

Orientations stratégiques 2020-2025

➤ Validées à l'AG du 23 juin 2020

Introduction

Lors de la création du Réseau Caritas France en 2016, nous avons l'intuition que cette nouvelle alliance d'organisations issues du Secours Catholique-Caritas France ou qui lui sont proches permettrait d'accroître l'impact local de nos actions en faveur des plus fragiles. Nous avons aussi en tête que ces coopérations permettraient d'innover afin de trouver de nouvelles réponses à la pauvreté, avec les personnes que nous rencontrons.

Trois ans ont passé et nous sommes convaincus que cette intuition s'est avérée juste. Prenons l'exemple de l'innovation : plusieurs expérimentations sociales sont menées actuellement au sein du Réseau Caritas France. Dans les Hauts-de-France, le Réseau Eco-Habitat apporte une réponse très innovante en matière de lutte contre la précarité énergétique. Les délégations du Secours Catholique-Caritas France franciliennes ainsi que les Cités Caritas de la région parisienne ont co-créé une Agence immobilière à vocation sociale Caritas Ile-de-France qui a pour ambition d'expérimenter une nouvelle manière de répondre aux situations des personnes en mal logement sur la région. Cités Caritas, avec l'appui du Secours Catholique-Caritas France, vient de créer Cité Coop, une coopérative d'activité et d'emploi innovante car destinées aux personnes traversant des difficultés.

La foncière sociale Caritas Habitat que nous avons créé récemment, entreprise de l'économie solidaire et jeune acteur de la finance solidaire, est un nouvel atout au sein du Réseau Caritas France pour soutenir les projets innovants d'hébergement et logement des personnes en précarité. Citons aussi les garages Solidarauto, dont la première expérimentation a été créée à l'initiative de la délégation du Secours Catholique-Caritas France d'Angers en se basant sur les attentes des personnes qu'elle accompagne.

Passé de 6 membres lors de sa création en 2016 à 12 membres aujourd'hui, le Réseau Caritas France a des bases solides et nous pouvons nous projeter vers de nouvelles ambitions pour les 6 ans à venir. Fondé sur les valeurs et le projet associatif inscrits dans la « *Charte du Réseau du Réseau Caritas France* », nos nouvelles orientations stratégiques 2020-2025 ont pour socle des axes fondamentaux que nous avons décidé de porter ensemble.

Le **premier point d'ancrage est l'importance que nous souhaitons donner à l'innovation sociale** basée sur la réalité vécue par les plus fragiles. Forcément mené en territoire avec l'appui des sièges de nos organisations, ce travail permettra d'inventer de nouvelles solutions pérennes pour et



avec les personnes les plus précaires. Cela nous permettra de retrouver l'esprit du prototype cher à Jean Rodhain.

La **prise en compte de la parole et du savoir des personnes accompagnées** est l'autre marqueur essentiel que nous souhaitons mettre en avant au sein de nos organisations. Nous savons que c'est difficile à mettre à œuvre. Mais relever ce défi est nécessaire pour que nous puissions réellement renforcer le pouvoir d'agir des personnes en précarité et nous assurer de la pertinence de nos actions.

Coopérer localement pour plus d'impact est une orientation majeure. A l'origine de la création du Réseau Caritas France, le principe que les membres du Réseau présents sur un même territoire doivent travailler ensemble doit être réaffirmé. Nous savons que sa mise en œuvre n'est pas toujours facile, mais nous devons nous donner les moyens pour y parvenir.

Partager un nom en commun (« Caritas » ou membre du « Réseau Caritas France ») est symbolique de notre envie de porter une vision commune, des principes d'actions et des plaidoyers cohérents. La première phrase de la Charte du Réseau Caritas France précise que ses membres « *partagent avec le Secours Catholique-Caritas France des valeurs chrétiennes, principes d'action et finalités identiques* ». Les membres du Réseau souhaitent ainsi cultiver leur ancrage chrétien. Ils souhaitent également « *réfléchir sur les dimensions éthiques, les enjeux humains et chrétiens des actions menées ou envisagées* ». Les orientations 2020-2025 comportent une série d'objectifs en matière d'organisation responsable. Etant donné l'importance du sujet de la transition écologique, c'est aussi un axe majeur que nous allons travailler ensemble.

La gouvernance du Réseau Caritas France devra veiller à permettre à tous ses membres d'être associés aux choix collectifs et à faciliter la coordination des stratégies au niveau national.

Les membres du Réseau Caritas France souhaitent optimiser leurs dépenses et leurs ressources afin d'améliorer leur efficacité. La coopération entre nos organisations pour lever des fonds et la **mutualisation de moyens** est une voie à explorer.

S'ouvrir à d'autres organisations, tisser des partenariats et des alliances ouvertes est la force du Réseau Caritas France. La Fondation Caritas France, Cités Caritas, Caritas Habitat ou encore le Secours Catholique-Caritas France collaborent avec de nombreuses associations proches, qui partagent leurs valeurs et principes d'actions. Le Réseau Caritas et ses alliés représentent une force qui compte dans la lutte contre la pauvreté en France et dans le monde.

Confiance, engagement, fraternité : ces 3 valeurs inscrites dans la Charte du Réseau Caritas France sont la clé de notre réussite. Confiance entre nous et envers les personnes que nous accompagnons, en partant de leur expérience. Engagement collectif au service des plus fragiles. Fraternité dans nos relations et joie d'être ensemble.



Véronique Fayet,
Présidente du Réseau Caritas France.

Orientation 1 :

S'allier pour développer l'innovation dans les territoires

Enjeux

L'innovation sociale est un enjeu essentiel pour imaginer des solutions répondant à des nouveaux besoins des personnes fragiles.

Au sein du Réseau Caritas France, il y a déjà des nouvelles solutions qui ont été imaginées : des organisations membres sont des expérimentations sur des territoires précis comme l'AIVS Caritas en Ile-de-France, le Réseau Eco-Habitat dans les Hauts-de-France, etc. Cela été aussi le cas pour les premiers garages solidaires (Angers), etc.

*Pour aller plus loin, les organisations membres du Réseau Caritas France ont toutes exprimées des besoins d'appui ou un travail collectif pour faire émerger des solutions innovantes, **imaginées avec les personnes accompagnées et donc au plus près des territoires.***

Les axes de coopération ou de mutualisation de moyens sont multiples :

- **Partager nos expertises**, nos expériences internes ou les modèles inspirants que nous rencontrons chez nos partenaires
- **Echanger et partager notre connaissance des modèles économiques** innovants et les types de financements mobilisables
- **Mutualiser certains moyens** (financiers, expertise, logistique, etc.) pour permettre l'expérimentation puis l'essaimage d'innovations sociales à l'échelle locale.

*Il est aussi nécessaire de développer nos savoirs par de la **recherche-action en interne** (dont la capitalisation d'expérience) et une plus grande utilisation des informations et données issues de la recherche (labos, université, etc.) ou d'autres organisations de solidarité en France ou à l'étranger.*

Objectifs pour les membres du Réseau Caritas France :

- **Renforcer les capacités d'innovation sociale** et d'expérimentation (dans les territoires et avec les personnes accompagnées) de chaque organisation membre en mutualisant une partie des moyens (ressources humaines, techniques, financier...).
- **Permettre aux acteurs du Réseau Caritas France d'accéder aux connaissances** et expertises des organisations membres et de leurs partenaires, par le renforcement de l'échange de savoirs, le développement de capitalisation et de la recherche-action.

Orientations pour le secrétariat du Réseau Caritas France

Une des missions du Réseau Caritas France est **d'organiser l'appui et le développement d'innovations sociales en territoires et d'organiser l'échange de savoirs** et expertise entre les membres.

Les priorités pour 2020-2025 pour le Réseau Caritas France seront de :

- **Organiser la coordination et la mutualisation d'outils d'appui à l'innovation sociale** : communication interne donnant envie d'essayer d'innover, création d'outils d'incubation, de support et de financement, développement de l'expertise sur les modèles socio-économiques innovants, renforcement de la maîtrise des méthodologies permettant de co-construire des solutions avec les personnes fragiles localement.
- **Animer des outils d'échanges de savoirs et de capitalisation** : faciliter l'accès aux connaissances détenues par chaque organisation membre, être en appui à la mobilisation d'expertises externes (labos, acteurs de la solidarité, etc.).

Orientation 2 : Coopérer localement pour plus d'impact

Enjeux

Les membres du Réseau Caritas France veulent agir de manière la plus efficace possible en faveur des personnes fragiles (en situation de pauvreté, d'exclusion ou de handicap).

Pour être plus efficient, il est essentiel de **coopérer avec les autres acteurs et en particulier les membres du Réseau Caritas France** qui agissent dans les mêmes territoires. Pour réussir le pari de l'innovation sociale précisée dans l'orientation 1, la coopération locale est essentielle. Le principe de coopération et travail en réseau est au cœur des principes d'action des membres du Réseau. Ils partagent des manières de faire et stratégies communes à l'échelle nationale ; il est donc généralement plus facile de démarrer ou développer des partenariats localement avec les membres du Réseau Caritas France.

La relation entre une délégation du Secours Catholique-Caritas France et les autres membres du Réseau Caritas France présents localement nécessite d'être claire et fluide. Souvent à l'origine de la création de la structure locale, parfois propriétaire de la marque, le SCCF et sa délégation doivent préciser les coopérations qu'ils souhaitent pour l'avenir.

Objectifs pour les membres du Réseau Caritas France :

- **Renforcer l'impact des actions des membres en territoire** en collaborant ensemble du mieux possible : tout en respectant l'autonomie et la spécificité de chacun, il s'agira de pouvoir s'épauler les uns les autres et imaginer des coopérations.
- **Soutenir les coopérations des acteurs locaux par l'appui des sièges** des organisations nationales, notamment dans le cadre de l'élaboration de stratégies nationales d'actions communes et leur accompagnement.

Orientations pour le secrétariat du Réseau Caritas France

Le Réseau Caritas France est chargé de **favoriser la coordination des actions dans les territoires où agissent les membres du Réseau**

Les priorités pour 2020-2025 pour le Réseau Caritas France seront de :

- **Faciliter et accompagner les coopérations entre les acteurs locaux du Réseau Caritas France** (Délégations du Secours Catholique, des Cités Caritas locales, Réseau Eco-Habitat dans les Hauts-de-France et AIVS Caritas en Ile-de-France ainsi que les membres de Tissons la solidarité et de Solidarauto), en mobilisant les acteurs au niveau national (Secours Catholique, Cités Caritas, Fédération Solidarauto et Tissons la solidarité). L'innovation sociale peut être un socle de l'animation de ces coopérations locales.
- Il s'agira en amont de coordonner les stratégies nationales visant des actions sur les thématiques communes à plusieurs acteurs du Réseau (logement, emploi, etc.) afin qu'elles soient cohérentes sur le terrain.
- Clarifier le positionnement du SCCF avec les têtes de réseaux nationaux (« filiale » autonome ou partenaire stratégique ?) puis clarifier la **place des délégations du SCCF dans la gouvernance locale** des autres acteurs en territoire.

Orientation 3 : Se coordonner pour être mieux entendus dans nos actions de plaidoyer

Enjeux

« **Agir sur les causes de pauvreté** » est une des missions communes à toutes les organisations membres du Réseau Caritas France. Grâce à l'accompagnement de milliers de personnes fragiles au quotidien, elles ont une analyse très fine des problématiques rencontrées par ces personnes et peuvent leur permettre de s'exprimer directement.

Ce savoir doit pouvoir être porté à la connaissance des décideurs politiques et des acteurs clés (chercheurs, coordinations associatives, médias, etc.). Une fois les données rassemblées et analysées, il s'agit de mettre en place une **stratégie d'influence concertée** (contact direct avec les décideurs) pour faire connaître nos propositions.

Au sein du Réseau Caritas France, seul le Secours Catholique-Caritas France a vocation à mobiliser l'opinion publique (notamment par médias interposés ou des campagnes d'interpellation citoyennes), pour aller encore plus loin sur certains thèmes de plaidoyer. Il s'agira donc de faire en sorte que les membres du réseau puissent alimenter et participer à la construction de ce plaidoyer grand public porté par le Secours Catholique-Caritas France.

Le travail d'influence suppose une **prise de parole coordonnée et cohérente**. Difficile d'imaginer que des organisations partageant un nom en commun (Caritas ou Réseau Caritas France) défendent, après une concertation en amont, des positions divergentes auprès des décideurs ou influenceurs (médias, collectifs, etc).

Une attention particulière sera portée à la possibilité donnée aux personnes accompagnées d'être actrices du plaidoyer collectif réalisé.

Objectifs 2025 pour les membres du Réseau Caritas France :

- **Augmenter notre pouvoir d'influence** en renforçant la capacité de chaque organisation à faire connaître son expertise puis permettre qu'elle soit relayée auprès des décideurs et influenceurs,
- **Renforcer l'impact du plaidoyer** auprès du grand public en permettant aux membres d'alimenter et participer à la construction du plaidoyer sur certains thèmes au niveau d'interpellation du grand public et des médias.

Orientations pour le secrétariat du Réseau Caritas France

Le Réseau Caritas France est chargé par ses membres **de faciliter la coordination du travail d'influence et de garantir le principe de positionnements cohérents.**

Les priorités pour 2020-2025 pour le Réseau Caritas France seront de :

- Mettre en place une **gouvernance permettant la coordination des stratégies d'influence** et définition des prises de positions
- Cela passera notamment par la constitution de **groupes de travail thématiques** (permanents pour ou ponctuels) où s'échangeront et se **définiront les stratégies de plaidoyer** (hébergement/logement, emploi/insertion, etc.).
- Faciliter la mutualisation de nos présences dans les coordinations associatives (FAS, Uniopss, Finansol, etc) nationalement et localement.
- Permettre la participation des organisations membres et des personnes qu'elles accompagnent à la construction des outils de chacun.

Orientation 4 : Mutualiser nos moyens pour développer les ressources et optimiser nos dépenses

Enjeux

Nos organisations ont chacune besoin de développer leur accès aux ressources financières publiques et privées. Le contexte est cependant difficile :

- *l'accès aux financements publics est complexe, contraignant et dans certains cas les enveloppes sont en baisse ;*
- *l'accès aux dons privés est de plus en plus concurrentiel et aujourd'hui seul le Secours Catholique-Caritas France (et au niveau de la région Alsace la Fédération de Charité – Caritas Alsace) sont en mesure d'accéder de manière significative à cette ressource.*
- *Le mécénat et l'accès aux fondations privées permet déjà des membres du Réseau Caritas France de compléter leurs financements, mais le potentiel est sous exploité.*
- *L'accès aux prêts ou capital dans le cadre de l'Economie solidaire semble offrir un grand potentiel mais est encore peu exploité au sein de nos organisations.*

Les membres du Réseau Caritas France ont aussi le devoir d'optimiser leurs dépenses et ressources afin qu'elles permettent de faire le maximum pour les personnes accompagnées. Le partenariat entre organisations et la mutualisation de moyen est une manière efficace d'atteindre cet objectif.

Objectifs pour les membres du Réseau Caritas France :

- **Augmenter les ressources privées** mobilisées par les membres en se coordonnant et en mutualisant certains outils de recherche de fonds privés
- **Optimiser les dépenses** en mutualisant d'ici 2025 certains moyens (humains, techniques ou financier), notamment concernant l'immobilier, les systèmes d'information et certains postes techniques.

Orientations pour le secrétariat du Réseau Caritas France

Une des missions confiées au Réseau Caritas France est de **développer et organiser les coopérations en matière d'accès aux ressources et la mutualisation de moyens** (financiers, humains, immobilier, etc.).

Pour ce travail délicat, qui met en tension l'autonomie de chacune des organisations dans le pilotage de ses ressources, la clé de la réussite sera la mise en place d'outils de gouvernance de chacun des moyens mutualisés qui permettent de garantir une répartition équitable et équilibrée des ressources et des coûts. La mutualisation de moyen pourra se faire soit par la coopération entre membres, une offre de services par l'association « Réseau Caritas France » ou des structures spécifiques (GIE, etc.). Le système de gouvernance, « à géométrie variable », devra permettre à chacune des organisations de choisir s'il entre ou pas dans la logique de mutualisation (dans la mesure où cela sera contraignant).

Le développement de ces mutualisations sont envisagées sur le long terme : il est important de prendre le temps de consolider étape par étape les différents niveaux de mutualisation, de laisser mûrir et s'ancrer une culture interne au Réseau de la coopération.

Objectifs prioritaires 2020-2025 :

Accès aux ressources :

- Organiser la coopération, voire la mutualisation de **moyens, en matière d'accès au mécénat et aux fondations privées**
- Faciliter la **coordination des actions visant les donateurs individuels** : collectes du SCCF et de la Fondation Caritas France, communication de Caritas Habitat et des éventuels autres structures de la finance solidaire interne au Réseau ; etc. Il s'agira en aval d'organiser la redistribution des fonds collectés par le SCCF, la Fondation Caritas France et les éventuels outils de finance solidaire auprès des membres du Réseau Caritas France.

Mutualiser les moyens

- **Développer et organiser la mutualisation de moyens** en priorité sur les thèmes de l'immobilier, les systèmes d'information, la trésorerie et les ressources humaines.
- En lien avec l'orientation 2 (appui localement au réseau), organiser la **mise à disposition de ressources nationales des membres** (avant tout du SCCF concernant par ex les RH, le juridique, la communication ou le financement, en complément de la Fondation Caritas France) **auprès des autres acteurs du réseau (national ou localement)**.

Orientation 5 :

Un réseau d'organisations responsables

Les membres ambitionnent d'être des organisations responsables (socialement et écologiquement).

Chaque organisation est consciente de l'importance d'être en phase par rapport aux valeurs défendues :

- *respect et participation des parties prenantes (personnes accompagnées, salariés, bénévoles, ...),*
- *prise en compte de la pensée sociale de l'Eglise,*
- *participation à la transition écologique*
- *code de déontologie,*
- *placements financiers responsables, etc.*

Le risque d'image pour l'ensemble des membres du Réseau doit être pris en compte par chacun (la force de nos organisations est basée sur la confiance qu'elles inspirent). L'impact médiatique d'une difficulté forte rencontrée par un membre qui porte le nom « Caritas » risque d'atteindre l'ensemble des membres.

Il est par ailleurs nécessaire que les membres du Réseau Caritas France se dotent d'une stratégie commune dans le choix de partenaires et de fournisseurs en cohérence avec les plaidoyers communs.

Objectifs pour les membres du Réseau Caritas France :

- **Portant l'ambition d'être des organisations responsables**, les membres du Réseau Caritas France s'organisent pour travailler en amont sur une série de repères et documents cadre ou son organisation interne pour respecter au mieux toutes les dimensions qui les concernent : sociale (vis-à-vis des personnes accompagnées mais aussi des ressources humaines internes bénévoles ou salariées), environnementale, économique et valeurs chrétiennes.

Orientations pour le secrétariat du Réseau Caritas France

Le Réseau Caritas France est chargé par ses membres d'organiser la mise en place d'instances et d'outils soutenant des principes partagés d'**organisation responsable**.

Les priorités pour 2020-2025 pour le Réseau Caritas France seront de :

- **Mettre en place une instance de type comité d'éthique consultatif** (qui donnera des repères consultatifs aux membres sur le choix des partenaires, fournisseurs, outils de placements financier, etc.)
- Appuyer les membres pour qu'ils intègrent la **dimension transition écologique** dans leurs stratégies
- Appuyer les membres pour qu'ils puissent prendre en compte du mieux possible la **dimension catholique de notre réseau**
- Appuyer les membres pour qu'ils puissent mettre en œuvre l'objectif **d'associer les parties prenantes et en particulier les personnes accompagnées**.

Orientation 6 :

Une organisation cohérente, dont la marque est lisible

Les membres sont aux croisements **d'enjeux de communication et d'identité** :

- Chacun des membres du Réseau Caritas France a **besoin d'être reconnu et identifié dans un positionnement clair**. Le besoin de reconnaissance est nécessaire pour que les acteurs (salariés ou bénévoles) s'approprient et développent l'attachement à leur mission. C'est aussi nécessaire pour que l'organisation trouve des partenaires.
- Le « **Réseau Caritas France** », en tant que structure et « label » en appui à ses membres, a lui **aussi besoin d'être bien compris et lisible** pour les parties prenantes (financeurs publics ou privés, donateurs ou investisseurs, bénévoles et salariés, personnes d'influences ou institutions). Il est essentiel que la marque « Caritas » ait un positionnement clair et bien identifiable en prenant en compte les différentes organisations qui portent cette marque.

Plus fondamentalement, les organisations membres ont besoin de faire en sorte que leurs **positionnements** (public visé, démarches et principes d'action, etc.) **et leurs stratégies soient cohérents** entre elles.

La **gouvernance du Réseau Caritas France doit permettre de faciliter cette coordination des stratégies** et les coopérations entre membres :

- La construction du RCF s'est accélérée ces dernières années, avec l'inclusion d'organisations spécifiques créées par le Secours Catholique et l'adhésion d'organisations qui n'avaient pas d'histoire en commun avec le lui. Le Réseau Caritas France doit disposer de **règles internes claires et préciser les obligations auquel chaque membre décide de s'astreindre ou pas** (chaque membre étant libre de choisir son degré d'interdépendance au Réseau).
- Le choix du positionnement du Secours Catholique-Caritas France dans la gouvernance de l'ensemble a un impact majeur, sa fonction de « tête de réseau » pouvant être menée selon différentes manières
- Dans les années à venir, le Réseau sera sollicité pour accueillir de nouveaux membres (ou peut faire le choix de démarcher des organisations pour leur proposer d'adhérer au Réseau). Notre projet associatif **doit identifier les raisons pour lesquelles le Réseau Caritas France doit intégrer de nouveaux membres** (objectif de stratégie de plaidoyer, de coopération sur des actions envers les plus fragiles, mutualisation de moyens, etc.).
- Plus largement, il s'agira pour les membres et le RCF d'imaginer comment élargir nos alliances avec des partenaires externes qui partagent nos valeurs et principes d'action.

Proposition d'objectifs pour les membres du Réseau Caritas France :

- **Les membres s'organisent pour que la gouvernance de l'ensemble du Réseau Caritas France soit claire**, qu'elle permette à chaque organisation et leurs parties prenantes de participer aux choix collectifs. La communication entre les membres est coordonnée et chacun est reconnu dans ses missions.
- **Les membres font en sorte que leurs positionnements et stratégies soient la mieux coordonnée possible**

Orientations pour le secrétariat du Réseau Caritas France

La gouvernance du Réseau Caritas France permet aux membres d'avoir des **stratégies coordonnées et construites collectivement** ; elle facilite la **coordination de la communication**, où chacun est reconnu dans ses missions.

Les priorités pour 2020-2025 pour le Réseau Caritas France seront de :

- D'animer et **accompagner les gouvernances** des membres sur leurs plans stratégiques et positionnements (principes d'action, etc.).
- D'appuyer la **coopération entre les membres** (appui à la rédaction des conventions de partenariat, etc.)
- De faire un travail d'animation pour la meilleure **coordination possible des stratégies de communication** (positionnement, territoire de marque, etc.)

Parallèlement, il s'agira pour le RCF :

- **D'ajuster l'organisation de la gouvernance globale du Réseau** (AG, Conseil des membres, etc.) afin que chaque membre soit associé à la construction des décisions qui le concerne (et en fonction de l'impact que cela peut avoir sur lui et le Réseau)
- **Définir une politique d'ouverture à de nouveaux membres.**
- **Plus largement, ouvrir des pistes de travail et d'alliance avec des organisations partenaires** (partenaires des membres du RCF et mise en lien du RCF avec ses partenaires).