

# En route vers le rapport d'orientation 2021 - 2027




Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement - Terre Solidaire



**TERRE**  
**SOLIDAIRE**  
Soyons les forces du changement

# Qu'est-ce qu'un rapport d'orientation ?



Le rapport d'orientation est un texte à portée politique qui pose les **ambitions sociales** de notre organisation pour les prochaines années. Il est construit autour d'**objectifs politiques** qui sont autant de caps auxquels chaque membre du CCFD-Terre Solidaire, quel que soit son niveau de responsabilité ou son statut (bénévole, salarié.e), peut contribuer.

Chaque objectif politique s'accompagne de **déclinaisons stratégiques**, qui définissent les angles d'attaque choisis pour atteindre l'objectif politique fixé. Ces déclinaisons stratégiques peuvent éventuellement intégrer des indicateurs.

C'est un document qui **tranche** et qui **oriente l'action** du CCFD-Terre Solidaire et non un texte de compromis. Il définit uniquement la stratégie de notre organisation, et n'interroge ni son identité, ni sa gouvernance. Ces éléments sont définis dans les statuts de notre association et dans le projet associatif.



# RAPPEL DU PROJET ASSOCIATIF

Voté à l'AG de décembre 2018, le projet associatif du CCFD - Terre Solidaire précise notre identité.

## Mission

- Le Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement-Terre Solidaire agit contre toutes les formes d'injustices pour que les droits fondamentaux de chacun.e soient respectés et promus. En premier lieu, celui de ne pas souffrir de la faim, de la pauvreté et des inégalités.
- Un monde plus juste, plus fraternel est déjà en action, car chacune et chacun porte en lui les forces du changement.

## Identité

- Acteur historique du changement, nous sommes un mouvement unique en raison de notre statut de service d'Eglise, d'association reconnue d'utilité publique et d'ONG (Organisation Non Gouvernementale).
- Créé en 1961 par la Conférence des évêques de France, le CCFD-Terre Solidaire rassemble des mouvements et services d'Eglise divers pour porter ensemble un message de solidarité auprès des communautés chrétiennes. Service de l'Eglise catholique de France, nous invitons les chrétiens et les chrétiennes à « *manifester la solidarité active de l'Eglise en France avec les populations les plus pauvres de nombreux pays qui, à travers le monde, sont victimes de crises environnementales, économiques, sociales ou spirituelles.* ».(1)
- Nous sommes une association reconnue d'utilité publique par l'Etat, qui réunit des citoyens et des citoyennes pour agir collectivement en faveur d'une solidarité vécue entre les peuples.
- ONG de solidarité internationale, nous sommes un acteur international majeur du développement humain et disposons à ce titre d'un statut consultatif à l'ONU.

1) Adresse du Pape Benoît XVI en 2011, à l'occasion des 50 ans du CCFD-Terre Solidaire.

## Modalités d'action

- Partenariat international
- Mobilisation citoyenne
- Plaidoyer

## Valeurs

- Nous nous nourrissons des valeurs universelles communes à celles et ceux qui ont « *foi en la dignité et la valeur de la personne humaine* » (2) . Le CCFD-Terre Solidaire est donc ouvert à toutes et tous, sans distinction de nationalité, de culture, d'origine sociale ou de croyance.
- Nous trouvons notre source dans l'Evangile. Nous approfondissons notre réflexion en prenant appui sur la Pensée Sociale de l'Eglise qui promeut le respect de la création et la dignité des hommes et des peuples, en particulier des plus vulnérables.
- Nous croyons en un monde de justice et de paix et pensons que toute paix durable passe par la justice sociale, économique et environnementale. Nous affirmons la responsabilité collective des sociétés humaines dans la préservation de la planète, notre maison commune.
- « *Le bien commun présuppose le respect de la personne humaine comme telle, avec des droits fondamentaux et inaliénables ordonnés à son développement intégral. Le bien commun exige aussi le bien-être social et le développement des divers groupes intermédiaires, selon le principe de subsidiarité.* » (3)

2) Préambule de la Déclaration universelle des droits de l'Homme du 10 décembre 1948.

3) Pape François, Encyclique Laudato Si', n° 15

## Nos forces

- Un réseau d'acteurs engagés en France
- Un réseau de partenaires dans le monde
- Une collégialité en Eglise
- Une organisation intégrée au cœur des sociétés civiles française, européenne et mondiale

# L'INTELLIGENCE COLLECTIVE : NOTRE MÉTHODE POUR CONSTRUIRE NOTRE PROCHAIN RAPPORT D'ORIENTATION

## Pourquoi ce choix ?

### FAIRE DÉMOCRATIE...

Ce choix de méthode s'inscrit dans la mise en oeuvre de notre nouvelle gouvernance, et notre volonté de **faire démocratie** au sein du CCFD-Terre Solidaire. Mener un projet de consultation et de **débat participatif** est en effet la meilleure manière d'incarner **l'horizontalité** voulue au sein de notre organisation.

C'est notre premier parti-pris : l'intégration, de l'ensemble des composantes du CCFD-Terre Solidaire, pour contribuer au chemin du fonctionnement démocratique que nous nous sommes fixés.

Ainsi, nous incarnerons, par l'action à notre échelle, le changement de système global que nous souhaitons initier. Plutôt que de grands discours, nous faisons le choix de passer tout de suite à l'action par ce temps de vie démocratique.



### EXPÉRIMENTER LA RESPONSABILISATION INDIVIDUELLE...

Notre second parti-pris est de faire expérimenter à tou.te.s et chacun.e un processus fondé sur la **responsabilisation individuelle** et le **discernement**. En effet, chacun.e porte en lui une **force de changement**, c'est le message que porte notre nouvelle stratégie de marque. Il est donc temps pour chacun.e d'expérimenter la **transformation individuelle et collective** et ainsi de donner vie au changement.

### ...POUR VIVRE ET PARTAGER LA JOIE !

Nous voulons nous donner toutes les chances de réussir ce processus d'intelligence collective pour **déterminer collectivement et en conscience nos orientations** pour les six années à venir. Il est donc indispensable que tous et toutes puissent pleinement y participer. Ce projet est indéniablement ambitieux. Mais c'est en toute humilité que nous l'abordons, car c'est l'alliance de **l'humilité et de l'ambition qui crée l'enthousiasme** au sens théologique, et nous apporte la joie - gage de réussite de notre projet et signe de la présence de l'Esprit.



## L'ACCOMPAGNEMENT PAR L'INSTITUT DES FUTURS SOUHAITABLES



L'Institut des Futurs Souhaitables se veut être une école de la réinvention résolument prospective, décalée et positive. Il accompagne individus et organisations, par l'inspiration, la prospective et l'intelligence collective, pour imaginer demain, à l'aune de ce qu'il pourrait être de mieux.

Ainsi, en accompagnant la construction du rapport d'orientation 2021-2027, l'IFS aide le CCFD-Terre Solidaire à construire SON futur souhaitable. Il a deux rôles principaux : l'apport méthodologique et la facilitation de temps d'intelligence collective, ou autrement dit être à la fois "poil à gratter" et gardien de la méthode de travail. Par son statut extérieur, il peut poser les questions qui dérangent pour aider les différentes composantes du CCFD-Terre Solidaire à prendre part à la stratégie en pleine conscience et faire émerger la singularité de l'organisation indépendamment du contexte, des tensions et des postures internes. Spécialiste de l'intelligence collective et des outils de facilitation, il opère également un transfert de méthodes auprès du CCFD-Terre Solidaire et accompagne les temps de partage, en choisissant l'outil d'intelligence collective le plus adapté.



# L'intelligence collective, kesako ?

Si l'intelligence en général peut être définie comme la capacité à interagir avec succès dans le monde, plus particulièrement face aux défis ou aux changements, l'intelligence collective peut être vue comme l'intelligence partagée d'un groupe. Elle émerge de la collaboration et de la communication entre plusieurs individus et se manifeste par exemple lors de processus de synergie, de résilience ou d'autres phénomènes comme ceux apparentés à la performance d'équipe ou à la "sagesse des foules". Dans les systèmes humains, l'intelligence

collective est liée à la capacité d'une équipe, d'un groupe ou d'une organisation, à penser et à agir sur un mode aligné et coordonné. De la même manière que l'hydrogène et l'oxygène se combinent pour former la troisième entité, l'eau, l'intelligence collective transforme les individus séparés en un groupe cohérent et crée une équipe dans laquelle le tout est plus grand que la somme des parties. Pour que cette intelligence émerge, il s'agit de respecter 4 principes :



**Diversité**



**Indépendance**



**Localisation**



**Agrégation**

**DIVERSITÉ** : ce principe s'entend comme la diversité d'opinions qui vont émerger lors du temps de discussion collective. Plus que mettre différentes personnes autour de la table, il s'agit de rechercher la controverse entre différents schémas de pensée et de valeur. C'est de cette pluralité de visions du monde qu'émergera l'intelligence collective.

**INDÉPENDANCE** : ce principe s'oppose à l'auto-censure : quand quelqu'un donne son opinion, il doit être fait en sorte qu'il puisse le faire en toute souveraineté et sans être influencé par les avis des autres.

**LOCALISATION/DÉCENTRALISATION** : bien que contraire à nos idées reçues, ce principe repose sur le fait qu'une vision parcellaire de la réalité amène plus d'intelligence au sein d'un processus d'intelligence collective que l'apport d'un expert «sachant». Autrement dit, venez comme vous êtes car tout l'ensemble de l'intelligence collective repose sur la possibilité d'existence de réponses marginales.

**AGRÉGATION** : ce principe repose sur le caractère systémique de l'intelligence collective. Autrement dit, l'agrégation de l'information dans les groupes est meilleure que celle d'individus isolés du groupe ( $1 + 1 = 3$ ).

## 4 principes (diversité, indépendance, localisation et agrégation) et 2 méthodes (controverse et discernement collectif) :

Pour que chacun.e, par l'expérience de cette démarche, soit « force du changement », nous avons choisi un cadre qui nourrisse la souveraineté individuelle, et permette ainsi de se positionner de manière plus responsable à titre personnel. Il préserve notre **indépendance**. La méthode de la **controverse** permet en effet de dépasser ses idées reçues, et d'être exposé, dans un cadre bienveillant, à des opinions marquées, voire parfois contraires aux nôtres. Cette confrontation nous permet de véritablement définir quelle est notre opinion profonde.

En tant qu'acteur du développement nous pouvons parfois, malgré nos meilleures intentions, être dans une position de sachant. Or, cette posture d'expertise est contraire aux principes qui animent l'action du CCFD-Terre Solidaire notamment à travers l'éducation populaire. A contrario, certains d'entre nous ne se sentent parfois pas légitimes à donner leur opinion sur des problématiques stratégiques, qui peuvent leur sembler parfois trop éloignées de leur cadre quotidien d'engagement ou de travail.

## “ Tout Homme porte en lui une valeur inaliénable qui fait sa dignité d’Homme ”

JOSEPH WRÉSINSKI

Pour sortir de ces représentations, nous souhaitons mettre en pratique la **localisation** : amener chacun.e à s’exprimer sur un sujet, même et surtout s’il n’en est pas expert, est ce qui permet de trouver la meilleure solution à une problématique. Contrairement à ce que l’on pourrait en penser au premier abord, un savoir lié à une perception locale peut être inapproprié à son échelle, mais au sein du débat collectif il a toute sa valeur.

Après que chacun.e ait pu donner son avis et écouter celui des autres, il sera temps de “faire mouvement”. Nous avons pensé ce temps de construction du Rapport d’orientation comme un temps de communion, où l’ensemble de la communauté du CCFD-Terre Solidaire se retrouve pour décider collectivement.

Méthode inspirée de la spiritualité ignatienne, le **discernement collectif** permet **l’agrégation** : étape par étape, mettre en perspective la finalité collective en intégrant les avis indépendants de chaque personne, et prendre ainsi une décision éclairée par tous ces avis.

Sur le plan individuel, la méthode prévoit un temps d’introspection et d’écoute de son “coeur” et de ses “tripes”. S’autoriser à ressentir et écouter son intuition, en plus de seulement sa tête comme on le fait habituellement, permet de faire un choix beaucoup plus global et éclairé qu’un simple choix rationnel, car ce choix est en cohérence avec l’ensemble des facettes de notre personne et validé par la sensation d’alignement et de joie que l’on ressent. Ainsi, si chacun se sent aligné avec le choix effectué, aussi bien sur le plan rationnel qu’intuitif, alors le groupe prend collectivement la meilleure décision.

La finalité d’un temps de discernement collectif est de définir des décisions, i.e. des choix à mettre en action. Choisir nos orientations nous permettra d’aborder collectivement le temps de l’action.

### LE DISCERNEMENT DANS LA SPIRITUALITÉ IGNATIENNE

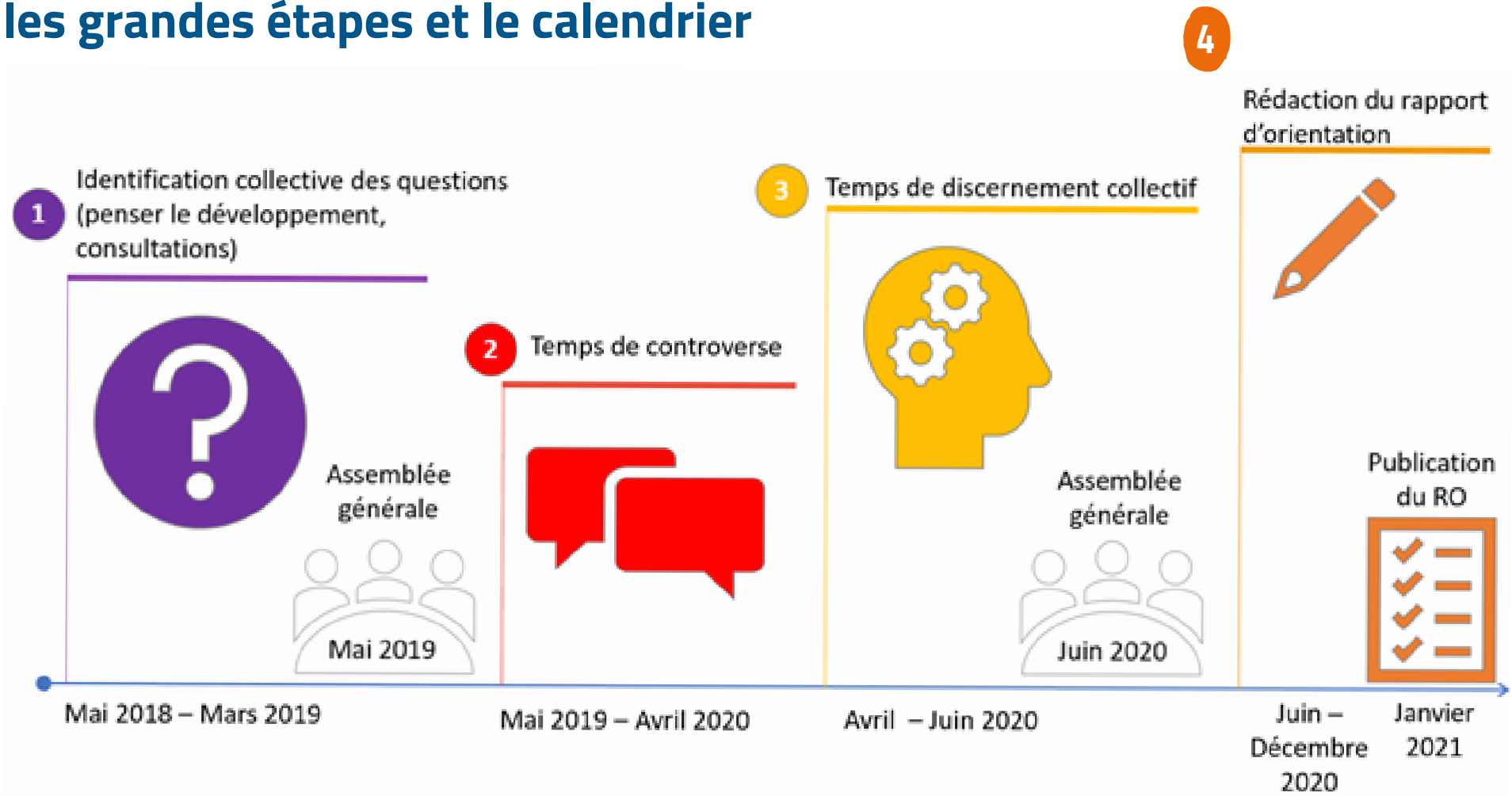
Pour Ignace de Loyola, le discernement consiste dans le fait de repérer les mouvements intérieurs qui surgissent en nous pour distinguer ceux qui sont signes d’un surcroît de vie, de ceux qui apportent avec eux le découragement et la paralysie intérieurs. Discerner, c’est faire le tri dans les aspirations ou les résistances que suscitent en nous un choix. Il nous faut pour cela libérer nos facultés d’analyse des attachements mal placés qui peuvent les altérer, car c’est en désirant vraiment la décision qui viendra que nous accomplissons la volonté de Dieu.

La méthode du discernement collectif permet de vivre cette expérience autant sur le plan individuel que collectif, en vérifiant que la décision prise est bien en accord avec la joie que nous ressentons.

# COMMENT CONCRÈTEMENT LA DÉMARCHE RO VA-T-ELLE SE DÉPLOYER ?

La préparation du rapport d'orientation 2021 - 2027 s'étend de 2018 à 2021.

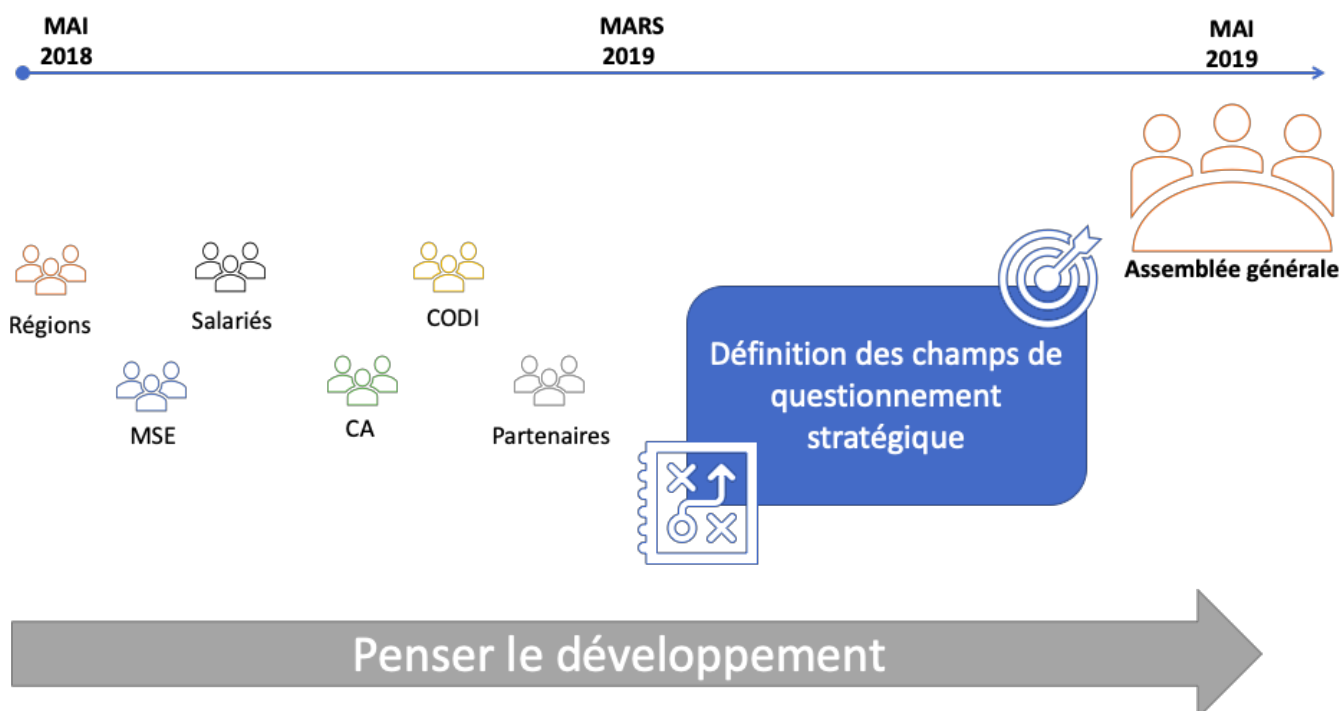
## les grandes étapes et le calendrier





# 1

## La consultation pour identifier les questions (mai 2018 - mai 2019)



Depuis mai 2018, se vit dans les territoires, la démarche "Penser le développement". À partir d'une approche historique des différents concepts du développement défendus par le CCFD-Terre Solidaire depuis sa création, nourrie de réflexions collectives, d'apports extérieurs et de l'expérience de nos partenaires, elle a permis d'échanger sur notre vision du développement et de la faire évoluer. Ces réflexions viennent éclairer le travail d'élaboration des questions.

De mai 2018 à mai 2019 s'est déroulé le temps d'identification des questions. Animées en partenariat avec l'Institut des Futurs Souhaitables via différentes méthodes d'intelligence collective, des sessions de travail ont permis d'identifier les questions pour répondre collectivement à l'interrogation découlant de notre vision pour demain : "Nous souhaitons faire du monde un bien commun et mettre l'humain au cœur de nos sociétés. Quelles questions-clefs devons-nous nous poser pour agir concrètement dans cet objectif entre 2021 et 2027 ?" Les sessions ont impliqué : bénévoles des régions, salarié.e.s, MSE, membres du comité de direction, le Conseil d'Administration et enfin les partenaires et

bénévoles présents à l'accueil des Partenaires pendant le Carême.

Ce temps de consultation a été particulièrement riche et fructueux, et divers questionnements ont émergé. Le Conseil d'Administration a opéré un travail de regroupement et de sélection des questions strictement stratégiques. Les questions ont été formulées pour répondre aux exigences de la méthode de la controverse. Ainsi, ils prennent la forme de questions qui sont volontairement :



**PRÉCISES** : il s'agit de fixer le débat et l'attention sur des points saillants, et non de discuter de manière générale et de "partir dans tous les sens".



**POLÉMIQUES** : si la question dérange, c'est bien : c'est le point de départ pour exprimer des opinions marquées et susciter le débat.



**STRATÉGIQUES** : la démarche a pour but de nourrir la rédaction du Rapport d'orientation, les questions doivent ainsi seulement servir la réflexion sur l'action stratégique du CCFD-Terre Solidaire, et non pas des débats sur son organisation interne ou son identité.

## VOICI LES 9 QUESTIONS ISSUES DES SESSIONS DE CONSULTATIONS :

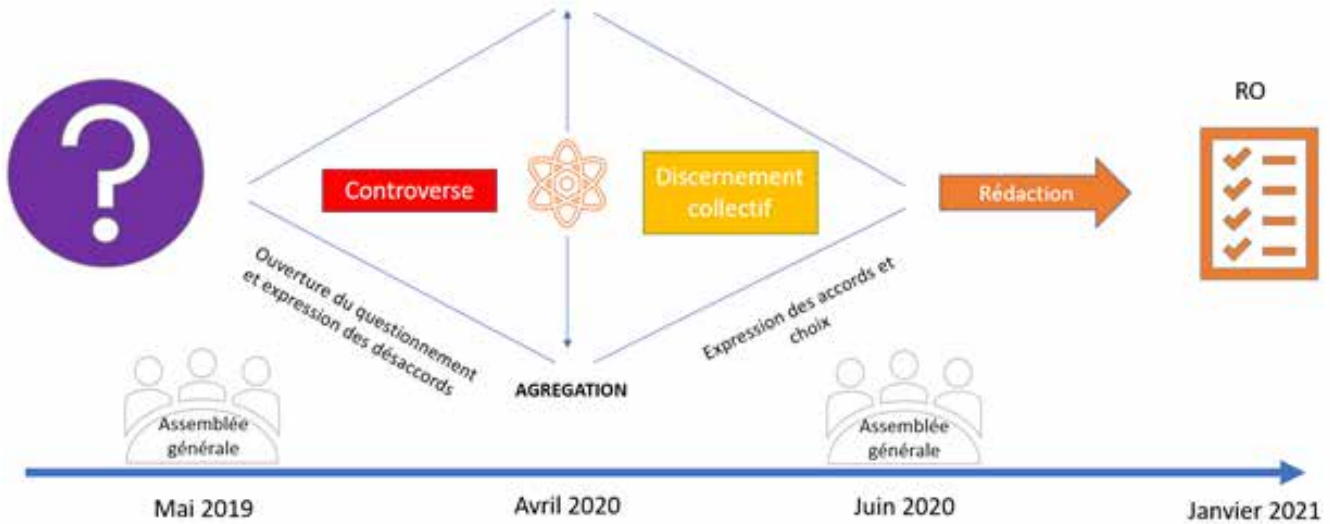
- 1 LE CCFD-TERRE SOLIDAIRE DOIT-IL FORMALISER SON PROPRE MODELE DE SOCIETE, SA PROPRE UTOPIE ?
- 2 LE CCFD-TERRE SOLIDAIRE EST-IL RESPONSABLE DE L'EVOLUTION DE L'EGLISE CATHOLIQUE ?
- 3 LE CCFD-TERRE SOLIDAIRE PEUT-IL APPELER A LA DESOBEISSANCE CIVILE ?
- 4 LE CCFD-TERRE SOLIDAIRE PEUT-IL AGIR A LA FOIS EN COLLABORATION ET EN CONFLIT AVEC LES POUVOIRS ECONOMIQUES ?
- 5 LA LUTTE CONTRE LE PATRIARCAT EST-ELLE PLUS PRIORITAIRE QUE CELLE DE LA LUTTE CONTRE LA FAIM ?
- 6 LE CCFD-TERRE SOLIDAIRE DOIT-IL INTEGRER SYSTEMATIQUEMENT LA PROTECTION DE LA PLANETE DANS TOUTES SES ACTIONS ?
- 7 LE CCFD-TERRE SOLIDAIRE DOIT-IL INTEGRER SYSTEMATIQUEMENT UNE DIMENSION SPIRITUELLE DANS TOUTES SES ACTIONS ?
- 8 LE CCFD-TERRE SOLIDAIRE DOIT-IL MENER DES PROJETS DE TRANSFORMATION ECONOMIQUE, ECOLOGIQUE ET OU SOCIALE EN FRANCE ?
- 9 LE CCFD-TERRE SOLIDAIRE DOIT-IL PRENDRE DES POSITIONS SUR DES QUESTIONS FRANCO FRANCAISE ?



**SI LORS DE LA DÉMARCHE, UNE QUESTION VOUS SEMBLE MANQUER AUX CHAMPS DE QUESTIONNEMENT, VOUS ÊTES TOUT À FAIT LIBRE D'EN CRÉER UNE NOUVELLE ET D'ORGANISER UN TEMPS DE CONTROVERSE POUR LA DÉBATTRE EN GROUPE DÈS LORS QUE CELLE-CI RÉPOND AUX TROIS CRITÈRES DÉFINIS PLUS HAUT : PRÉCISE, POLÉMIQUE ET STRATÉGIQUE**

# 2

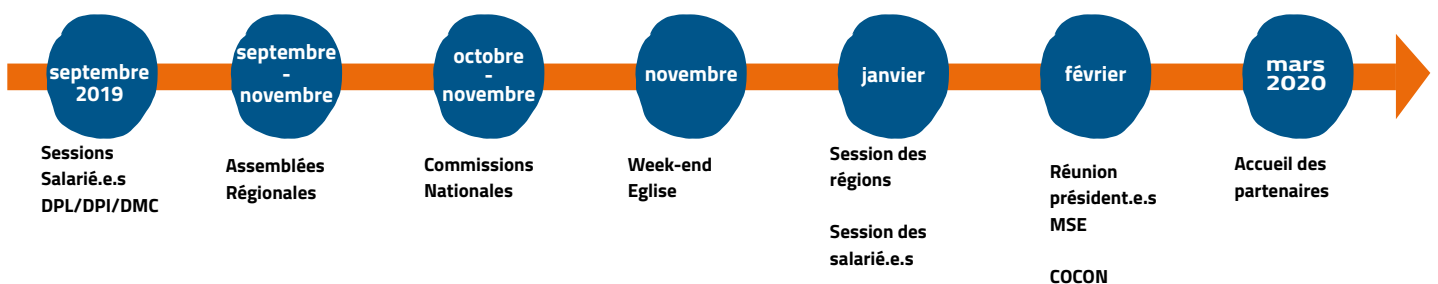
## Les débats en forme de controverse (mai 2019 - avril 2020)



L'Assemblée Générale de mai 2019 permettra l'appropriation de la démarche et de la méthode d'élaboration du prochain RO. Elle ouvre un temps de débat sous forme de controverse qui se vivra jusqu'en avril 2020. Vous pourrez débattre des différentes questions selon la méthode de la controverse :

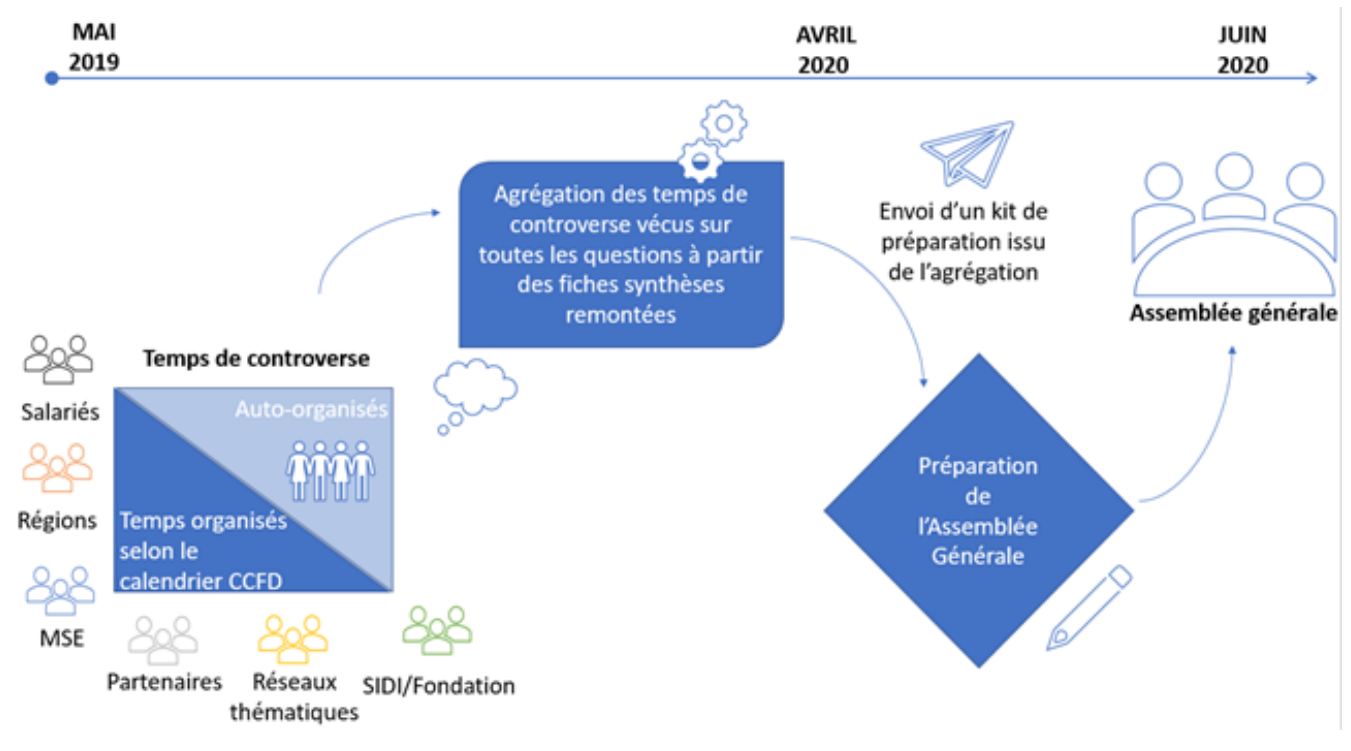
Lors de **temps « auto-organisés »**, c'est-à-dire lors de temps que vous organisez quand vous le souhaitez, avec qui vous le souhaitez. Une fiche d'animation sera intégrée à ce guide après l'AG de mai 2019 et vous permettra ainsi d'organiser des temps en autonomie : en équipe locale, assemblée diocésaine, avec des Alliés, en équipe locale de votre Mouvement ou Service d'Eglise, lors des vacances engagées ...

Et/ou lors de **temps « organisés »**, c'est-à-dire lors de temps fléchés selon le calendrier de l'Association. Notre association est rythmée par des événements locaux, régionaux, nationaux au cours desquels plusieurs acteurs et actrices du CCFD-Terre Solidaire se rassemblent. Ils seront l'occasion de vivre un temps de controverse. Voici quelques moments identifiés pour ces temps :



Lors des temps organisés ou auto-organisés, une ou plusieurs questions pourront être débattues en forme de controverse selon le temps imparti. A titre indicatif, il faudra prévoir 1h30 pour vivre un temps de controverse sur une question.

Chaque temps de controverse sera résumé à l'aide d'une fiche de synthèse fournie et à transmettre une fois remplie via un outil digital. Ces fiches synthèse permettront une agrégation et serviront à préparer la période suivante : celle du discernement collectif.

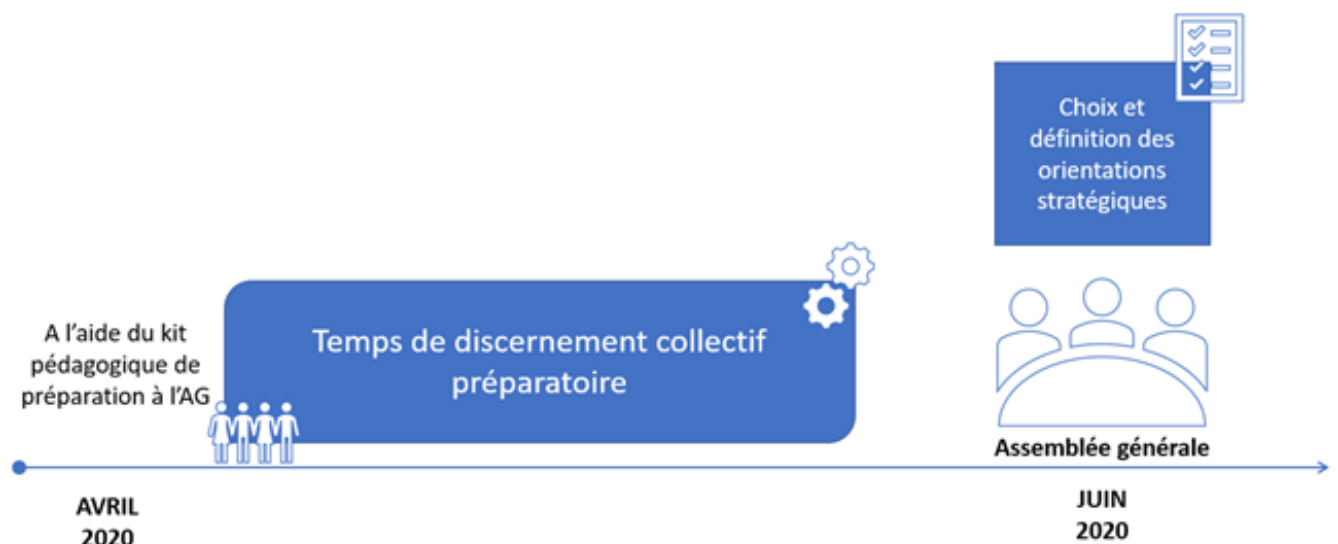


# 3

## Le discernement collectif (avril - juin 2020)

L'Assemblée Générale de juin 2020 tranchera les orientations stratégiques du prochain Rapport d'orientation. Pour la préparer, les délégué.e.s à l'AG recevront en avril 2020 un kit de préparation pour organiser un temps de discernement collectif dans leur région / MSE / réseau thématique.

Lors de l'Assemblée Générale, les délégué.e.s à l'AG vivront à nouveau, un temps de discernement collectif, avec les autres délégué.e.s puis voteront nos orientations stratégiques.



# 4

## Rédaction du Rapport d'orientation (juin - décembre 2020)

Le Rapport d'orientation, document qui présentera ces orientations, sera rédigé après l'AG et validé par le Conseil d'Administration, pour paraître en janvier 2021.

### EN ROUTE VERS L'AG DE MAI 2019 ENJEUX ET OBJECTIFS :



DÉCOUVRIR LES QUESTIONS, ET ÉCHANGER POUR SE LES APPROPRIER  
COLLECTIVEMENT



DÉCOUVRIR ET S'APPROPRIER LA MÉTHODE DE CONSTRUCTION DU PROCHAIN RO



## MATERIELS A DISPOSITION POUR VIVRE LA CONTROVERSE MAI 2019-AVRIL 2020

Le présent guide pédagogique sera diffusé à l'ensemble des composantes du CCFD-Terre Solidaire pour que chacun.e puisse vivre un ou des temps de controverse entre mai 2019 et avril 2020. Il sera l'outil unique et sera enrichi à la suite de l'AG de mai 2019 d'une fiche animation qui détaillera la méthode pour auto-organiser un temps de controverse sur une question et renvoyer la fiche synthèse pour permettre l'agrégation.



Acteur historique du changement dans plus de 60 pays, le CCFD-Terre Solidaire agit contre toutes les formes d'injustices. Nous œuvrons pour que chacun voie ses droits fondamentaux respectés : manger à sa faim, vivre dignement de son travail, habiter dans un environnement sain, choisir là où construire sa vie...

Un monde plus juste et plus fraternel est déjà en action, car chacun porte en lui une force de changement. Notre engagement pour plus de justice et de solidarité prend racine dans la pensée sociale de l'Église. Par notre action individuelle et collective, nous proposons et soutenons des solutions politiques et de terrain.

+ de **400**  
organisations  
partenaires

**700**  
projets internationaux  
dans 63 pays

**15 000**  
bénévoles

**2,2**  
millions de  
bénéficiaires

Pour suivre notre actualité,  
engager ou poursuivre le dialogue, retrouvez-nous sur :



**ccfd-terresolidaire.org**

Photos de couverture : © Virginie Lombard / CCFD-Terre Solidaire. Ref : 511 02 19



**TERRE  
SOLIDAIRE**  
Soyons les forces du changement

Comité Catholique contre la Faim  
et pour le Développement - Terre Solidaire

4, rue Jean Lantier 75001 Paris - Tél : 01 44 82 80 00