



RETOUR SUR LE PLAN TRIENNAL 2021-2024



**TERRE
SOLIDAIRE**

SOMMAIRE

RAPPORT MORAL 3

LES OBJECTIFS FONDAMENTAUX 10

1. NOURRIR SA VISION À L'AIDE D'UN LABORATOIRE D'IDÉES 12
2. STRUCTURER SON ACTION SELON 4 CHAMPS THÉMATIQUES 14
3. AGIR CONTRE LE PATRIARCAT 18
4. POUR UNE ÉGLISE TOURNÉE VERS LA SOLIDARITÉ INTERNATIONALE, FRATERNELLE ET SYNODALE 22

RENFORCER NOTRE CAPACITÉ À AGIR 26

5. UN PLAN DE FORMATION POUR METTRE EN OEUVRE LE RAPPORT D'ORIENTATION 28
6. AGIR ENSEMBLE EN FAVEUR DE LA TRANSITION ÉCONOMIQUE, SOCIALE ET ÉCOLOGIQUE 32
7. INTÉGRER DEUX NOUVEAUX MOYENS D'ACTION DANS SA STRATÉGIE 34
8. DÉVELOPPER LE RÉSEAU DE BÉNÉVOLES 38
9. DIVERSIFIER SES RESSOURCES FINANCIÈRES ET DÉVELOPPER LE MÉCÉNAT D'ENTREPRISE 40
10. RÉAFFIRMER SA NOTORIÉTÉ 50
11. RECHERCHER UN MODE DE FONCTIONNEMENT SOBRE 54

Directrice de la publication : Sylvie Bukhari-de Pontual

Coordination : Direction de la communication et de l'information

Rédaction : CCFD-Terre Solidaire

Conception graphique : Michaël Bouffard

Crédits : Gwenn Dubourthoumieu (couverture), Ophélie Chauvin (p.3), Decidamos (p.11), Sacha Lenormand / CCFD-Terre Solidaire (p.13, 37), Emily Garthwaite / CCFD-Terre Solidaire (p.16-17), Pierre Morel / CCFD-Terre Solidaire (p.19), Anush Babajanyan / CCFD-Terre Solidaire (p.20), Jeoffrey Guillemard / CCFD-Terre Solidaire (p.25), Roberta Valerio / CCFD-Terre Solidaire (p.26-27, 33), Ariane Jourdan / CCFD-Terre Solidaire (p.30-31), Julie Marchand / CCFD-Terre Solidaire (p.39), William Dupuy / CCFD-Terre Solidaire (p.40), Alessandro Cinque / CCFD-Terre Solidaire (p.52), Jean-Claude Gerez / CCFD-Terre Solidaire (p.55)



Référence :

Dépôt légal : novembre 2024

BILAN DE LA PÉRIODE SOUS LA PRÉSIDENTICE DE SYLVIE BUKHARI-DE PONTUAL (2016-2024)



Sylvie Bukhari-de Pontual
Présidente du CCFD-Terre Solidaire

DU DÉBUT D'UNE PRÉSIDENTICE À SON TERME

À l'échelle du monde, mais aussi à l'intérieur même de nos frontières, quelque chose ne tourne pas rond : mouvements sociaux violents, poussée des régimes dits illibéraux, retour de la guerre en Europe, embrasement au Moyen-Orient et maintenant forte poussée des extrêmes et surtout de l'extrême droite en Europe et singulièrement en France... Comme le dit le diplomate Didier Le Bret, « *D'un côté, la géopolitique. Avec ses lignes de force, elle fait bouger les plaques au terme de sinueux mouvements, souterrains et irrésistibles, avant d'entrechoquer les passions, le plus souvent autour de grands récits : des terres confisquées, le droit du premier occupant, l'accès aux mers chaudes, parfois même le refus de voir son voisin exister en tant que nation. De l'autre, les passions domestiques. Elles puisent leur source dans un terreau qui nous paraît plus familier : la frustration, la difficulté à joindre les deux bouts, la montée des inégalités, le sentiment d'insécurité, la peur de l'autre parfois. Ces passions domestiques et cette tectonique des plaques fusionnent aujourd'hui pour exiger de nouvelles règles du jeu.*¹ »

Dans un monde où la multiplication des crises s'installe, où l'urgence devient le quotidien (urgence écologique, urgence sociale, urgence économique, urgence politique) le CCFD-Terre Solidaire ne s'abandonne pas au fatalisme. Fort de son **identité chrétienne, ancré dans l'Évangile et la Pensée sociale de l'Église, s'appuyant en particulier sur les encycliques *Laudato Si'* et *Fratelli Tutti* du Pape François**, il continue de **croire en la force de la solidarité internationale**. Il **place l'humain au cœur de tout pour préparer l'avenir**. Il est **acteur de la transformation sociale** pour répondre aux crises de demain.

C'est ce que je voudrais vous montrer non pas, comme les années précédentes sur le seul exercice 2023, mais plutôt sur une **période de huit années, celle de la durée de mon mandat au service de la présidence du CCFD-Terre Solidaire**. A la demande du Conseil d'administration, je vais donc vous partager le **bilan** qu'il me paraît important de dresser tant **sur l'évolution interne de notre organisation (I)** que sur la **réalisation de ses missions (II)**. Il sera tout aussi essentiel de relever les **principaux défis (III)** qui vont impacter dans les années à venir l'activité du CCFD-Terre Solidaire, ses actions sur le terrain avec ses partenaires et ici en France, à l'échelle de l'espace mondial, européen et national dans lequel notre association évolue.

**LE CCFD-TERRE SOLIDAIRE
CONTINUE DE CROIRE
EN LA FORCE DE
SOLIDARITÉ INTERNATIONALE**

¹ Didier Le Bret, Tribune : « *Les règles du jeu actuelles permettent-elles de prévenir l'embrasement du monde ?* », Sud Ouest, 23 mai 2024, <https://www.sudouest.fr/economie/tribune-les-regles-du-jeu-actuelles-permettent-elles-de-prevenir-l-embrasement-du-monde-19832103.php?csnt=190150e3536>

I. BILAN DE L'ÉVOLUTION DE L'ORGANISATION INTERNE DU CCFD-TERRE SOLIDAIRE

1. ÉVOLUTIONS POSITIVES

Le CCFD-Terre Solidaire a entrepris de nombreuses évolutions positives ces dernières années, touchant à la fois sa stratégie, sa relation avec l'Église, sa gouvernance, son réseau de bénévoles, son équipe salariée, ses actions internationales, ainsi que ses moyens d'action.

Stratégie

En termes de stratégie, le CCFD-Terre Solidaire a adopté **un rapport d'orientation 2022-2027, accompagné d'une déclinaison stratégique et d'un plan d'action triennal 2022-2024**. En parallèle, des notes de positionnement ont été établies autour de ses quatre axes thématiques prioritaires : souveraineté alimentaire, justice économique, migrations internationales, et paix et vivre ensemble. De plus, nous avons vu une montée en puissance de nos actions de plaidoyer, à la fois au niveau national et local, tout en développant de nouveaux modes d'action pour la mobilisation citoyenne.

Relation avec l'Église

Pour poursuivre notre engagement, il est essentiel de rappeler l'importance des fondements sur lesquels repose notre action. **Le CCFD-Terre Solidaire a enraciné ses missions dans l'Évangile et la Pensée sociale de l'Église, en affirmant les sept piliers d'une Terre solidaire**. Nous avons renforcé nos relations avec l'Église institutionnelle, notamment avec la Conférence des Évêques de France (CEF), où le CCFD-Terre Solidaire siège au Conseil de la Solidarité et de la Diaconie, tient deux rencontres statutaires annuelles avec le Secrétaire général de la CEF, et peut dialoguer avec le Conseil permanent de la CEF si nécessaire. De plus, nous menons des actions de plaidoyer au Vatican, sur divers sujets géographiques et thématiques, auprès de la Secrétairerie d'État et du Dicastère pour le Développement humain intégral (mission annuelle), et nous participons à des séminaires mondiaux thématiques organisés par le Saint Siège (droits humains, extractivisme, soutien aux Églises du Moyen-Orient, soutien aux mouvements populaires, etc.). Le CCFD-Terre Solidaire a également édité des **outils de sensibilisation pour la campagne de Carême**, mis au service des communautés chrétiennes et que celles-ci utilisent de plus en plus. Nous avons également développé de nouveaux modes d'action avec les mouvements et services d'Église (MSE) et renforcé nos liens avec eux, en créant un poste de chargé des relations avec les MSE au sein du Bureau national ainsi qu'en adoptant un texte sur la collégialité renouvelée.

En parallèle, un texte sur la spiritualité de la solidarité internationale est en cours d'élaboration, tandis qu'un cycle de formation en trois étapes a été créé pour mieux connaître les principes fondamentaux du christianisme.

Gouvernance

Le CCFD-Terre Solidaire a mis en place une **nouvelle gouvernance partagée entre les mouvements et services d'Église (MSE) et un réseau de 2 500 adhérents individuels**, actée par l'adoption de nouveaux statuts et d'un règlement intérieur.

Soucieuse d'être une organisation inclusive, sur le plan national, la direction du CCFD-Terre Solidaire a évolué vers une direction plus paritaire, avec l'élection de la première femme présidente en 2015 et la nomination de la première femme déléguée générale en 2019.

L'organisation a aussi avancé vers une parité progressive dans la composition des instances de gouvernance nationale (Conseil d'administration et Bureau, commissions nationales, comités nationaux).

Réseau des bénévoles

Le réseau des bénévoles du CCFD-Terre Solidaire s'est montré particulièrement résilient. Les 7 500 bénévoles et les 250 000 donateurs ont fait preuve d'une fidélité sans faille, par-delà les crises inédites (Covid-19, conséquences de la guerre entre Russie et Ukraine, conséquences de la politique de la France au Sahel, etc.).

Les activités et actions menées par les bénévoles sont de mieux en mieux identifiées et partagées.

**LES 7 500 BÉNÉVOLES ET
LES 250 000 DONATEURS
ONT FAIT PREUVE
D'UNE FIDÉLITÉ SANS FAILLE**

Nous constatons une expertise croissante parmi nos bénévoles, grâce à une politique de formation volontariste et renforcée, l'intégration de bénévoles de compétence au siège et la construction d'un véritable parcours du bénévole au sein de notre organisation.

Équipe salariée

Les salariés du CCFD-Terre Solidaire, qu'ils soient experts ou animateurs, se sont distingués par leur qualité et ont joué un rôle clé dans l'accompagnement de l'organisation à travers diverses crises. L'organisation a progressivement abandonné un fonctionnement en silos au profit d'une collaboration transversale entre les directions du

siège, les équipes thématiques transversales (ETT) et les bénévoles, notamment grâce à la Commission Axes Stratégiques Thématiques (CAT).

Le CCFD-Terre Solidaire, un Ensemble

Le CCFD-Terre Solidaire s'est impliqué plus profondément dans la gouvernance de la **SIDI** (Solidarité Internationale pour le Développement et l'Investissement) afin de renforcer le rôle de la **finance solidaire** dans l'accompagnement des populations vulnérables.

2016 a été marqué par la création de la **Fondation Terre Solidaire** pour accélérer la transition écologique et solidaire, en particulier en France, en soutenant des organisations de la société civile.

Ces efforts se sont consolidés avec la création de **l'Ensemble**, regroupant le CCFD-Terre Solidaire, la SIDI et la Fondation Terre Solidaire, qui défend un discours commun pour la transition écologique, économique et sociale, et fait de leur complémentarité un levier pour imaginer des nouvelles modalités d'action. Cette collaboration s'est poursuivie et a donné naissance au **Lab Terre Solidaire** en 2022 afin de se doter de moyens communs pour faire de la recherche-action.

Nouveaux moyens d'action

Le CCFD-Terre Solidaire a diversifié ses ressources grâce à une **augmentation des financements institutionnels**, notamment avec les programmes TAPSA (Transition vers une Agroécologie Paysanne au service de la Souveraineté Alimentaire) et FACE (Féministes pour des alternatives climat et environnement). Les subventions des collectivités territoriales, les financements de la Fondation Terre Solidaire et l'ouverture à des bailleurs privés ont également contribué à ce dynamisme. La part des prélèvements automatiques est en croissance, représentant désormais près de 45 % des dons.

Dans une démarche d'exemplarité, l'organisation a aussi adopté une **politique de sobriété progressive**, en lien avec son adhésion à Église verte.

Nous avons par ailleurs renforcé l'utilisation du **recours à l'action en justice** pour exercer des pressions sur les multinationales.

Création d'événements internationaux

À l'initiative de la région Rhône-Alpes, le CCFD-Terre Solidaire a organisé les **première et deuxième sessions du Forum International du Bien Vivre**, en 2018 et 2022 à Grenoble. Cet événement vise à promouvoir une société équilibrée, entre plafond environnemental et plancher social, en réunissant des collectivités, des chercheurs et

des organisations de la société civile. De plus, en 2023, l'organisation a lancé un Prix Photo Terre Solidaire, avec des expositions à Paris, Nantes et La Gacilly en 2024.

2. AXES DE PROGRESSION À COURT TERME (2025 - 2027)

Pour les années 2025 à 2027, l'adoption d'un nouveau plan d'action triennal, s'appuyant sur le bilan du triennal 2022-2024 permettra d'ancrer notre action au sein d'un socle commun et connu de tous.

Nous développerons plus encore la transversalité chez les salariés pour une plus grande efficacité de notre action.

Nous devons également parvenir à attirer et engager activement des générations plus jeunes, souvent éloignées de l'Église, au sein du CCFD-Terre Solidaire.

En parallèle, il est essentiel d'atteindre un taux d'adhésion généralisé parmi nos 7 500 bénévoles (pour mémoire aujourd'hui seulement 2 500 adhérents), ce qui constituera un socle solide pour notre organisation. Face à la diminution de l'aide publique au développement et au vieillissement de nos donateurs historiques, la diversification de nos ressources financières est une priorité.

Nous devons également renforcer notre communication, tant interne qu'externe, notamment par des récits concrets témoignant très concrètement de ce qu'est le partenariat international sur le terrain et de son impact sur le long terme.

Dans le même esprit, il sera crucial d'accroître la notoriété du CCFD-Terre Solidaire auprès de l'opinion publique.

Le développement des actions locales constitue un autre axe important, notamment en stimulant le dynamisme des Mouvements et Services d'Église (MSE) au niveau local. La création d'une véritable cohésion au sein de notre réseau permettra de surmonter les défis de collaboration. Nous devons également intégrer les pratiques de sobriété et de parité dans toutes les dimensions de notre vie associative, afin de renforcer notre engagement éthique. En parallèle, la création de synergies d'actions entre les membres de l'Ensemble amplifiera l'impact de nos interventions.

Par ailleurs, nous visons à faire du Lab Terre Solidaire un véritable outil de recherche afin d'être plus pertinent dans les actions déployées avec les partenaires.

Les relations avec les diocèses et paroisses, parfois complexes, nécessiteront un travail de rapprochement continu, tout en améliorant le dialogue entre les bénévoles et une Église en évolution.

Renforcer la complémentarité entre bénévoles et salariés, en valorisant les compétences et l'engagement de chacun est un autre axe de transformation interne important.

Réunies autour de projet, à l'instar de la création de nouveaux outils pédagogiques, les forces vives du CCFD-Terre Solidaire porteront la vision d'une spiritualité de la solidarité internationale.

Enfin, il nous faudra développer certaines ressources comme les legs et les libéralités.

Ces orientations, à la fois ambitieuses et réalistes, reflètent notre engagement à évoluer tout en restant fidèles à nos valeurs fondatrices.

II. BILAN DE L'ÉVOLUTION DES ACTIONS DU CCFD-TERRE SOLIDAIRE - STRATÉGIE MONDIALE DU CCFD-TERRE SOLIDAIRE

1. ÉVOLUTIONS POSITIVES

Le CCFD-Terre Solidaire a activement soutenu diverses dynamiques internationales et régionales telles que les **Forums sociaux mondiaux et régionaux** (notamment en 2016, 2018 et 2022), ainsi qu'au Synode sur l'Amazonie en 2019. En parallèle, nous avons intensifié notre soutien et accompagnement aux partenaires, en encourageant leur mise en réseau ou en les incitant à rejoindre des structures existantes.

L'un de nos axes stratégiques majeurs est de contribuer à faire de la souveraineté alimentaire, telle que définie par le CCFD-Terre Solidaire, une priorité dans les négociations politiques, aussi bien à l'échelle nationale qu'européenne et internationale.

En matière de plaidoyer, nos efforts ont également mené à d'importantes évolutions, notamment l'adoption en 2017 de **la loi française sur le devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre**, ainsi que la directive européenne de 2024 sur le devoir de vigilance des entreprises en matière de durabilité.

Notre travail avec les multinationales a débuté par des dialogues avec certaines d'entre elles, tout en continuant à dénoncer leurs pratiques lorsque nécessaire. Dans certains cas, nous avons même été amenés à engager des actions en justice contre certaines entreprises pour non-respect des droits humains ou de l'environnement.

Par ailleurs, en 2019, nous avons co-créé **l'Alliance Migrations**, qui unit collectivités locales, élus et acteurs

de la société civile pour promouvoir une gouvernance des migrations plus humaine, basée sur l'accueil digne et le respect des droits fondamentaux. Cette alliance s'inscrit dans une vision globale de citoyenneté et de respect des droits humains.

En 2018, nous avons co-créé le collectif Promesses d'Églises, réunissant 45 mouvements catholiques de sensibilités diverses pour encourager un fonctionnement plus synodal au sein de l'Église catholique. Depuis sa création, nous participons activement à son comité de pilotage, contribuant à un renouvellement des dynamiques ecclésiales dans une approche plus inclusive et participative.

Le CCFD-Terre Solidaire est fortement impliqué dans les conseils d'administration et bureaux de **Coordination Sud** et du **CRID** (Centre de Recherche et d'Informations pour le Développement), contribuant activement à la structuration de la solidarité internationale en France.

Enfin, construire un monde plus juste implique aussi l'ouverture de nouveaux champs de réflexion et de recherches, le CCFD-Terre Solidaire a donc lancé une **dynamique de réflexion sur le patriarcat**.

2. POINTS D'ATTENTION

Nous constatons malheureusement un **rétrécissement de l'espace civique, des libertés individuelles et des droits humains**.

En effet, les décisions politiques unilatérales prises par la France peuvent compromettre la sécurité de certains partenaires et mettre en péril la continuité de partenariats de longue date, comme cela a été observé au Mali.

Le développement des mesures de contrôle imposées par les bailleurs de fonds institutionnels, telles que le contrôle accru des flux financiers pour lutter contre le terrorisme et le crime organisé, ainsi que l'exigence renforcée de mesurer l'impact des actions, pèse tant sur nos partenaires que sur nous-mêmes (obligation de passer un contrat d'engagement républicain, tentative d'imposer un criblage des bénéficiaires, etc.), est chronophage et onéreux, et limite l'espace et la liberté d'action.

Aussi, l'accroissement des pays en conflit et le pouvoir exercé par des gouvernements autoritaires ou dictatoriaux ont entraîné de fortes restrictions des liens en présentiel avec certains partenaires et l'augmentation

**UN RÉTRÉCISSEMENT
DE L'ESPACE CIVIQUE,
DES LIBERTÉS INDIVIDUELLES ET
DES DROITS HUMAINS**

des violations de leurs droits et libertés. La manipulation de l'information contribue, de plus, à une perte de confiance dans les sources de savoir, qu'il s'agisse de chercheurs, comme ceux du GIEC, ou de médias de qualité.

Ces évolutions croisées ne sont pas sans retentissement sur les modes d'action des ONG, et plus largement des sociétés civiles. Elles entraînent un rétrécissement des espaces dans lesquels elles évoluent. Elles peuvent ainsi infléchir la relation qu'entretient le CCFD-Terre Solidaire avec ses partenaires et ses alliés, mais aussi avec les États et les organisations internationales.

Face à ces défis, il est nécessaire de développer les moyens de protéger efficacement les membres de nos partenaires de plus en plus mis en danger en raison de leurs engagements et de leurs actions. Cela suppose également de construire pour le CCFD-Terre Solidaire des outils de protection contre les atteintes aux droits et libertés associative et contre les violations des droits humains de ses membres en progression constante en France et en Europe.

Dans cette perspective, de nouveaux axes d'action sont en cours de développement. Ainsi, nous développons, à partir de l'étude sur le patriarcat et du travail des membres de l'association, des axes d'action. L'objectif est de mieux soutenir les partenaires du CCFD-Terre Solidaire dans leur lutte contre le patriarcat, en l'articulant avec celle pour une véritable souveraineté alimentaire. Ces efforts doivent également prendre en compte les diverses formes de dominations et de discriminations, souvent subies conjointement par les femmes.

En parallèle, il est essentiel de former et soutenir les mobilisations des jeunes afin de favoriser leur engagement.

Le recours aux droits humains est également crucial pour défendre le respect de la dignité des personnes au service du bien commun, en veillant à ne pas verser dans l'excès d'une vision marquée par un repli individualiste et identitaire, voire nationaliste et populiste.

FAIRE ÉVOLUER LE PARTENARIAT VERS VERS UNE LOCALISATION DE L'AIDE ET LA DÉCOLONISATION

Enfin, il est nécessaire de faire évoluer le partenariat du CCFD-Terre Solidaire vers **une localisation de l'aide et la décolonisation**. Cela signifie favoriser ce qui permet d'accroître le rééquilibrage des relations avec nos partenaires dans le sens d'une meilleure réciprocité.

III. DES DÉFIS À VENIR

1. DES DÉFIS MULTIPLES ET COMPLEXES

Par rapport à nos partenaires

La forte augmentation de l'insécurité alimentaire pose avec une extrême acuité le défi de la souveraineté alimentaire, celui de l'interdiction des pesticides, la dénonciation de la spéculation financière sur les produits agricoles et alimentaires.

L'inflation galopante frappe de manière disproportionnée les pays du Sud par rapport à ceux du Nord. Dans le même temps, la dette des pays les moins avancés se fait plus pesante. Ces facteurs nourrissent un accroissement des inégalités, qui appauvrit et marginalise non seulement les plus populations les plus vulnérables mais aussi les classes moyennes.

Le rétrécissement des espaces de liberté pour les sociétés civiles, que ce soit dans les États autoritaires ou dans certaines démocraties, constitue un autre enjeu de taille. Ce phénomène s'accompagne d'une criminalisation accrue des défenseurs des droits, en particulier ceux qui militent pour la justice climatique et les leaders ruraux engagés contre l'extractivisme et l'accaparement des terres. Les migrations, quelles qu'en soient les causes, sont aussi au cœur de cette dynamique de crise.

La politique française de localisation de l'aide va influencer sur les relations entre le CCFD-Terre Solidaire et ses partenaires, impliquant un ajustement de nos modes de coopération. De plus, la régulation des multinationales reste une priorité. Nous devons non seulement continuer à opérationnaliser la loi française sur le devoir de vigilance et la directive européenne récemment adoptée, mais aussi intensifier notre plaidoyer en faveur de l'adoption d'un traité international à l'ONU. Cela inclut également le recours à des actions en justice contre des entreprises responsables de violations des droits humains et environnementaux.

Le défi climatique est un autre enjeu majeur, notamment avec la tenue de la COP 29 en novembre 2024 en Azerbaïdjan. Le CCFD-Terre Solidaire continuera à dénoncer la compensation carbone, une solution qui, bien que promue comme verte, ne fait que masquer les véritables changements structurels nécessaires pour répondre à la crise environnementale. Dans ce cadre, notre engagement en faveur de la justice climatique restera ferme.

Enfin, le défi de la paix et du vivre-ensemble dans maints pays où opèrent nos partenaires (Mali, Burkina Faso,

République Démocratique du Congo, Centrafrique, Myanmar, Hong Kong, Inde, Nicaragua, Pérou, etc.) nécessite un plaidoyer constant. Il est primordial d'exiger de la France qu'elle fasse évoluer sa politique dans les pays de la zone sahélienne.

Par rapport au CCFD-Terre Solidaire

Le vieillissement progressif des membres de notre réseau ainsi que de nos donateurs représente un défi majeur pour le CCFD-Terre Solidaire. Bien que l'arrivée de nouveaux membres soit porteuse d'espoir, elle n'assure pas encore un renouvellement suffisant pour compenser cette évolution démographique.

Aussi, l'accroissement des inégalités, qui touche de plein fouet les populations les plus vulnérables, mais également les classes moyennes, impacte directement nos donateurs et bénévoles. Cette situation pourrait à terme affecter les ressources de l'organisation, tant sur le plan financier qu'en termes d'engagement bénévole.

La multiplication des urgences - pandémie de Covid-19, conflits en Ukraine, Gaza, au Sahel, entre autres - contraint souvent nos partenaires à suspendre temporairement leurs actions pour faire face à des besoins vitaux.

Enfin, la montée en puissance de partis politiques, en France comme en Europe, susceptibles d'exercer des pouvoirs des autoritaires, rejetant les étrangers et cessant le financement de l'aide publique au développement, pourrait restreindre encore davantage les libertés associatives.

2. LES ÉVOLUTIONS REQUISES POUR UNE ACTION PERTINENTE ET TOUJOURS PLUS EFFICACE POUR RÉALISER NOS MISSIONS

2.1 À l'échelle internationale

Parce qu'il y a une **nécessité de dessiner une stratégie globale de l'action internationale**, parvenir à **construire une stratégie mondiale d'action partenariale à partir des stratégies continentales pour accompagner nos partenaires** afin de lutter contre :

- ➔ Des politiques agricoles et économiques destructrices de l'environnement des droits économiques et sociaux,
- ➔ Autoritarismes, régressions démocratiques et replis identitaires, entraves à l'exercice de la citoyenneté et à l'existence de sociétés civiles libres,

➔ Des politiques étrangères guidées par les intérêts géopolitiques, économiques et sécuritaires et qui alimentent les préjugés, au mépris des droits humains,

➔ Les violations des droits exercées par les entreprises, en particulier les multinationales,

➔ Le patriarcat et les inégalités de genre, entraves à des sociétés égalitaires et libres.

Il s'agit donc de les accompagner en défendant la souveraineté alimentaire des populations les plus vulnérables des pays du Sud, les encourager dans leur lutte pour l'accès au foncier et encourager les pratiques d'agroécologie. Il s'agira également de soutenir la protection de l'environnement et **la transition écologique articulée à la protection des droits sociaux** (gestion des ressources naturelles, lutte contre un modèle extractiviste...). Concernant les migrations, il est fondamental de « *accueillir, protéger, promouvoir et intégrer* » les migrants, conformément aux principes du Pape François, en s'opposant aux politiques restrictives et violatrices de la dignité des personnes, tout en encourageant une gouvernance alternative des migrations et en protégeant les personnes en migration.

Soutenir nos partenaires et leurs alliés des sociétés civiles contre les systèmes de domination et pour la réalisation de leurs droits au sein du système politique et social est également crucial.

Assurer que les multinationales respectent les droits humains à l'échelle internationale est une priorité. Enfin, défendre et renforcer la démocratie passe par la protection des espaces d'expression de la société civile, notamment dans les régimes autoritaires. Favoriser la mise en réseau des acteurs de la société civile est essentiel pour créer des synergies efficaces et promouvoir le changement.

L'articulation des différents niveaux d'action, tant au sein d'un pays qu'à l'échelle continentale et internationale, est primordiale pour influencer sur les politiques de développement au sein d'un même pays. Nous devons accompagner l'émergence de nouvelles solutions, de nouveaux paradigmes et récits, permettant de construire des sociétés plus justes, plus solidaires et respectueuses de l'environnement.

Pour une plus grande efficacité du **plaidoyer**, il serait important de travailler à **s'adosser à un réseau international d'organisations de la société civile plus généraliste** que le réseau de la CIDSE qui est principalement tourné vers le plaidoyer auprès du Vatican ou les différents réseaux thématiques auxquels le CCFD-Terre Solidaire est affilié qui sont limités à un seul champ d'action.

Il nous faudra toujours **favoriser les voix et les voies du dialogue et de la paix** (dialogue interreligieux, jeunes, journalistes, etc.).

2.2. En France

Le CCFD-Terre Solidaire doit continuer à être un **facilitateur de la construction de collectifs et de réseaux**, à rassembler car, par notre identité d'organisation d'organisations, nous savons très bien fédérer des entités très diverses pour un objectif ou une action commune.

Au lieu de se positionner systématiquement en opposition, il nous faut savoir négocier, construire des compromis, et non pas des compromissions.

La flexibilité et l'adaptabilité seront essentielles pour coopérer avec des mouvements de création récente, plus souples, moins formalistes, avec des générations plus jeunes

Il nous faudra aussi être **plus réactif face à l'urgence**, aux crises, en adapter notre organisation vers plus de souplesse, de capacité réactive. Il faut des procédures, mais que celles-ci n'aillent pas jusqu'à paralyser l'action.

Concernant **la mesure de l'impact**, nous privilégions une approche qualitative qui reflète notre engagement envers des partenariats à long terme, plutôt que le management de projets à court terme.

Enfin, il sera important de **développer des récits positifs**, de réussites, qui parlent aux gens, qui leur donnent envie d'agir ici aussi car c'est efficace, des récits qui donnent de la joie et de l'espérance

**NOUS SAVONS QU'UN
MONDE PLUS JUSTE ET SOLIDAIRE
EST DÉJÀ LÀ**

CONCLUSION

D'un point de vue macro, nous sommes toutes et tous bien conscients que la situation du monde est préoccupante et l'accumulation des crises, leur accélération, leur aggravation peuvent paraître décourageantes.

En revanche, lorsque nous resserrons le point de vue et observons à l'échelle des populations et des individus, **nous sommes plus confiants et dans l'espérance**. Le travail de co-construction du CCFD-Terre Solidaire avec ses partenaires met en valeur des savoir-faire et des solutions extrêmement divers selon les contextes géographiques, géopolitiques, culturels, religieux, économiques, politiques et sociaux : le présent rapport d'activités en est un vivant témoignage !

Nous avons construit des propositions de société où l'humain est mis au cœur, et où les politiques sont là pour servir la dignité des personnes et non pour les asservir à ces politiques. C'est un renversement des paradigmes. Et ce ne sont pas des utopies : depuis plus de soixante ans, ce sont des expériences dont nous savons pour l'avoir constaté et mesuré qu'elles donnent des résultats, qu'elles transforment la vie des personnes !

Nous savons donc qu'un monde plus juste et solidaire est déjà là. Plus que jamais, notre défi est de parvenir à rendre systémiques les expériences qui offrent de vraies perspectives d'espérance.

À la veille de clôturer mon temps de service à la présidence du CCFD-Terre Solidaire, je me réjouis du fonctionnement toujours plus participatif de notre association et pars sereine dans la capacité toujours renouvelée du CCFD-Terre Solidaire, service de l'Église de France, dans un engagement citoyen résolu d'affronter, avec nos partenaires et nos alliés, tant les complexités sociales, économiques, politiques et écologiques de notre monde actuel que les nombreux défis à venir ici et là-bas. Pour toujours être plus attentifs aux plus vulnérables où qu'ils et elles se trouvent.

Comme le résume cette parole de Saint Ignace de Loyola, « *Agis comme si tout dépendait de toi, en sachant qu'en réalité tout dépend de Dieu* ». Alors, mes amis, agissons ensemble comme si tout dépendait de nous, en sachant qu'en réalité tout dépend de Dieu.

Merci, un chaleureux merci à vous toutes et tous, délégué.e.s du réseau et de la collégialité, bénévoles, donateurs.trices, salarié.e.s, sympathisant.e.s, partenaires et allié.e.s, d'avoir répondu « *présent.e.s* », hier comme aujourd'hui et, j'en suis sûre, encore demain.

À titre personnel, je conclurai par cette confiance que je vous partage : vous m'avez changé CCFD-Terre Solidaire, et je vous dis aujourd'hui toute ma gratitude pour l'avoir réalisé. Si donc vous avez réussi à me changer, alors vous pouvez continuer à le faire pour beaucoup d'autres.

Soyons fiers d'être ensemble le CCFD-Terre Solidaire. Vous savez bien que « *Nous sommes l'association qui ne fait rien, et ça, ça change tout !* »

Paris,
à l'Assemblée générale ordinaire des 15 et 16 juin 2024

Sylvie Bukhari-de Pontual
Présidente du CCFD-Terre Solidaire

LES OBJECTIFS FONDAMENTAUX



1

**NOURRIR SA VISION À L'AIDE
D'UN LABORATOIRE D'IDÉES**

2

**STRUCTURER SON ACTION SELON
4 CHAMPS THÉMATIQUES**

3

AGIR CONTRE LE PATRIARCAT

4

**POUR UNE ÉGLISE TOURNÉE
VERS LA SOLIDARITÉ
INTERNATIONALE,
FRATERNELLE ET SYNODALE**

NOURRIR SA VISION À L'AIDE D'UN LABORATOIRE D'IDÉES

Sur une initiative du CCFD-Terre Solidaire, le Lab' Terre Solidaire a été créé en 2022 conjointement avec la SIDI et la Fondation Terre Solidaire, trois entités regroupées dans l'« l'Ensemble Terre Solidaire ».

LES OBJECTIFS DU LAB'

- ⇒ Constituer un espace de partage et de co-construction de la vision de « l'Ensemble Terre Solidaire » dans une perspective de transformation sociale ;
- ⇒ Avoir une vision à long terme grâce à une réflexion collective et continue sur les grands changements du monde par l'impulsion de travaux réalisés par le laboratoire ;
- ⇒ Produire des éléments d'analyse prospective sur des domaines d'action identifiés comme prioritaires et nourrir ainsi nos futures orientations et plans stratégiques ;
- ⇒ Contribuer à alimenter les analyses de nos réseaux, nos partenaires et alliés.

MISE EN PLACE D'UN COMITÉ SCIENTIFIQUE

Ce laboratoire est composé de membres du CCFD-Terre Solidaire issus des instances associatives, des MSE, de bénévoles et salariés ; de membres de la SIDI et de la Fondation Terre Solidaire, ainsi que des partenaires du CCFD-Terre Solidaire et des chercheur.e.s, afin de croiser les regards. Il est également ouvert à d'autres ONG qui partagent le projet et les valeurs du CCFD-Terre Solidaire et travaillent sur des champs d'action similaires et/ou complémentaires.

Un Comité scientifique a été créé pour permettre une ouverture des instances afin d'alimenter la réflexion, s'intéresser à des enjeux nouveaux et faire évoluer notre pensée. Les 31 mai et 1^{er} juin 2023, un séminaire au CCFD-Terre Solidaire a réuni les membres du CA et les scientifiques au cours duquel il a été décidé d'ouvrir le comité scientifique à des membres du CA.

DES THÉMATIQUES À APPROFONDIR

Plusieurs thèmes ont été identifiés comme intéressants à approfondir :

- ⇒ La question de la radicalité interroge nos modèles démocratiques et porte une dimension internationale ;
- ⇒ « Universalité et humanisme » permet un travail de fonds sur notre mission sociale : comment faisons-nous le lien ?
- ⇒ La question de la jeunesse et son rapport aux organisations ;
- ⇒ La question des valeurs qui peut rejoindre celle de la radicalité, sur laquelle des chercheurs travaillent.

Le CA du Lab a examiné le projet d'une première étude issue des travaux du Comité scientifique, sur la perception de la transition écologique et sociale par les organisations de la société civile à travers le monde. Le CA a demandé d'établir une ébauche de termes de références à soumettre au Conseil scientifique.

VERS UN TRIENNAL 2

FINANCEMENT

Certaines sources de financements devront être recherchées, probablement par le CCFD-Terre Solidaire, car le laboratoire ne pourra déposer des demandes de financement qu'à partir de 2026, soit 3 ans après sa création.

Chaque organisation membre devra également identifier la part de fonds propres à y consacrer. Des fondations qui pourraient soutenir nos projets d'études sont d'ores-et-déjà évoquées.

PILOTAGE

En 2024-2025, il s'agira donc d'identifier les moyens administratifs, logistiques, financiers et humains à mettre en place. Nous suggérons notamment de s'adresser à nos propres réseaux de bénévoles parmi lesquels des chercheurs pourraient être intéressés pour s'impliquer activement dans le Lab' Terre Solidaire.



STRUCTURER SON ACTION SELON 4 CHAMPS THÉMATIQUES

Ce premier plan triennal a permis de repenser l'organisation de travail en interne¹ pour déployer les actions selon ces thématiques et de recentrer la communication vers l'externe.

L'ORGANISATION INTERNE REPENSÉE

L'objectif était de sortir d'un mode de travail en silos en permettant, d'une part, un travail en inter-direction entre les salariés et, d'autre part, un travail entre les salariés et les bénévoles afin d'amplifier les effets des actions selon les 4 axes thématiques. Le CCFD-Terre Solidaire a ainsi repensé l'organisation de sa gouvernance et des équipes salariées. Pour cela, l'Association a créé **la Commission des axes thématiques (CAT)** composée de 4 sous-commissions thématiques, elles-mêmes constituées de représentants élus des régions, des MSE et de salariés. Le CCFD-Terre Solidaire a également mis en place des équipes thématiques transversales, composées des salariés de trois directions : plaidoyer, mobilisation citoyenne et partenariats.

En outre, chaque thématique est structurée selon un cadre défini dans des notes de positionnement. Pour le premier triennal, le CA, sur proposition de la CAT, a aussi validé pour chaque thème, deux axes stratégiques. À partir de ces derniers, les équipes ont produit des plans d'action et proposé des supports d'information et de formation à destination des bénévoles.

LES 4 AXES THÉMATIQUES FONT PARTIE DU LANGAGE COURANT

VERS UN TRIENNAL 2

UNE ORGANISATION INTERNE ENCORE À AMÉLIORER

Mieux définir les rôles des bénévoles et salariés impliqués

L'organisation thématique, mise en place récemment, est un processus de changement long. Si, en 2023, le cahier des charges de la CAT a été revu grâce à **un important travail collaboratif entre salariés coordinateurs et facilitateurs bénévoles**, le rôle et les missions de chacun restent, en pratique, encore parfois à préciser.

Il est parfois difficile pour les bénévoles des sous-commissions de porter les enjeux stratégiques des thématiques auprès du CA pour plusieurs raisons :

- ➔ il existe une appréhension pas toujours évidente de ce qui est attendu au titre des enjeux stratégiques, car il n'est pas toujours facile de se départir des questions plus opérationnelles. L'angle stratégique et opérationnel est parfois mal compris ;
- ➔ les bénévoles ont-ils un rôle de référent thématique auprès du réseau et des MSE ? Ou un rôle de proposition stratégique ?
- ➔ les bénévoles peuvent être tributaires de changements au sein des équipes salariées, et, de fait, peinent à animer les espaces.

Pour répondre à l'enjeu global de l'écologie intégrale, le CCFD-Terre solidaire développe son activité de solidarité internationale suivant 4 thématiques prioritaires

SOUVERAINETÉ ALIMENTAIRE

MIGRATIONS INTERNATIONALES

PAIX ET VIVRE ENSEMBLE

JUSTICE ÉCONOMIQUE

1. L'objectif est centré sur la structuration, principalement interne, du CCFD-Terre Solidaire selon les axes prioritaires.
2. L'important travail accompli par les équipes et les bénévoles sur les thématiques n'est pas l'objet de ce bilan.

La montée en compétence des bénévoles sur les thématiques existe bien, mais certains s'interrogent sur leur légitimité. La formation des bénévoles est donc encore un enjeu central du prochain triennal.

Par ailleurs, certains bénévoles experts pourraient contribuer plus étroitement avec les salariés, en dehors de l'espace formel de la sous-commission. Cette expertise est déjà mise en place avec succès sur certains sujets ponctuels.

Du côté des salariés, la mise en place d'une structure formalisée avec les équipes thématiques transversales a conduit à des difficultés de fonctionnement. Il faut du temps pour adopter une organisation plus agile et plus souple, en mode projet. En outre, la compréhension et l'appréhension des thématiques n'est pas la même selon les directions, qui ne s'impliquent pas de la même manière. Il est encore nécessaire d'accompagner les équipes au changement d'organisation et aux enjeux qui en découlent.

Des actions menées en dehors des espaces dédiés

L'organisation thématique s'est principalement traduite par la mise en place de la CAT et des ETT. Pour autant, cette structure et la question de la transversalité vont bien au-delà de la CAT et des équipes transversales. Des actions thématiques sont mises en place en dehors de ces espaces, qu'il faut articuler : par exemple, le Tapsa et la campagne justice climatique. De même, se pose la question de l'articulation entre les axes prioritaires identifiés et les autres enjeux thématiques prioritaires comme l'Apartheid et ITPO (qui ont finalement intégré la sous-commission PVE), les semences et le Tapsa.

DES CONFLITS DE PRIORITÉS

Un enjeu de cohérence des stratégies thématiques et géographiques

L'organisation thématique peut venir percuter des organisations plus géographiques, comme à la direction des partenariats car les priorités géographiques ne sont pas nécessairement en adéquation avec les priorités stratégiques thématiques. Jusqu'où faut-il aller pour les faire se rencontrer ?

Malgré tout, la nouvelle organisation a permis une meilleure prise en compte des enjeux thématiques dans les espaces géographiques. Par exemple avec le développement des partenariats « migrations » (grâce à l'enveloppe financière dédiée).

Par ailleurs, comment articuler les priorités thématiques des partenaires et les nôtres ? Il faut penser une articulation fine entre les enjeux et permettre la mise en place d'un plaidoyer géographique cohérent avec les 4 axes thématiques et les enjeux partenariaux.

Arbitrer entre les sujets

L'adoption de 4 thématiques prioritaires doit permettre de mener des arbitrages entre les principaux sujets, qui ont parfois du mal à être faits. La réunion trimestrielle de coordination des sujets aide cependant à s'assurer qu'ils peuvent tous être correctement traités. À noter également, l'importance de la visibilité donnée aux priorités par les instances. L'étape suivante est donc de prioriser pour gérer au mieux les ressources, humaines et financières. Les contraintes financières et RH ne sont d'ailleurs pas toujours clairement appropriées et comprises, et conduisent à poursuivre trop de projets.

L'appropriation par le réseau et les bénévoles

Les 4 axes thématiques font désormais partie du langage courant : ils sont repris pour la plupart dans les plans d'action régionaux et ont un fort écho dans le réseau.

VERS L'EXTERNE

Mieux articuler notre communication

Une bonne articulation entre le journal Échos du Monde et le journal des donateurs est un enjeu important pour l'avenir. La ligne éditoriale d'Échos du Monde est un sujet à travailler en tant que tel. En principe, une thématique est prévue par numéro.

Pour la collecte, le focus se fait principalement sur l'axe souveraineté alimentaire, ce qui permet d'avoir une communication variée et structurée. Il est plus difficile de communiquer autour de la thématique migrations par exemple.





AGIR CONTRE LE PATRIARCAT

L'intégration de l'approche genre au CCFD-Terre Solidaire s'est faite, tant par l'impulsion de certains partenaires féministes au Sud, que par la prise de conscience et la militance féministe de certain.es professionnel.les en son sein. Elle a conduit l'association à initier la réflexion sur la question du patriarcat comme une des causes de la faim et des inégalités.

UNE CONSCIENTISATION À PARTIR DE 2014

Pour la première fois en 2014, le rapport d'orientation contient un axe transversal sur le genre, sous l'angle de l'égalité femme-homme. Puis, le CCFD-Terre Solidaire soutient des initiatives genres des partenaires, et enclenche un processus de prise de conscience de son importance dans la structuration des sociétés.

Des bénévoles commencent alors à travailler sur la sensibilisation de l'opinion publique au travers d'actions d'éducation à la citoyenneté et à la solidarité internationale. En 2017, la direction des partenariats internationaux (DPI) formalise un groupe genre interne. Avant de lancer un diagnostic de sa direction et de mettre en œuvre un plan de formation pour ses salarié.es.

LE GENRE COMME THÉMATIQUE ESSENTIELLE

La réflexion sur les dominations patriarcales sous l'angle politique et intégral est l'une des dix thématiques prioritaires au regard des enjeux du monde, dans le rapport d'orientation 2021-2027. L'objectif est de comprendre son impact sur d'autres dominations tels que **la diversité de genre, les minorités ethniques et religieuses, la relation entre les humain.es et la nature**, qui paraissent devoir être pris en compte de manière systémique.

Le genre devient ainsi une thématique essentielle à traiter dans tous les axes d'intervention du CCFD-Terre Solidaire. L'organisation fait d'ailleurs partie de la Commission genre et développement au sein de Coordination Sud et a bénéficié de son dispositif Frio Genre (2016-2018) destiné aux associations qui souhaitent intégrer ou approfondir l'approche genre en interne. Le CCFD-Terre Solidaire soutient également le renforcement des OSC féministes à travers des programmes financés par le fonds de soutien aux organisations féministes (FSOF).

LE PATRIARCAT, UNE DES CAUSES DE LA FAIM

À l'assemblée générale (AG) en juin 2023, les participant.es et les contributeur.trices au débat en vue de l'AG soulignent l'importance et la difficulté d'aborder la question du patriarcat, tout comme sa légitimité à la traiter à différents niveaux. Les nombreuses interventions et interrogations révèlent aussi l'amplitude des connaissances sur ce sujet et leur diversité. Et montrent à quel point les participant.es sont conscient.es de l'interconnectivité des sujets et de la centralité du patriarcat en tant qu'une des causes de la faim, de la pauvreté, mais également de la violence et du non-respect des droits fondamentaux des filles et des femmes.

Il semble donc important de **comprendre et d'analyser les racines tout comme les interdépendances entre le patriarcat et d'autres rapports de domination** dans les contextes donnés, mais également dans une perspective globale et historique pour rendre compte des facteurs invisibles à tous les niveaux.

Lors de cette AG, il apparaît aussi nécessaire de traiter ce sujet au sein du CCFD-Terre Solidaire, notamment en matière de ressources humaines afin d'accompagner les bénévoles et améliorer la gouvernance. Pour cela, il faut se doter d'outils d'analyse des pratiques. D'autant qu'est pointée la difficulté pour élaborer une stratégie afin de traiter cette question dans son ensemble, en allant au-delà des rapports de domination hommes-femmes. En effet, réfléchir à une approche plus générale qui tient compte des causes structurelles de la faim, comme la domination de l'humain sur la nature et la justice économique, n'est alors pas encore perçue comme une évidence par la majorité. Les contributions au débat soulignent aussi le besoin de considérer la domination occidentale dans une approche coloniale/décoloniale (même si elle n'est pas nommée en tant que telle). **Il s'agit aussi de considérer son lien direct avec le rapport marchand, l'exploitation de la nature, les modèles économiques et agricoles basés sur l'exploitation et le profit.**



Aussi, comment agir avec l'ensemble des acteur.trices – ceux et celles qui ont le plus avancé.es dans ces réflexions mais également les plus réticent.es – en évitant une approche colonialiste et en montrant la cohérence avec les champs d'action thématiques du CCFD-Terre Solidaire ?

UNE ÉTUDE PARTICIPATIVE DANS LE CADRE D'UN PROCESSUS TRANSFORMATIF

Afin de s'appropriier pleinement le sujet, le CCFD-Terre Solidaire a souhaité réaliser un travail pédagogique avec l'ensemble de ses membres et partenaires. Une première étude, avec l'accompagnement du F3E, est en cours. Elle doit montrer que la lutte contre le patriarcat et la prise en compte du genre – en articulation avec d'autres facteurs d'oppression – est cohérente avec les missions du CCFD-Terre Solidaire ; et analyser l'impact du patriarcat sur la faim et les inégalités.

Sur les analyses et les pratiques de partenaires dans certains pays, l'étude doit également identifier en quoi **le patriarcat constitue une cause structurelle de la faim et des inégalités** ; et quels sont les leviers d'actions à mobiliser prioritairement par le CCFD-Terre Solidaire.

Des partenaires, ainsi que des organisations alliées¹, prennent part à cette étude participative. Les consultant.es doivent proposer un appui et conseil dans la définition de la méthode pour associer les partenaires : définition des critères de sélection, des modalités d'association et des cadres de consultation, exploitation et analyse des données recueillies ; et les aider à conduire les consultations avec eux.



1. Organisations françaises de solidarité internationale, membres de CSUD ou du F3E anglosaxonnes et européennes (membres de la CIDSE), et d'autres organisations peu en lien avec le CCFD-Terre Solidaire mais ayant une expertise sur la thématique.



VERS UN TRIENNAL 2

LA « MAISON DU PATRIARCAT » COMME OUTIL

Il s'agit d'un outil développé par l'association féministe internationale Just Associates qui permet d'analyser le fonctionnement socio-économique, politique, et historique de nos sociétés, avec une approche genre intersectionnelle. Il part des expériences vécues et connaissances situées des participant.es et co-chercheur.euses de la recherche-action participative. Il favorise l'écoute active et les échanges qui deviennent la base des connaissances et apprentissages produits collectivement.

Cet outil permet ainsi de rendre compte de l'existence et de l'impact du patriarcat dans les sociétés et, spécifiquement, dans tous les domaines d'intervention des participant.es. Il aide à identifier les principaux traits, modes de fonctionnement et mécanismes de reproduction du patriarcat mais également son articulation avec d'autres facteurs et systèmes en fonction des contextes.

Cet outil constitue le fil conducteur de l'étude permettant aux participants :

- ➔ D'identifier les différents espaces privés ou publics où le patriarcat est vécu par les femmes et les hommes : la famille, les relations amoureuses ou de couple, l'État (législation, politiques publiques), l'école, le quartier et la communauté, les institutions religieuses, les médias, le travail, l'art, la culture, les espaces sportifs.
- ➔ D'identifier des règles, des normes et des mécanismes qui rendent le système patriarcal effectif dans nos vies quotidiennes, tant au niveau des interactions que de la superstructure sociale.

DES ÉCHANGES TRÈS PRODUCTIFS

La communauté d'apprentissage, trilingue, est une actrice clé du processus. Elle est composée de salarié.es, bénévoles et représentant.es d'organisations partenaires (Afrique du Nord, subsaharienne et Afrique du Sud, Amérique Latine, Asie, France, Moyen Orient), et divisée en deux groupes : franco-espagnol et anglais.

Au total, trois sessions avec chaque groupe ont déjà eu lieu :

- 1 la première pour analyser le fonctionnement du patriarcat dans nos sociétés respectives avec l'outil la « maison du patriarcat »² ;
- 2 La deuxième pour la co-construction des hypothèses ;
- 3 La troisième pour analyser les données recueillies.

2. L'équipe de consultant.es a fourni la fiche technique de l'outil dans les trois langues : espagnol, français, anglais.

3. L'une des membres de la communauté d'apprentissage a assuré la traduction anglaise de l'atelier, ce qui a été fortement apprécié.

La compréhension du patriarcat et du système de genre des participant.es, issus de cercles différents, étaient logiquement inégal. Les échanges ont, pour autant, été très productifs. Les personnes les moins expérimentées ont écouté pendant la première session, puis elles étaient de plus en plus actives dans les discussions. Le mélange entre les groupes était un bon choix car ils et elles se sont enrichi.es mutuellement.

La communauté d'apprentissage, à travers les échanges, les partages de connaissances et de pratiques, a finalement confirmé et élargi l'hypothèse initiale : « *le patriarcat en tant que cause structurelle de la faim et des inégalités* ».

DÉMULTIPLICATION DE L'ATELIER

Des membres de la communauté d'apprentissage ont reproduit l'atelier avec leurs équipes ou des communautés avec lesquelles elles et ils travaillent :

- 7 membres de l'équipe diocésaine de Belfort-Montbéliard ;
- 6 membres de l'association Alternative Espaces Citoyens au Niger ;
- Asociación Puntos de Encuentro avec 43 adolescentes et 30 adolescents entre 15 et 17 ans, étudiant.es du collège au Nicaragua ;
- L'équipe Feminismo y Territorios et l'équipe Masculinidades de FEC en Argentine ;
- 15 membres du Migrant's woman group de Africa Unite en Afrique du Sud³.

Cette démarche prouve l'intérêt porté à l'étude et confirme la pertinence de la mener. De manière générale, elle désigne un souhait de s'engager et de s'approprier l'approche genre et la lutte contre le patriarcat. D'autant plus qu'il s'agissait d'une démarche volontaire en raison du travail supplémentaire que cela implique.

Certains membres de la communauté d'apprentissage, y compris issus du cercle plus éloigné, soit un échantillon des partenaires CCFD-Terre Solidaire, ont par ailleurs partagé avec l'ensemble de la communauté, les résultats de leur atelier qui est devenu un réel espace d'échanges, d'apprentissages et de réflexion stratégique.

Cela a aussi permis d'identifier le niveau d'engagement d'environ 15 organisations partenaires, entre :

- ➔ Le cercle des très engagés dans la lutte contre le patriarcat avec une approche intersectionnelle ;
- ➔ Le cercle de ceux impliqués via des actions et/ou des réflexions déjà menées sur cette thématique et ouverts à les partager ;
- ➔ Le cercle des très éloignés de cette thématique pour qui le sujet du patriarcat constituera une découverte et un objet d'apprentissage, ce qui permettra aussi d'en mesurer les freins.

LES PISTES DE TRANSFORMATION D'ORES-ET-DÉJÀ IDENTIFIÉES

- **L'accompagnement de groupes, par exemple les populations et femmes indigènes avec une posture d'alliée ;**
- **L'empowerment économique des femmes ;**
- **Le travail sur les masculinités depuis l'enfance avec la prise de conscience de l'impact et des injonctions du patriarcat sur les hommes ;**
- **L'intégration des hommes aux luttes féministes ;**
- **Comprendre la violence pour la transformer ;**
- **La reconnaissance et la valorisation de nos diversités ou intersectionnalités dans une convergence de luttes ;**
- **Le soin de soi comme mécanisme de résistance ;**
- **Valoriser et rendre visible les actes de résistances ;**
- **Rompre le tabou et le silence au sein des familles et interroger le mythe de la famille protectrice en rendant visibles les violences intrafamiliales ;**
- **Comprendre collectivement la société qu'on veut construire : si on ne veut plus vivre dans « la maison patriarcale », dans quelle maison veut-on vivre et comment ?**
- **Créer de nouvelles formes de relations sociales, au sein des mouvements et dans le domaine professionnel ;**
- **Créer des espaces de formation dans les organisations.**

POUR UNE ÉGLISE TOURNÉE VERS LA SOLIDARITÉ INTERNATIONALE FRATERNELLE ET SYNODALE

Le CCFD-Terre Solidaire agit pour que l'Église en France et dans le monde vive pleinement la solidarité internationale, développe un esprit de fraternité et devienne plus synodale. Quel bilan de l'objectif après deux ans de déploiement ?

IDENTIFIER LES CATHOLIQUES EN PÉRIPHÉRIE À RALLIER ET METTRE EN PLACE UN PLAN D' ACTIONS

Un groupe de travail a ciblé les types de chrétiens-ne-s vivant en périphérie, que le CCFD-Terre Solidaire souhaite atteindre. Une réflexion sur des idées d'actions à mener est en cours, ainsi qu'un travail pour affiner la ou les cible(s).

RENFORCER LES LIENS AVEC LES MSE

Des rencontres ont eu lieu entre les équipes nationales des MSE et le CCFD-Terre Solidaire avec le bureau national, la présidence selon le mouvement rencontré, et la direction générale, le cas échéant. Outre les liens créés, ces échanges ont permis au CCFD-Terre Solidaire de mieux connaître les mouvements, et réciproquement pour les MSE, notamment de comprendre les axes thématiques de l'association.

La rencontre annuelle avec les délégué.e.s des MSE s'est déroulée sur une journée en présentiel. En 2024, les MSE et les représentants des régions se sont aussi réunis lors d'un week-end pour traiter de la question du développement du lien au niveau local. L'idée est que la gouvernance concerne tout le monde. Au total, 17 mouvements étaient présents.

Sur la base du volontariat, des groupes de travail sur des thématiques qui pouvaient intéresser les MSE ont été créés. Les groupes de travail réfléchissent à des thématiques qui peuvent intéresser plusieurs MSE ainsi que le CCFD-Terre solidaire. L'objectif est d'arriver à des propositions concrètes dont les MSE et le CCFD-Terre Solidaire peuvent s'emparer. Le groupe de travail doit être limité dans le temps afin de déterminer la durée de l'investissement des membres de la collégialité et avoir

une idée claire sur les objectifs à atteindre. Il nous faut aujourd'hui apprendre à mutualiser.

Le CCFD-Terre Solidaire a également participé à des assemblées générales et des temps forts des MSE, ce qui a renforcé les liens, notamment avec des mouvements plus éloignés et donc moins présents. Cela a aussi permis aux MSE de rappeler leur présence au sein de la collégialité, et au CCFD-Terre Solidaire d'informer sur son action et ses évolutions. Un lien a été créé avec l'Action catholique des femmes grâce à notre travail sur le patriarcat et le lien avec les SGDF a été renforcé cette année car ils nous ont invité à leur AG et présente un candidat au CA. En outre, une visioconférence de présentation de l'ONG a été proposée aux référents dédiés à l'écologie dans les diocèses qui partagent des valeurs communes. L'objectif est désormais de les intégrer à la collégialité.

Le CCFD-Terre Solidaire a veillé, dans le cadre de ses stratégies de plaidoyer, à solliciter le soutien des MSE sur des sujets phares comme les migrations ou encore la régulation des acteurs économiques, souvent dans des contextes où le sujet traité nécessitait une réaction, forte, catholique et unifiée ; **une façon de pleinement vivre la collégialité.**

Tous ces échanges sont source de richesse, ils renforcent les liens institutionnels mais aussi plus « opérationnels » en matière d'actions, de plaidoyer ou encore de prises de parole avec des mouvements de la collégialité et d'autres réseaux d'Église.

POUR SUIVRE L'ENGAGEMENT DANS PROMESSES D'ÉGLISE ET LA PRÉPARATION DU SYNODE

Le CCFD-Terre Solidaire fait partie des mouvements fondateurs qui ont donné sens à ce regroupement de

mouvements, imputant la crise des abus sexuels en particulier à une manière déviante d'exercer l'autorité dans l'Église et cherchant à y remédier par une transformation de l'Église qui permettrait à tous les baptisés de participer à sa gouvernance. Le CCFD-Terre Solidaire a été moteur dans le comité de pilotage à la fois pour garder ce cap et pour permettre que tous les mouvements puissent avancer ensemble dans cette démarche quelles que soient leurs différences.

Le CCFD-Terre Solidaire a posé sa candidature pour participer au comité de pilotage afin de poursuivre son engagement au sein du collectif, avec pour ambition de :

- Valoriser les compétences et expériences des mouvements membres
- Faire vivre la co-responsabilité
- Informer, former, impliquer
- Participer avec d'autres à des débats en Église sur des questions controversées

RENFORCER LA DÉMARCHÉ « ÉGLISE VERTE »

Le CCFD-Terre Solidaire, lui-même labélisé « Église verte », a pris part au déploiement du label en participant au bureau élargi et à l'assemblée générale.

Au niveau local, des équipes du CCFD-Terre Solidaire et des bénévoles sont engagé.e.s dans la démarche et sont acteurs dans leurs paroisses.

Par ailleurs, le label nourrit, en partie, le plan d'action sur la recherche d'un mode de fonctionnement plus sobre au sein du CCFD-Terre Solidaire.

VERS UN TRIENNAL 2

IDENTIFIER LES CATHOLIQUES EN PÉRIPHÉRIE À RALLIER ET METTRE EN PLACE UN PLAN D'ACTION

Les initiatives doivent se déployer en 2024-2025, leurs effets ne sont donc pas encore visibles.

Les idées d'actions au départ étaient disparates, ne s'appuyant pas toujours sur une analyse sociologique, ce qui a rendu plus difficile la réalisation de cet objectif, pour cette première partie du triennal.

Le prochain plan devra donc permettre une approche plus concrète et coordonnée en déployant des actions spécifiques sur des territoires pilotes ou à développer au sein du CCFD-Terre Solidaire.

Par ailleurs, un groupe d'analyse de l'existant et d'impulsion de nouvelles dynamiques dans le réseau a été créé.

RENFORCER LES LIENS AVEC LES MSE

Il faudrait communiquer davantage, notamment sur La Place, pour donner de la visibilité. À date, il n'a pas été possible de créer une lettre ou newsletter avec les MSE qui permettrait, par exemple, d'informer, une fois par an, sur les thématiques portées par les mouvements, leurs temps forts et sur les projets communs avec CCFD-Terre Solidaire. De manière générale, il faudrait que le CCFD-Terre Solidaire octroie **plus de moyens à la communication sur nos liens avec les MSE**, par exemple en dégageant du temps à un.e salarié.e ou en créant une mission bénévole.

Par ailleurs, les MSE n'informent pas assez leurs membres de leur appartenance à la collégialité et sur l'importance de participer localement aux actions du CCFD-Terre Solidaire ou de travailler à construire des projets/actions en commun.

En outre, contacter, et donc rencontrer, les MSE avec qui le CCFD-Terre Solidaire n'est plus en lien est difficile (absence de réponse, coordonnées plus à jour). De même que de veiller à maintenir un échange régulier avec les président.e.s des MSE et la présidente du CCFD-Terre Solidaire sur nos actualités respectives.

De leur côté, les MSE évoquent, à juste titre, le vieillissement de leurs membres et leur nombre qui diminuent, pour justifier le manque de personnes en capacité de se mobiliser avec le CCFD-Terre Solidaire.

Une équipe de bénévoles (administrateurs ?) pourrait se constituer pour assurer une présence plus importante du CCFD-Terre Solidaire auprès des MSE.

Le second triennal doit ainsi permettre de :

- ➔ Renforcer la collégialité en s'appuyant sur les compétences des MSE et du CCFD-Terre Solidaire ;
- ➔ Rejoindre plus efficacement les mouvements de jeunes ;
- ➔ Poursuivre les efforts pour rencontrer les MSE qui ne sont plus en lien ;
- ➔ Réfléchir à l'élargissement de la collégialité comme aux référents dédiés à l'écologie, justice et paix, et d'autres, de plus en plus nombreux, à partager les valeurs du CCFD-Terre Solidaire ;
- ➔ Montrer les atouts du CCFD-Terre Solidaire et comment être membre de la collégialité est une vraie plus-value pour les MSE
- ➔ Et réciproquement montrer la plus-value des MSE pour le CCFD-Terre Solidaire. Le travail réalisé par les mouvements peut être relié aux réflexions,

travaux et actions de l'association. Par exemple, certains mouvements d'action catholique ont déjà réfléchi au rapprochement avec les chrétiens en périphérie.

- ➔ Création d'une équipe MSE constitué de membres du CA pour continuer à renforcer ce lien avec les MSE

Il s'agira aussi de faire attention à :

- ➔ Associer les MSE aux définitions des plans d'action ;
- ➔ Ne pas toujours penser la collégialité comme une grande entité, mais plutôt veiller à travailler par thème, compétence, centre d'intérêt. Accompagner les MSE dans l'information de leurs membres sur leur appartenance au CCFD-Terre Solidaire.

POURSUIVRE L'ENGAGEMENT DANS PROMESSES D'ÉGLISE ET LA PRÉPARATION DU SYNODE

Après avoir été consulté sur le Synode et informé de l'engagement dans la démarche Promesses d'Église, le réseau a eu le sentiment que le travail sur ces sujets est resté très interne aux instances associatives, ce qui a notamment freiné les engagements au sein des diocèses. En outre, la CIDSE n'a pas été sollicitée.

Le mouvement des groupes locaux dédiés à la démarche Promesses d'Église a été ralenti Il pourrait être relancé dans le cadre du prochain triennal, sachant que le collectif Promesse d'Église y travaille.

Par ailleurs, il apparaît pertinent d'intégrer un membre du CCFD-Terre Solidaire dans chaque groupe de travail Promesses d'Église, pour entretenir les relations inter-organisationnelles et le lien avec l'institution.

RENFORCER LA DÉMARCHE « ÉGLISE VERTE »

Le CCFD-Terre Solidaire va poursuivre son engagement et la mobilisation dans la démarche. Il faudra évaluer l'impact de cet engagement sur le réseau en termes d'actions et de changements de pratiques.

D'AUTRES DÉFIS POUR LE PROCHAIN TRIENNAL

- Créer des espaces de rencontres avec des personnes de spiritualités diverses ;
- Ouvrir la collégialité à de nouveaux MSE.





RENFORCER NOTRE CAPACITÉ À AGIR



5

**UN PLAN DE FORMATION
POUR METTRE EN ŒUVRE
LE RAPPORT D'ORIENTATION**

6

**AGIR ENSEMBLE EN FAVEUR
DE LA TRANSITION
ÉCONOMIQUE SOCIALE ET
ÉCOLOGIQUE**

7

**INTÉGRER DEUX NOUVEAUX
MOYENS D'ACTION DANS
SA STRATÉGIE**

8

**DÉVELOPPER LE RÉSEAU
DE BÉNÉVOLES**

9

**DIVERSIFIER SES RESSOURCES
FINANCIÈRES ET DÉVELOPPER
LE MÉCÉNAT D'ENTREPRISE**

10

RÉAFFIRMER SA NOTORIÉTÉ

11

**RECHERCHER UN MODE
DE FONCTIONNEMENT SOBRE**

UN PLAN DE FORMATION POUR METTRE EN ŒUVRE LE RAPPORT D'ORIENTATION

La formation est un élément essentiel du développement du réseau : elle permet d'accueillir et d'intégrer les nouveaux bénévoles, de leur donner les capacités d'agir et de vivre un engagement porteur au-delà du CCFD-Terre Solidaire. Le nombre de formations déjà réalisées lors de ce premier triennal et le nombre de participant.e.s montrent qu'il y a une attente importante.

RÉALISATION D'UN PLAN DE FORMATION À DISPENSER AU RÉSEAU

Les objectifs de ce premier triennal visaient à structurer la stratégie de formation pour mettre en application le nouveau rapport d'orientation (RO), en lien avec le projet éducatif de l'association ; et dispenser, en priorité, celles dédiés aux 4 axes thématiques du CCFD-Terre Solidaire, au plaidoyer local et à l'Église.

Conçu et validé en 2022 par le CODI, un plan de formation sur trois ans prévoit ainsi pour le réseau de bénévoles, les objectifs suivants :

- devenir acteur.trice du CCFD-Terre Solidaire ;
- se mobiliser avec le CCFD-Terre Solidaire ;
- contribuer au fonctionnement du CCFD-Terre Solidaire.

17 modules de formation ont été identifiés après une consultation sur les besoins de formation des bénévoles. Le plan de formation a permis d'organiser et prioriser la réalisation des différentes offres et de définir à quel niveau de territoire les proposer aux bénévoles (national, régional, local). Les formations prioritaires pour ce premier triennal ont bien été dispensées : celles dédiés aux 4 axes thématiques du CCFD-Terre Solidaire, au plaidoyer local, à l'Église et à la doctrine sociale de l'Église.

D'autres formations ont également été réalisées, en cohérence avec la déclinaison stratégique du RO :

- ➔ les formations « recruter et accueillir », « Bienvenue » et sur l'éducation populaire, en réponse à la stratégie de développement du réseau ;
- ➔ la formation sur la collecte, en réponse à la stratégie de développement des ressources ;
- ➔ les formations ECSI, partenariat international, visa pour le voyage et agir dans la rue pour appuyer les bénévoles dans leur engagement dédié aux missions sociales ;
- ➔ les formations en communication, des trésoriers, et à Challenge pour leur permettre d'agir en support.

Après avoir été animés au niveau national, quasiment tous les modules ont fait l'objet d'un module clé en main disponible sur la docuthèque, pour pouvoir les développer. 14 sont aujourd'hui accessibles en ligne¹.

DIGITALISATION DU CATALOGUE DE FORMATIONS

Pour assurer le déploiement de cette offre, le catalogue des formations nationales a été digitalisé sur La Place. Les bénévoles peuvent consulter et s'inscrire directement aux formations. Par ailleurs, l'articulation du catalogue avec la base de données *Challenge* permet de suivre les inscriptions pour chaque formation et aux bénévoles de suivre leur parcours de formation. La communication interne sur la formation s'est aussi développée avec de nombreux articles publiés – par exemple *Le module de formation sur l'éducation populaire est disponible !*² par Anne-Cécile BLAISE – et d'une vidéo diffusée sur La Place.

1. Docuthèque > vie associative et bénévolat > modules de formation

2. <https://laplace.ccfid-teresolidaire.org/article/le-module-de-formation-sur-leducation-populaire-est-disponible>

3. Cette formation tournée vers l'action comportait 4 webinaires en ligne ainsi que des ressources complémentaires.

En savoir plus : <https://laplace.ccfid-teresolidaire.org/article/formation-en-ligne-danimateur-laudato-si-partir-du-19-avril>

4. Parmi les nombreuses publications sur le sujet, lire par exemple la note de synthèse *Le numérique au service des associations et de la mobilisation citoyenne*.

Par ailleurs, le CCFD-Terre Solidaire relaie des offres de formations proposées par de proches alliés lorsqu'elles sont en lien avec le RO. En avril 2023, une formation en ligne gratuite d'animateurs Laudato Si' du mouvement Laudato Si' a ainsi été relayée sur La Place³.

DÉVELOPPEMENT DU E-LEARNING

Ce triennal a également permis de **prendre le tournant du numérique pour la formation**. Après avoir déterminé les conditions de réalisation et de diffusion, un module *e-learning* sur la justice économique a été réalisé en 2023 et trois modules seront proposés en 2024 sur les autres thématiques prioritaires.

INSTALLATION D'UNE CULTURE DE L'ÉVALUATION

Pour chaque formation dispensée, un formulaire d'évaluation a été mis à disposition des animateur.trices et les participant.e.s peuvent remplir un questionnaire en ligne à l'issue de leur formation.

Pour le plan de formation, un *reporting* est réalisé chaque année, et depuis 2023, il se fait grâce aux données collectées dans *Challenge*. Un questionnaire de satisfaction a été envoyé à tous et toutes les bénévoles ayant participé à au moins une formation dans l'année, pour évaluer l'intérêt qu'ils portent à cette offre et les bénéfices qu'ils en tirent.

LE FINANCEMENT DES FORMATIONS

Le CCFD-Terre Solidaire a obtenu du Fonds pour le développement de la vie associative (FDVA), un **financement de 93 000€** sur 3 ans, versé par tranche de 31 000 € en 2022, 2023 et 2024.

VERS UN TRIENNAL 2

Les bénévoles et les salarié.e.s ont une bien meilleure lisibilité de l'offre de formation. En étant partiellement numérique, elle a été adaptée aux contraintes de déplacement des bénévoles et aux contraintes budgétaires de l'association sur le long terme.

Cette offre répond aussi aux enjeux de transformation numérique pour les associations⁴. Le cadre du financement du FDVA a été une exigence bénéfique pour développer la culture du *reporting*.

Le plan de formation, le catalogue en ligne, le suivi via *Challenge* sont autant d'évolutions positives qui ont facilité le pilotage des formations au CCFD-Terre Solidaire. Elles permettront une évaluation plus fine lors du deuxième triennal.

AMÉLIORER LA TRANSVERSALITÉ

La transversalité entre directions d'une part et, d'autre part, entre régions et siège, est encore en-dessous du niveau souhaité pour atteindre pleinement les objectifs fixés. Entre siège et régions, on note surtout les difficultés dans le suivi du FDVA. Entre directions, informer la responsable formation du réseau bénévole des projets de formation pour un pilotage global n'est pas encore un réflexe.

Par ailleurs, si, après l'épidémie de COVID-19, les pratiques de formation ont évolué et conduit à adapter l'offre, certaines formations ont, elles, été annulées faute de participants.

Pour la réalisation des modules de formation thématique, des difficultés ont été rencontrées pour la validation des contenus, notamment :

- ➔ l'identification de personnes référentes ;
- ➔ la mise à jour des données des textes de référence.

Cela a retardé la sortie du module « souveraineté alimentaire », initialement prévu en janvier 2024.

RENFORCER LA DYNAMIQUE ACTIONS-FORMATIONS

Le deuxième triennal s'inscrit dans la continuité du premier en termes de réalisation de modules alignés sur les priorités de l'association afin de permettre aux bénévoles, actuels et futurs, de mener des actions de mobilisation qui s'inscrivent dans le cadre du nouveau RO.

Il serait aussi opportun de proposer une offre de formateurs pour les bénévoles afin que l'animation des formations se développe plus largement. Les contraintes en matière de ressources humaines salariées sont fortes, d'autant que la DMC porte également d'autres priorités, à commencer par le développement des ressources financières territoriales.

Il faudra continuer à insister et resserrer les liens entre formation et actions. Les formations sont toujours orientées vers le passage à l'action et les actions portées par les bénévoles ont une forte dimension formative.

Le déploiement d'un Learning Management System – dont le pilotage a été repris par la DRH – devra permettre d'ouvrir les formations au grand public pour contribuer à la visibilité du CCFD-Terre Solidaire et de son expertise. Ce sera aussi **l'opportunité de recruter de nouvelles et nouveaux bénévoles**, probablement avec des profils différents.

La création de modules d'e-learning peut également amener le CCFD-Terre Solidaire à créer de nouveaux partenariats qui dynamiseraient la formation, et trouver de nouvelles formes de financement.

Il sera d'autant plus important que la transversalité soit plus fluide pour gagner en efficacité sur l'ensemble des aspects : pilotage, reporting, validation des contenus, etc.

Enfin, pour plus de lisibilité et de cohérence, les objectifs de formation gagneront à s'inscrire dans la stratégie de développement du réseau, comme évoqué au CODI le 26 mars 2024. Cela est congruent avec l'impact de la formation sur l'engagement bénévole.



LES FORMATIONS SONT TRÈS APPRÉCIÉES DES BÉNÉVOLES : ELLES LEUR PERMETTENT DE RENFORCER LEURS CONNAISSANCES SUR LE CCFD-TERRE SOLIDAIRE ET LES THÉMATIQUES QU'IL PORTE, DE RENCONTRER DES PAIRS ET DE GAGNER CONFIANCE EN EUX POUR MIEUX AGIR ET ASSUMER LEUR(S) MISSION(S), TOUT EN CONSOLIDANT LE SENTIMENT D'APPARTENANCE À L'ASSOCIATION

*Margot Basuyaux,
extrait du reporting formations 2023.*



LA FORMATION EN 2023

777

bénévoles
formés

109

formations
dispensées

1237

participations à
des formations



AGIR ENSEMBLE EN FAVEUR DE LA TRANSITION ÉCONOMIQUE, SOCIALE ET ÉCOLOGIQUE

Depuis plus de 60 ans, le CCFD-Terre Solidaire, la Sidi et plus récemment la Fondation Terre Solidaire proposent un autre modèle de société et des réponses justes et durables aux crises que nous traversons.

Pour faire entendre et reconnaître ces solutions, il apparaît important que ces trois entités, avec le Lab' Terre Solidaire, portent un discours commun en faveur de la transition écologique, économique et sociale, et fassent de **leur complémentarité, un levier pour imaginer de nouvelles modalités d'action.**

Il s'agit également de s'interroger collectivement sur l'ambition que l'on peut ou que l'on doit donner à cet Ensemble : jusqu'où aller dans la démarche pour être en mesure de répondre aux défis auxquels nos sociétés sont confrontées ? Comment additionner nos forces pour multiplier notre impact et se donner une chance d'être des acteurs du changement ?

En tentant de coconstruire une vision, une ambition, des modalités d'action et des valeurs communes, l'objectif est également d'ouvrir le débat, d'explorer l'intérêt de bâtir un sentiment d'appartenance et de se donner les moyens de renforcer l'impact de nos structures.

PARTAGE DES FONDAMENTAUX ET DÉFINITION DE LA RAISON D'ÊTRE

Pour donner vie à cet « Ensemble », un groupe de travail a été créé afin de partager les fondamentaux et définir sa raison d'être comme une entité à part entière. Les participants ont exprimé, d'une part, leur souhait de maintenir la dynamique engagée et, d'autre part, la nécessité d'apporter des preuves tangibles, en interne et en externe, que l'Ensemble est plus puissant que l'addition des forces de chacun, autrement dit, que le « tout est supérieur à la somme des parties ». Par ailleurs, les membres du groupe de travail ont

insisté sur la nécessité d'engager les administrateurs, les bénévoles et les salariés dans le projet, à travers des actions concrètes et des succès rapides et visibles.

Aussi, depuis 2020, le CCFD-Terre Solidaire a initié les rencontres de l'Ensemble dans la dynamique du rapport d'orientation et afin de renforcer les liens de collaborations entre les organisations. Les dirigeants des trois entités se sont déjà réunis à plusieurs reprises. En outre, pour rendre lisible et cohérent l'Ensemble, un travail de définition de la marque et sa raison d'être a été lancé et aboutira à la fin du printemps 2024.

LE TOUT EST SUPÉRIEUR À LA SOMME DES PARTIES

VERS UN TRIENNAL 2

CONCRÉTISER LA FORCE ET LA COMPLÉMENTARITÉ DE L'ENSEMBLE

L'objectif est de dresser un état des lieux des champs d'action et d'identifier les méthodes d'intervention, les partenaires et les buts de chaque entité. Il s'agit également de faire un point sur les synergies possibles, et ce grâce à des méthodes de travail et des collaborations nouvelles.





LES ENJEUX POUR L'INTERNE

- En premier lieu, il s'agit d'un enjeu de mobilisation : le projet doit permettre de mettre les équipes salariés et bénévoles en mouvement ;
- En deuxième lieu, de se forger une identité et de vivre des pratiques communes en travaillant ensemble sur un projet valorisant et cohérent avec les valeurs de chaque entité.

LES ENJEUX POUR L'EXTERNE

- Il s'agit d'abord d'un enjeu d'expression : le projet doit permettre de formaliser un discours commun fort, lisible, clair et de favoriser l'appropriation de la raison d'être de l'Ensemble par le plus grand nombre ;
- Puis d'un enjeu d'influence, en donnant à voir la puissance de l'Ensemble, afin de gagner en visibilité et en notoriété.

INTÉGRER DEUX NOUVEAUX MOYENS D'ACTION DANS SA STRATÉGIE

La capacité à ester en justice et la désobéissance civile¹ sont les deux moyens d'action à intégrer dans la stratégie du CCFD-Terre Solidaire.

« ESTER EN JUSTICE »

Dans son Rapport d'Orientation, le CCFD-Terre Solidaire a choisi de considérer pleinement l'action en justice comme une modalité d'action à part entière. Cet objectif s'étend sur la durée, du fait, en premier lieu, du temps de la justice. Et avant lui, celui de la nécessité de bien positionner le contentieux au cœur de nos stratégies.

Le premier triennal a notamment permis :

- ➔ De formaliser le cadre général des actions : procédure de mise en œuvre et d'évaluation des risques ; formalisation des propositions et de leurs enjeux dans des documents synthétiques transmis aux instances ;
- ➔ De lancer une première action en justice contre Nespresso ;
- ➔ D'identifier et de valider deux autres actions stratégiques à déployer à partir de 2024, sur les pesticides et les migrations.

Ces contentieux relèvent de situations diverses : soit d'une opportunité que nous avons saisie et qui rejoint une préoccupation de fond, comme sur les pesticides ; soit parce qu'il est un véritable moyen d'action identifié comme tel, en cohérence avec les modalités d'actions globales comme pour les migrations.

4 CONTENTIEUX IDENTIFIÉS

À ce jour, quatre contentieux, ou possibles contentieux, ont été identifiés, à des stades divers. Les impacts sont donc différents. Sachant que certains ne sont pas des contentieux dits stratégiques.

Concernant le criblage des bénéficiaires finaux (c'est-à-dire le fait de vérifier, à l'aide d'un logiciel dédié, que les personnes bénéficiant de l'aide publique au développement ne sont pas inscrites sur une liste de

sanctions internationales ou nationales), le CCFD-Terre Solidaire, avec ses alliés, a porté un contentieux devant le Conseil d'État, qui a conduit à l'annulation souhaitée des lignes directrices qui imposaient ce criblage. Pour autant, d'un point de vue opérationnel, les discussions sur les exigences de criblage de bénéficiaires finaux sont toujours en cours avec l'AFD. Par ailleurs, ce contentieux ne se positionne pas réellement dans les contentieux dits stratégiques, nouveau moyen d'action du CCFD-Terre Solidaire. Il s'agit d'un contentieux de principe pour mieux fonctionner, non pas pour visibiliser et obtenir un changement dans nos combats.

Le contentieux à l'encontre de Nespresso est terminé. Si au moment de la décision, le choix d'un recours était cohérent avec nos enjeux autour de la dénonciation de la compensation carbone, la problématique n'était pas suffisamment centrée sur la question que nous dénonçons, c'est-à-dire principalement la communication des entreprises sur l'opération de compensation. De plus, en raison d'une irrecevabilité de la demande en première instance, la question traitée était devenue une question préalable de droit de la consommation. Nous étions donc assez loin de nos enjeux de plaidoyer. Nespresso a finalement retiré les allégations commerciales sur la neutralité carbone et la recyclabilité à 100 % des capsules de café.

Dans nos choix de contentieux, nous retenons vraiment dans l'appréciation de l'opportunité de l'action, la fine adéquation des questions soulevées et de la manière dont la justice va être conduite à y répondre, avec nos questions de plaidoyer, nos stratégies et notre communication. Sur les sujets des pesticides et des migrations : les contentieux n'ont pas encore débuté, mais les instances ont donné un accord de principe.

La réflexion pour aboutir à ces deux contentieux a permis de bien **positionner cette modalité d'action comme stratégique** et centrale dans nos plans d'actions.

1. Le bilan concerne uniquement l'objectif « ester en justice ». La désobéissance civile fait l'objet d'une note à la suite.

QUELS EFFETS EN INTERNE ET AU SEIN DU RÉSEAU ?

Le contentieux Nespresso est assez technique et contraignant en termes de communication. Il apparaît, pour le moment, assez éloigné de nos enjeux sur le fond. Il semble donc difficile pour les salariés, partenaires et bénévoles de se saisir du sujet.

Concernant les contentieux sur les pesticides et les migrations, les personnes chargées de piloter les thématiques se sont bien approprié les sujets. Il existe aussi un partage des enjeux au sein des équipes projets. Quand les deux contentieux seront lancés, il faudra renforcer la communication interne, y compris en informant le réseau de bénévoles, et piloter finement la communication externe.

GAGNER EN LÉGITIMITÉ

Plusieurs points positifs relevés à ce stade :

- ➔ Le fait de s'appuyer sur une modalité d'action pleinement intégrée dans les orientations stratégiques a permis d'avancer avec beaucoup de légitimité sur les potentiels contentieux concernant les migrations et les pesticides, de mettre en place des outils internes, et de partager les questions et enjeux avec des alliés ;
- ➔ Cette formalisation et la nécessité de bien peser les risques et la cohérence stratégique a permis de poser clairement les sujets, notamment grâce aux notes présentées au bureau pour bien les cadrer ;
- ➔ Les actions suscitent toujours de l'intérêt de la part des salariés ;
- ➔ Cela positionne le CCFD-Terre Solidaire dans un écosystème d'ONG qui pratiquent, de manière assez concurrentielle, le contentieux stratégique ;
- ➔ De nouvelles alliances, comme avec Intérêt à agir (IAA), Alliance des Avocats pour les Droits de l'Homme (AADH), Institut Veblen ont été expérimentées, et des modèles de financement innovants et intéressants ont été trouvés.

VERS UN TRIENNAL 2

Pour la deuxième partie du plan triennal, il faut :

- ➔ Enclencher des contentieux pour continuer à expérimenter, certainement sur différents formats ;
- ➔ Capitaliser sur nos expériences passées, notamment avec Nespresso ;

- ➔ Placer le contentieux stratégique au cœur des actions transversales dans toutes les directions, tout en veillant à l'adéquation entre le contentieux et nos priorités stratégiques ;
- ➔ Être attentifs aux risques (juridiques, financiers, réputationnels...) liés à ce type d'actions et veiller à l'adéquation entre les ressources humaines et financières ;
- ➔ Relever l'enjeu de notoriété, à articuler avec la communication, et positionner le contentieux comme un moyen d'action au service de nos campagnes ;
- ➔ Évaluer la possibilité de créer des modalités de collecte pour participer au financement de ces actions.

POINT SUR LA DÉSOBÉISSANCE CIVILE

Le 23 juin 2023, le conseil d'administration a validé une première note qui définit la désobéissance civile en la replaçant dans un contexte historique et expose les éléments essentiels de cadrage à traduire de manière opérationnelle, comme la question de la dégradation des biens matériels, le processus préalable à toute action, les enjeux, etc.

Le CA a ainsi confié aux salariés le soin d'étudier la mise en œuvre de cette note cadre, notamment par la réalisation :

- D'un support pédagogique et de formation pour les acteurs de l'association ;
- D'un cadre juridique ;
- D'un contrat d'assurance ;
- D'une politique RH en matière d'engagements possibles des salariés.

L'équipe salariée est chargée d'inscrire la déclinaison de ce nouveau moyen d'action dans le plan d'action 2024 afin de présenter au CA les modalités opérationnelles et les propositions pour répondre à un certain nombre de questions qu'impose ce type d'action.

SE POSER LES BONNES QUESTIONS

Toute action de désobéissance civile, réalisée au nom du CCFD-Terre Solidaire, engage l'ensemble de l'association, que ce soit au niveau régional et/ou dans le cadre de collectifs. Le conseil d'administration doit donc donner préalablement son accord, ce qui suppose de définir une modalité de consultation interne rapide et efficace dès lors qu'il faille prendre une décision dans les plus brefs délais.

Il est essentiel d'établir une communication ouverte et transparente avec les bénévoles et les salarié.es concernant l'action de désobéissance civile et ses implications éventuelles, individuelles et collectives. Les participant.es doivent être informé.es de la position de l'association et des mesures prises pour assurer leur sécurité et leur bien-être.

Les bénévoles et salarié.es doivent être sensibilisé.es aux risques potentiels associés à la participation à des actions de désobéissance civile, y compris les conséquences juridiques et professionnelles.

ANTICIPER LES MOYENS À METTRE EN ŒUVRE

Cela nécessite des ressources salariées et financières dédiées à la dimension de communication interne et externe au CCFD-Terre Solidaire, à la formation, aux risques juridiques et assurantiels, etc.

Une formation à la désobéissance civile est obligatoire pour celles et ceux qui souhaiteraient prendre part à tout ou partie d'une action de désobéissance civile avec le CCFD-Terre Solidaire, ainsi qu'aux salarié.es accompagnant les actions à distance (communication, RH, etc). Elle doit couvrir un large éventail de sujets pour préparer les participants à s'engager de manière efficace et sécuritaire dans des actions de protestation non violentes, répondant à plusieurs objectifs :

- Comprendre la problématique violence/non-violence et les enjeux éthiques et politiques sous-jacents : violence institutionnelle et répressive, violence « révolutionnaire » versus non-violence, etc. ;
- Apprendre les techniques de l'action non-violente, y compris celles de défense sans violence face à la répression ;
- Connaître les droits du citoyen étant donné les risques élevés d'interpellation ;
- Acquérir les bases de la pratique des médias.

UN CONTEXTE OÙ LES ESPACES DE LA SOCIÉTÉ CIVILE SONT DE PLUS EN PLUS RESTRICTIFS

MESURER LES RISQUES

Dans un contexte où les espaces de la société civile sont de plus en plus restrictifs et en perspective d'un risque croissant de voir l'extrême droite arriver au pouvoir en 2027, il est nécessaire d'établir une échelle de risque pour le CCFD-Terre Solidaire afin d'anticiper toute situation de crise avec les pouvoirs publics :

- Une décision du retrait du caractère d'utilité publique du CCFD-Terre Solidaire engendrant une procédure juridique de contestation ;
- Une décision de la part des pouvoirs publics sur nos financements institutionnels, dans un contexte où ceux sur le programme TAPSA sont déjà fortement fragilisés et dans une dynamique de développement des financements en région lancée ;
- Une décision de retrait des agréments dont bénéficie le CCFD-Terre Solidaire (services civiques, poste FONJEP) ;
- Un risque sur l'habilitation à délivrer des reçus fiscaux.

Il y a également :

- Les risques liés aux actions mis en œuvre par les entreprises en fonction de l'action envisagée ;
- Les risques en matière de notoriété ;
- Un risque ou une opportunité dans le contexte politique à horizon 2027.

Les risques individuels, salarié.es et bénévoles, associés à la participation à une action de désobéissance civile peuvent varier en fonction de plusieurs facteurs, notamment la nature de l'action, le contexte politique et social et la réaction des autorités. Les risques individuels les plus courants sont :

- Les arrestations et poursuites judiciaires ;
- La violence et la répression ;
- Les répercussions sociales et professionnelles ;
- La stigmatisation ;
- L'épuisement émotionnel et psychologique.

Un travail sur la déclinaison opérationnelle et les moyens à prévoir pour pallier ou minimiser les risques de ce levier d'action a été établi en 2024 et fera l'objet d'une présentation auprès des instances pour définir si les modalités de mise en œuvre sont réalisables au regard de nos moyens et du contexte sans remettre en question toutefois la reconnaissance de ce moyen d'action comme un potentiel levier au service de notre mission de solidarité internationale.



DÉVELOPPER LE RÉSEAU DE BÉNÉVOLES

Le réseau de bénévoles du CCFD-Terre Solidaire en fait son originalité et sa richesse, et fonde une partie de sa légitimité. Son développement et son renouvellement constituent un enjeu pour renforcer sa présence dans l'espace public en France, sa capacité de mobilisation citoyenne et de notoriété au service de la solidarité internationale. Face à l'évolution du bénévolat et des modes d'engagement, le CCFD-Terre Solidaire s'est doté d'une stratégie de renouvellement et de développement de son réseau (RO 2021-2027)¹. Quel bilan et quelles perspectives après deux ans de déploiement ?

DISPOSER D' ACTIONS CONCRÈTES

Dans l'ensemble, les équipes de bénévoles, appuyées par les salarié.e.s, cherchent désormais à identifier les besoins en bénévolat sur leur territoire, à proposer des offres selon les modèles élaborés au niveau national et à les diffuser sur les plateformes auxquelles le CCFD-Terre Solidaire a adhéré, France Bénévolat et Tous bénévoles. Cette stratégie de recrutement se classe en deuxième position en termes de nombre de nouveaux bénévoles après l'irremplaçable « bouche-à-oreille ».

Ce triennal avait aussi comme objectif de développer le numérique comme espace d'engagement. La mobilisation pour la campagne électorale de 2022 a été l'occasion d'expérimenter des outils ; celle pour les élections européennes de 2024 permettra d'en déployer d'autres². Un groupe WhatsApp a été créé en 2023 pour animer une communauté de bénévoles souhaitant agir par et grâce au numérique. Des actions sont proposées ponctuellement en lien avec les thématiques. Ce groupe rassemble également des personnes vivant à l'étranger et hors France métropolitaine qui ont exprimé de l'intérêt à s'engager avec le CCFD-Terre Solidaire.

RECRUTER DE NOUVEAUX ET NOUVELLES BÉNÉVOLES

La principale action de cet objectif visait à déployer une campagne annuelle de recrutement au mois de septembre, en lien étroit avec la DCI. Entre 2021 et 2023, avant le démarrage du triennal, le CCFD-Terre Solidaire a ainsi conduit une campagne digitale pour identifier des personnes qui pourraient s'engager et soutenir le réseau lors des forums associatifs de rentrée. Si la dimension

digitale s'est avérée peu adaptée en termes d'organisation et de qualité de contacts, elle a joué un rôle majeur dans la prise de conscience et la structuration des équipes pour l'engagement de nouveaux et nouvelles bénévoles. Le mois de septembre est désormais un rendez-vous pour le recrutement. Et grâce à des formations, les bénévoles maîtrisent les outils et connaissent la posture du recrutement. Ils et elles s'organisent aussi pour identifier les missions, tenir les stands, rappeler les contacts et utiliser Challenge pour le suivi.

DÉVELOPPER ET RENFORCER LES PARCOURS D'ENGAGEMENT

Le CCFD-Terre Solidaire a développé une formation intitulée « Bienvenue » adaptée à tous les nouveaux et à toutes les nouvelles bénévoles, quel que soit le profil et les attentes. Les modules sur les thématiques et les missions sociales intéressent aussi particulièrement les nouvelles recrues car ils facilitent leur intégration.

Le CCFD-Terre Solidaire a également travaillé sur la valorisation de la prise de responsabilité. Les entretiens vidéo de membres du CA ont rendu concret, attractif et à la portée de tous ce niveau d'engagement. Le CCFD-Terre Solidaire fait également la promotion depuis trois ans du dispositif d'État « compte d'engagement citoyen » auprès des bénévoles encadrants et dirigeants.

De manière générale, la communication interne a été améliorée ; la gouvernance est aujourd'hui bien mieux présentée et plus accessible pour les bénévoles via La Place³.

Enfin, le CCFD-Terre Solidaire a développé un outil pour aider les bénévoles à valoriser leur engagement vers l'externe, ce qui favorise notamment la mobilisation des jeunes.

1. Les 17 activités de la stratégie ont fait l'objet d'indicateurs qui ont été évalués chaque année au fur et à mesure de leur déploiement. Anne-Sophie G. a présenté un point d'étape, sur la base de ces indicateurs, lors du CA du 23 juin 2023. Une vision exhaustive de ces indicateurs quantitatifs pourra être fournie pour l'ensemble du triennal début 2025.

2. ccfd-terresolidaire.org/campagne/elections-2024-mobilises-pour-une-europe-solidaire

3. laplace.ccfid-terresolidaire.org/node/885



VERS UN TRIENNAL 2 : UN RESEAU PLUS FORT, ACTEUR DE CHANGEMENT, AU SERVICE DE LA SOLIDARITÉ INTERNATIONALE

L'utilisation encore récente de *Challenge* ne permet pas de mesurer l'impact de ces actions. Les reportings biannuels montrent cependant un réseau stable, avec un peu plus d'entrées que des sorties. La moyenne d'âge reste constante, autour de 71 ans, sur la durée du triennal. Comme toute moyenne, celle-ci cache des réalités plus nuancées. Par exemple, en 2022, une équipe de bénévoles âgés de 22 ans en moyenne s'est constituée à Lille. Elle a notamment créé un *Escape Game* numérique intitulé « Hors radars », pour sensibiliser au Devoir de vigilance.

S'il est difficile, sur un temps court, d'évaluer précisément la portée des actions entreprises pour développer le réseau, il faut souligner la faculté du CCFD-Terre Solidaire à ajuster chaque année les dispositifs mis en place pour les adapter au mieux aux capacités du réseau. Par exemple, l'enjeu du recrutement par les bénévoles qui sont désormais enclins, quoique de manière inégale, à se mobiliser sur ce sujet. Toutefois, un accompagnement conséquent des salariés est nécessaire à la fois sur la pratique, la posture et la communication vis-à-vis de publics différents, l'âge n'étant qu'une des dimensions de la diversification attendue du réseau de bénévoles. Il faut aussi noter qu'à travers une mobilisation pour le recrutement de bénévoles, le réseau actuel développe de nouvelles compétences et s'ouvre vers de nouvelles réalités de ses territoires.

Ce double mouvement d'un développement du réseau pour en augmenter sa force de frappe pour la solidarité internationale et pour permettre à ces citoyen.nes de vivre un engagement qui les ouvre sur le monde est le sens que nous voulons donner au deuxième triennal.

RECRECITER DE NOUVEAUX PROFILS ET RENFORCER L'ACCOMPAGNE- MENT DES BÉNÉVOLES EN MATIÈRE DE RECRUTEMENT

Pour le second triennal, il serait opportun d'identifier ou de recruter des bénévoles compétents en matière de recrutement et d'intégration, puis leur proposer un accompagnement renforcé afin d'accroître les efforts. Recruter des bénévoles plus jeunes peut aussi être perçu comme une opportunité pour des bénévoles plus âgés de répondre à un enjeu de transmission, aujourd'hui bien intégré par une partie d'entre eux.

Le CCFD-Terre Solidaire pourrait également investir la thématique de la justice climatique valorisée par le public jeune, et le bénévolat intégrant une relation partenariale, une spécificité du CCFD-Terre Solidaire particulièrement attractive.

Le développement du bénévolat siège permettrait au CCFD-Terre Solidaire d'attirer de nouveaux profils sur des missions spécifiques. Un accompagnement de ces parcours permettrait dans certains cas à ces bénévoles de prolonger leur engagement avec le réseau territorial. De plus, la collaboration de proximité pour les salariés du siège avec des bénévoles permettrait de renforcer l'articulation entre équipe salariée et réseau bénévole. Il faut par ailleurs développer davantage encore l'adhésion.

Une meilleure connaissance qualitative de son réseau – sentiment d'appartenance, épanouissement dans l'action, attentes... – pourrait enfin permettre au CCFD-Terre Solidaire de se renforcer comme mouvement d'éducation populaire en adaptant ses propositions d'engagement et d'accompagnement.

DIVERSIFIER SES RESSOURCES FINANCIÈRES ET DÉVELOPPER LE MÉCÉNAT D'ENTREPRISE

Le bilan ¹ de la première partie du plan triennal (2022-2024) sur la diversification des ressources financières a été divisé en onze parties. Pour chacune sont exposés les objectifs particuliers, les chiffres attendus et réalisés et les éléments d'explication de ces résultats. Le développement du mécénat d'entreprise, le sixième objectif du plan triennal, a été intégré à ce bilan pour une question de pertinence, afin de traiter toutes les ressources dans un document unique.



1. Ce document a été écrit par les salarié.es en charge de ces lignes budgétaires, avec le support de membres de la commission CDR, puis compilé lors d'une réunion de la CDR

SÉCURISER LA COLLECTE DE FONDS AUPRÈS DU GRAND PUBLIC EN DÉVELOPPANT LES DONS PAR PRÉLEVEMENT AUTOMATIQUE

OBJECTIFS

1. Investir entre 1,5 et 2 M€ par an pour recruter ou transformer des donateurs en prélèvement automatique (PA) ;
2. Recruter des nouveaux donateurs en PA via le F2F, le TMK ou les mailings.

Résultats (M€)	2022	2023	2024
Attendus	9,3 (35% collecte)	10 (38%)	10,5 (40%)
Réalisés	8,294	9,445	10,125 (Budget)

- De manière générale, un léger retard sur les objectifs est observé, notamment en raison d'une baisse de rentabilité de ce canal de collecte et l'arrêt d'un de nos prestataires historiques « ONG conseil » en 2022. 7 300 nouveaux PA en 2022 et 8 200 en 2023 ont cependant été enregistrés ;
- Les investissements sont importants (1,9 M€ en 2022 et 2,1 M€ en 2023), mais ils sont rentables au vu des résultats.

DIGITALISER LA COLLECTE DE FONDS

OBJECTIF

1. Insister sur les dispositifs Web pour favoriser les dons en ligne et les nouveaux dispositifs digitaux.

Résultats (M€)	2022	2023	2024
Attendus	3,2	3,4	3,6
Réalisés	3,24	3,55	3,6 (budget)

- Les chiffres sont stables et très prédictibles : ils sont légèrement au-dessus des objectifs attendus, mais en faible augmentation. Ils ont été portés en 2023 par les appels à dons d'urgence (séisme en Turquie/Syrie et Gaza) ;
- Le COVID-19 a fait gagner instantanément 1M€ en dons Web en 2020 avec l'arrêt des messes et des dons en direct, les églises fermées donc pas de dons via les enveloppes de Carême, le report sur les dons en ligne. Cela a accéléré la montée en puissance de cette ligne de ressources ;
- Malgré quelques appels à dons d'urgence, il y a des difficultés à trouver de nouveaux donateurs Web avec l'existence d'un plafond de verre ;
- Les points d'attention : la baisse du trafic sur le site impacte le potentiel de convertir les visiteurs en donateurs, la baisse de la base de contacts e-mails, le budget media est maintenu mais il fait face à une forte augmentation chez nos concurrents (UNICEF, ACF) ;
- En 2024, il faudra renforcer le temps fort de la Journée mondiale contre la faim avec une thématique urgence et les chiffres clés de la faim (avec un renfort media).

INVESTIR DANS LE DÉVELOPPEMENT DES LIBÉRALITÉS (LEGS / DONATIONS / ASSURANCES-VIE)

OBJECTIFS

1. Exploiter le potentiel de la base de données pour promouvoir les libéralités ;
2. Accompagner les testateurs dans leurs volontés ;
3. Fidéliser les bienfaiteurs avérés ;
4. Promouvoir les libéralités auprès des bénévoles CCFD-Terre Solidaire ;
5. Promouvoir les libéralités en dehors du réseau du CCFD-Terre Solidaire.

Résultats (M€)	2022	2023	2024
Attendus	5,5	5,5	6
Réalisés	6,82	6,44	7 (budget)

- Bien que de plus en plus concurrentiel, ce domaine avait été identifié comme une des deux sources prometteuses d'augmentation des ressources ;
- La création d'un poste dédié au relationnel, prévu dans le budget du triennal, a été très efficace. Il existe désormais un triptyque « promotion, relation et gestion des libéralités » très fonctionnel. Cette ligne a beaucoup progressé : le cap des 6 M€ est passé en 2021, pour se rapprocher des 7 M€ en 2022 et 2023. L'objectif de 10 M€ en 2030 paraît réaliste. À début avril, plus de la moitié du budget 2024 est rempli ;
- Le réseau des bénévoles se mobilise sur la promotion des libéralités et la relation testateurs, sur le modèle de l'équipe dédiée en Alsace. Plusieurs régions ont mis en place des équipes qui relaient, au niveau local, la communication sur cette possibilité de don et interagissent avec des testateurs avérés ;
- Au niveau national, de nombreuses actions de communication – campagnes de télémarketing, inserts dans la presse nationale, événements, hommage aux décédés, lettres libéralités, supplément à la lettre mobilisation – ont permis de trouver de nouveaux « promettants » avec un « stock » d'environ 300 aujourd'hui (stable) ;
- En 2024, une campagne d'ampleur, en cours d'élaboration, permettra de continuer dans cette dynamique.

CRÉATION D'UN LABORATOIRE DE RECHERCHE DE FONDS

OBJECTIFS

1. Tester de nouvelles formes de collecte ;
2. Rechercher de nouveaux donateurs.

Résultats (K€)	2022	2023	2024
Investissements	100	100	100

- Ce laboratoire est une idée originale du premier plan triennal : il a pour but d'identifier de nouveaux modes de collecte et de créer une culture de l'innovation dans le domaine ;

- Doté à l'origine d'un budget quantifié à 100 k€, il s'est finalement élevé à 35 k€ en 2022 et à 40 k€ en 2023.
- Comme toute nouveauté, un taux d'échec peut être admis, qui est aussi source d'apprentissage.
- Entre le lancement en 2021 et l'absence de support pour les salariés en 2022, 2023 a été la première année significative de mise en œuvre des projets.
- Le rodage a fait apparaître des faiblesses dans l'organisation du CCFD-Terre Solidaire en matière d'innovation : multi-acteurs à coordonner, ressources non prioritaires pour les outils à développer, changement de site Web ;
- Beaucoup d'améliorations des modes de collecte existants sont à noter : page de dons en ligne, conversion de donateurs e-mail en Web, paiement instantané ;
- Plusieurs projets en attente devraient être lancés en 2024 comme la collecte en crypto-monnaie, le don sur facture mobile, les réseaux de prescripteurs pour les grands donateurs, l'IA générative ;
- Le mode d'organisation – brainstorming, lancement des meilleures idées, évaluation annuelle et choix des opérations innovantes à implémenter – semble bien adapté à la recherche d'innovation. Même si la mise en œuvre souffre un peu de la lourdeur de l'organisation.

ACCOMPAGNER ET ÉQUIPER LE RÉSEAU POUR DÉPLOYER UNE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES ET FINANCIÈRES

OBJECTIFS

1. Développer le mécénat territorial ;
2. Mettre à disposition du réseau des outils et proposer des événements de collecte clefs en main ;
3. Conseiller le réseau dans sa stratégie de développement des ressources.

Résultats (M€)	2022	2023	2024
Attendus	1	1	1
Réalisés	1,748	1,936	1,65 (budget)

- La collecte locale, divisée par trois à cause du COVID-19, semble remonter en 2023, signe de l'efficacité des très nombreuses actions menées par la DMC et le réseau ;
- Le transfert, en 2021, du poste de chargé de la collecte territoriale de la DMC vers la DDG permet une bonne synergie entre le réseau et les compétences de collecte ;
- Le nombre de dons au niveau local progresse : + 11% entre 2022 et 2023 ;
- L'appel aux dons en toute circonstance revient dans les priorités du réseau, alors qu'il était passé au second plan depuis quelques années, encouragé par les initiatives nationales et locales : tour du monde, « des kilomètres contre la faim », des formations, webinaires, le guide de collecte, la vente de produits locaux, l'espace dédié aux bénévoles sur La Place et l'espace collaboratif pour les salariés ;

- De nombreuses régions mettent en place une commission locale de développement des ressources, coordonnée via le réseau des trésoriers régionaux ;
- Le mécénat territorial reste très faible, mais il y a une volonté de le développer en 2024 ;
- Une étude nationale d'essai des dons dédiés a été réalisée par la CDR avec une expérimentation en cours ;
- Un tableau de synthèse de toutes les activités et appels aux dons des bénévoles en région permettra de mieux les dimensionner et d'identifier des nouvelles manières de collecte,
- L'ensemble de ces actions va se poursuivre en 2024 selon la feuille de route de la DDG/DMC.

CRÉER DES PARCOURS DE CONTACTS MULTI-CANAUX POUR TRANSFORMER, CONSOLIDER, FIDÉLISER NOS SYMPATHISANTS ET DONATEURS

OBJECTIFS

1. **Cartographier et optimiser nos parcours sympathisants, bénévoles et donateurs pour les rendre cohérents ;**
2. **Travailler les contenus en fonction des cibles**

Résultats (M€)	2022	2023	2024
Attendus	8,2	7,15	6,1
Réalisés	9,819	8,923	8,5 (budget)

- Nos donateurs fidèles sont toujours au rendez-vous et de plus en plus généreux, même si leur âge moyen ne cesse de croître !
- Les ressources financières générées par les mailings baissent chaque année : l'érosion de la base est notamment due à la baisse de l'investissement dédié aux dons ponctuels, reporté sur de l'acquisition de donateurs en PA (SEPA) ;
- De nombreuses optimisations permettent de réduire la baisse des dons : la clé est la personnalisation des messages, avec une cartographie et une segmentation des donateurs de plus en plus précise, aidée par une communication multi-canaux (e-mail et Web) ;
- La refonte des publications permet aussi d'être plus efficaces ;
- Le temps fort de la Journée mondiale contre la Faim sera renouvelé et le dispositif de collecte en 2024 amplifié, avec un mailing, des e-mail et de la médiatisation ;
- Sur le contrôle qualité en télémarketing : reporting des écoutes, amélioration de la formation délivrée aux équipes, rappel régulier des règles éthiques sous-jacentes.

STABILISER L'ÉPARGNE SOLIDAIRE

OBJECTIF

1. Réaliser un séminaire stratégique.

Résultats (K€)	2022	2023	2024
Attendus	400	Entree 400 et 600	Entree 500 et 600
Réalisés	319	935	550 (budget)

- Cette ligne de ressources fluctue beaucoup – les chiffres 2022 et 2023 passent du simple au double – car elle est très dépendante des cours de la bourse. Il est donc difficile de maîtriser ces fluctuations. L'objectif est de stabiliser ces ressources autour de 500 k€ ;
- Le séminaire stratégique en objectif s'est tenu fin mai 2022 dans le but de statuer sur le futur des produits financiers et des actions à mener (CCFD-TS, SIDI) pour maintenir cette ligne de ressources : les produits financiers sont assez nombreux, il n'est pas utile de les multiplier ; le réseau thématique Finance solidaire (RTFS) doit être un moyen de les promouvoir ; le comité des placements financiers du CCFD-Terre Solidaire est le garant de l'éthique de ces produits.
- Tant l'engouement pour les produits solidaires que la faible part de l'épargne solidaire dans l'épargne des Français montrent qu'il existe une marge de progression sur le nombre de souscripteurs, en augmentation régulière. Les activités de promotion et de formation / information se poursuivront en 2024 avec : la médiation de la remise du « gros chèque 2023 » du Crédit Coopératif ; en arrivant à motiver le réseau en région pour la promotion de cette forme d'épargne ; avec les activités du réseau thématique finance solidaire (observatoire annuel, week-end annuel de rencontre de ses membres, promotion de la semaine de la finance solidaire début novembre) ; et le maintien des contacts étroits avec FAIR (anciennement Finansol) pour cette promotion ;
- Un suivi en parallèle des produits dépendants de la bourse (FCP) et ceux non dépendants (livrets) pourrait aider à mieux prévoir cette ligne de ressources.

RENFORCER LA RELATION DONATEURS ET GRANDS DONATEURS, ET AVEC LES CONGRÉGATIONS

OBJECTIFS

1. Renforcer la relation avec les grands donateurs ;
2. Développer une stratégie de collecte spécifique destinées au congrégations.

Résultats (M€) Total des dons uniques >=1500€	2022	2023	2024
Attendus	4	4,25	4,5
Réalisés	4	3,7	4 (budget)

- Le CCFD-Terre Solidaire a une base de donateurs et de très gros donateurs conséquente qui représente une part importante des ressources (entre 10 et 15%) ;
- La clé de la croissance de leurs dons est la personnalisation des messages et de la relation : nouvelle segmentation, invitation à des événements ;
- Il est difficile de faire des prédictions sur les très grands donateurs (> 50000€) car il s'agit souvent de dons ponctuels liés à un événement particulier. Établir un lien très personnalisé avec eux est nécessaire (contact personnel, ciblage des souhaits, rencontre) ;
- Une cinquantaine de grands donateurs à cibler et fidéliser a été identifiée (dons > 5000€, fidèles) ;
- Deux webinaires post campagne grands donateurs avec la présidence et les chargés de mission ont été organisés ;
- La collecte auprès des congrégations est très irrégulière. Lorsqu'elles ont les ressources, elles font des dons particulièrement importants. L'enjeu pour le CCFD-Terre Solidaire est de rétablir un lien avec elles : cartographie en cours, identification des contacts. Il faudra tenir compte de la particularité de leurs dons, de leurs attentes, prévoir un mailing spécifique et un relationnel très proche, et organiser un événement de rencontre en 2024 ;
- Sur l'interface / la concurrence avec la fondation : à priori, il y a peu de concurrence même s'ils continuent à prospecter deux fois par an sur notre base de donateurs.

DÉVELOPPER LA BOUTIQUE SOLIDAIRE VIA LE DIGITAL

OBJECTIFS

1. Stabiliser le partenariat tripartite CCFD-Terre Solidaire – Ivoire – Solidar'Monde, tout en challengeant Ivoire sur le développement digital ;
2. Assurer la rentabilité du nouveau catalogue d'été.

Résultats (k€)	2022	2023	2024
Attendus	200 dons - 100 ventes	225 dons - 105 ventes	250 dons - 110 ventes
Réalisés	239,5	150	150 (budget)

- L'année 2022 a été réussie avec un dispositif optimisé avec le prestataire Ivoire ;
- Une dégradation en 2023 : des départs aux ressources humaines du côté du prestataire, un catalogue en moins, une perte de vitesse de la rentabilité pour le prestataire ;
- Début 2024 est marqué par les difficultés financières du prestataire qui arrêtera son activité à la fin du mois de mai. La recherche d'un nouveau prestataire est en cours ;
- Il faudra revoir la prévision pour l'année 2024, selon la solution alternative trouvée à l'arrêt du prestataire Ivoire.

POSER LES BASES DU MÉCÉNAT NATIONAL

OBJECTIFS

1. Cartographier les mécènes potentiels ;
2. Participer à la définition du procédé de validation des entreprises au CCFD-Terre Solidaire ;
3. Identifier et contacter des mécènes, ou répondre à des appels à projets ;

Résultats (k€)	2022	2023	2024
Attendus	Pas dans le plan	Pas dans le plan	Pas dans le plan
Réalisés	77	92	100 (budget)

- Cette ligne de ressources avait été écartée dans le plan triennal 2022-2024, en attendant de clarifier les règles. Depuis, une note de cadrage sur l'élargissement des bailleurs a été adoptée le 12 mai 2023 par le CA. 2024 sera donc l'année de mise en place, pour un démarrage en 2025 ;
- Le mécénat territorial reste très marginal, il rapporte aujourd'hui quelques 10k€. Il y a une volonté de le développer en 2024 ;
- Les ressources générées grâce au mécénat national sont faibles ;
- Un groupe de travail inter-directionnel a été créé pour établir les règles et le processus du mécénat (choix, validation, etc.) : une cartographie d'entreprises candidates et la description du processus – du premier contact aux remerciements et retours, avec une clarification des définitions des fonds publics versus les fonds privés – est en cours ;
- L'association va initier les premiers contacts et commencer les dépôts de dossiers auprès des fondations d'entreprises en 2024, avec un objectif de quelque 10 k€ ;
- Le décollage de cette ligne de ressources est attendu pour le prochain triennal.

AUGMENTER LA PART DES FONDS INSTITUTIONNELS DANS LES RESSOURCES DES MISSIONS SOCIALES (DPI, DMC, DPL)

OBJECTIFS

1. Renforcer le modèle économique du CCFD-Terre Solidaire en augmentant les fonds institutionnels, comme souhaité par le nouveau RO, dans les ressources financières au service de nos missions sociales ;
2. Hypothèses à confirmer avec l'étude préalable des fonds institutionnels :
 - Renouveler les programmes majeurs de la DPI ou inter-directionnel du type RESILAC, TAPSA ;
 - Ajouter quatre projets cofinancés par le service géographique de la DPI ;
 - Monter un à deux projets d'ampleur cofinancés pour la DPI et la DMC ;
 - Établir des liens avec les collectivités territoriales via la DMC pour identifier des opportunités ;
 - Se rapprocher de la CIDSE pour les projets cofinancés (DPI, DPL, DMC).

Résultats (M€)	2022	2023	2024
Attendus	5,5	6	7
Réalisés	4,241	5,370	5,392

NB : Il s'agit des chiffres Subventions et concours publics (hors contributions financières d'autres organismes privés et hors salaires cofinancés)

LES ÉVÉNEMENTS À LA DPI LORS DE CE PREMIER TRIENNAL

- Les objectifs du triennal qui ont été dépassés, si on tient compte de l'ensemble des fonds institutionnels, sans se limiter aux bailleurs publics, et hors impact produits constatés d'avance des financements pluriannuels reçus ;
- Le programme Genre et climat a été signé en 2022 et le TAPSA 2 a démarré en aout 2022 ;
- La nouvelle organisation de la DPI a été mise en place début 2023 incluant la création d'un poste de Directeur.trice adjoint.e, un troisième poste de chargé de gestion financière et un poste à l'AFI dédié aux FI DMC, le changement du directeur de la DPI et le départ du responsable du service AFI en 2023 ;
- La signature de TAPSA2 a été retardée dû à un manque de financement suite au défaut de FFEM. Un investissement important l'a compensé avec plusieurs financements trouvés auprès de fondations, ou de régions, même si toutes les prises de contacts n'ont pas abouti à un financement ;
- Le contexte géopolitique est en grande mutation (Ukraine, Gaza, Sahel), d'où les effets de mode dans les financements, comme au Moyen Orient, et la forte mobilisation du service AFI pour répondre à l'urgence à Gaza avec plus d'1 M€ ;
- L'augmentation du pourcentage de COFI dans les financements est un point positif : l'AFD est passée de 60 à 80 % (et à 90% dans le dispositif OSC locales). Des financements à 100% sont possibles pour certains bailleurs ;
- Des financements ont été reçus de nouveaux bailleurs, et/ou des bailleurs qui n'avaient pas financé depuis longtemps ;
- De nouvelles lignes de financement sont expérimentées comme le dispositif OSC locales de l'AFD (2022) qui permet aux partenaires du CCFD-Terre Solidaire d'être directement financés par l'AFD : deux projets sont en cours et deux autres en instruction. Il y a aussi un projet financé par l'Union européenne ;
- Qui dit projets majeurs dit partenaires importants, mais il existe aussi des projets plus petits à financer, à ne pas oublier.

CONCERNANT LA DMC ET LA DPL LORS DE CE PREMIER TRIENNAL :

- Par DMC, il faut aussi comprendre des COFI obtenus en région par le réseau ;
- Il existe par ailleurs un projet en cours de l'AFD pour la DPL (400 k€ sur 3 ans) et un projet DEAR de l'UE pour la DMC et la DPL ;
- Des projets importants (> 10 k€) dans quelques régions sont en perspective ;
- Le programme TAPSA compte six régions ;
- Une réflexion stratégique est en cours avec les trésoriers régionaux : quels bailleurs ciblés ? Comment monter en compétences ? ;
- Il y a une coordination avec la DPI pour financer la DMC et les partenaires, par exemple leur venue ;
- Plus du qualitatif que du quantitatif : peu de chiffres fiables, travail en cours avec le contrôle de gestion
- Le prochain triennal sera surtout qualitatif (formation, réseau).

RÉAFFIRMER SA NOTORIÉTÉ

En réaffirmant la notoriété comme enjeu essentiel pour le CCFD-Terre Solidaire, le premier plan triennal a permis d'impulser un nouvel élan à la communication de l'association. Le défi de la notoriété est à présent partagé par toutes les directions et les instances. Cela a également permis à la Direction de la communication et de l'information (DCI) de se recentrer sur son expertise, de remettre du sens dans ses actions et de se donner un cap.

CLARIFIER ET STRUCTURER L'IMAGE DE MARQUE

Auparavant, les visuels, les discours, les messages étaient trop divers et dispersés pour que l'identité du CCFD-Terre Solidaire soit lisible, solide et comprise. Depuis 3 ans, nous avons pris de conscience de la nécessité de **construire une vraie cohérence dans nos communications afin d'apporter de la puissance et de la clarté à la marque.**

LA FAIM COMME COMBAT FÉDÉRATEUR DE TOUTES NOS ACTIONS

Au fil du temps, avec l'apparition des combats migrations, justice économique, justice climatique, sans expliquer le lien avec la faim, nos cibles ne comprenaient plus ce que nous faisons. Il a donc fallu renoncer à tout dire et essayer de se mettre à la place de ceux qui vont recevoir les messages pour savoir si c'est audible, lisible et compréhensible. Dans ce contexte, il était essentiel de coordonner et d'harmoniser les messages et les actions de communication autour d'un positionnement clair et cohérent.

Forte de ce constat, la DCI a réalisé un important travail de structuration de la marque, qui a donné lieu à un **positionnement clair et différenciant**. Après des années à diluer notre communication, perdant en lisibilité autour de notre identité, ce positionnement nous permet d'affirmer à présent haut et fort que le CCFD-Terre Solidaire agit avec les acteurs locaux ici et là-bas pour lutter contre toutes les causes structurelles de la faim. Ce fil rouge, partagé avec la DDG, nous permet plus de cohérence et moins de dispersion.

UNE IMAGE DE MARQUE CLAIRE, MODERNE ET LISIBLE

Au-delà du positionnement, cette clarification de la marque s'est concrétisée par :

- ➔ Une nouvelle plateforme de marque (2021)
- ➔ Une réactualisation du logo et de la charte graphique (2021), imposant la couleur orange comme identitaire du CCFD-Terre Solidaire
- ➔ Un nouveau site Internet (2022)

Le travail sur l'image de marque s'est accompagné d'une réflexion autour de la nécessité de **parler du CCFD-Terre Solidaire et donner à voir ce qu'il fait au lieu de se cacher derrière nos partenaires**. En effet, dans notre grande humilité, et dans notre volonté d'être le plus authentique possible, la communication s'est axée sur le partenaire, sur ce que fait le partenaire car c'est lui qui est au cœur de l'action, et non le CCFD-Terre Solidaire. Sans expliquer notre lien avec lui... Ce travail sur la marque nous a fait prendre conscience de l'absolue nécessité de faire de la communication de marque, en mettant notre association en avant, afin d'inspirer confiance, envie et adhésion.

Ce long travail de fond confère aujourd'hui au CCFD-Terre Solidaire une **image de marque claire, moderne et lisible**.

LES CAMPAGNES

En lien direct avec l'image de marque, nous avons également accordé une attention particulière au développement des campagnes publicitaires.

LA CAMPAGNE DE NOTORIÉTÉ VAINCRE LA FAIM C'EST POSSIBLE



Cette campagne a été le fruit de 18 mois de travail : analyse de l'évolution de la communication du CCFD-Terre Solidaire sur les 20 dernières années, étude auprès des cibles fidèles et en conquête, et prise en compte des enjeux internes et externes. À partir de ces apprentissages, une des premières étapes a donc été de lancer une campagne qui parvienne à présenter le CCFD-Terre Solidaire au grand public, de manière simple et efficace, en reposant les bases de notre identité. En partant du chapô thématique de la lutte contre la faim et d'histoires vraies de nos partenaires, le concept «Vaincre la faim c'est possible» visait à valoriser nos réussites, donner des raisons de croire en notre action, et montrer que des alternatives aux modèles actuels existent.

La campagne, lancée à l'automne 2022, a été déclinée en un spot TV, des spots radio, des activations digitales et presse, des productions éditoriales sur nos différents canaux externes (site web, réseaux sociaux, relations média...). Pour travailler la répétition du message,

la campagne a été diffusée en 4 vagues, entre 2022 et 2023.

Les post-tests conduits à la fin de chaque vague ont montré que cette campagne a effectivement permis de reposer les bases de notre identité, en réactivant notre cœur de cible et ceux qui s'étaient éloignés de nous ces dernières années.

Cependant, cette campagne n'a pas permis de travailler son enjeu principal : la présence à l'esprit auprès de nos cibles en conquête. Le concept, trop consensuel, ne nous a pas permis d'être suffisamment impactant pour émerger et nous différencier, notamment d'*Action contre la Faim*, qui reste notre principal concurrent en termes d'attribution et de prises de parole.

La campagne Vaincre la faim c'est possible a ainsi été une première étape nécessaire, tant en interne qu'en externe, montrant l'importance de l'impact et de la répétition du message, mais aussi de l'ingéniosité des activations qui le valorisent. La prochaine campagne de notoriété du CCFD-Terre Solidaire, qui sortira en juin 2024, a donc l'ambition de marquer les esprits, en faisant preuve de plus d'audace et en veillant à se différencier de notre principal concurrent, dans le ton comme dans le contenu de la campagne.

LES CAMPAGNES PUBLICITAIRES ET LES ACHATS MÉDIA

Les campagnes publicitaires menées au CCFD-Terre Solidaire servent de nombreux objectifs tout au long de l'année : collecte, notoriété, recrutement de nouveaux bénévoles, développement des libéralités... Sur les 3 dernières années, l'ambition générale a été de mettre à plat, de rationaliser et d'optimiser nos investissements publicitaires, sur différents aspects :

- ➔ Une mise à profit de notre statut "grandes causes" et l'obtention de plus de gracieux (+ de 800K€ HT de gracieux en 2022 et 2023)
- ➔ Une culture accrue de la performance des campagnes
- ➔ Une optimisation systématique des plans média pour nous permettre de travailler à la fois la puissance et la fréquence des nos prises de parole
- ➔ Une stratégie de concentration des investissements média, pour éviter de disperser notre budget et privilégier les canaux et les formats qui répondent le mieux à nos objectifs et à nos cibles.

Les mots-clefs qui ont défini ces 3 dernières années et qui continueront de définir les 3 prochaines vis-à-vis de la stratégie d'achats média : optimisation – expérimentation – cohérence – puissance !

DÉVELOPPER NOS AUDIENCES

En parallèle du travail sur la marque et les campagnes, la DCI a impulsé une réflexion globale concernant le développement des audiences du CCFD-Terre Solidaire, par le développement de ses relations médias, de ses réseaux sociaux ainsi que la refonte de son site Internet.

LES RELATIONS MÉDIAS POUR INFORMER ET RAYONNER

Depuis 2021, la DCI a structuré ses relations médias avec l'appui d'une agence externe dans un objectif de développement vers le grand public élargi et de développement des relations médias institutionnelles.

Nous observons ainsi une évolution et augmentation des retombées médias TV et radio, ainsi qu'une augmentation des demandes « entrantes » spontanées de médias grand public (non confessionnels) hors campagne, hors actions spécifiques dédiées.

Pour autant, le manque de notoriété du CCFD-Terre Solidaire (en concurrence directe avec d'autres associations ou ONG dont la notoriété est plus forte ou les porte-paroles mieux connus et identifiés des médias) complique le travail des relations médias.

Pour la suite, il sera essentiel de continuer à développer des opérations avec des médias grand public ainsi qu'avec des influenceurs, tout en travaillant nos éléments de langage et notre discours de marque.

FÉDÉRER ET RECRUTER GRÂCE AUX RÉSEAUX SOCIAUX

La DCI a mis en place une stratégie réseaux sociaux favorisant la proactivité et permettant de développer mais aussi d'engager les communautés.

Les comptes Instagram et TikTok ont été créés, et nous accordons une attention particulière au développement du compte LinkedIn (publications et abonnés) ainsi qu'au référencement de nos porte-paroles sur ce réseau.

Ce secteur en constante mutation et évolution nécessite une grande capacité d'adaptation et une veille/formation continue.

UN SITE INTERNET POUR INFORMER ET RECRUTER

En 2020-2021, nous avons procédé à la refonte complète du site web du CCFD-Terre Solidaire, nous orientant davantage vers la transformation : don, bénévolat et inscription newsletter. Cette refonte a impliqué l'ensemble des directions ainsi que le réseau des communicants. Des évolutions techniques sont apportées régulièrement depuis son lancement pour répondre aux évolutions du web et aux exigences en matière de SEO.



LE PRIX PHOTO TERRE SOLIDAIRE, PREMIÈRE ÉDITION

Instrument de sensibilisation et de transformation sociale, la culture a été identifiée par le CCFD-Terre Solidaire comme un moyen au service de ses missions sociales. La DCI a ainsi souhaité investir le champ culturel et l'inscrire dans sa stratégie de communication, avec une première action d'ampleur, le Prix Photo Terre Solidaire.

Des ambassadeurs de communication

Divers paramètres, parmi lesquels le parrain Sebastiao Salgado, ont permis d'installer le prix photo Terre Solidaire dans le paysage mondial de la photographie. Nous avons reçu 480 candidatures provenant de 70 pays, avec 3 lauréats salués par la critique. D'autre part, les lauréats ont porté le prix photo Terre Solidaire à travers leur publications (followers Instagram : Emily Garthwaite 145k, Alessandro Cinque a 70k, Anush Babajanyan 31,5K à mettre en regard avec les 15,1k followers du CCFD-Terre Solidaire).

Une dynamique associative en intégrant toutes les forces du CCFD-Terre Solidaire

La DCI a associé la DPI dans la sélection des projets photographiques ainsi que dans la réalisation de la poursuite des reportages des lauréats. Pour la phase des expositions, moment de concrétisation du prix photo auprès du public, la DMC a été associée avec la création de 7 jeux d'expositions et d'outils de sensibilisation. La démarche est de donner les moyens d'agir aux militants du CCFD-Terre Solidaire pour créer des événements et rencontres avec le public. Les expositions sont en cours et, d'ici fin 2024, plus d'une trentaine d'expositions auront eu lieu. Cette approche a permis de créer une dynamique de recrutement de nouveaux acteurs soit par l'organisation et l'animation même des expositions, soit par la rencontre lors des expositions.

Enfin la DDG a pu utiliser l'iconographie du prix photo dans la relation donateurs et créer des moments privilégiés pour les grands donateurs.

Un impact qualitatif

Le Prix Photo Terre Solidaire a rencontré un pZn de visiteurs, est à relativiser entre le public passant et celui réellement conquis. A l'été 2024, le festival de La Gacilly permettra de s'inscrire dans un moment plus populaire (300 000 visiteurs attendus) et d'atteindre d'autres cibles. Le format de l'exposition au Cosmopolis à Nantes, portée conjointement par la DCI et l'équipe locale avec le soutien de la ville de Nantes (financement, lieu, communication) est à remarquer. Cette exposition immersive associée à des médiations et des conférences a permis

à 4 200 visiteurs de connaître une expérience au cours de laquelle le public a été véritablement engagé avec le CCFD-Terre Solidaire.

La visibilité dans le monde de la photographie en France et à l'international est une première pierre posée dans la recherche de nouveaux publics. Les retombés presse ont été dans l'écosystème de la photographie et dans la presse proche du CCFD-Terre Solidaire comme La Croix, La Croix Hebdo, Le Pèlerin, et radio comme RFI. En revanche, le projet n'a pas réussi à rencontrer la presse généraliste à plus fort impact quantitatif. Les réseaux sociaux du CCFD-Terre Solidaire ont pu être renforcés grâce à la communication autour du prix photo, en particulier Instagram qui a connu sur la même période un triplement de ses followers.

Les apprentissages pour préparer la prochaine édition

Il faudra capitaliser sur les premières réussites du Prix photo en tant qu'expérience événementielle permettant une véritable « rencontre » avec le CCFD-Terre Solidaire. Cette première édition nous a également permis d'identifier des axes d'amélioration pour une seconde édition. Il faudra notamment renforcer l'impact auprès d'un public plus large et multiplier les pistes de financements et de partenariat. Ce type de projet culturel sur le long terme demande du temps pour s'installer. Les fruits de l'investissement d'aujourd'hui seront visibles demain.

VERS UN TRIENNAL 2

A l'issue de ce premier plan triennal, nous constatons malgré tout que la baisse de la notoriété se poursuit, se situant aujourd'hui à moins de 1% en notoriété spontanée, et à 10% en notoriété assistée.

Un important et nécessaire travail de fond a cependant été réalisé, et nous observons de nombreux signaux positifs (dans les indicateurs relatifs aux différentes activités), nous indiquant qu'il est essentiel de capitaliser sur les deux évolutions majeures qu'ont été le travail sur l'image de marque et la ROIisation de la communication. Pour le deuxième plan triennal, il s'agira de maintenir le cap global et de démultiplier les efforts de communication externe.

Au CCFD-Terre Solidaire, la communication est désormais considérée comme une fonction stratégique et un investissement pour l'avenir de l'organisation, un investissement pour renouveler notre base de donateurs et de bénévoles, un investissement pour faire entendre notre voix et peser dans le débat public.

Dans un monde en constante évolution, où les prises de parole des ONG se multiplient, il faudra fournir des efforts soutenus, en matière de créativité et d'investissements, pour conquérir de nouvelles audiences.

RECHERCHER UN MODE DE FONCTIONNEMENT SOBRE

Un plan d'action ambitieux dédié à la sobriété a été réalisé et validé par le CA. Ce dernier a cependant choisi de différer la réalisation du diagnostic « carbone » car il nécessite un financement.

COPIL ET « ÉGLISE VERTE »

La création du COPIL – composé à la fois de salariés et de bénévoles – a permis de coordonner et de lancer un travail autour du plan d'action à la sobriété. C'est aussi l'assurance d'avoir une instance qui suit sa mise en œuvre et permet d'avoir des impacts dans toute l'organisation.

Par ailleurs, les bénévoles ont été invités à s'impliquer dans la démarche Église Verte. Cela leur a permis de s'inscrire dans une démarche en Église et d'atteindre des personnes en dehors des réseaux du CCFD-Terre Solidaire. Certains des bénévoles s'impliquent aussi dans Laudato si' au sein de leur paroisse.

L'engagement dans la démarche Église verte a, en outre, permis de poser un diagnostic qualitatif des pratiques au sein du CCFD-Terre Solidaire. L'organisation est désormais labellisé « Cep de Vignes ».

POINT D'ÉTAPE

La CA a choisi de différer la réalisation du diagnostic « carbone » car il nécessite un financement.

Le lancement du chantier a malgré tout permis d'initier des premières bonnes pratiques dans les différentes directions

- ➔ À la DPI, les repas commandés par les assistantes sont systématiquement végétariens. Les données sur l'empreinte carbone existent et pourront donc être analysées.
- ➔ Un groupe dédié à sobriété a été créé sur La Place : « Sobriété : Tou.te.s en action ! »
- ➔ À la DAF, afin d'évacuer le rez-de-chaussée en prévision des travaux, les services généraux ont contacté sans succès des courtiers, des ferrailleurs, l'ancien fournisseur du mur mobile et d'autres sociétés susceptibles de racheter des matériaux et équipements en bon état.

- ➔ Le massicot électrique et le plieur de brochures de notre ancien centre de reprographie ont été rendus aux imprimeurs. Les Restos du cœur ont récupéré les rayonnages métalliques d'archivage et de stockage en bon état et en état d'usage.

Quasiment rien n'a été jeté hormis des éléments cassés ou trop vétustes pour être recyclés. Cela favorise la durabilité de nos équipements dans un souci écologique et de solidarité.

À cette période, le département du Pas-de-Calais était sinistré : une partie de notre matériel a rééquipé un centre d'accueil des Restos du cœur et les autres parties, un centre d'accueil à Paris et un en Essonne. En outre, les coûts de démontage, de transport et de tri en décharge ont été considérablement réduits. Les Restos du cœur ont fait appel à des bénévoles pour venir démonter et récupérer les éléments. Même si notre prestataire proposait un bon prix, les coûts auraient été beaucoup plus élevés et le délai pour évacuer le rez-de-chaussée plus long.

POLITIQUES D'ACHATS ET DE GESTION DES DÉCHETS

Le recyclage et les permutations de mobiliers en bon état se poursuivent. Tout comme l'appel à dons et l'achat de mobiliers d'occasion en très bon état et à des prix très raisonnables.

La société de nettoyage est appelée à vraiment respecter le tri sélectif. Les agents ont fait d'importants progrès ces derniers mois. Le compostage des déchets alimentaires réalisé par un prestataire commencera avec la mise en route de la cuisine, en collaboration avec les équipes de la DAF (service CSP). Des poubelles de tri sélectif dans les nouveaux espaces repas et les salles de réunion sont prévues. La configuration de l'immeuble et les circulations étroites ne permettent pas d'en installer à tous les étages.

LES QUESTIONS SOULEVÉES

Au départ, le chantier devait être piloté par la DAF. Finalement un COPIL piloté par la direction générale a été mis en place, ce qui influe sur la manière d'aborder le sujet.

- ➔ À ce jour, les effets de la démarche sont peu visibles au sein du réseau de bénévoles et en interne. Il apparaît d'ailleurs nécessaire d'avoir une véritable appropriation du plan d'action pour qu'il soit d'autant plus effectif.
- ➔ Ne faut-il pas un représentant de chaque direction dans le COPIL ?
- ➔ Comment améliorer la coordination et le suivi des actions parfois menées en ordre dispersé ?

VERS UN TRIENNAL 2

L'objectif, pour ce prochain triennal, est à la fois, de faire connaître et de permettre à toutes et tous de s'approprier le plan d'action dédié à la sobriété ; mais aussi, de réduire fortement l'empreinte carbone de l'activité du CCFD-Terre Solidaire. Pour cela, il est nécessaire d'effectuer le diagnostic « carbone » actuel de l'association.

Il semble intéressant de suivre l'accompagnement de la DPI sur la façon de réduire les déplacements en avion. En particulier pour mettre en place un cadre raisonnable qui permette de progresser sur le sujet.

Par ailleurs, il faut veiller à être plus en lien et définir un cadre de travail avec les référents dans chaque direction qui ne sont pas assez sollicités aujourd'hui, ce qui ralentit la démarche.



QUELQUES IDÉES POUR LA SUITE

- Organiser un webinaire pour relancer la dynamique en septembre 2024
- Convier tous les référents lors d'un COPIL pour les associer plus concrètement à la mise en œuvre du plan d'action dédié à la sobriété du CCFD-Terre Solidaire.
- Faire intervenir des bénévoles impliqués sur le sujet au niveau local, ainsi que des partenaires externes (ONG, ADEME, Église Verte, etc.).
- Par ailleurs, une réunion d'information et de sensibilisation aux gestes éco-numériques pour le personnel sera organisée en 2024.

Le CCFD-Terre Solidaire agit aux côtés des populations les plus vulnérables contre toutes les formes d'injustices, et en premier lieu, celle de souffrir de la faim.

Régler le problème de la faim est un préalable à la résolution de toutes les autres injustices telles que l'accès à l'éducation, à la santé, la pauvreté...

Notre action soutient toutes les femmes et tous les hommes qui en ont besoin, sans distinction de religion ou de spiritualité.

Notre action passe par le soutien à des associations partenaires locales, car ce sont elles qui détiennent les solutions adaptées aux réalités de leurs territoires.

Ainsi, nous ne faisons jamais « à la place de » mais « avec eux ».



**TERRE
SOLIDAIRE**