# Action de Carême

# Evaluation institutionelle de la stratégie 2017-2024

12 février 2024

Soumis à :

**Fastenaktion**
Alpenquai 4
6002 Luzern

Auteurs :

Dieter Zürcher
zuercher@kek.ch

Magali Bernard
magali.bernard@kek.ch

Sophie Staheyeff
staheyeff@kek.ch

# 1 Mandat et méthodologie

En vue d'une nouvelle stratégie 2025-2030, Action de Carême (AdC) a commandité à KEK–CDC Consultants cette évaluation institutionnelle. En même temps, les 12 programmes pays et les trois programmes internationaux ont été évalués. La finalité de l'évaluation était d'analyser la cohérence, l'impact et l'efficacité de l'organisation, en mettant l'accent sur les forces et les faiblesses du modèle d'entreprise, le profil de l'Action de Carême et la collaboration interne et dans les alliances/coopérations.

L'évaluation a recouru à une combinaison de méthodes qualitatives et quantitatives et s'est appuyée sur de nombreux documents, analyses et évaluations partielles. Dans le cadre de cette évaluation, 9 entretiens de groupe (avec 38 participant·e·s), une enquête en ligne, 34 interviews, ainsi que 8 brefs entretiens avec des donateurs·trices ont été réalisés. De plus, une synthèse des évaluations des Programmes Pays a été réalisée et les chaînes de résultats ont été analysées à différents niveaux. Des analyses quantitatives ont été effectuées sur les données financières. Des comparaisons d'éléments ciblés ont été effectuées avec SWISSAID, une ONG comparable en termes de taille et d'approche thématique.

# 2 Résultats

**Pertinence et cohérence :** la stratégie 2017-2024 était trop ambitieuse par rapport aux ressources disponibles. Les diverses adaptations, comme la réduction de deux programmes de pays et d'un programme international ont permis de cadrer les programmes. Les trois secteurs stratégiques "Développement", "Transformation" et "Sensibilisation" forment un tout pertinent et complémentaire. Ils ne correspondent toutefois pas à la structure de l'organisation (départements et sections) et sont peu connus, même au sein de AdC. La terminologie n'est pas claire, car la "Transformation" ne peut pas être limitée à un domaine d'activité.

Les 12 programmes pays se concentrent clairement sur le thème central du "droit à l'alimentation", tout en laissant une marge de manœuvre pour répondre à des besoins spécifiques selon le contexte. Possibilités d'innovation ont été saisies (p. ex. conversations carbone, alliance Sufosec). Les trois Programmes internationaux "Justice alimentaire ", "Energie et Justice Climatique" et "Industrie minière et Droits Humains" couvrent des thèmes importants pour la Suisse et les pays du Sud, mais élargissent considérablement la palette des thèmes. Le secteur stratégique "Sensibilisation" se compose principalement de la campagne œcuménique, qui a lieu pendant le Carême en collaboration avec l'EPER, et est complétée par une multitude d'autres activités, campagnes, événements et publications. Il manque cependant une vue d'ensemble et une orientation stratégique des diverses activités de sensibilisation.

**Modèle d'entreprise et réalisation des objectifs :** malgré les diverses crises, spécialement après 2019, la grande majorité des objectifs ont pu être atteints, voire dépassés. Les Programmes Pays ont largement atteint leurs objectifs. Les trois Programmes Internationaux ont été développées pendant cette période stratégique et ont créé une dynamique solide, surtout après 2019. Elles ont apporté des contributions modestes

mais durables à l'amélioration de la justice alimentaire et climatique et des droits humains. Les succès se situent au niveau local et mondial (avec des contributions pour des déclarations de ONU). Mais ces processus politiques sont complexes et leurs résultats difficilement mesurables. Dans le domaine de la sensibilisation, les diverses campagnes et activités ont permis d'effectuer un travail d'information important sur les thèmes clés et de renforcer la présence d'AdC dans différents médias.

Au niveau des transferts vers les pays du Sud, les montants totaux n'ont pas augmenté. Il manque également une analyse actualisée du choix des pays et des partenaires, afin de mieux allier les approches de programme et de renforcer la collaboration entre les équipes au sein d'AdC.

En raison de la crise dans l'Eglise catholique due à la diminution du nombre de membres et de personnel et à la gestion des questions d'abus et de genre, AdC évolue dans un champ de tensions complexe. Au siège d'AdC, le traitement peu automatisé des données (p. ex. dans le domaine de la comptabilité) a été critiqué.

Sur le plan financier, la période stratégique a été marquée par la stabilité. Depuis 2016 les recettes ont augmenté de 5%, pour atteindre 24 millions de francs suisses. Dans le même temps, les dépenses ont diminué de 1%. Avec des recettes moyennes de 22.1 millions de CHF et des dépenses de 22.5 millions de CHF au cours de la période stratégique 2017-2024, le déficit d'exploitation accumulé s'est élevé à 2.1 millions de CHF.

**Coopération interne :** la coopération au sein de l'organisation s'est nettement améliorée au cours des dernières années. Les divers groupes de travail et de projet internes ainsi que les groupes d'apprentissage de l'Alliance Sufosec ont offert des espaces pour promouvoir l'échange vertical et horizontal d'informations et d'expériences ainsi que leur qualité. Cette participation nécessite toutefois des ressources en temps considérables. Dans l'ensemble, il existe des possibilités d'optimisation de la collaboration entre les domaines et les départements.

**Alliances et coopérations :** AdC travaille avec un large éventail de partenaires en Suisse et dans le monde sous forme d'alliances, de coalitions et d'affiliations. AdC participe à des al- liances importantes pour le travail de plaidoyer. Les multiples liens avec la CIDSE apportent également une valeur ajoutée à d'autres partenaires de collaboration. La collaboration de longue date avec l'EPER (auparavant avec Pain Pour Le Prochain) reste importante pour le maintien d'une approche œcuménique. La parité de cette collaboration est toutefois un défi après la fusion de PPP avec l'EPER, car AdC est nettement plus petite. L'alliance Sufosec (établie en 2020) et a encore besoin de temps pour être adoptée par tous les collaborateurs·trices et dans les pays. Un équilibre adéquat entre les efforts et les bénéfices doit être observé et analysé. Une hiérarchisation et une meilleure présentation des alliances, coalitions et adhésions serait utile.

Fastenaktion wird von nicht-kirchlichen Partnern als progressive kirchliche Organisation wahrgenommen. Kirchliche Kreise nehmen Fastenaktion als kompetente, vertrauenswürdige, innovative und kämpferische Organisation wahr. Die meisten kirchlichen Partner finden, dass Fastenaktion politisch mutig auftreten soll. Der Namens- und Logowechsel wurde *von ihnen* grossmehrheitlich positiv bewertet. Mitarbeitende von Fastenaktion sind jedoch eher skeptisch bezüglich des klaren Profils.

**Image et perception extérieure :** AdC est connu d'un large public en Suisse, surtout grâce à la campagne œcuménique. Néanmoins, la notoriété a tendance à diminuer

depuis 2022 et n'a pas l'impact escompté auprès du public (donateurs·trices). Les différents partenaires de l'alliance et la DDC ont une image positive, d'une part en raison en raison de leur ancrage avec des partenaires dans les pays du Sud, d'autre part en raison de la compétence professionnelle et de la motivation de ses collaborateurs·trices et de ses normes éthiques élevées.

AdC est perçue par les partenaires non ecclésiastiques comme une organisation ecclésiastique progressiste. Les milieux ecclésiastiques perçoivent AdC comme une organisation compétente, digne de confiance, innovante et combative. La plupart des partenaires ecclésiastiques estiment toutefois qu'AdC doit faire preuve de courage au niveau de son engagement politique. Le changement de nom et de logo a été positif par une grande majorité d'entre eux. Les collaborateurs·trices d'AdC sont plutôt sceptiques quant à la clarté du profil.

# 3 Recommandations

**Modèle d'entreprise**

1. AdC devrait continuer à se positionner, malgré les résistances internes à l'Eglise, en tant qu'organisation moderne, politiquement engagée, progressiste et orientée vers les valeurs de l'Eglise catholique ;
2. Les contenus des secteurs stratégiques devraient être conservés, mais rebaptisés et mieux coordonnés entre eux ;
3. Pour la nouvelle stratégie, la "Theory of Change" devrait être révisée et les concepts clés et les thèmes redéfinis ;
4. Il conviendrait d'examiner la possibilité de transformer les trois PI en un "programme global de plaidoyer" ;
5. Des clarifications dans la gestion des processus peuvent optimiser la coopération interne.

**Sélection des pays et des partenaires de coopération**

6. Les critères de sélection des pays PP/PI devraient être revus et le portefeuille adapté ;
7. Les divers partenariats et alliances devraient être intensifiés ou étendus sur la base d'une analyse coûts-bénéfices plus rigoureuse ;
8. Le profil auprès du public et du monde politique en Suisse devrait être renforcé grâce à la nouvelle conception du Forum de fondation ;
9. AdC devrait continuer à renforcer la collaboration avec les ONG suisses.

**Communication et levée de fonds**

10. Les activités de communication, de médias et de levée de fonds devraient être pensées de manière plus intégrée ;
11. Davantage de produits et d'offres numériques et hybrides devraient être disponibles, y compris dans le cadre de la campagne œcuménique ;
12. La présentation sur le site Internet devrait être optimisée dans le cadre de la révision prévue ;

13. L'aide d'urgence ne devrait pas devenir une activité principale d’AdC et la levée de fonds en fonction de la situation en cas de crise semble plus prometteuse.