de suivi de la déclinaison stratégique du RO, la méthode d'évaluation ainsi que les ressources à mobiliser et les arbitrages budgétaires à faire.

Les objectifs de la déclinaison stratégique sont réalisés selon des temporalités différentes et en fonction des ressources que l'Association pourra mobiliser avec une masse salariale constante (soit entre 25% et 27% du budget général).

I. Quatre objectifs fondamentaux

Objectif 1 : Le CCFD-Terre Solidaire nourrit sa vision à l'aide d'un laboratoire d'idées

A cet effet, **dès 2022** un laboratoire d'idées est créé au sein de l'organisation qui a pour finalité :

- D'être un espace de partage et de co-construction de la vision de l'Ensemble *Terre Solidaire* dans une perspective de transformation sociale.¹
- De permettre à l'Ensemble *Terre Solidaire* d'avoir une vision à long terme grâce à une réflexion collective menée en continu sur les grands changements du monde par l'impulsion de travaux réalisés par le laboratoire.
- De fournir **chaque année une analyse prospective sur des** domaines d'action **prioritaires** de l'Association (vision du développement, approche partenariale, formes de mobilisation citoyenne, enjeux transversaux de l'écologie intégrale et du patriarcat) pour réaliser le RO 2021-2027 et ajuster les plans d'actions triennaux en conséquence, nourrir les futurs rapports d'orientations et les plans stratégiques et d'action du CCFD-Terre Solidaire.
- De renforcer la parole publique du CCFD-Terre Solidaire sur la solidarité internationale grâce à la production de contenus accessibles et lisibles, susceptibles d'être repris dans les médias et diffusés au sein du Réseau.

Ce laboratoire est composé de membres du CCFD-Terre Solidaire (instances associatives, MSE, bénévoles, salariés), de la SIDI et de la fondation Terre Solidaire et de « personnes extérieures » pour un regard croisé (partenaires du CCFD-Terre Solidaire, chercheur.e.s) . Il est ouvert à d'autres ONG qui partagent le projet du CCFD-Terre Solidaire et ses valeurs et travaillent sur des champs d'action similaires et/ou complémentaires.

Des méthodes d'intelligence collective seront mises en place, afin de permettre à toutes les composantes de l'Association (salariés, bénévoles, MSE) **de toutes régions**, de prendre part à l'élaboration de la vision qui irriguera l'Ensemble et qui s'appuiera sur des expériences de terrain.

➤ Préconisations moyens RH

- Le laboratoire d'idées est sous la responsabilité des instances associatives du CCFD-Terre Solidaire.
- La délégation générale dispose d'un temps dédié pour assurer et veiller à la bonne conduite des travaux du laboratoire d'idées et au respect de son cahier des charges.
- L'animation du laboratoire d'idées est assurée par un groupe de bénévoles.

➤ Préconisations moyens financiers

- Toute action du laboratoire d'idées nécessite un budget.
- Recherche de co-financements sur le volet recherches associatives (lien avec le service Appui aux Financements Institutionnels)
- Financement de travaux universitaires.

¹ Définition " *transformation sociale*" RO 2014-2020 page 63 : Il s'agit d'une dynamique visant à obtenir un changement des mentalités et des pratiques personnelles et collectives et des structures (politiques, sociales, économiques, culturelles) qui sont à l'origine des situations considérées comme négatives (inégalités, pauvreté, faim, injustices, privation des droits, conflits, dégradation de l'environnement, etc.), et ce, aux différents niveaux de l'action (local, national, international)

Objectif 2 : le CCFD-Terre Solidaire structure prioritairement son action autour de 4 champs thématiques :

La souveraineté alimentaire, la justice économique, les migrations internationales, la paix et le vivre ensemble.

Ces 4 champs thématiques donneront lieu chacun à :

- un texte de positionnement qui intègre la conversion à **l'écologie intégrale selon Laudato SI**.
- une stratégie globale triennale regroupant notre action de partenariat, de plaidoyer et de mobilisation citoyenne de manière cohérente et conforme au positionnement.

Cette stratégie globale donnera lieu à :

- des plans d'action annuels **relayés dans les territoires**
- des indicateurs de suivi et d'évaluation de la thématique
- des supports d'information et de formation à destination du Réseau

En vue de déployer :

- L'engagement avec nos partenaires
- des actions de plaidoyer
- **des actions d'ECSI en direction des jeunes**
- des campagnes de mobilisation citoyenne
- des actions de communication
- Et des stratégies d'alliances.
- **Etc.**

Une nouvelle commission nationale "Axes thématiques", **qui va traiter chacun des thèmes de manière transversale en intégrant le soutien aux partenaires, l'ECSI, le plaidoyer et la mobilisation citoyenne**, est créée. **Elle est** constituée de membres des MSE et de membres du Réseau. Elle se subdivise en 4 sous-commissions afin d'assurer avec les salariés la mise en œuvre des stratégies de chacun des champs thématiques et le plan d'action annuel. **Elle assure le lien avec les réseaux thématiques.**

➤ **Préconisations moyens RH**

- Des équipes salariées projets inter-directionnelles sur chaque champ thématique, ce qui suppose des ressources humaines identifiées dans chaque direction (partenariat, mobilisation citoyenne et plaidoyer)
- Des bénévoles membres du Réseau et des MSE engagés dans la nouvelle commission "Axes thématiques" (environ 80)

➤ **Préconisations moyens financiers**

- Nécessité de mobiliser des financements pour RH plaidoyer
- Nécessité de mobiliser des financements pour support ECSI, information et formation des bénévoles
- Recherche de financements possibles.

Objectif 3 : Le CCFD-Terre Solidaire agit contre le patriarcat identifié comme une des causes structurelles de la faim et des inégalités.

A cet effet, le CCFD-Terre Solidaire, d'ici à 2027 :

- Réalise un travail de définition du thème **co-construit avec des partenaires et un texte de positionnement**
 - Elabore une démarche pédagogique pour que toutes les actrices et tous les acteurs du CCFD-Terre Solidaire aient une approche commune du sujet.
 - Renforce son soutien et son accompagnement des partenaires engagés dans la lutte contre le patriarcat et accompagne l'ensemble des partenaires pour la prise en compte de ce sujet.
 - Élabore des indicateurs spécifiques
- **Préconisations moyens RH**
- Des moyens RH sont mobilisés pour créer des supports pédagogiques et des outils à destination de toutes les actrices et tous les acteurs en utilisant les travaux du laboratoire d'idées sur ce sujet.
- **Préconisations moyens financiers**
- Moyens pour les supports pédagogiques

Objectif 4 : Le CCFD-Terre Solidaire agit pour que l'Eglise en France et dans le monde vive pleinement la solidarité internationale, développe un esprit de fraternité et devienne plus synodale.

(Une Eglise synodale : une Eglise qui reconnaît tous les baptisés ont un rôle à y jouer, qui est à l'écoute et qui considère l'exercice de l'autorité comme un service.)

A cet effet, d'ici 2027 :

- Le CCFD-Terre Solidaire décide de s'adresser à un public de catholiques plus large en visant ceux qui sont aux "périphéries". Pour cela il repense sa campagne de Carême en modernisant et diversifiant ses propositions et il élabore des propositions nouvelles en dehors de la Campagne de Carême.
- De spiritualité chrétienne, le CCFD-Terre Solidaire rassemble des membres d'autres spiritualités engagés au service de la solidarité internationale. Il décide de mener une réflexion et un dialogue avec ces spiritualités différentes sur la manière dont elles peuvent être une source d'inspiration pour mener des actions de solidarité internationale. Pour cela, il organise chaque année un espace de rencontre **entre de personnes de spiritualités diverses,** partenaires, bénévoles et salariés.
- **Le CCFD-Terre Solidaire, déjà engagé nationalement dans Eglise Verte, promeut la participation du réseau dans l'action des diocèses et demande sa propre labellisation en tant qu'association.**
- Le CCFD-Terre Solidaire poursuit son engagement dans la démarche *Promesses d'Eglise* en y associant l'ensemble des composantes du CCFD-Terre Solidaire (MSE, bénévoles), en veillant à favoriser leur engagement dans cette démarche y compris au niveau local et en évaluant régulièrement la cohérence de cette démarche avec ses objectifs propres.
- **Tout en poursuivant ses liens avec les MSE de la collégialité,** le CCFD-Terre Solidaire engage une recherche de nouveaux mouvements ou services d'Eglise en cohérence avec sa mission afin de développer et enrichir sa collégialité.

- **Préconisations moyens RH**
 - 1 personne à temps complet sur ces objectifs au sein de la Direction de la Mobilisation Citoyenne
 - Mobiliser et rechercher des bénévoles qui ont des compétences sur ces questions.
 - 1 personne dédiée à temps complet pour la démarche *Promesses d'Église* (statut à définir)
- **Préconisations moyens financiers**
 - Budget pour la démarche *Promesses d'Église*
 - Augmentation du budget Stratégie Eglise

II. 7 objectifs qui renforcent notre capacité à agir et notre impact

Objectif 5 : le CCFD-Terre Solidaire déploie un programme de formations internes (bénévoles, MSE & salariés) pour assurer la mise en œuvre du nouveau RO

A cet effet, d'ici 2027, le CCFD-Terre Solidaire :

- Organise une démarche globale dans une dynamique d'éducation populaire (visant l'action)
- Intègre notamment aux plans de formation salariés et dans le parcours bénévoles et MSE (avec des tronc communs pour favoriser les synergies salariés/bénévoles/MSE), les sujets suivants :
 - Formation Eglise
 - Formation sur l'Ensemble *Terre Solidaire*
 - Formation sur le patriarcat
 - Formation sur les 4 champs thématiques
 - Formation à la transition écologique interne, fonctionnement sobre
 - Formation à l' action en justice
 - Formation à la désobéissance civile
 - Formation sur le plaidoyer
- Sensibilise et fait connaître l'ensemble des formations existantes à ses composantes.
- Décline les formations en région selon différents formats complémentaires (webinaires, en ligne, présentielle.).
- **Préconisations moyens RH :**
 - Mobiliser au moins un 1 personne à temps complet pour la formation des bénévoles
 - Organiser un travail en commun entre chargé.e de formation salariés et chargé.e de formation pour les bénévoles
 - Recruter des bénévoles qui ont des compétences de formation
- **Préconisations moyens financiers :**
 - Augmentation du budget formation bénévoles et salariés
 - Recherche de financements envisageables
 - Prospector les possibilités du CPF pour les bénévoles comme pour les salariés

Objectif 6 : le CCFD-Terre Solidaire, la SIDI et la Fondation Terre Solidaire renforcent leur capacité d'agir conjointement en faveur de la transition économique, sociale et écologique

A cet effet, d'ici 2027 :

En premier lieu et pour renforcer les liens :

- Des rencontres formelles sont institutionnalisées entre les différentes entités de l'Ensemble *Terre Solidaire* rassemblant bénévoles et salariés, avec un cahier des charges précis. Ces rencontres renforcent la synergie à tous les niveaux de l'Ensemble *Terre Solidaire* (maillage des activités en France, intervention commune dans des projets internationaux, meilleure visibilité et communication de l'Ensemble) en permettant à chaque entité de préciser son approche spécifique pour favoriser des convergences stratégiques et des actions communes.
- Un travail est mené pour mettre à plat et initier une cohérence dans la gouvernance de l'Ensemble.
- Une démarche pédagogique est menée en direction des bénévoles et des salarié.e.s en plus de la formation mise en place sur l'Ensemble *Terre Solidaire*. Notamment un temps spécifique est systématiquement organisé sur l'Ensemble *Terre Solidaire* à chaque Assemblée Générale du CCFD-Terre Solidaire.
- Des supports de communication accessibles, spécifiques à l'usage des membres de l'Ensemble *Terre Solidaire* (dont les actionnaires de la SIDI, les donateurs du CCFD-Terre Solidaire) sont créés ou des informations régulières (actualités communes, actions conjointes, etc.) figurent dans les supports de communication de chaque entité.

En second lieu :

- L'Ensemble *Terre Solidaire* est en capacité de réaliser des actions communes en faveur de la transition écologique, sociale et économique.

➤ **Préconisations moyens RH**

- Une équipe transversale pour coordonner les actions
- Du temps dédié salariés et bénévoles
- Du temps de secrétariat et d'assistantat.

➤ **Préconisations moyens financiers :**

- Un budget de communication et de formation partagé entre les différentes entités.

Objectif 7: le CCFD-Terre Solidaire ouvre le dialogue avec les entreprises et leurs personnels et crée des alliances avec celles qui voudront s'engager au service de la justice économique et du bien commun.

L'AG délègue au CA le soin de travailler cet objectif en cohérence avec le texte de positionnement Justice économique en intégrant en particulier :

- Un travail avec des MSE de la collégialité, les EDC, des bénévoles qui peuvent nous aider à approfondir ce sujet.
- Des rencontres avec différents types d'entreprise et d'acteurs pour identifier les thématiques de dialogue possibles et les manières de les aborder.
- Une première approche auprès des coopératives, entreprises du territoire et de l'ESS.
- Les possibilités de mécénat (financier et de compétence) avec les grandes entreprises et leurs fondations.

Objectif 8 : le CCFD-Terre Solidaire intègre deux nouveaux moyens d'action dans sa stratégie, la capacité à ester en justice et la désobéissance civile.

A cet effet, d'ici 2027, le CCFD-Terre Solidaire :

- Définit les modalités de leur mise en œuvre
- Permet à tous ses acteurs et actrices de s'approprier leur pertinence et leur cadre d'intervention
- Organise l'appui juridique nécessaire pour leur mise en œuvre.

Spécifiquement sur l'action en justice, le CCFD-Terre Solidaire :

- par une décision des instances associatives peut lancer une action en justice selon trois modalités possibles :
 - en propre, à travers des actions en justice qui entrent dans son objet social
 - en soutien de partenaires, lorsque le CCFD-Terre Solidaire n'est pas plaignant
 - en alliance avec d'autres acteurs de la société civile, lorsque l'action en justice n'entre pas dans son objet social mais présente une opportunité stratégique.
- Est en capacité d'évaluer chaque action menée et son impact
- Informe et forme son Réseau sur les actions en justice menées.

Spécifiquement sur la désobéissance civile, le CCFD-Terre Solidaire

- Définit un cadre d'action simple pour recourir à la désobéissance civile non violente. Ce cadre précise notamment les modalités d'une action non violente, les conditions du recours à la désobéissance civile :
 - o les processus internes de prise de décision préalable à l'emploi de la désobéissance civile
 - o **les conditions selon lesquelles les équipes locales, régionales ou diocésaines** peuvent saisir les instances associatives
 - o la nécessaire évaluation *ex ante* et *ex post* des actions de désobéissance civile.
- Forme salariés et bénévoles volontaires à l'action de désobéissance civile telle qu'il l'a définie.
- Se dote d'une procédure de protection et défense des personnes dans le cadre des actions de désobéissance civile.

➤ **Préconisations moyens RH**

- Un groupe bénévoles/salariés ad hoc pour travailler le cadre et les modalités de mise en œuvre.

➤ **Préconisations moyens financiers**

- Chaque année, un cadre est défini selon les capacités financières du CCFD-Terre Solidaire pour les actions en justice tant pour celles que l'on mène que pour celles qui sont intentées au CCFD-Terre Solidaire dans le cadre des actions de désobéissance civile notamment.

Objectif 9 : le CCFD-Terre Solidaire développe son Réseau de bénévoles

Pour cela, d'ici 2027, le CCFD-Terre Solidaire :

- **Mobiliser** de nouveaux et nouvelles bénévoles
 - o pour renforcer les équipes existantes
 - o créer de nouvelles équipes
 - o mobiliser des nouvelles compétences en lien avec ses objectifs.

- Pour cela, le CCFD-Terre Solidaire prend en compte les nouvelles formes de militantisme en
 - o développant et renforçant les parcours proposés aux nouveaux bénévoles
 - o **Proposant de nouveaux modes** d'engagement en termes de durée, de modalités, de compétences.
 - o **Favorisant des temps festifs et conviviaux**

- Se rend attentif aux évolutions du bénévolat pour être en capacité de s'adapter (en lien avec les MSE et les organisations alliées).
- Recherche des bénévoles sur des compétences spécifiques pour renforcer l'action du CCFD-Terre Solidaire.
- **Chaque territoire/région/ se dote d'un plan d'action pour développer le bénévolat.**

➤ Préconisations moyens RH

- Au niveau de la DMC, **étudier les possibilités de renforcer là où il y a un manque.**
- Renforcer les équipes salariées au siège et en région par des bénévoles remplissant des missions définies.
- Développer le mécénat de compétences, au siège comme en région.

➤ Préconisations moyens financiers

- Recherche de diversification et de développement des ressources financières : co-financements sur le volet formations et sur des projets territoriaux (lien avec le service Appui aux Financements Institutionnels) ; Les Petits Ruisseaux ; mécénat territorial (pilote par la DDG), etc.

Objectif 10 : le CCFD-Terre Solidaire diversifie et développe ses ressources financières

A cet effet, d'ici 2027, le CCFD-Terre Solidaire :

- Met en place et finance un laboratoire d'innovations pour tester des nouveaux dispositifs de collecte notamment digitaux, pour diversifier et rajeunir nos cibles de donateurs.
- Digitalise sa collecte et monte en expertise sur toutes les formes de collecte digitale.
- Redynamise les équipes des territoires, pour limiter la baisse de la collecte locale.
- Sécurise sa collecte de fonds auprès du grand public en développant les dons en prélèvements automatiques.
- Développe les legs, donations Assurance-Vie en s'appuyant notamment sur le potentiel de sa base de données.
- Augmente le montant des fonds institutionnels reçus, sans entrer dans une relation de dépendance vis-à-vis des bailleurs.

➤ **Préconisations moyens RH**

- Renforcer en priorité les équipes Libéralités et innovations (à la Direction Des Générosités)
- Ressources humaines supplémentaires pour assurer la montée des fonds institutionnels (Direction du Partenariat International)

➤ **Préconisations moyens financiers**

- Investir régulièrement dans le laboratoire d'innovations
- Une augmentation régulière des frais de collecte sera nécessaire.

Objectif 11 : le CCFD-Terre Solidaire développe sa notoriété

A cet effet, d'ici 2027, le CCFD-Terre Solidaire :

- Se dote d'un plan d'action pour rendre son identité cohérente et lisible par tous afin de gagner en puissance, en immédiateté et en modernité.
- Lance un chantier « Image et positionnement du CCFD-Terre Solidaire en 2027 » afin d'évaluer la perception du CCFD-Terre Solidaire aujourd'hui, analyser et définir l'image qu'il veut incarner en 2027 et se donner les moyens d'atteindre ce positionnement.
- Met en place une stratégie d'acquisition de nouvelles audiences afin de recruter de nouvelles cibles bénévoles, donateurs, sympathisants, via un fil rouge de communication, les réseaux sociaux et les campagnes.
- Met en place une stratégie de croissance de ses communautés digitales via du sponsoring et des nouveaux contenus spécifiques pour les réseaux sociaux.
- Élargit sa stratégie de partenariats médias et Relations presse pour obtenir plus de médias généralistes, régionaux et web à fortes audiences.
- Développe des événements et des partenariats culturels (édition, photo, exposition, cycles de conférences ...) afin de rendre le développement et la solidarité internationale accessibles à tous et l'affaire de tous.
- Muscle ses campagnes en développant des actions de communication plus en ligne avec les tendances de campagnes actuelles (Actions de rue, actions digitales virales, Influenceurs, etc.)
- Analyse chaque année la notoriété, l'impact de ses communications et la mémorisation auprès de ses cibles acquises et en conquête pour optimiser ses actions.

➤ **Préconisations moyens RH**

- Conserver le poste de chargé.e de communication transversal (Campagnes) à Influence
- Ressources humaines supplémentaires (salariés ou bénévoles) pour assurer la montée des événements culturels dès 2024.

➤ **Préconisations moyens financiers**

- Un budget supplémentaire sur les évaluations et l'impact de nos campagnes devra être débloqué et un budget digital fil rouge notoriété également dès 2022.

III. Deux objectifs pour mettre en cohérence nos pratiques

Objectif 12 : Le CCFD-Terre Solidaire recherche un mode de fonctionnement sobre.

A cet effet, d'ici 2027, le CCFD-Terre Solidaire :

- Vise une amélioration continue de ses pratiques avec toutes ses composantes (bénévoles et salariés) en s'inspirant des actions menées par la SIDI et les MSE.
- S'inscrit dans la démarche de labellisation "Église Verte".
- Définit, à partir d'un état des lieux sur son fonctionnement, des critères, des indicateurs et un plan d'action pour un mode de fonctionnement plus sobre au niveau national et local (réduction des déchets, réduction de l'empreinte carbone, politique d'achats, etc.).
Ce plan d'action est global et décliné dans chaque direction du CCFD-Terre Solidaire et dans chacune des régions et diocèses au regard des spécificités de chacun.
- Dote ses salariés et bénévoles d'une culture commune de la sobriété expérimentée et vécue au sein de l'Association.

➤ **Préconisations moyens RH**

- Un groupe composé de salariés et bénévoles transversal propose un plan d'action aux instances associatives pour décision et en assure sa mise en œuvre.
- Ressource humaine pour concevoir des supports pédagogiques à destination des bénévoles

➤ **Préconisations moyens financiers**

- Recherche de co-financements pour l'accompagnement du CCFD-Terre Solidaire vers un mode de fonctionnement sobre.
- Budgets d'investissements dédiés.

Objectif 13 : Le CCFD-Terre Solidaire veille en interne à garantir l'égalité femme/homme au niveau associatif comme au niveau salarié.

A cet effet, d'ici 2027, le CCFD-Terre Solidaire :

- Définit des règles qui assurent au sein de l'organisation un accès égalitaire aux responsabilités et assurent la parité femmes -hommes au sein des instances de gouvernance.
- Fait évoluer ses méthodes de travail et d'animation pour assurer la participation de toutes et tous quels que soient les critères de genre, de milieux socio-culturels, d'âge etc.
- Intervient pour favoriser le respect de la parité femmes-hommes dans les espaces institutionnels et collectifs dans lesquels il siège.
- Chaque année établit un rapport de sa pratique de l'égalité femmes-hommes tant au niveau salarié que bénévole.

➤ **Préconisations moyens RH :**

- Nommer un.e / des référent.es bénévole et salarié.e sur les questions d'égalité femme/homme.

➤ **Préconisations moyens financiers :**

- Budget communication pour l'établissement et la publication des rapports