

PROJET ASSOCIATIF 2026-2032

“ Servir l’humain,
porter l’espérance ”



SOMMAIRE

Éditorial	3
Notre histoire	4
Synthèse des contributions	4
2026-2032 « Feuille de route »	11
Conclusion	14



« Servir l’humain, porter l’espérance »

La Fédération de Charité Caritas Alsace, association à but non lucratif reconnue d'utilité publique, porte une longue tradition d'engagement au service des plus vulnérables depuis sa création en 1903. Elle s'est structurée au fil du temps autour de quatre Pôles d'activités complémentaires : le Pôle Adultes, le Pôle Enfance, le Pôle Insertion et le Pôle Caritatif qui traduisent, chacun à leur manière, une même volonté de répondre de manière concrète, fraternelle et professionnelle aux détresses humaines de notre époque.

Le **projet associatif 2026-2032** s'inscrit dans le rythme désormais bien établi **de renouvellement tous les six ans** de notre vision partagée. Ce temps n'est pas celui d'un simple exercice administratif: il marque **l'entrée dans une nouvelle dynamique associative**, porteuse de sens, d'ajustements, de remobilisation et d'élan. Il s'agit d'une étape importante pour relire notre engagement, interroger nos pratiques, et réaffirmer ce qui nous anime: le respect inconditionnel de la dignité de toute personne, la justice sociale, la solidarité active, la prise en compte des fragilités contemporaines.

Dans ce contexte, **la démarche de coconstruction** engagée dès 2024 constitue une avancée majeure et un véritable choix de gouvernance. Refusant une approche descendante ou trop éloignée du terrain, nous avons voulu ancrer ce projet dans une **dynamique horizontale**, ouverte à la pluralité des voix de notre association: salariés, bénévoles, encadrements, directions, membres des conseils d'administration, personnes accompagnées.

Autour du comité de pilotage, des groupes de travail participatifs ont été mis en place. Chaque groupe s'est saisi d'une **thématique structurante** (inclusion sociale, soins et bienveillance, accompagnements, ancrage territorial, transitions écologiques et numériques, spiritualité...) pour mener à la fois **un état des lieux approfondi**, une **analyse des besoins à venir**, et **des propositions concrètes d'orientation**. Cette méthode a permis d'articuler expertises de terrain et prospective, mémoire du passé et regard sur l'avenir. Elle perdurera tout au long de la période qui s'ouvre, afin de faire vivre collectivement ce projet commun.

Nous avons ainsi voulu un projet **réaliste et habité**, fidèle à notre origine chrétienne d'action et d'espérance, mais aussi pleinement ouvert aux défis sociétaux d'aujourd'hui et de demain. Dans une société fragmentée, où la précarité se complexifie, où les solidarités s'effritent, où les liens collectifs sont fragilisés, notre association entend demeurer **un acteur de confiance, d'hospitalité et de transformation**. Ce projet associatif 2026-2032 est donc plus **qu'un document stratégique**. Il est **un engagement partagé**, un cap collectif, une promesse de fidélité renouvelée à celles et ceux que nous accompagnons.

Il témoigne d'une communauté d'acteurs et d'actrices qui, en Alsace, **choisit chaque jour de placer l'humain au cœur de son action et de sa réflexion, de porter une espérance active, et de construire du lien là où tout semble se délier**.

À toutes celles et ceux qui ont contribué à cette élaboration, et à toutes celles et ceux qui vivront et incarneront ce projet dans les années à venir, nous adressons notre gratitude et notre confiance.

Gilles REITHINGER
Président

I. Notre histoire

La Fédération catholique des œuvres du diocèse de Strasbourg a été créée le 26 juin 1903 par Mgr Paul Müller-Simonis. L'association est alors missionnée pour « la diffusion des véritables principes de la charité catholique et l'encouragement à tous les efforts faits dans ce domaine, en facilitant l'échange d'informations entre les différents intervenants de l'action caritative catholique, en représentant celle-ci auprès des instances politiques, en favorisant le développement de l'organisation caritative et sociale » (Caritas, un siècle de charité organisée en Alsace - Catherine Maurer).

Pendant et après la Première Guerre mondiale, la Fédération de Charité aide des prisonniers et des familles de soldats puis développe son action en faveur des jeunes travailleurs et des habitants des zones rurales. Après 1945, elle connaît une période de construction et d'expansion, à travers l'ouverture d'établissements spécialisés, répondant aux besoins de pauvreté et de précarité du moment.

Reconnue de mission d'utilité publique et agréée entreprise solidaire d'utilité sociale, l'association œuvre depuis au service des personnes vulnérables et fragilisées dans leurs parcours de vie, à travers ses 4 pôles d'activités: Adultes, Enfance, Insertion et Caritatif.

II. Synthèse des contributions

La Fédération de Charité Caritas Alsace s'engage dans une nouvelle étape de son histoire avec un projet associatif renouvelé, ancré dans les réalités contemporaines et tourné vers l'avenir. Une démarche innovante et préliminaire s'est organisée autour de **11 thématiques stratégiques**, issue d'un large travail collectif de réflexion, d'écoute des acteurs de terrain et de dialogue avec les bénéficiaires, les salariés et les bénévoles.

Ces contributions permettent de **réaffirmer la mission de l'association**: servir les plus fragiles dans un esprit de fraternité, d'ouverture et de justice sociale, tout en construisant une organisation agile, inclusive et résiliente.

VISION, SENS ET VALEURS

Le projet associatif 2026-2032 réaffirme une ambition profondément humaniste, inclusive et fraternelle, enracinée dans la tradition chrétienne de service et d'ouverture à la diversité culturelle et convictionnelle. Il s'agit de réconcilier dignité humaine, justice sociale, engagement collectif et espérance active, autour de valeurs fortes et actuelles: écoute, solidarité, responsabilité partagée, subsidiarité, et accueil inconditionnel.

Points forts de la thématique:

Ses 120 ans d'histoire et son enracinement dans la doctrine sociale de l'Eglise confèrent à l'association un socle de valeurs stables et identifiées.

Défis de la thématique:

Les valeurs associatives doivent s'ancrer dans une réalité contemporaine afin de correspondre à de nouvelles réalités sociétales et être appréhendées par l'ensemble des acteurs. Cet enjeu permet le développement d'une vision commune et l'identification d'un sens à l'action.

FONCTIONNEMENT ET GOUVERNANCE

La gouvernance se définit par l'ensemble des organes décisionnels de la structure. Elle doit être lisible, connectée au terrain, porteuse de confiance et de clarté dans les rôles de chacun. Cela implique des circuits de décision simplifiés, une communication interne fluidifiée, et une implication réelle de toutes les parties prenantes.

Points forts de la thématique:

Élection d'un nouveau Conseil d'Administration en juin 2024 avec une volonté affirmée de refléter la réalité du terrain (format de visite, soutien et implication des administrateurs...) et de clarifier les rôles de chacun (nouveaux statuts, nouveau règlement intérieur et nouvelles délégations de pouvoirs). Une nouvelle dynamique anime également le travail du CODIR.

Défis de la thématique:

- Rendre la gouvernance plus lisible et transversale grâce à une clarification des rôles entre les différentes instances.
- Relier le pilotage stratégique aux réalités de terrain pour renforcer la cohérence entre vision et action.
- Valoriser l'apport de chaque acteur de l'association, en reconnaissant leur rôle spécifique et complémentaire.
- Renforcer la communication interne pour fluidifier la circulation de l'information et simplifier les processus.
- Mettre en lumière le rôle des administrateurs et des conseils de vie sociale, en affirmant leur place dans la dynamique associative.

RESSOURCES HUMAINES ET QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Les Ressources Humaines sont une richesse essentielle: il nous faut fidéliser, valoriser, former et accompagner les collaborateurs et collaboratrices. Cela passe par des outils modernisés, un management bienveillant et une démarche de Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT) pilotée à tous les niveaux de l'organisation. Le terme de Ressources Humaines devra évoluer progressivement en Richesses Humaines.



Points forts de la thématique:

Sujet travaillé avec les Comités Sociaux et Economiques (CSE) dans la plupart des établissements.

Défis de la thématique:

- Déployer un Système d'Information RH (SIRH) commun pour harmoniser et fluidifier les pratiques administratives.
- Développer des outils méthodologiques et de mesure partagés.
- Renforcer l'attractivité et la fidélisation en repensant l'accueil, en développant la formation managériale.
- Valoriser les parcours des salariés en interne comme levier d'engagement et de reconnaissance.
- Structurer et mesurer la QVCT à travers la formation, des diagnostics partagés, des instances de pilotage et une véritable culture de l'écoute bienveillante.

DÉVELOPPEMENT DURABLE ET QUALITÉ

Engagée dans une dynamique de transition écologique, l'association fait du développement durable un levier d'action transversal : tri, sobriété énergétique, achats responsables, économie circulaire, participation des publics, mobilité douce, travaux et gestion du patrimoine. Le tout dans une logique d'amélioration continue de la qualité au service de la personne et connectée aux acteurs de terrain dans une dynamique participative.

• Points forts de la thématique :

La qualité déployée par notre association est une démarche pragmatique, opérationnelle et continue qui va bien au-delà des process et des procédures. Elle s'appuie sur une veille réglementaire et éthique des procédés. Elle tend à répondre à l'émergence de nouveaux besoins qu'engendre l'évolution de notre société. Elle repose sur une recherche permanente de réponses adaptées aux besoins d'accompagnement des usagers, quelques qu'en soient les modalités.

• Défis de la thématique :

- Développer une culture de l'amélioration continue (écoute des usagers, impact environnemental, qualité de l'accueil, évaluation des améliorations).
- Encourager et soutenir des initiatives concrètes : jardins partagés, tri, sobriété énergétique et numérique, achats responsables, gestion patrimoniale, clauses spécifiques dans les marchés de travaux.
- Structurer les démarches qualité et développement durable de façon transversale par un soutien de proximité dans la méthodologie et la communication.
- La promotion d'une « **chaleur humaine** » comme ressource inépuisable et non carbonée.

PASTORALE ET SENS SPIRITUEL

Incarnée principalement par le Pôle caritatif porté par Caritas Alsace Réseau Secours Catholique, la pastorale est une source vivante d'inspiration pour nos actions. Elle se décline en relectures, temps spirituels, dialogue interreligieux, implication des jeunes et soutien aux personnes, pour une charité incarnée, enracinée dans la fraternité évangélique.

• Points forts de la thématique :

Enracinement dans l'Évangile, unité dans la diversité, sens et espérance, accompagnement des personnes, communauté vivante.

• Défis de la thématique :

La pastorale se veut transversale, inclusive et inspirée de l'Évangile, avec des propositions adaptées aux réalités du terrain.



ACTION CARITATIVE ET SOLIDARITÉ DE PROXIMITÉ

Fort de son maillage territorial, de ses salariés et bénévoles, le Pôle Caritatif incarne la proximité, l'écoute et la réactivité face aux précarités. La singularité de ce Pôle (réseau de bénévoles et modes de financements privés) l'engage à renforcer la formation, la visibilité de ses actions, le renouvellement des bénévoles et donateurs et la capacité d'interpellation publique.

• Points forts de la thématique :

Qualité d'écoute, inventivité, ancrage territorial, expertise sur la précarité.



• Défis de la thématique :

- Accueillir et fidéliser de nouveaux bénévoles et donateurs.
- Accroître notre visibilité auprès du grand public et des partenaires.
- Répondre à la montée continue des demandes sociales.
- Détecter et accompagner les formes de précarité cachée.
- Professionnaliser nos moyens et nos pratiques.
- Former nos équipes et bénévoles pour renforcer leurs compétences.
- Renforcer le pouvoir d'agir des personnes accompagnées.
- Déployer une stratégie de plaidoyer et de communication ambitieuse et cohérente.
- Repenser notre communication pour plus d'impact.
- Concevoir et mener des campagnes ciblées.
- Développer la subsidiarité.

INSERTION SOCIALE ET PROFESSIONNELLE

Accompagner vers l'autonomie, en valorisant les capacités de chacun. Cela suppose une approche individualisée, participative, partenariale et évolutive, pour répondre aux réalités des personnes et aux mutations du monde du travail. Principal acteur de cette thématique, le Pôle Insertion articule son action autour de l'accompagnement global vers l'autonomie.

• Points forts de la thématique :

La pluridisciplinarité des équipes, une présence au plus près du terrain, des professionnels formés en permanence ainsi que des partenariats solides au service des bénéficiaires.

• Défis de la thématique :

- La thématique de l'insertion doit pouvoir s'adapter constamment aux évolutions des besoins des publics accompagnés à travers :
- Une individualisation des parcours.
 - Une logique du "faire avec" plutôt que du "faire pour".
 - Des partenariats avec l'écosystème local.
 - Une capacité d'adaptation constante aux profils et attentes des bénéficiaires.
 - La recherche de nouveaux modèles économiques pour l'insertion par l'Activité Économique.

PERSONNES EN SITUATION DE VULNÉRABILITÉ

Qu'il s'agisse de personnes âgées, de personnes en situation de handicap psychique et/ou d'addictions ou de vulnérabilité administrative l'ensemble de nos établissements offrent un cadre de vie, de soin et de lien, fondé sur la dignité, l'autonomie, l'attention aux vulnérabilités et l'écoute des personnes accompagnées.

● Points forts de la thématique :

Le Pôle Adultes (EHPAD, SMRA, FAS...) partage **une approche centrée sur le soin global et le respect du parcours de vie.**

● Défis de la thématique :

Quelles que soient les modalités d'accompagnement, une vision et une action communes doivent pouvoir se dégager autour de :

- L'accompagnement des personnes âgées ou en situation de handicap psychique dans une logique de parcours individualisé.
- Les prises en charge addictives et santé mentale.
- La promotion de l'autonomie, du lien social et de l'inclusion.
- Décloisonnement, adaptation structurelle, innovations sociales et équilibre budgétaire

ENFANCE ET ACCOMPAGNEMENT SPÉCIALISÉ

Les enfants accueillis nécessitent un accompagnement adapté à leur rythme et à leur singularité. La co-construction avec les familles, la coordination avec les partenaires et le soutien aux professionnels sont essentiels à une approche inclusive et protectrice.

● Points forts de la thématique :

Accueillir, accompagner, contenir et sécuriser sont quatre leviers sur lesquels nous nous appuyons quotidiennement pour remplir nos missions de la manière la plus appropriée possible en cherchant à améliorer l'autonomie de chacun. L'accompagnement au sein des établissements du pôle enfance de la Fédération Caritas Alsace se donne comme mission première de répondre au plus près des besoins spécifiques de chaque enfant.

● Défis de la thématique :

Quelles que soient les modalités d'accompagnement, une vision commune doit pouvoir se dégager autour de :

- L'épanouissement, la sécurité et l'inclusion des enfants à besoins spécifiques.
- La co-construction du parcours avec les familles.
- Le travail en réseau et le decloisonnement des interventions.
- L'attention au rythme de l'enfant et à la parole de l'enfant.
- Le soutien aux professionnels via la formation et la mutualisation.

COMMUNICATION ET VISIBILITÉ

Refonder notre identité visuelle, développer notre présence publique, valoriser nos spécificités et notre impact social et sociétal, renforcer le sentiment d'appartenance : autant de leviers pour faire rayonner nos actions et être attractif pour de nouveaux bénévoles, donateurs et collaborateurs.

● Points forts de la thématique :

La Fédération est aujourd'hui engagée dans une transformation en profondeur, marquée par une volonté de **rompre avec un fonctionnement en silos** et de construire une culture

commune fondée sur la **transversalité, la coopération et le sentiment d'appartenance.**

● Défis de la thématique :

- Incarner une identité forte, lisible et attractive.
- Proposer et mettre en œuvre une stratégie de communication qui permette de **renouveler l'image** de l'association auprès du grand public, tout en permettant de renforcer le sentiment d'appartenance en interne et l'envie de s'engager.

FINANCES ET MODÈLES ÉCONOMIQUES

Pour garantir notre autonomie, il est urgent de diversifier les ressources, d'explorer de nouveaux modèles (mécénat, innovation sociale, mutualisation) et de mettre en valeur notre utilité sociale au-delà des seuls indicateurs comptables.

● Points forts de la thématique :

Une large part de l'activité des établissements est réalisée dans le domaine médico-social. Le système de dotations de fonctionnement qui sont accordées et le caractère récurrent de celles-ci peuvent être vus comme des forces pour l'association qui bénéficie de revenus assurés pour ses établissements sous contrôle. L'argent n'est qu'un moyen d'atteindre les objectifs. On se tromperait en négligeant de prendre en compte la réalité financière dans la mise en œuvre de nos missions. On se tromperait encore plus lourdement en ne regardant que la dernière ligne du compte de résultat et en oubliant ce pourquoi la Fédération a été créée.

● Défis de la thématique :

Afin de garantir la liberté d'action dans un cadre soutenable et mesurer l'impact de nos missions :

- Diversifier les sources de financement de façon à ne pas être trop dépendant des fonds publics.
- Mutualiser nos ressources et renforcer les partenariats stratégiques.
- Mettre en œuvre des indicateurs intégrant valeur sociale et utilité sociétale, au-delà des seuls ratios économiques.



LAÏCITÉ

À la Fédération de Charité Caritas Alsace, la laïcité est plus qu'un principe républicain : elle est une exigence quotidienne au service de l'universalité de l'accueil. Fidèles à nos racines chrétiennes tout en étant pleinement ouverts à la diversité des convictions, nous affirmons un engagement clair : accompagner chaque personne sans condition d'origine, de croyance ou de parcours.

● Points forts de la thématique :

La laïcité garantit la neutralité de nos établissements, tout en respectant les expressions spirituelles de chacun. Elle n'est ni rejet du religieux, ni indifférence, mais une posture éthique fondée sur le respect, l'écoute et la non-discrimination.

● Défis de la thématique :

- Protéger la liberté de conscience dans un contexte marqué par les tensions identitaires.
- Renforcer la cohésion et bâtir des relations de confiance grâce à une laïcité vécue comme une boussole.
- Accueillir chaque personne avec bienveillance, en restant fidèle à notre vocation : « accueillir l'autre comme un frère ».
- Faire vivre une laïcité active, apaisée et fraternelle dans nos pratiques quotidiennes.
- Garantir des lieux d'action ouverts à tous, où chacun est reconnu, écouté et accompagné dans sa dignité.

LES ÉTABLISSEMENTS AFFILIÉS

- Les établissements affiliés à la Fédération de Charité Caritas Alsace occupent une place singulière et stratégique dans le paysage de l'action sociale et solidaire en Alsace.
- Bien au-delà de leur statut juridique ou de leur modèle économique, ils incarnent une manière spécifique d'agir pour le bien commun, au service des plus fragiles, dans un cadre professionnel exigeant, éthique et innovant.

• Points forts de la thématique:

Chaque établissement affilié développe des compétences spécifiques, dans un souci constant d'adaptation aux évolutions des publics, des politiques sociales et des pratiques professionnelles. Loin de se contenter d'appliquer des normes, ils sont des laboratoires d'innovation sociale: nouveaux modes d'accueil, projets éducatifs renforcés, accompagnement global, médiation, co-construction avec les bénéficiaires, soutien aux aidants, articulation entre soin et autonomie.

• Défis de la thématique:

- Aller au-delà d'une simple affiliation administrative pour affirmer une véritable appartenance à un projet collectif fondé sur des valeurs partagées (dignité, solidarité, justice sociale, accueil inconditionnel).
- Favoriser l'engagement actif des membres à travers des rencontres inter-établissements, la mutualisation des pratiques, des formations communes et des projets transversaux.
- Transformer les orientations associatives en actions concrètes grâce à l'implication collective des structures.
- Faire des projets fédératifs les bras, les cœurs et les intelligences du réseau, afin que les valeurs et ambitions se traduisent dans le quotidien des personnes accompagnées.



III. 2026-2032: feuille de route

Au terme d'un important travail de co-construction mené entre les différents pôles d'activité, les établissements, les services, les bénévoles et les instances de gouvernance, la Fédération de Charité Caritas Alsace propose une vision renouvelée de son projet associatif à l'horizon 2032. Cette vision repose sur trois grands axes stratégiques, articulant fidélité à son histoire, adaptation aux mutations sociales, et engagement pour un avenir plus juste et plus fraternel.

Ces axes se veulent à la fois inspirants car ils donnent sens et opérationnels, car ils orientent les décisions, les pratiques et les transformations à conduire collectivement.

Chacun des 3 grands axes se voit décliné en objectifs concrets et mesurables, ceci afin de faciliter le pilotage stratégique et l'évaluation des avancées. Leurs déclinaisons, leurs adaptations et leurs évaluations seront poursuivies à travers une démarche collective et inclusive. Celle-ci représente un marqueur fort de ce nouveau projet associatif qui doit demeurer vivant et non figé dans le temps.

AXE 1: PORTER UN ENGAGEMENT COMMUN

- Ce premier axe rassemble la vision fondatrice du projet associatif: servir l'humain dans toutes ses dimensions et porter une espérance active.

Il regroupe plusieurs thématiques identifiées lors du travail préparatoire:

- **Vision, sens et valeurs:** dignité, justice sociale, subsidiarité, accueil inconditionnel, enracinement dans la doctrine sociale de l'Église et ouverture à la diversité culturelle et convictionnelle.
- **Action caritative et proximité solidaire:** ancrage dans les territoires, bénévolat engagé, accueil inconditionnel, lutte contre les nouvelles précarités, présence sur l'ensemble des systèmes de détention d'Alsace afin d'accueillir et accompagner les familles.
- **Pastorale:** présence spirituelle, relecture de l'action, dialogue interreligieux, accompagnement des personnes dans leur quête de sens.

Principalement incarné par le Pôle Caritatif, ce pilier irrigue également l'ensemble des Pôles et activités de l'association, en fonction de leurs spécificités et de leurs fonctionnements. Il affirme que l'acte solidaire est indissociablement un acte de justice et un engagement, ouvert à toutes les convictions. Cet axe fonde l'identité même de l'association. Il affirme une vision profondément humaniste, fraternelle, ouverte à toutes et tous.

Objectifs 2026-2032:

1. Valoriser et diffuser notre socle de valeurs

- Rédiger et partager une charte des valeurs partagées dans tous les pôles et établissements d'ici fin 2026.
- Sensibiliser 100 % des nouveaux salariés et bénévoles dans leur première année d'engagement.

2. Développer la dynamique bénévole et la solidarité de proximité

- Recruter et intégrer des nouveaux bénévoles d'ici 2030, notamment des jeunes et actifs.
- Créer ou renforcer de nouveaux groupes locaux de Caritas Alsace dans des territoires peu couverts.
- Élaborer une campagne de mobilisation solidaire grand public tous les 2 ans.
- Poursuivre et renforcer les collaborations entre le Pôle Caritatif et les autres Pôles de l'association.

3. Renforcer la présence de la pastorale d'ici 2027

Ce premier axe rappelle que l'engagement au sein de notre association est irrigué par des valeurs communes: la dignité, la justice, l'attention, la liberté de conscience, la subsidiarité comme principe d'organisation et la bienveillance comme exigence relationnelle.

AXE 2: ACCOMPAGNER LES PERSONNES DANS LEURS PARCOURS DE VIE

Ce deuxième axe regroupe toutes les dimensions de l'accompagnement global, bienveillant et adapté des personnes, quels que soient leur âge, leur situation ou leur fragilité.

Il se décline à travers :

- **Le Pôle Insertion** par des accompagnements adaptés et co-construits vers l'autonomie, la valorisation du pouvoir d'agir, l'insertion sociale et professionnelle en lien avec le tissu économique local
- **Le Pôle Adultes** par le soutien aux parcours complexes (addictions, vieillissement, handicap), une approche globale et coordonnées des soins et de l'inclusion appuyée par le respect du rythme et de la parole des publics accompagnés.
- **Le Pôle Enfance** par la co-construction systématique des parcours, le soutien aux familles, la continuité éducative, l'inclusion en milieu ordinaire et le respect du rythme de l'enfant et de son environnement.
- **Le Pôle Caritatif** par la professionnalisation des moyens et de la formation, le renforcement du pouvoir d'agir, une stratégie de plaidoyer et de communication ambitieuse et cohérente, et le développement de la subsidiarité.
- **Le Développement durable et la Qualité** par l'amélioration continue centrée sur l'humain autour de la qualité de l'accueil, la participation des personnes, la culture de l'écoute mais aussi les écogestes et une gestion vertueuse du patrimoine, des consommations et des achats

Ce pilier met l'accent sur la **personnalisation des accompagnements**, la transversalité des actions et le **respect inconditionnel des droits et des parcours de vie**.

Cet axe structure l'ensemble de nos **actions d'accompagnement social, éducatif, sanitaire et médico-social**. Il se fonde sur une conviction : chaque personne accompagnée est **sujet de son histoire**, et non objet d'un dispositif.

Objectifs 2026-2032 :

1. Personnaliser les parcours d'accompagnement

- Déployer dans l'ensemble des 4 pôles un dispositif de co-construction du projet personnalisé (enfants, adultes, insertion, caritatif) avec des outils partagés.
- Intégrer une évaluation du pouvoir d'agir des personnes accompagnées dans au moins 5 dispositifs pilotes d'ici 2027.

2. Développer la logique de "faire avec"

- Impliquer systématiquement des personnes accompagnées dans les comités de vie sociale, groupes d'expression ou instances consultatives.
- Créer une équipe de référents pair-aidants ou anciens bénéficiaires ou bénévoles d'ici 2028.

3. Renforcer les passerelles entre les pôles et avec les partenaires

- Organiser des rencontres thématiques inter-pôles ou inter-services semestrielles pour les professionnels.
- Co-animer entre les pôles au moins 3 projets innovants d'insertion ou de soutien notamment en lien avec les communes, les écoles, les centres sociaux ou les entreprises.

Ce deuxième axe affirme que l'association n'agit pas pour les personnes accompagnées mais avec elles, dans une dynamique d'alliance, de pouvoir d'agir et de reconnaissance mutuelle.

AXE 3: RENFORCER NOTRE ORGANISATION POUR AGIR PLUS EFFICACEMENT

Le troisième axe regroupe les leviers de transformation internes nécessaires pour assurer la pérennité, l'efficacité et la cohérence de la mission associative.

Ce pilier stratégique soutient l'ensemble du projet : il permet à l'association de tenir sa promesse sociale dans la durée, en s'appuyant sur une organisation robuste, humaine et transparente.

Aucun projet d'avenir ne peut exister sans une organisation solide, cohérente, contemporaine et alignée sur ses finalités. Ce troisième axe concerne donc tous les leviers qui permettent à l'association d'œuvrer en ce sens.

Il implique :

- Une **gouvernance** clarifiée et incarnée, où chaque niveau de responsabilité trouve sa place dans un esprit de subsidiarité et de confiance.
- Une **politique RH structurée** autour de la qualité de vie au travail, du développement des compétences, de la reconnaissance des parcours, de l'attractivité des métiers, et du soutien managérial.
- Une **stratégie financière soutenable**, qui vise la diversification des ressources, l'innovation économique (mécénat, coopérations, mutualisation), et la valorisation de l'utilité et de l'impact social des actions.
- Une **communication refondée**, qui donne à voir, à comprendre et à incarner l'identité de l'association : en interne (appartenance, valorisation) comme en externe (reconnaissance, mobilisation).



Objectifs 2026-2032 :

1. Clarifier les rôles et améliorer la gouvernance

- Mettre en place un référentiel de gouvernance partagé (fonctions, rôles, chartes de délégation) avant fin 2026.
- Instaurer une lettre de mission pour les cadres et responsables de pôles.

2. Améliorer la qualité de vie au travail et l'attractivité

- Élaborer dans chaque établissement un plan QVCT 2026-2032 coconstruit, avec diagnostic annuel partagé.
- Renommer progressivement la Direction des Ressources Humaines en Direction des Richesses Humaines.
- Déployer une démarche de management participatif, responsable et collaboratif.
- Réduire de 20 % le turnover des salariés sur les postes les plus exposés d'ici 2028.
- Doubler le nombre d'apprentis, stagiaires ou jeunes en service civique accueillis dans les établissements d'ici à 2032.

3. Renforcer les capacités économiques et l'image de l'association

- Diversifier les financements : objectif de + 40 % des ressources issues de dons/ mécénat à horizon 2030 pour le Pôle Caritatif.
- Déployer une nouvelle identité visuelle et narrative d'ici fin 2026 (nom, logo, charte graphique, supports).
- Créer un observatoire de l'impact social avec au moins 3 indicateurs partagés (pouvoir d'agir, bien-être, lien social).

Ce troisième axe est un socle organisationnel : il garantit que l'élan de solidarité reste vivant, que les équipes soient soutenues et que l'association puisse continuer à innover au service de sa mission.

Conclusion

À l'issue de ce travail collectif, porté par de nombreux acteurs et nourri d'expériences de terrain, de convictions profondes et d'analyses partagées, trois **axes stratégiques** ont émergé comme les fondations solides et durables du projet associatif 2026-2032. Ces axes ne sont pas des slogans figés, ni des intentions abstraites. Ils ont vocation à **guider, inspirer et structurer** l'ensemble des actions de l'association dans les années à venir. Ils forment **une véritable boussole stratégique**.

Cette boussole a pour première fonction de **nous enraciner dans notre histoire**. Depuis 1903, la Fédération de Charité Caritas Alsace œuvre au service des plus fragiles, portée par une éthique chrétienne de la dignité, du soin, de la justice sociale et de la fraternité concrète. Cet héritage demeure une source vive. Il donne à notre action un cap et un supplément d'âme qui dépassent les logiques purement gestionnaires.

Mais cette même boussole stratégique nous appelle aussi à **regarder lucidement le monde qui vient**. Elle nous pousse à lire les signaux faibles et forts de notre époque : montée des précarités, isolement croissant, fatigue des solidarités, mais aussi transitions écologiques et numériques, reconfiguration des formes d'engagement, impacts de nos actions. Elle nous demande d'**inventer de nouvelles réponses, adaptées, audacieuses, solidaires**, pour ne jamais renoncer à notre mission : prendre soin de toute personne, à tous les âges de la vie, là où elle est.

Ces trois axes nous donnent ainsi les moyens de **conjuguer fidélité et créativité, mémoire et anticipation**, cohérence institutionnelle et souplesse territoriale. Ils sont au service d'une seule finalité : que **chaque personne accompagnée, accueillie ou soutenue par nos services se sente reconnue, écoutée, respectée dans sa dignité et dans ses droits**. Et que chaque personne impliquée dans notre association – salariée, bénévole, administratrice, élue locale ou partenaire institutionnel – trouve un sens fort à son engagement.

Ce projet associatif est avant tout **un appel à la participation active**. Il ne sera pas un document figé, rangé dans une armoire. Il n'a de valeur que s'il est incarné, relu, réajusté, approprié.

C'est pourquoi nous affirmons avec force qu'il **invite chacun à prendre sa part dans une aventure commune** :

- une aventure solidaire, parce qu'elle ne fait sens que dans le "nous" et dans le lien tissé avec les autres,
- une aventure incarnée, car elle se vit dans des gestes concrets, dans des équipes engagées, dans des lieux d'accueil, de soins, d'écoute ou d'accompagnement,
- une aventure durable, car elle se projette dans le temps long et s'inscrit dans un horizon de justice et de transition écologique,
- une aventure porteuse de sens, car elle répond à un besoin profond de cohérence et d'humanité vécues au cœur du monde.

À travers ce projet, la Fédération de Charité Caritas Alsace **réaffirme son ambition : être une communauté d'acteurs engagés**, un trait d'union entre les fragilités humaines et les ressources solidaires, un acteur fiable du tissu local, un lieu vivant de rencontre, de transformation et d'espérance.





FÉDÉRATION DE CHARITÉ CARITAS ALSACE

5 rue Saint-Léon - 67082 Strasbourg Cedex - Tél: 03 88 22 76 59
secretariat.siege@federationcaritasalsace.org - federation-de-charite.org