



## Évaluation du partenariat en Colombie 1998-2011

Secours Catholique – Caritas France  
F3E

### Rapport final - Annexes

Mario Bucci  
Mónica Valdés

Bruxelles – Bogotá  
16 septembre 2013

**COTA asbl • Bureau d'étude international associatif**



## Table des matières

---

Annexe 1. :	Termes de référence de l'évaluation .....	3
Annexe 2:	Extraits de la proposition méthodologique du COTA.....	22
Annexe 3 :	Note de cadrage .....	31
Annexe 4.	Les organisations impliquées .....	36
Annexe 5 :	Liste des sources documentaires utilisées.....	41
Annexe 6 :	Liste des personnes interviewées en France .....	42
Annexe 7 :	Grille pour les interviews semi-structurés avec les organisations colombiennes .....	43
Annexe 8 :	Liste des personnes/organisations interviewées en Colombie .....	45
Annexe 9 :	Programme pour les études de cas en Colombie (3 – 14 février 2013) .....	46
Annexe 10 :	Atelier de rétroaction du 15 février 2013 – Bogotá.....	47
Annexe 11 :	Présentation synthétique du rapport intermédiaire à l'atelier de restitution du 6 et 7 mars 2013 – Bogotá .....	49
Annexe 12 :	Thèmes proposés pour discussion en groupes de travail à l'atelier de restitution du 6 et 7 mars 2013 – Bogotá .....	56



**TERMES DE RÉFÉRENCE**  
**Évaluation du partenariat en Colombie**  
**Secours Catholique – Caritas France**

**I. L'action à évaluer et les acteurs impliqués**

**1.1 Présentation succincte de la structure commanditaire**

**1.1.1. Mission, objectifs de la structure.**

Fondé en 1945, le SCCF – Caritas France (SCCF) est un service de l'Église catholique, membre de la confédération Caritas Internationalis et association reconnue d'utilité publique. Il fédère un réseau de 62 000 bénévoles pour « apporter, partout où le besoin s'en fera sentir, à l'exclusion de tout particularisme national ou confessionnel, tout secours et toute aide directe ou indirecte, morale ou matérielle, quelles que soient les opinions philosophiques ou religieuses des bénéficiaires » (extraits des statuts, art. 1).

Fidèle à l'esprit des origines, le SCCF enracine son action dans l'Évangile et dans l'enseignement social de l'Église : le respect de la dignité de la personne humaine, la justice, la solidarité, la fraternité, la réconciliation, la paix, l'option préférentielle pour les pauvres, le développement intégral de la personne humaine, la subsidiarité, la destination universelle des biens, l'indivisibilité des droits.

Le SCCF a pour mission de faire rayonner la charité chrétienne par la mise en œuvre d'une solidarité concrète entre tous, en France et dans le monde. Il considère que les hommes, femmes, enfants, vivant des situations de pauvreté, sont les premiers acteurs de leur développement. Il s'engage à leurs côtés pour lutter contre les causes de pauvreté et d'exclusion, et promouvoir le développement de la personne humaine dans toutes ses dimensions. En outre, le SCCF recherche un partenariat militant avec les organisations qui partagent ses objectifs afin de promouvoir la justice sociale au sein des politiques locales, nationales et internationales.

**1.1.2. Organisation institutionnelle interne.**

A l'international, le SCCF est composé d'une cinquantaine de salariés et d'un nombre aussi important de bénévoles.

Cette direction se décompose en 3 pôles géographiques (Afrique, Asie/Amérique Latine, Moyen Orient / Nord de l'Afrique), un pôle Appui Urgences (Urgences Internationales, cofinancement, finances, appui institutionnel), et un pôle Plaidoyer et Animation.

En ce qui concerne l'organisation institutionnelle interne du Pôle Amérique Latine/Asie, et plus spécifiquement pour la Colombie, l'équipe se constitue de la manière suivante :

- Une chargée de partenariat pour la Colombie : elle assure le suivi des projets sur la zone, participe aux actions de plaidoyer et à l'animation du réseau des délégations du SCCF qui sont impliquées sur la Colombie.
- Une bénévole qui accorde deux jours par semaine pour assister le chargé de projets sur le suivi des programmes en Colombie à mi temps.
- Une responsable du Pôle Amérique Latine – Asie qui pilote la stratégie globale sur l'Amérique Latine.

**1.1.3. Expérience dans le pays et dans le domaine d'intervention concerné.**

o **L'expérience en Colombie.**

La Colombie est un pays prioritaire du SCCF depuis 1998. Cette priorité est née de l'intensification du conflit armé interne dans ce pays et de la crise humanitaire qui en découle ainsi que d'un changement de direction au sein de la Caritas colombienne avec la nomination de personnalités fortement

engagées dans des actions de construction de la paix.

L'action du SCCF sur la Colombie se manifeste par un engagement intégral de l'institution sur ce pays : le SCCF finance des projets mis en œuvre par ses partenaires colombiens (212 projets soutenus auprès d'une trentaine de partenaires entre 1998 et 2011) ; le SCCF a aussi fortement développé jusqu'en 2009 une action de sensibilisation en France en direction du grand public et un travail de plaidoyer auprès des autorités françaises, européennes et colombiennes.

Les partenariats en Colombie sont multiples : organisations membres du réseau Caritas, organisations de l'Eglise et, plus largement, organisations de la société civile colombienne.

o L'expérience dans le domaine de la paix et de la réconciliation.

L'expérience du SCCF dans le domaine de la paix et de la réconciliation a commencé à s'affirmer en 1999 plus particulièrement lorsque Caritas Internationalis a fixé comme plan de travail le développement des actions du réseau en faveur de la Paix. Elle a également publié des manuels de travail distribués à l'ensemble du réseau<sup>1</sup>.

Cette expérience étendue et diversifiée touche à l'ensemble des domaines d'action en faveur de la paix (projets paix et réconciliation, plaidoyer, dimension transversale de la paix), et sur tous les continents (Afrique, Amérique Latine, Asie, Moyen Orient, Europe). Il est important de souligner que, dans la mesure où le SCCF n'est pas opérateur de terrain mais intervient en appui à des organisations du Sud, son expérience résulte de divers partenariats.

- Le SCCF considère que la paix ne peut être envisageable sans le rapprochement entre les différentes communautés d'un même pays, d'une même région. Il travaille ainsi en soutenant des actions de promotion du dialogue inter-ethnique, inter-religieux et inter-communautaire.
- Son action s'appuie également sur le renforcement de la société civile avec la formation de leaders pour la résolution pacifique des conflits, à tous les niveaux de la communauté (Jeunes, groupes de femmes, paysans...). Parallèlement, un accompagnement est réalisé auprès des partenaires pour que leurs voix soient portées sur la scène politique et pour améliorer les relations entre les autorités politiques et la société civile qui sont nécessaires pour assurer la paix.
- Elle repose enfin sur la promotion des droits de l'homme et de la démocratie : lutter contre l'impunité, promouvoir un Etat de droit mais aussi promouvoir les droits des femmes ou des minorités... Ce sont autant d'étapes nécessaires à l'apaisement de la société et à l'abandon des violences et des conflits.
- Conscients que les conflits auxquels nous assistons aujourd'hui ne peuvent se résoudre sans l'appui de la communauté internationale, un autre domaine d'action du SCCF est le plaidoyer international : soutien des actions de plaidoyer des partenaires, appui à la formation des partenaires au plaidoyer, prises de positions au sein de collectifs d'ONG, campagne de sensibilisation au niveau européen.
- Enfin, la construction de la paix se réalise à travers une dimension intégrale et cela passe par le soutien de projets de développement économique, agricole, de santé, d'éducation...

1.1.4. Budget global et part relative au pays et au domaine d'intervention concerné.

- Le budget global du SC est actuellement de 25 millions d'€ par an.
- Concernant l'Amérique Latine, et sur la période 2000 - 2010<sup>2</sup>, 720 projets ont été soutenus dont 33 portent sur la paix et la réconciliation, et 156 en Colombie. En terme d'engagement financier, la part destinée aux projets de paix et de réconciliation est de 4,9%, aux projets en Colombie de 24% du budget global Amérique Latine<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> « Working for Reconciliation: a Caritas Handbook » (2003); "Les relations avec les militaires" (2006); "Peace Building Manual" (2006).

<sup>2</sup> Afin d'avoir une vision d'ensemble sur l'Amérique Latine, les données les plus complètes ne porteraient que sur cette période.

<sup>3</sup> Les chiffres ici données sur les projets 'paix et réconciliation' sont approximatifs car seuls ceux qui portent dans leur titre un terme en lien avec cette thématique ont été mentionnés. Or, pour donner un exemple, un projet de développement agricole en Colombie peut entièrement rentrer dans un processus de paix et de réconciliation.



### 1.1.5. Pratiques et organisation internes en matière de suivi-évaluation, d'évaluation.

Le SCCF n'est pas opérateur, mais intervient en appui à des organisations du Sud. Par le biais des chargés de partenariat, il assure un suivi à distance des programmes mis en œuvre sur le terrain. Il apporte, lorsque cela est possible et nécessaire, un appui méthodologique à l'élaboration, la programmation, la définition d'indicateurs de suivi et l'évaluation des programmes. Ce suivi et cet appui méthodologique, se fait également moyennant les missions effectuées sur le terrain.

Dans certains cas, et plus particulièrement pour les projets cofinancés ou pour répondre à un volume important de dons affectés à un pays (Haïti par exemple), il met à disposition des ressources humaines complémentaires (consultants spécialisés, assistants techniques) pour accompagner les partenaires dans la gestion de projets.

Concernant la démarche d'évaluation au SCCF et plus particulièrement à l'international, c'est une procédure récente. Il n'existe pas un service chargé de cette mission au sein de la structure mais une formalité qui indique qu'une évaluation externe est systématiquement mise en œuvre sur les projets importants (budget supérieur à 70 000 €). En outre, le département co-financement, de par ses obligations avec les bailleurs de fonds, est le département qui est amené à conduire le plus d'évaluations et a, par conséquent, le plus d'expertise en la matière.

Concernant la Colombie, deux évaluations externes ont déjà été mises en œuvre et pratiquement tous les projets en cours en feront également l'objet. En outre, une évaluation externe sur le Groupe de Travail Colombie de Caritas Internationalis a été réalisée<sup>4</sup>. Par ailleurs, les partenaires réalisent des évaluations, systématisations, capitalisations à la demande d'autres bailleurs de fonds ou à leur propre initiative.

## 1.2. Descriptif de l'action à évaluer

### 1.2.1. Informations générales sur le contexte national et local : données géopolitiques, sociologiques, économiques.

#### Conflit armé interne, violations des droits humains : pourquoi le SCCF est intervenu en Colombie

- o Les premiers mouvements de guérilla se créent dans les années 1960, afin de revendiquer l'accès à la terre et réduire les disparités et inégalités sociales de la société colombienne : les FARC (Forces armées révolutionnaires de Colombie), l'ELN (Armée de libération nationale), et d'autres groupes, dont le mouvement "M-19".
- o Dans les années 1980, la naissance des cartels de la drogue et leur importance croissante poussent les gouvernements colombiens successifs à s'engager dans une lutte active contre le trafic de drogue, appuyés par les Etats-Unis.
- o A cette même époque, on constate la création et une forte montée en puissance des groupes paramilitaires d'extrême droite, créés à l'origine pour pallier l'incapacité du gouvernement à protéger sa population. Ces groupes se sont ensuite fédérés, entre 1997 et 2002, en une organisation commune : "les autodéfenses unies de Colombie" (AUC). Ces groupes paramilitaires fonctionnent suivant le mode des organisations mafieuses et cherchent principalement à s'enrichir et à contrôler les ressources des zones occupées.
- o Une « guerre à trois camps » caractérise la fin des années 1990 au cours desquelles l'armée régulière, les guérillas et les groupes paramilitaires s'affrontent pour le contrôle du territoire.
- o La durée et l'ampleur du conflit sont à l'origine d'innombrables et gravissimes violations des droits de l'homme et du Droit International Humanitaire (déplacements forcés, exécutions extrajudiciaires, disparitions, attaques, blocus économiques, ...). En règle générale, les paramilitaires seraient responsables d'une grande partie des homicides perpétrés en dehors des combats, des 'disparitions' forcées et des cas de torture. La guérilla, quant à elle, serait responsable d'une grande partie des enlèvements et des prises d'otages.
- o Sous les mandats d'Uribe (2002-2010), il n'existait pas de registre des victimes, il est donc impossible d'en déterminer le nombre (la fourchette d'estimation va de 50.000 à 200.000 entre

<sup>4</sup> Une liste des évaluations réalisées est indiquée dans le point 1.2.6

1954 et 2010). Le Registre Unique des Victimes, qui s'est institutionnalisé sous l'actuel gouvernement, permettra de les recenser plus précisément.

#### Les deux mandats d'Uribe (2002-2010) : pourquoi le SCCF a maintenu son soutien en Colombie

- L'effort s'est concentré sur la neutralisation militaire des FARC et la négociation avec les paramilitaires. Pour ce faire, les budgets alloués à l'armée ont constamment augmenté. Cependant la guérilla a poursuivi son action, et les paramilitaires, liés au pouvoir (économique et politique), ont gardé le contrôle social et politique des territoires et sont restés étroitement liés au trafic de drogue, qui n'a que très légèrement baissé sous Uribe. L'armée et la police ont été responsables de nombreuses violations des droits de l'homme. La loi dite « de Justice et Paix » de 2005 a, certes, mentionné les victimes, mais n'a pas initié de processus de réparation. Les droits des victimes ont continué d'être violés, révélant la crise institutionnelle de la justice colombienne.
- Entre 2002 et 2009, la Colombie a connu un taux de croissance de 4,3% du PIB. Il y eut un renforcement de l'industrie minière, mais avec un accroissement du problème agraire, de la pauvreté et des inégalités. L'écart se creuse entre ville et campagne. La croissance ne s'est pas accompagnée d'une redistribution.
- Le gouvernement comptait agir sur l'éducation, la sécurité sociale, les coopératives, un traitement social des services publics, du monde tant rural qu'urbain et l'accès à la propriété, mais un système de subventions a été préféré à une refonte structurelle. Education faible, santé privatisée, le système a fait faillite, conduisant à l'exclusion de 15% de la population. La primauté des droits économiques, sociaux, politiques, culturels et environnementaux a été balayée par les arguments économiques.

#### Le début du mandat de Santos (depuis 2010) : pourquoi le SCCF reste vigilant

Le nouveau président Santos semble contraster avec son prédécesseur. On note une amélioration des relations avec le parlement, le Venezuela et l'Équateur, le soutien à la loi des victimes et à la lutte contre la corruption, l'ouverture au dialogue avec les défenseurs des droits humains. Cependant, des points de vigilance demeurent :

- Le gouvernement souhaiterait mettre fin à la violence de façon intégrale par une combinaison de force militaire et de solution politique. Cependant, pour l'instant, ni le gouvernement ni les guérillas n'ont vraiment avancé vers une sortie négociée du conflit.
- D'un point de vue économique, le Plan National de Développement<sup>6</sup> prévoit 41% d'investissements dans les mines contre seulement 2% pour l'agriculture. Un tel investissement minier entraînera des problèmes sociaux et environnementaux.
- La loi des Terres et de Victimes<sup>7</sup>, représente une avancée importante en termes de reconnaissance des victimes. Néanmoins, sa mise en application fait l'objet de nombreux défis en terme de protection et de restitution des terres aux bénéficiaires, etc..

#### Le rôle de la société civile : un devoir d'accompagnement du SCCF

Dans les années 60 et 70 les luttes indigènes et afro-colombiennes ont émergées pour obtenir la reconnaissance de leur autonomie, de leur culture et de leur territoire. Les mobilisations paysannes pour « la terre pour celui qui la travaille », la grève ouvrière pour les droits économiques, sociaux et culturels et la vitalité des étudiants colombiens, ont créé un tissu social fort et vigoureux. La participation massive de Colombiens et de Colombiennes à la formulation de la nouvelle Constitution de 1991 a marqué le début de la reconnaissance d'une nation multiethnique et pluri-culturelle. Aux mouvements sociaux des décennies antérieures se sont ajoutés d'autres nouveaux acteurs dans les années 90 qui revendiquent le droit à la paix, aux solutions négociées, au respect des droits des minorités ethniques, des femmes, etc. Les mouvements sociaux ne se cantonnent plus à la dénonciation et à la lutte pour leurs revendications, ils font aussi des propositions. Des initiatives de paix regroupant divers secteurs sociaux surgissent, telles REDEPAZ (1993) et l'Assemblée de la Société Civile pour la Paix (1998). Le peuple colombien est un peuple qui tous les jours participe, construit la citoyenneté et fortifie les organisations sociales en exerçant une démocratie directe. C'est un peuple qui résiste à la guerre à partir des communautés, des victimes, des organisations des droits de l'homme, des initiatives de paix : un peuple qui dénonce, propose et construit des alternatives.

<sup>6</sup> C'est un instrument formel et légal dans lequel sont indiqués les objectifs, les stratégies, les priorités et les détails du Gouvernement en matière de politique économique, social et environnemental.

<sup>7</sup> Ratifié le 10 juin 2011 par le gouvernement de Santos, cette loi cherche à protéger et réparer les victimes du conflit armé.

### 1.2.2. Objectifs du partenariat en Colombie

L'objectif du partenariat entre le SCCF et ses partenaires colombiens est double mais fortement lié :

- contribuer à la construction de la paix ;
- contribuer à l'amélioration des conditions de vie des victimes du conflit armé et de toute personne vulnérable à ce conflit.

### 1.2.3. Les rôles de la structure commanditaire et des partenaires.

Rôle des partenaires<sup>7</sup> :

- Ils élaborent l'analyse de contexte et identifient les besoins et les populations bénéficiaires.
- Ils élaborent les projets, assurent la programmation et la planification des activités.
- Ils mettent en œuvre les projets et assurent le suivi à travers une équipe technique.
- Ils élaborent les rapports techniques et financiers.
- Ils établissent et entretiennent les relations avec d'autres organisations de la société et avec les autorités locales, régionales et nationales.

Rôle du SCCF :

- Il apporte, un appui méthodologique durant tout le cycle du projet (appui à la conception, au suivi et à l'évaluation des programmes), et réalise des missions de suivi sur les projets.
- Il met à disposition des moyens financiers et humains (si nécessaire) : expatrié, volontaire, consultants spécialisés.
- Il mène des actions de plaidoyer en France et en Europe pour relayer la position des partenaires ou leur donner directement la parole, alerter les pouvoirs publics et l'opinion publique.
- Il facilite la mise en réseau de ses partenaires avec d'autres.
- Il accompagne, à la demande des partenaires, le renforcement de leurs capacités (organisationnelles et institutionnelles).
- Il sensibilise l'opinion publique française via son réseau de délégations diocésaines.

### 1.2.4. Les « bénéficiaires »

Ce sont :

- Les victimes du conflit armé en Colombie et toute personne vulnérable à ce conflit.
- Les organisations colombiennes, partenaires du SCCF.

### 1.2.5. Activités réalisées

Le partenariat s'est décliné sur plusieurs niveaux :

- \* La mise en œuvre des projets.

Le SCCF a soutenu 212 projets auprès d'une trentaine de partenaires entre 1998 et 2011. Les activités mises en œuvre diffèrent selon le domaine d'expertise des institutions soutenues :

- Accompagner les populations victimes du conflit et les populations vulnérables ;
- Renforcer les capacités des organisations et populations sur différents domaines (agricole, économique, droits, organisationnel, plaidoyer, citoyenneté, entre autres) ;
- Garantir une sécurité et souveraineté alimentaires des populations ;
- Permettre aux populations d'accéder à leurs droits ;
- Favoriser les pratiques culturelles / coutumes.
- Mener des actions de sensibilisation et de plaidoyer.

<sup>7</sup> Voir la liste des organisations dans le tableau du point 1.2.6 'Budget total et plan de financement'



Les tableaux suivants illustrent les répartitions par type et par nature :

**Répartition par Type (1998 – 2011)**

Type	%
Développement	55,28%
Réhabilitation	30,40%
Urgences	5,23%
Renforcement Institutionnel	4,60%
Plaidoyer	4,50%

**Répartition par Nature (1998 – 2011)**

Attribut	%
Réconciliation	46,17%
Socio-économique	16,00%
Formation, éducation	12,38%
Prévention, Animation	6,49%
Animation Urbaine	4,43%
Fonctionnement	4,17%
Alimentaire	3,30%
Animation Rurale	2,62%
Agriculture	1,63%
Évaluation, suivi	1,47%
Socio culturel	0,97%
Tentes, Abris	0,38%

**Observations :**

- Afin d'élaborer des statistiques pour les rapports annuels du SCCF, des catégories par type et par nature sont établies. Dans ce cadre, il est parfois difficile de catégoriser certains projets qui intègrent plusieurs volets tels que le socio culturel, la formation et l'agriculture. La catégorisation, de ce fait, n'a qu'une valeur relative.
- De manière globale, tous les projets soutenus en Colombie s'inscrivent dans le domaine de la 'paix et réconciliation'.
- Il faut souligner ici que l'attribution par type diffère selon les périodes. Ainsi, un même projet de développement agricole s'inscrit dans la catégorie 'urgences' en 1999 et dans la catégorie 'développement' en 2009. On peut attribuer cette différenciation à l'intensité du conflit armé, beaucoup plus fort en 1999 qu'aujourd'hui.

**Travail de Plaidoyer.**

Entre 2000 et 2009 le SCCF a fortement développé une action de sensibilisation auprès du grand public et des autorités françaises et européennes. Cela a été fait à la demande des partenaires colombiens et en portant leurs voix dans les espaces qui suivent :

- Le SCCF a participé à la création de la Coordination Française pour la Paix en Colombie (CFPC), dont il a assumé le secrétariat exécutif. Créée en 2000, cette coordination a réuni douze organisations françaises. En 2009, le SCCF se retire de la Coordination du fait d'un décalage avec l'analyse et positions adoptées par d'autres organisations membres.
- Au niveau européen, le SCCF était membre du Bureau International des droits de l'homme – Action Colombie (OIDH-ACO), qui développe toujours à ce jour des actions de plaidoyer en direction des instances européennes et des Etats membres de l'Union Européenne. Le SCCF s'est retiré de cette plateforme d'ONG en 2009, du fait d'un changement de statut juridique et une redéfinition des priorités institutionnelles<sup>8</sup>.
- Le SCCF s'est également mobilisé et se mobilise toujours de manière ponctuelle en menant des actions auprès du Ministère des Affaires Etrangères, des députés de l'Assemblée Nationale, des Sénateurs et de la Commission Nationale des Droits de l'Homme, entre autres.

**Travail d'animation.**

Le Groupe Colombie, interne au SCCF, a été créé en 2001 à l'initiative du Département Amérique Latine et Caraïbes et de ses partenaires colombiens, afin d'inviter les délégations départementales du SCCF à manifester leur solidarité à l'égard des populations victimes du conflit armé interne en Colombie. Ce Groupe a rassemblé jusqu'à 15 délégations entre 2007 et 2009, qui se réunissent tous les deux mois pour analyser la situation en Colombie et partager leurs expériences en matière

<sup>8</sup> La retraite tant de la CFPC que d'OIDHACO était dû également à des évolutions du contexte en Colombie qui ont amené le SCCF à s'interroger sur la pertinence de reconduire son engagement au sein de ces instances.

d'animation. Outre la participation des délégations au financement des projets mis en œuvre par les partenaires colombiens, le Groupe Colombie a offert aux délégations un espace d'échange et de réflexion pour la mise en œuvre d'actions de sensibilisation auprès du grand public et a visé à les associer aux actions de plaidoyer menées auprès des autorités. Le groupe s'est dissout en 2009.

Les délégations ont participé à des missions de terrain dans les zones de conflit, elles ont régulièrement accueilli des partenaires colombiens en France, elles ont recherché des fonds privés et institutionnels pour financer les projets mis en œuvre, elles ont organisé des rencontres locales et régionales visant à mettre en lumière la réalité de la population locale et ont développé une action institutionnelle importante auprès des élus locaux.

▪ La mobilisation du Réseau Caritas au niveau International.

Le Groupe de Travail pour la Colombie (GTC) de Caritas Internationalis s'est officiellement constitué en 1999 pour appuyer les initiatives en faveur de la paix et la réconciliation en Colombie. Il est aujourd'hui constitué de 12 membres actifs –des Caritas européennes et des Etats-Unis-, il bénéficie de l'appui de notre confédération et est présidé par le Secrétariat National de Pastorale Sociale (SNPS) – Caritas Colombie.

Les principaux objectifs de ce groupe sont de :

- renforcer les relations entre le SNPS et d'autres instances internationales travaillant sur la Colombie ;
- promouvoir et appuyer le travail de l'Eglise colombienne en faveur de la paix et la réconciliation en Colombie ;
- consolider les relations de coopération fraternelle et solidaire entre les Caritas engagées dans ce processus ;
- renforcer la capacité de coordination afin de mener des actions conjointes, notamment en matière de plaidoyer.

Depuis une dizaine d'années, les membres du GTC ont mis en œuvre des actions de plaidoyer auprès de leurs gouvernements et réseaux respectifs, afin de promouvoir un processus de paix et réconciliation en Colombie. Ils appuient aussi conjointement les actions du Programme de Plaidoyer du SNPS et ont lancé en 2004 la campagne « Pour une paix juste et négociée en Colombie ».



### 1.2.6. Budget total et plan de financement (en euros)

Le tableau ci-dessous représente l'engagement du Conseil d'Administration du SCOF auprès des partenaires colombiens de 1998 à 2011 :

Partenaires	REGIONS				Total général		Nombre d'années d'engagement <sup>2</sup>
	CHOCO	DIVERS	Mag. Medio	NATIONAL	en euros	en %	
Association MINGA	5 070	50 920		541 500	597 490	7,02%	10
CINEP	342 885	211 059	58 000	25 918	637 870	7,49%	7
Clique pour Tous / Circo para todos		23 000			23 000	0,27%	1
CODHES				30 000	30 000	0,35%	1
Commission Colombienne de Juristes				70 000	70 000	0,82%	3
Diocèse d'Apartadó	787 319				787 319	9,01%	3
Diocèse de Guibdo	674 935				674 935	7,93%	8
Diocèse de Barrancabermeja			1 247 358		1 247 358	14,85%	12
Evolution Colombie - REDEPAZ				40 000	40 000	0,47%	1
FICONPAZ / AFRODES		35 000		15 018	50 018	0,59%	2
FUNDEHUMANO		95 910		22 500	118 410	1,39%	3
ILSA		20 000		317 937	337 937	3,97%	8
JRS		35 000	152 144		187 144	2,20%	3
Missionnaires Clarétains Risucio	848 169				848 169	9,96%	10
Missionnaires de l'Immaculée Conception		148 508			148 508	1,72%	4
OIDHACO				31 300	31 300	0,37%	3
Paroisse de 'El Sagrado Corazon de Jesus'			7 560		7 560	0,09%	1
Pastorale Sociale							
Diocésaine de Medellin		150 318			150 318	1,77%	4
Paz Colombia				77 028	77 028	0,90%	4
PDPMM			974 110		974 110	11,44%	8
PDPNOR		135 000			135 000	1,59%	2
Programme pour la Paix		9 909		60 355	70 264	0,83%	2
Secours Catholique	151 010			38 000	189 010	2,22%	5
SNPS / Caritas Colombiana	95 500	112 918	91 729	847 547	947 692	11,13%	12
US Office on Colombia				5 000	5 000	0,06%	1
Viva la Ciudadanía	20 000			131 500	151 500	1,78%	5
<b>Total général</b>	<b>2 904 889</b>	<b>1 025 548</b>	<b>2 530 901</b>	<b>2 053 598</b>	<b>8 514 936</b>	<b>100%</b>	

(\*) Tous les projets ont été soutenus sur des fonds propres sauf en 2002 avec le cofinancement de l'Union Européenne auprès du Diocèse d'Apartadó.

### 1.2.7 Type de partenariat.

Sur les 27 partenaires soutenus de 1998 à 2011 :

- Réseau de l'Eglise : 7 partenaires
- Réseau Caritas : 6 partenaires
- Réseau de la Société Civile : 14 partenaires

<sup>2</sup> La durée de l'engagement est arrondie en nombre d'années. Ainsi, un projet soutenu pour 8 mois équivaut à 1 année d'engagement.

Concernant la taille, si l'on prend en considération l'étendu géographique de l'intervention et la diversité des bailleurs de fonds, 12 institutions soutenues sont plutôt petites et 15 institutions soutenues sont plutôt grandes.

#### 1.2.8 Documentation.

Le SCCF dispose d'une documentation très dense sur la Colombie. Une liste détaillée et non exhaustive des documents disponibles au sein du SCCF est annexée aux présents TDR. Néanmoins, il semble important de mentionner ici quelques documents de référence :

##### **Projets soutenus, évaluations externes<sup>19</sup> :**

- Propositions de projets
- Fiches résumées des projets (1998 - 2011)
- Rapports opérationnels et financiers des projets
- Analyse des rapports opérationnels et financiers (depuis 2001 environ)
- Evaluation externe des projets soutenus dans le Diocèse de Barrancabermeja (2008)
- Evaluation externe du projet Vie, Justice et Paix de la Pastorale Sociale de Barrancabermeja (2011)
- Liste des projets soutenus de 1997 à 2011

##### **Travail de plaidoyer :**

- *Un enjeu réussi du travail commun du Secours Catholique et de ses partenaires colombiens: le plaidoyer en faveur de la paix*

##### **Travail d'animation**

- *Un exemple d'animation internationale: Le groupe Colombie*

##### **Groupe de Travail Colombie de CI**

- *Evaluation interne et externe du Groupe de Travail Colombie de Caritas Internationalis (2007).*

##### **Documents stratégie/Réflexion Colombie / SCCF**

- *Evolutions et défis des partenariats en Colombie. Séminaire de rentrée de la Direction Action Internationale*
- *Fiche Stratégie: Colombie (2006- 2011)*

<sup>19</sup> Certains projets sont déjà archivés. La consultation est possible mais la demande de documents spécifiques doit être faite rapidement afin qu'ils soient mis à disposition en temps voulu.



## II. L'évaluation

### 2.1. Justification de l'évaluation

#### 2.1.1. Origine de la demande

Le SCCF est à l'origine de la demande de cette évaluation pour les raisons suivantes :

- La Direction de l'Action et du Plaidoyer International du SCCF est dans une période d'élaboration de sa stratégie pour la période 2012-2016. En outre, le contexte de la Colombie, et des régions ciblées, a beaucoup évolué au cours de ces 14 dernières années. Nous nous trouvons ainsi dans un contexte où il est nécessaire de faire cette évaluation pour mieux définir la stratégie à mener dans la période à venir. Pour l'année 2012, l'action menée en Colombie s'inscrit dans une continuité tout en restant dans une phase transitoire en attendant la définition concrète de la stratégie. Un plan d'action a été néanmoins établi: celui-ci comprend majoritairement les actions à mener en terme de soutien aux projets ; pilotage de l'évaluation externe et réflexion prospective.
- La Colombie est un pays prioritaire pour le SCCF depuis plus de 10 ans : cela s'est illustré par un engagement fort en matière de soutien aux projets, de plaidoyer et de mobilisation du réseau du SCCF et du réseau Caritas. C'est le seul pays qui a fait l'objet d'un engagement aussi important et il est intéressant d'en tirer un apprentissage pour mieux saisir notre engagement sur l'ensemble du continent. Cela semble d'autant plus pertinent pour une nouvelle équipe qui s'est reconstituée en septembre 2010 et qui par conséquent n'a pas la mémoire de l'engagement du SCCF en Colombie, les principaux acteurs ayant quitté l'équipe.

#### 2.1.2. Attentes et objectifs pour le commanditaire

Le SCCF attend de cette évaluation qu'elle puisse faire apparaître l'évolution et les apports du partenariat entre le SCCF et ses partenaires colombiens. Les conclusions et recommandations de cette évaluation devront permettre de mieux réfléchir aux orientations opérationnelles et stratégiques à prendre en compte dans la période à venir.

#### 2.1.3. Attentes et objectifs pour les principaux partenaires de l'action

Un choix a été fait de la part du SCCF d'associer à ce stade les partenaires actuellement soutenus, à savoir : l'Association MINGA, le Diocèse de Barrancabermeja, les Missionnaires Clariens de Risuclio, le Programme de Développement et de Paix du Magdalena Medio, la Caritas Colombie et Viva la Ciudadanía. Cela s'est fait de deux manières :

- Une lettre leur a été envoyée afin de les informer du processus d'évaluation, sachant que la plupart en était déjà informé de vive voix lors d'une mission réalisée en Novembre 2011. Par ailleurs, il leur a été proposé de communiquer leurs attentes. A ce jour (25 Avril 2012), quatre d'entre eux ont répondu.
- Le Président de la Caritas Colombie, partenaire de longue date du SCCF et travaillant avec la société civile colombienne de manière générale, fait partie du COPIL et est associé de manière étroite à toutes les étapes de l'évaluation.

En amont de la sélection des consultants, une lettre sera envoyée par le SCCF à l'ensemble des partenaires soutenus depuis 1998 afin que le processus d'évaluation engagé soit connu de tous.

Une mission en Colombie est prévue par le SCCF du 14 au 25 Mai 2012. Celle-ci permettra d'affiner les attentes et les objectifs des partenaires soutenus à ce jour. Les précisions apportées lors de cette mission seront communiquées aux consultants au démarrage de leur mission.

#### 2.1.4. Expliquer en quoi l'évaluation externe est l'exercice le plus approprié.

Soucieux de la qualité des projets soutenus, le SCCF pilote de plus en plus d'évaluations externes sur des projets spécifiques. Celles-ci permettent non seulement de rendre compte de l'efficacité des activités réalisées, mais aussi de porter des éléments de réflexion pour l'amélioration de la méthodologie de travail, d'outils de suivi et d'évaluation internes, de reporting, etc.

L'objet de l'évaluation ici traitée comporte un enjeu beaucoup plus large : le partenariat. Comme cela a été signalé ci-dessus, ce type d'évaluation n'a pas encore été mené au SCCF. L'ampleur de la demande et le peu d'expérience dans ce type d'évaluation nécessite un appui méthodologique et financier de la part d'experts en la matière. Cela est important pour garantir un maximum des résultats répondant aux attentes. C'est pourquoi nous sollicitons le F3E et mobilisons une équipe de consultants externes pour la réalisation de cette évaluation.

## 2.2. Objet de l'évaluation

### 2.2.1. Délimitation de l'action à évaluer

L'évaluation devra porter sur le partenariat pour la période 1998-2011 entre le SDCF et les institutions colombiennes, et plus particulièrement celles avec qui le partenariat existe encore à ce jour.

Le partenariat devra être abordé sous son aspect « relationnel » (formalisation des alliances) et « opérationnel » (pratiques de collaboration).

Le contexte colombien et son évolution devront être pris en compte dans l'évaluation, particulièrement dans l'abord des aspects stratégiques et prospectifs.

L'objet de l'évaluation est complexe : l'équipe de consultants devra être particulièrement habile avec cette complexité contextuelle lors de l'étape de cadrage et plus particulièrement sur l'échantillonnage.

### 2.2.2. Postulats fondateurs de l'action dont l'évaluation appréciera la pertinence

D'après le Manuel de Caritas Internationalis pour la réflexion et l'action - Le partenariat Caritas (2003):  
« Le partenariat au sein de la Confédération Caritas est une alliance exprimant la solidarité envers les membres des églises locales, qui reconnaît toutes les femmes et tous les hommes comme membres d'une communauté mondiale interdépendante, et qui démontre un engagement en faveur de la justice sociale, et une option préférentielle pour les pauvres. Le véritable partenariat est un engagement à long terme à atteindre des objectifs convenus, en s'appuyant sur des valeurs, stratégies et informations partagées. Il se caractérise par des réactions honnêtes, une planification en commun, un accompagnement, une transparence et des compte-rendus des deux parties, ainsi qu'une ouverture véritable et une sensibilité aux besoins, aux sentiments, aux compétences, à l'expérience et à la sagesse des autres. Il est fondé sur le respect, la confiance et une bonne volonté mutuelle. Un partenariat efficace crée de la solidarité parmi les organisations membres, les autres organisations qui partagent notre vision, et les communautés de gens avec qui nous travaillons. L'objectif du partenariat est d'avoir un impact positif sur la vie des gens que nous servons ».

D'après le petit Dictionnaire de la Charité – SDCF (1996): « Il désigne un rapport complémentaire et équitable entre deux parties au moins, différentes par leur nature ou leur fonction. Chacun des partenaires a une contribution différente mais jugée utile et appréciable par les autres. Le partenariat crée une relation d'interdépendance qui est vécue de manière positive et désirée. Le partenariat entre secteurs public et privé est de plus en plus fréquent. Il permet d'être plus efficace s'il repose sur la reconnaissance mutuelle de l'apport de chacun et sur la subsidiarité. Il en est de même entre l'action sociale conduite par des professionnels (travailleurs sociaux) et par les bénévoles. Il se développe aujourd'hui un partenariat avec les entreprises (mécénat, sponsoring...), même dans le champ de l'action sociale, en particulier pour des actions d'insertion professionnelle ».

Le partenariat constitue le fondement de l'action tant du réseau Caritas que du SDCF. Concernant l'Amérique Latine :

- Sa formalisation n'est pas systématique. Cela s'est concrétisé par les contrats qui sont signés dans le cadre de soutien à des projets (pratique relativement récente au SDCF), mais il n'y a jamais eu d'accords ou de convention de partenariat. De manière générale, le partenariat s'est établi de manière informelle, ce qui n'a pas empêché l'étroitesse des relations entre institutions.
- Les ressources humaines donc le suivi et l'accompagnement sont limités face à l'ampleur des projets et partenariats soutenus;
- D'autres zones de l'Amérique Latine font de plus en plus l'objet d'une attention particulière (Amazonie, Mésopotamie), ce qui implique une volonté d'équilibrer l'engagement du Secours Catholique sur l'ensemble du territoire latino américain.

2.2.3. Questions que se posent le commanditaire et ses principaux partenaires, et critères d'évaluation à mobiliser.

- 1) Quelles sont la vision et les attentes du SCCF et des partenaires colombiens vis-à-vis du partenariat ?
  - o Cette vision et ces attentes ont-elles évoluées, tant pour le SCCF que pour les partenaires colombiens ?
  - o La vision et les attentes sont-elles partagées avec le SCCF et entre les partenaires ?
  - o Le partenariat est-il jugé utile et appréciable ?
- 2) Comment se sont établies les relations partenariales ?
  - o Quelles ont été les modalités de partenariat ?
  - o Des objectifs communs ont-ils été convenus ? De quelle manière ?
  - o Y-a-t-il eu un rapport complémentaire et équitable ?
  - o Y-a-t-il eu réciprocité ? De quelle manière ?
  - o Quelles ont été les modalités et les effets de la relation financière sur le rapport entretenu entre le SCCF et ses partenaires ?
- 3) Quelle est la stratégie de partenariat pour le SCCF ?
  - o Quels sont les critères qui ont défini le soutien aux institutions colombiennes, partenaires du SCCF ? Sont-ils suffisants ?
  - o Quelle cohérence entre les différents partenaires ? Existe-t-il une différence entre partenaires du réseau Caritas, partenaires du réseau de l'Eglise et les partenaires de la société civile ?
- 4) Quel apport a été donné par le SCCF aux partenaires colombiens ?
  - o Quelle est la plus value du SCCF du point de vue des partenaires sur les différentes fonctions (développement, urgence, animation/sensibilisation et plaidoyer) ?
  - o Le travail en collectif du SCCF sur la Colombie (participation à différents réseaux, plaidoyer international...), a-t-il été pertinent ?
  - o Quelle influence du caractère confessionnel dans le partenariat ?
- 5) Comment est-ce que le SCCF s'est enrichi de l'expérience de ses partenaires ?
  - o A-t-il développé des échanges d'expériences, initié un transfert de savoir entre partenaires colombiens et latino américains ?
  - o A-t-il capitalisé sur les différentes approches et méthodologies de ses partenaires ?
  - o Comment est-ce que le Département Amérique Latine du SCCF a-t-il communiqué auprès de la Direction du SCCF sur le travail engagé en Colombie ?
- 6) Le partenariat a-t-il eu des effets sur la construction de la paix et sur la vie des victimes ?
  - o Quels effets peuvent être attribués au partenariat ?
  - o Quelles forces et faiblesses du caractère confessionnel dans la construction de la Paix ?
  - o Quelle contribution du plaidoyer à la protection et sécurité des défenseurs des droits humains et des leaders en Colombie ?
  - o Les mouvements et les processus sociaux soutenus continuent-ils à exister aujourd'hui ?
- 7) Qu'est-ce qui pourrait définir un partenariat de qualité (pertinence, réaliste, ambitieux, redevabilité, objectif, stratégie de sortie, équilibre dans les relations, ...) et quel apport devra être donné par le SCCF aux partenaires colombiens ?
  - o Grâce au bilan tiré, quelles sont les recommandations à prendre en compte ?
  - o Sur la base de l'évolution du contexte en Colombie, quels sont les enjeux de ce partenariat ?
  - o Sur quels aspects le partenariat devra-t-il travailler dans les années à venir ?
  - o Quel type d'apport est attendu dans les domaines du développement, urgence, animation/sensibilisation et plaidoyer ? Un accompagnement en termes de renforcement de capacités organisationnelles et institutionnelles a-t-il eu lieu, est-il attendu ? Selon quelles modalités de travail ?

Il est demandé aux consultants, dans leur offre de service, de formuler et d'organiser les questions évaluatives qu'ils proposent de traiter autour de ces axes de réflexion, en fonction de leur compréhension de la problématique et des objectifs de l'évaluation, qu'ils auront exposés par ailleurs.



### 2.3. Méthodologie

La méthodologie envisagée comprend deux phases :

- o Une phase de cadrage et d'analyse documentaire,
- o Une phase d'enquête et d'entretiens individuels et collectifs des différents acteurs,

Echantillonnage : Aux vues des 212 projets accompagnés par une trentaine de partenaires sur la période concernée, un travail d'enquête et d'analyse globale pourra être proposé. Il sera impérativement complété par une analyse plus approfondie auprès de quelques partenaires (environ 5). L'échantillonnage est un moment important pour garantir la pertinence de l'analyse. Il ne sera sans doute pas représentatif de tous les partenaires accompagnés mais pourra être défini pour son caractère illustratif. Le consultant fera une proposition dans sa note de cadrage sur la base d'une proposition préalable de la part du COPIL. Plusieurs critères devront être pris en considération :

- Projets actuellement soutenus / projets clos
- Budget alloué
- Situation géographique
- Entrée thématique
- Type de partenaires
- Durée d'engagement

#### 2.3.1. Pour la mission

- **Analyse documentaire et cadrage :**
  - o Rencontre préparatoire : premier échange entre le SCCF et le chef de mission à Paris (connaissance mutuelle, échanges sur le processus de l'évaluation, transmission de la documentation, contacts...).
  - o Analyse bibliographique : sur la base de l'information transmise dans ces TDR quant à la documentation disponible, le chef de mission sollicitera les documents souhaités au SCCF qui les lui transmettra pour analyse.
  - o Préparation de la phase terrain : Contact avec les personnes à interviewer en France (siège, délégations, plateformes d'ONG). Contact avec les partenaires afin de déterminer les disponibilités ; établissement des activités à réaliser.

A l'issue de cette première phase le consultant présentera une note de cadrage qui précisera les objectifs, l'objet et la méthodologie d'évaluation (globale et/ou échantillon d'étude de cas –partenaires-illustratif). Cette note sera présentée à la réunion de cadrage à Paris par le consultant chef de mission (au minimum) au COPIL pour discussion et validation. Les évaluateurs la présenteront également au début de leur mission aux partenaires colombiens.

- **Phase d'enquête et d'entretiens individuels et collectifs**
  - **En France :**
    - o Rencontres/entretiens téléphonique avec différentes personnes engagées sur la Colombie :
      - Membres SCCF du COPIL de l'évaluation et membres de l'équipe Amérique Latine du SCCF (anciens et actuels) : Hilda Carrera (ancienne responsable), Aude Hadley - Hélène Bonvalot - Mathilde Bonnard (anciennes chargés de projet) ; Jean Boulogne (Bénévoles).
      - Membres du Groupe Colombie : il existe 10 personnes toujours impliquées au SCCF. Par exemple, Vincent Fisson (Délégation d'Epinal) ; Jean Paul Boulier (Délégation de Verdun) ; Emmanuel Dubasque (Délégation de Cergy).
      - « Plateformes d'organisations » : CFPC (Mgr. Marc Stenger/Fax Christl, Jimena Reyes/FIDH) ; ODHACO (à définir, certains membres ont également été membres de la CFPC) ; GTC (à définir).
  - **En Colombie :**
    - o Réunion de cadrage au début de la mission (modalités à préciser).
    - o Une enquête auprès de l'ensemble des partenaires : questionnaire, focus group, atelier, etc...
    - o Entretiens/recontres avec les (environ) 5 partenaires de l'échantillon : entretiens individuels en présence ou à distance, focus group, visites terrains, etc.



- o Entretiens avec d'autres structures et personnes ressources : pouvoirs publics (Vice Présidence de la République), plateformes nationales (La Alianza, DIAL, Mesa DESCA...), organismes internationaux (PNUD, OCHA...).

Il est possible que les consultants, sur le terrain colombien, se répartissent les tâches

Selon l'échantillonnage et les conditions de sécurité, des missions auprès de certains partenaires peuvent être envisagées. Elles pourront concerner le chef de mission et/ou le consultant associé. Il est à noter que le siège social de certains partenaires est à Bogota, et qu'il est aussi possible de réunir d'autres partenaires Colombiens à Bogota (hors budget de l'évaluation concernant leur déplacement éventuel).

### 2.3.2 Pour les restitutions et rapports attendus

- 3 formes de restitutions et 2 rapports sont attendus
- Restitution à chaud à la fin de la mission en Colombie auprès des partenaires qui auront été directement associés à l'évaluation (par les deux consultants).
  - Rédaction d'un rapport intermédiaire (en français) à transmettre aux membres du COPIL.
  - Restitution intermédiaire, à Paris, avec les membres du COPIL sur la base du rapport intermédiaire (le consultant chef de mission au minimum).
  - Rédaction d'un rapport final (en français), et d'une synthèse (en français et en espagnol), à transmettre aux membres du COPIL pour validation à distance.
  - 1 restitution finale de l'évaluation en Colombie (chef de mission au minimum) : un atelier d'échanges en Colombie avec les partenaires (Informations et réflexions) autour des conclusions et recommandations de l'évaluation pour enrichir la réflexion sur l'avenir et en présence d'une délégation du SCCF a priori ; et en France (modalités à définir, chef de mission au minimum).

Une communication régulière entre le chef de mission et le SCCF devra être réalisée tout au long du processus d'évaluation.

### 2.3.3. Rôle du commanditaire et de ses partenaires.

Le SCCF, en tant que commanditaire, pilotera la démarche d'évaluation. Des temps d'échanges auront lieu à chaque étape au sein d'un Comité de Pilotage constitué de 3 membres du SCCF<sup>19</sup>, un membre de la Caritas Colombie et un membre du F3E (rédaction des TdR, élaboration du budget, choix du consultant, restitution). Chacune de ces étapes se fera en lien et avec un accompagnement méthodologique du F3E.

Les partenaires colombiens seront informés de toutes les étapes de l'évaluation et seront, le plus possible, associés. Les modalités (visites sur le terrain, ateliers/réunions à Bogota) restent à définir en fonction de l'échantillonnage et des conditions de sécurité en Colombie.

Enfin, lorsque chaque étape sera validée, il est prévu de communiquer les informations nécessaires à la Direction de l'Action et du Plaidoyer Internationaux du SCCF. De même, les conclusions de cette évaluation seront communiquées au Conseil d'Administration du SCCF.

Il est demandé aux consultant-e-s de faire dans leur offre des propositions détaillées sur la méthodologie d'évaluation à mettre en œuvre (étapes, outils utilisés...) et de faire éventuellement d'autres propositions méthodologiques argumentées. L'échantillonnage pourra faire l'objet, dans l'offre des consultants, d'une réflexion préliminaire. La phase de préparation de l'évaluation avec l'équipe de consultants sera déterminante notamment pour préciser le champ de l'évaluation (objectif, questionnements, ...) et sa méthodologie (échantillonnage notamment). Dans ce sens la note de cadrage sera particulièrement conséquente.

<sup>19</sup> Nathalia Garcia, Responsable du Pôle Amérique Latine / Asie ; Sibila Marché, Chargée de partenariat pour la Colombie et le Pérou ; Fabienne Bathly, Responsable du Département Co-financement.

Les consultant-e-s présenteront également le calendrier pour l'évaluation. S'il y a plusieurs consultant-e-s, la répartition du nombre de jours de travail proposée pour chaque expert aux différentes phases de l'appel devra être détaillée, ainsi que leurs rôles respectifs et articulation.

## 2.4. Moyens

### 2.4.1. Humains : expertise recherchée

Une équipe de deux consultants au minimum (un chef de mission et un consultant associé) ayant si possible déjà travaillé ensemble dans le cadre d'évaluations.

Les compétences requises pour l'équipe de consultants sont les suivantes:

- Expérience solide de l'évaluation.
- Expérience du partenariat Nord/Sud
- Expérience des programmes de paix et de réconciliation.
- Bonne capacité dans l'animation de groupe et qualités pédagogiques pour la tenue des ateliers participatifs.
- Connaissance de la Colombie et du réseau d'Eglise.
- Maîtrise de l'Espagnol.

La présence d'un colombien dans l'équipe de consultants serait idéale

### 2.4.2. Financiers

Le montant du budget de l'appel est de 40798 € TTC. La mission est estimée à environ 80 jours travaillés au total. Ce budget comprend les honoraires de toute l'équipe d'évaluation (un maximum de 800 euros TTC/jour), les per-diem, les frais de transports nationaux (en France et en Colombie) et internationaux, les frais de communication, administration, secrétariat. Les imprévus (montant maximum : 6 %) sont compris dans l'enveloppe budgétaire affilée ci-dessus.

## 2.5. Calendrier de l'évaluation

### 2.5.1. Pour la démarche d'évaluation.

- 25 Avril 2012 : Appel d'offre
- 26 Juin 2012 : choix définitif des offres par le comité d'examen du F3E
- Juillet - Août 2012 : contractualisation et cadrage initial
- Septembre 2012 : remise de la note de cadrage et réunion de cadrage
- Octobre 2012 : finalisation de la note de cadrage, phase d'enquête et d'entretiens en France et préparation de la mission en Colombie
- Novembre 2012: mission d'évaluation en Colombie
- Décembre : rédaction du rapport intermédiaire
- Début Janvier 2013 : restitution intermédiaire
- Fin Janvier 2013: rédaction du rapport final
- Février 2013 : restitution finale en Colombie et en France



## ANNEXE : Documentation

**Projets soutenus (certains sont archivés, certains sont disponibles en version électronique...)**

Proposition de projets

Fiche résumée des projets (1998 - 2011)

Rapports opérationnels et Financiers des projets

Analyse des rapports opérationnels et financiers (depuis 2001 environs)

Evaluation externe des projets soutenus dans le Diocèse de Barrancabermeja (2008)

Evaluation externe du projet Vie, Justice et Paix de la Pastorale Sociale de Barrancabermeja (2011)

Liste des projets soutenus de 1997 à 2011

**Travail de plaidoyer**

Compte rendu de réunions (CFPC, ODHACO...)

Lettres envoyées aux autorités françaises, européennes, colombiennes....

« Un enjeu réussi du travail commun du Secours Catholique et de ses partenaires colombiens: le plaidoyer en faveur de la paix »

« Action Institutionnelle du département en 2001 Colombie »

« Action Institutionnelle sur le plan Colombie »

Séminaire de haut niveau sur la Colombie / SCCF (préparation table ronde, présentation séminaire, compte rendu, échanges, recommandations...)

**Travail d'animation**

« Un exemple d'animation internationale: Le groupe Colombie »

Compte rendu de réunions du Groupe Colombie

Campagne d'Action Internationale / SCCF (Historique thèmes CAI 2002-2005 "Paix et Réconciliation"; Présentation

PPT CAI 2004); Présentation CAI 2005 "Femmes actrices de paix).

**Groupe de Travail Colombie de CI**

Compte rendu de réunions

Evaluation Interne et externe du Groupe de Travail Colombie de Caritas Internationalis (2007).

Documents stratégie/Réflexion Colombie / SCCF

« Evolutions et défis des partenariats en Colombie ». Séminaire de rentrée de la Direction Action Internationale

Fiche Stratégie: Colombie (2006-2011) V1 et V2

« Quatre Faits favorables à la paix en Colombie, dans un contexte d'escalade du conflit »

Actions du Département Amérique Latine et Caraïbes sur la Colombie au cours de l'année 2000

**Politique Action Internationale / SCCF**

Politique DAI 2002-2007

Politique DAI 2007-2011

**Documents sur la paix**

Lettres d'information : construire aujourd'hui la paix pour demain (5) / SCCF

Capitalisation sur le travail en faveur de la paix / SCCF

Groupe Paix AFD / SCCF (Contribution dept. Afrique, dept. Europe, dept. MONA; dept. ALC; CR des réunions (5);

Analyse Fundación Myrna Mack Paz Guatemala - Fundación Myrna Mack Reconciliación - MINGA Paz y Derechos Humanos - PDPMM - SNPS (doc de trabajo)

Groupe de travail "paix et réconciliation" / SCCF (Synthèse capitalisation "Paix"; RNPA : thème "Paix et réconciliation", Colloque Paix 2002 (Interventions), CR réunions)

**Documents sur le partenariat**

Manuel de Caritas Internationalis pour la réflexion et l'action - Le partenariat Caritas (2003)

Le partenariat avec les sociétés civiles pour le développement AFD-CCFD (2009)

**Forum Social Européen 2008**

Rôle de l'Europe dans le soutien de la paix et de la société civile en Colombie : présentation

Présentation générale séminaire Paix

CR du séminaire

Forum Social Mondial 2008 : "Paix et dialogue interculturel"

Atelier Colombie

Traduction des interventions

Forum Social Mondial 2007

Présentation du séminaire "Desapariciones forzadas"

### 1.1. Compréhension des TdR

Le SCCF a décidé de réfléchir à quatorze ans de partenariat avec des organisations en Colombie pour en tirer des leçons utiles à la fois pour la poursuite des relations de partenariat en Colombie et, plus généralement, pour orienter son approche générale de partenariat.

La notion de partenariat est, depuis des années, au centre des dispositifs de solidarité internationale et, du coup, elle est traitée à un certain niveau d'abstraction (modèles, outils génériques). Cependant, nous tenons à souligner que, dans le cas de cette évaluation, le partenariat est à voir dans un contexte particulier, celui des actions de construction de la paix et de promotion de la réconciliation en Colombie. Ce contexte à la fois cadre ce que le partenariat peut et a lieu d'être et permet de faire ressortir des éléments qui ont tendance à disparaître quand on regarde à partir d'abstractions et généralisations.

Le partenariat constitue un volet central dans une stratégie d'intervention complexe que le SCCF met en œuvre autour de la paix et de la réconciliation en Colombie. Cette stratégie combine trois dimensions :

- i. le soutien aux organisations engagées dans les processus de construction de la paix et de promotion de la réconciliation (renforcement des capacités selon différentes approches) – dimension acteurs société civile
- ii. une vision intégrale de la paix, qui s'attaque non seulement aux conflits et aux problèmes annexes, mais aussi aux conditions socioéconomiques des communautés et des populations impliquées – dimension contexte local
- iii. une action au niveau international qui vise la dimension politique au Nord de la construction de la paix et de la promotion de la réconciliation – dimension contexte international

En ce qui concerne plus spécifiquement le partenariat, cette stratégie implique trois catégories d'appui aux organisations partenaires :

- i. le soutien technique et financier du SCCF aux partenaires en Colombie
- ii. la mobilisation du soutien aux partenaires de la part de groupes et comités locaux en France
- iii. la participation du SCCF à des espaces collectifs et à des initiatives internationales

La période de référence pour cette évaluation sont les quatorze ans allant de 1998 à 2011. Tout au long de cette période pas moins de vingt-sept relations de partenariat ont été entretenues, d'une durée très variable (de moins d'un an à douze ans).

L'étude doit donc porter sur une analyse critique de cette très longue expérience de partenariat, en prenant en compte l'ensemble du dispositif que le SCCF a mis en place pour assurer le meilleur soutien à ses partenaires. Ce regard critique doit servir à faire ressortir des leçons utiles à la poursuite des relations de partenariat et à orienter l'approche partenariale du SCCF au-delà de la Colombie.

Ce que nous retenons, en termes d'objectifs pour cette étude est d'une part l'orientation très marquée à l'apprentissage, et d'autre part une intention de valorisation de l'expérience cumulée au fil du temps. Ce type d'étude se situe en effets entre l'évaluation et la capitalisation, car son but principal est de permettre aux parties prenantes d'apprendre de l'expérience, d'en faire ressortir les éléments prometteurs et les systématiser. Toute capitalisation a une composante évaluative (juger de l'intérêt, de la pertinence, de l'efficacité, de la transférabilité d'une expérience), mais cette étude n'est pas une évaluation « pure » car elle se concentre sur une dimension « méthodologique »<sup>1</sup> plutôt que sur les résultats obtenus en termes de paix et de réconciliation de quatorze ans d'action.

Les questionnements proposés dans les TdR portent d'une part sur une reconstruction historique de l'évolution des pratiques partenariales du SCCF en Colombie<sup>2</sup> et d'autre part sur l'identification d'éléments susceptibles d'apporter des enseignements, en termes d'efficacité (et même d'impact) et de plus value du partenariat, et de capacité institutionnelle à enrichir et à faire évoluer les pratiques partenariales.

Ce qui nous avons lu avec plaisir dans les questionnements est l'attention portée aux apprentissages tant du SCCF que de ses partenaires colombiens ainsi qu'aux influences réciproques qui se sont jouées au cours des années.

### 1.2. Principes de base pour l'étude

Les TdR identifient un certain nombre d'acteurs ou de catégories d'acteurs pour cette étude. Il est très important pour nous d'éclaircir qui sont les acteurs et quel rôle ils vont jouer dans l'évaluation. On énumère :

1 Même s'il faut dire que, pour certaines organisations, le partenariat est une fin en soi, et le renforcement de la capacité des partenaires est le principal objectif de leur action.  
2 Il faut dire que le contexte du conflit et de la violation des droits humains en Colombie a fortement évolué sur la période considérée



- **SCCF.** Il s'agit de l'acteur-clé : il est le *commanditaire* (en charge du pilotage et du suivi de l'évaluation, ainsi que de la validation *in fine* des résultats de l'étude) ; il est aussi une partie prenante de l'étude, dans le sens qu'il est un des *apprenants* (et non seulement au niveau des personnes directement impliquées dans le partenariat avec la Colombie, mais aussi au niveau plus proprement institutionnel et stratégique. Le SCCF est aussi un *réseau*, qui rassemble des personnes qui ont (eu) un engagement plus spécifique et direct avec le partenariat en Colombie (des personnes travaillant au siège, soit employées soit bénévoles, ainsi que les personnes des délégations en France membres du Groupe Colombie)
- **Les vingt-sept organisations partenaires en Colombie.** Localisées à des endroits différents en Colombie, appartenant à des réseaux distincts (réseau de l'Église, réseau Caritas, société civile) et, du fait, des structures de nature fort différente, ces organisations ont une expérience de partenariat avec le SCCF de durée variable. Avec le SCCF sont les principaux *apprenants* de l'évaluation. Six de ces organisations ont été impliquées dans la conception de cette évaluation.
- **Autres acteurs au Nord.** Le SCCF a promu la création de réseaux et de plateformes au niveau européen et français (CFPC, ODHACO, GTC) pour la promotion de la cause des droits humains en Colombie. Ils font partie de la stratégie d'intervention du SCCF, et dans ce sens ils sont des acteurs de l'évaluation. Ils permettront de contextualiser les pratiques de partenariat du SCCF dans le cadre plus général de la stratégie d'intervention du SCCF sur la Colombie.
- **Autres acteurs en Colombie.** Il s'agit essentiellement des acteurs institutionnels au niveau national en Colombie et des acteurs externes (institutions internationales, ONG, etc.). Leur apport à l'évaluation consistera essentiellement dans les éléments de contexte plus général des politiques et des initiatives en faveur de la paix et de la réconciliation en Colombie.
- **CoPil.** Composé de représentants du SCCF, de Caritas Colombia et du F3E, ce comité a construit le cadre de l'évaluation, choisira le consultant et fera l'objet de la restitution du rapport préliminaire. Le CoPil sera un lieu d'apprentissage collectif sur l'évaluation (notamment pour les discussions autour du cadrage de l'évaluation et le rapport de l'étude).

Dans la suite de cette proposition technique nous faisons la distinction entre *parties prenantes* et *organisations informées* (sources d'information). L'orientation à l'apprentissage de cette étude – apprentissage sur le partenariat à partir des expériences et des pratiques de certains acteurs – nous pousse à souligner le fait que, parmi les acteurs énumérés ci-dessus il y en certains pour qui la participation à cette évaluation est une opportunité d'apprentissage. Dans cette catégorie rentrent le SCCF et les vingt-sept organisations en Colombie (et, dans un certain sens, le CoPil aussi).

La relation avec ces acteurs doit être basée sur l'échange : ils contribuent leurs expériences de partenariat, leurs réflexions, leurs savoirs, et ils doivent retirer des apprentissages de l'exercice. Pour nous il est important de souligner que les parties prenantes ne sont ni des spectateurs ni des objets de l'évaluation, mais bien des acteurs indispensables à la réussite de l'étude.

Ce type d'exercice, qui se base sur une remise en cause de ses propres pratiques, peut être perçu comme menaçant, surtout par des organisations qui dépendent financièrement d'autres organisations. Il est donc une bonne pratique d'organiser l'étude de façon à ce que ces organisations soient mises en condition d'intervenir, en l'influençant, dans l'évaluation. Tout en respectant le rôle de commanditaire (et donc de « propriétaire ») de l'étude, nous avons structuré notre proposition de sorte à encourager la participation active de toutes les parties prenantes.

En particulier cela signifie que lors de deux moments-clé – la définition des questions évaluatives et la formulation des interprétations de ce qui a été observé – les parties prenantes doivent pouvoir faire peser leur point de vue.

### 1.3. Cadre de l'évaluation (ébauche<sup>3</sup>)

Dans cette partie de notre proposition technique nous élaborons une proposition de cadre évaluatif, qui rend explicite le référentiel théorique ainsi que les dimensions analytiques principales. Nous pensons que les questionnements proposés dans les TdR sont tout à fait appropriés aux enjeux de l'étude : pour arriver à construire une réponse crédible il faut d'une part préciser un cadre théorique et d'autre part réorganiser et préciser les questionnements.

#### 1.3.1. Dimensions du cadre évaluatif

Quatre dimensions ressortent des TdR comme nécessaires à étudier pour arriver à répondre aux questions posées :

1. les *principes* (appelés « postulats fondateurs » - TdR, p.12) : ils définissent et rendent explicite l'engagement idéal du SCCF (et, probablement, de Caritas en Colombie) par rapport au partenariat ;

3 Ce cadre de l'évaluation est basé sur notre expérience en matière d'évaluation et capitalisation et de recherche sur le partenariat d'une part, et sur notre interprétation des TdR de l'autre. Notre adhésion aux pratiques participatives et concertées nous rend conscients du fait qu'une réflexion conjointe avec le SCCF et ses partenaires pourra enrichir et préciser de cadre évaluatif.



2. les *cultures organisationnelles* – du SCCF et des organisations partenaires en Colombie – qui constituent le cadre au sein duquel les principes sont interprétés et traduits en pratiques et, en parallèle, les pratiques se développent en réponse aux contextes externes ;
3. les *pratiques* et les *expériences de relation de partenariat*, du SCCF et des organisations partenaires en Colombie, qui forment l’acquis à valoriser et la base pour tirer des leçons pour l’évolution future ;
4. les facteurs qui constituent la *plus value du partenariat*, pour le SCCF et pour les organisations partenaires en Colombie : ce qui identifie les incitants (positifs ou négatifs) à prendre en considération lors de l’élaboration d’une nouvelle stratégie et approche de partenariat.

### 1.3.2. Justification

Les principes ont une fonction d’orientation et d’inspiration, sont une référence pour les organisations, mais il faut se demander s’ils sont connus de tous, s’ils sont interprétés de manière homogène par tous, s’ils sont traduits en pratiques de la même façon, et quel rôle jouent-ils dans la structuration et la gestion d’un partenariat. Les pratiques de partenariat peuvent se développer aussi en dehors des principes (il est fort improbable qu’elles se développent *contre* les principes), sans référence explicite à eux, comme réponse à des logiques organisationnelles (stratégie de renforcement d’une organisation) et/ou à des stimulations externes (besoins, demandes, etc.). Le partenariat peut se développer en obéissance aux principes (une application *intentionnelle* des principes), mais aussi en réponse à une plus value (et, inversement, les partenariats peuvent être découragés en présence de facteurs démobilisateurs ou de freins).

### 1.3.3. Quelques variables analytiques pertinentes

Une fois identifiées les quatre dimensions fondamentales qui cadrent et synthétisent les questionnements<sup>4</sup> on présente les principales variables analytiques, celles qui permettent de faire des distinctions fondamentales, nécessaires à interpréter ce qui sera observé pendant le travail d’enquête. Chaque variable est accompagnée de questions évaluatives possibles.

- I. Le partenariat peut être vu de deux perspectives distinctes : soit comme *situation en soi* (un cas spécifique, inséré dans un contexte précis) soit comme un *cadre abstrait* qui oriente l’action, les choix et les relations des acteurs (une modalité d’intervention avec des principes, des règles, etc.). Chaque perspective amène un regard différent et induit des explications distinctes : selon la première, un partenariat s’explique comme une réponse à un contexte, tandis que la deuxième configure le partenariat comme une réponse à des principes, à des valeurs. Ces deux perspectives sont utiles séparées et ne doivent pas être confondues, mais aussi en interaction entre elles. Par exemple, la question de l’influence des textes de Caritas Internationalis sur le partenariat sur les pratiques observées sera une question évaluative, tout comme l’influence que les pratiques réelles de partenariat en Colombie ont pu avoir sur les partenariats dans d’autres pays d’Amérique latine.
- II. Le partenariat N-S entre le SCCF et les organisations colombiennes constitue l’unité d’analyse principale pour cette étude, mais ce partenariat doit être placé dans le contexte de relations de partenariat local (en France, en Colombie, territorial) et d’autres éventuelles relations de partenariat N-S. Chacun de acteurs concernés par l’étude n’est ni isolé ni le partenariat entre le SCCF et une organisation colombienne n’est le seul partenariat dans lequel le SCCF et l’organisation colombienne sont engagés. Comparer la relation de partenariat principale (ou de référence) avec d’autres relations de partenariat dans lesquelles une organisation est impliquée sert à élucider certains choix et à expliquer certaines évolutions. Une question typique dans ce sens serait : « si Caritas Colombia est en partenariat avec d’autres Caritas, comment ces relations de partenariat ont-elles influencé le partenariat avec le SCCF et vice versa dans quelle mesure le partenariat avec le SCCF les a-t-il influencées ? »
- III. Évolution historique. Le SCCF a un engagement de longue date dans le partenariat : on peut supposer que sa conception du partenariat ainsi que sa pratique partenariale auront évolué dans le temps. Les partenariats en Colombie ont des durées variables (mais dans des nombreux cas plutôt longues, cinq ans ou plus) et ils sont intervenus au cours d’une longue période (quatorze ans, de 1998 à 2011). On peut donc supposer que selon le moment de création du partenariat celui-ci ait été construit de manière distincte par rapport aux partenariats qui l’ont précédé et ceux qui l’ont suivi. On peut aussi supposer que, au moins pour les partenariats de plus longue durée, les partenariats aient évolué dans le temps. Et enfin, chaque partenariat est intervenu dans une phase spécifique dans le développement de chaque organisation colombienne. Pour le moment nous ne savons pas quel est le degré de dépendance de chaque partenaire du support reçu de SCCF (= qu’est-ce qui est repris dans le partenariat avec SCCF représente sur l’ensemble des activités et des ressources de l’organisation colombienne) et, en conséquence, quelle est l’influence que la relation de partenariat avec SCCF peut avoir eu sur l’évolution de chaque organisation colombienne. On peut cependant supposer que prendre en compte les deux processus parallèles mais en relation entre eux – l’évolution de l’organisation colombienne et l’évolution de la relation de partenariat avec SCCF – puisse contribuer à la compréhension des situations de partenariat.

4 Il serait d’ailleurs possible de regrouper chacun des questionnements listés dans les TdR sous l’une ou l’autre de ces quatre dimensions, ou au croisement de celles-ci

- IV. La dimension réseau. Plusieurs réseaux rentrent dans cette évaluation. Les réseaux internes au programme Colombie du SCCF : les réseaux territoriaux (en France, en Colombie) ; les réseaux N-S (entre organisations en France et organisations en Colombie). Et les réseaux externes au programme : réseaux d'action politique, réseaux de l'église, réseaux communautaires/locaux. Est-ce que le réseau fait émerger une nouvelle notion de partenariat ? Le partenariat est entre deux organisations ou entre réseaux ? Comment le partenariat se joue à l'intérieur d'un réseau ? Quelles conséquences sur le partenariat de l'appartenance multiple à des réseaux ?
- V. La notion de « Paix et Réconciliation ». Le SCCF propose une vision du processus de construction de la paix et de la réconciliation. Cette vision interagit avec la vision du partenariat (niveau abstrait). Les pratiques dérivant de cette vision interagissent avec les pratiques de partenariat (niveau pratiques). Dans quelle mesure les partenariats observés sont spécifiques au domaine de la paix et de la réconciliation ?
- VI. la Colombie est le contexte spécifique d'application de la vision de partenariat et de construction de situations spécifiques de partenariat. La vision du SCCF interagit avec celles des organisations colombiennes. Les pratiques du SCCF interagissent avec celles des organisations colombiennes. Dans quelle mesure les partenariats observés sont le produit de visions/pratiques de partenariat culturellement connotées ? Dans quelle mesure les partenariats observés correspondent à des spécificités du contexte colombien ?

## Conclusion

Lors de l'étape de cadrage on devra se mettre d'accord sur le cadre évaluatif, le SCCF, ses partenaires et le CoPil devront dire dans quelle mesure le cadre esquissé ci-dessus correspond à leurs préoccupations et comment on peut le modifier et adapter. Ensuite, nous procéderons à compléter le tableau suivant (ou sa version modifiée) par des questions évaluatives précises sur base desquelles nous allons structurer les travaux d'enquête.

Il est important de préciser que à chaque étape de l'étude il se peut que le cadre évaluatif doive être mis à jour, car il est toujours possible qu'une étape engendre des nouvelles questions ou en rende caduques d'autres.

	Principes	Cultures organisationnelles	Pratiques et expériences de relation de partenariat	Plus value du partenariat
Partenariat : situation en soi / cadre abstrait				
Partenariat N-S en interaction avec d'autres partenariats				
Evolution historique				
Dimension réseau				
Partenariat pour la paix et la réconciliation				
Partenariat en Colombie				

## 1.4. Méthodologie

L'approche proposée dans les TdR nous paraît tout à fait raisonnable : travail de terrain en France et en Colombie ; enquêtes auprès des acteurs au Nord et en Colombie ayant eu une implication directe dans les expériences de partenariat à étudier ou dans les problématiques concernées (droits humains en Colombie, paix et réconciliation) ; restitution des résultats de l'évaluation à toutes les parties prenantes. Cette démarche nous paraît pertinente par rapport à l'objet de l'évaluation (le partenariat).

### 1.4.1. Remarques générales

Avant de rentrer dans les détails de l'approche que nous proposons, nous souhaitons faire quelques remarques d'ordre général. Ces remarques se fondent sur la nature spécifique de l'étude (évaluation orientée à l'apprentissage des parties prenantes) et sur le sujet principal de l'étude (le partenariat pour la paix et la réconciliation en Colombie).

Autour de la notion de « représentativité »

La nature de l'étude pousse à mettre en évidence une interprétation particulière de la notion de « représentativité ». La question de la représentativité est au cœur de toute démarche de recherche appliquée car, dans l'impossibilité de tout étudier, on est obligé de faire une sélection à l'intérieur du champ d'observation. Dans beaucoup de cas la représentativité est de nature statistique, même quand les méthodes d'enquête ne le sont pas : ce que l'on observe doit pouvoir permettre de généraliser les analyses à l'ensemble de l'observable.

Or, dans le cas de cette étude on cherche plutôt à identifier ce qui marche et ce qui ne marche pas, et à expliquer le pourquoi : le but est de tirer des leçons, d'avoir des idées, d'apporter des corrections. Si une expérience est porteuse de ce type de contributions, peu importe si elle est unique (c.-à-d. peu ou pas représentative d'un point de vue statistique), tant qu'elle permet d'apprendre quelque chose d'utile.

Il s'agit donc d'une autre notion de représentativité qui est nécessaire ici, une représentativité de la diversité (des situations, des expériences) : on recherche ce qui est porteur d'apprentissage, et cela peut se trouver dans la singularité plutôt que dans la régularité.

Autour des « apprenants » et de la participation

Mais, et on aborde ici la deuxième remarque d'ordre général, lorsque l'on parle d'apprentissage il faut toujours penser à qui doit apprendre. Vu la parfois très longue durée des relations de partenariat que le SCCF entretient avec ses partenaires on peut en déduire le SCCF et ses partenaires forment un réseau, et que l'apprentissage doit avoir lieu à l'intérieur de ce réseau, entre tous ses membres.

Tous (ou la plupart de) ces apprenants partagent des valeurs, des actions conjointes, des parties de leurs vies institutionnelles. Dans un exercice d'apprentissage comme l'étude sur le partenariat la dimension collective de l'apprentissage est fondamentale, car l'étude s'inscrit dans des relations et des pratiques préexistantes et qui vont continuer à exister après sa réalisation.

Il est important donc que l'étude soit conduite de façon à permettre l'information de tous les apprenants ainsi que la participation de tous ceux et celles qui le souhaitent. Les distances et les moyens limités ne permettent pas le même type de participation de la part de tout le monde, mais la participation est indispensable, et il faut garder cela comme une priorité dans la mise en place de l'étude.

Autour de l'apprentissage

La longue expérience du COTA en matière d'évaluation et de capitalisation nous a amené à la conclusion que les modèles linéaires d'apprentissage à partir d'activités d'évaluation et de capitalisation ne fonctionnent pas. Tant la répartition des rôles (quelqu'un qui produit le savoir et quelqu'un d'autre qui apprend) que le décalage temporel (un avant – construction du savoir – et un après – l'apprentissage) typiques des modèles linéaires se révèlent inappropriés et inefficaces.

Ils sont d'autant plus inappropriés et inefficaces lorsqu'il s'agit d'adultes apprenants et d'apprentissage au sein d'un réseau. Ces constats ont amené le COTA d'une part à privilégier des approches qui mettent les apprenants et l'apprentissage au centre du travail de recherche (recherche-action participative) et à développer des dispositifs favorisant la récursivité du processus de réflexion et apprentissage.

Même si la distance est un facteur qui rend les choses beaucoup plus difficiles et si les personnes et les organisations sont souvent débordées et n'ont pas toujours le temps adéquat à dédier à des processus participatifs, néanmoins il est nécessaire de penser l'apprentissage comme un processus récursif et collectif et de faire le possible pour favoriser la participation.

#### **1.4.2. Approche méthodologique pour l'évaluation**

Dispositif pour l'évaluation

Nous proposons de structurer l'évaluation comme un dispositif de réflexion et d'échange entre les parties prenantes autour de leurs expériences de partenariat, un dispositif finalisé à la construction de savoirs collectifs sur le partenariat. Au sein de ce dispositif les évaluateurs auront un rôle d'animation, de proposition d'analyses et de questions que les parties prenantes pourront critiquer, développer, s'approprier, si elles le souhaitent. Les évaluateurs auront aussi un rôle de formalisation, de synthèse et d'organisation des informations et des savoirs produits.

Le dispositif est constitué de trois composantes:

- i. production d'informations : travaux d'enquête menés par les évaluateurs, analyses des évaluateurs, contributions des parties prenantes en plus par rapport à ce qui aura été communiqué aux évaluateurs ;
- ii. réflexion collective : espaces de rencontre – physique et virtuelle – entre parties prenantes pour débattre autour de questions posées par les évaluateurs (ou par les parties prenantes) ;
- iii. formalisation des savoirs produits : production de supports écrits (au moins), tels que les rapports formels, des textes de synthèse des débats collectifs, etc., qui systématisent les savoirs produits par le collectif.



Ce dispositif se base sur une combinaison d'approches méthodologiques plus traditionnelles et d'autres plus récentes :

- méthodes d'enquête individuelle : interview semi structuré
- méthodes d'enquête collective : focus groupe
- méthodes d'enquête systémique : étude de cas
- méthodes de réflexion collective : blog, atelier de travail
- méthodes de capitalisation : analyse de la littérature, rédaction de produits diffusables

Options méthodologiques

#### A. Choix des méthodes (1)

Pour ce type d'études, clairement axées sur l'apprentissage des acteurs, il est indispensable de privilégier une compréhension approfondie des pratiques et des contextes, afin de pouvoir tirer des leçons réellement utiles et des conclusions réellement utilisables pour influencer les pratiques ultérieures. Des analyses superficielles servent à identifier des tendances très générales et à appuyer des prises de décision stratégiques, mais ne sont pas utiles pour la remise en question d'habitudes et de pratiques.

Cela se traduit dans des choix méthodologiques qui privilégient des approches ouvertes, exploratoires, constructives, qui font émerger ce qui n'est pas immédiatement visible et évident, et qui permettent de voir les pratiques (les acteurs) en action dans leur contexte, sans devoir se contenter de récits sur les pratiques.

Notre priorité va donc à des méthodes très qualitatives, telles que les interviews ouverts et, surtout, les études de cas, et à l'opposé de larges enquêtes quantitatives. Les méthodes qualitatives citées consomment beaucoup de temps, tant des chercheurs que des acteurs, pour permettre l'observation fine et profonde pour laquelle elles ont été créées. Et du fait des limites des ressources disponibles, elles appellent à faire des choix très radicaux en termes de nombre de cas étudiés ou d'acteurs consultés. On renonce au type de généralisation qui, à partir d'un nombre limité d'observations permet de parler d'une totalité et on se concentre sur la généralisation de leçons (appries là où elles se trouvent) à un ensemble d'acteurs.

Mais, nous savons d'expérience que le fait de travailler à partir d'un nombre très limité de cas est souvent perçu comme donnant lieu à des conclusions peu crédibles et peu valides. Pour cette raison notre proposition est plus adhérente à ce qui est proposé dans les TdR pour ce qui concerne la méthodologie de l'étude. Lors de la phase de cadrage, si le CoPIL était intéressé à explorer la possibilité d'une option plus décidément orientée sur des méthodes ouvertes<sup>5</sup> nous serons prêts à présenter une proposition détaillée et motivée.

#### B. Choix des méthodes (2)

L'orientation de l'étude à l'apprentissage nous amène aussi à privilégier des méthodes non seulement participatives mais aussi et surtout collectives. Travailler par focus groupe, organiser des ateliers de travail permettant de dégager des analyses et des apprentissages collectifs nous paraît préférable à des méthodes individualisées qui supposent que la construction des analyses et des conclusions soit l'apanage des seuls évaluateurs.

Toutefois nous sommes conscients que vu les distances (en France comme et surtout en Colombie), il pourrait se révéler difficile voire même impossible de rassembler des acteurs pendant un ou deux jours dans un même endroit. Ici nous allons donc établir un principe de préférence, lorsque faisable, pour des méthodes collectives, même si, dans la proposition qui suit nous prévoyons aussi l'emploi de méthodes individuelles. La phase de cadrage devra permettre d'établir de façon précise dans quelle mesure il sera faisable d'avoir recours à des méthodes collectives.

#### C. Choix des méthodes (3)

De toute façon, et afin de créer l'opportunité d'échange et de favoriser une participation qui va au-delà des moments d'interaction directe avec les évaluateurs, nous allons construire un blog pour cette étude. Ce blog sera un espace privé, auquel auront accès seulement des personnes /organisations parties prenantes de l'étude. Cet espace servira à :

- stocker des documents (par exemple, les versions successives de la note de cadrage), à disposition des inscrits ;
- rédiger des analyses partielles, pour que les parties prenantes puissent réagir, proposer des compléments d'information, apporter des interprétations alternatives ;
- lancer des débats autour de questions ouvertes qui surgissent au fur et à mesure ;
- permettre la participation d'acteurs qui ne seront pas contactés directement par les évaluateurs.

Mis à part quelques éléments de base qui seront en deux langues, les documents seront seulement dans leur langue d'origine (soit le français soit l'espagnol) et les discussions se feront soit dans l'une soit dans l'autre langue.

---

5 Sans modification de l'offre financière



## Échantillonnage

Trop d'éléments sont à ce stade inconnus ou non précisés, donc il est impossible d'établir un échantillon déterminé. Toutefois il existe quelques principes de base que l'on peut énoncer déjà et qui ont une validité générale.

Un premier principe, nous l'avons expliqué et justifié plus haut, est celui de la diversité des expériences prises en compte. Cela s'applique tant pour la France que pour la Colombie : on choisit parmi les expériences qui sont réellement significatives pour les buts de l'étude et on cherche à inclure la plus grande diversité possible.

Un deuxième principe est celui de la concentration géographique : vu l'étendu des territoires potentiellement concernés (en France tout comme en Colombie), il faut éviter de disperser les jours alloués à cette étude par des déplacements longs et répétés. Et, aussi, la concentration rend plus faisable l'utilisation de méthodes collectives.

Le troisième principe est celui, déjà cité dans les TdR, de la sécurité. Il faut que les évaluateurs puissent rencontrer et interviewer librement des personnes, organiser des ateliers qui regroupent plusieurs personnes, se déplacer dans les communautés pour des moments d'observation. Il faut éviter que la présence d'éléments étrangers à une communauté n'engendre des conséquences négatives pour les personnes qui y vivent et, bien sûr, pour les évaluateurs.

Au-delà de ces trois principes, l'échantillon – surtout sa taille – dépendra des options méthodologiques qui seront retenues. Le choix d'une option résolument ouverte impliquera l'élimination de toute enquête générale auprès de l'ensemble des acteurs concernés et libérera des jours de travail permettant de réaliser des études de cas et d'ateliers plus approfondis ou un nombre un peu plus grand d'études de cas et d'ateliers.

### 1.4.3. Proposition de démarche

Notre proposition détaillée est basée sur la démarche esquissée dans les TdR. Cette proposition produit une allocation des jours de travail pour chacun des évaluateurs. En maintenant inchangé le nombre de jours de travail des évaluateurs on peut construire une autre démarche, plus ouverte et qualitative comme expliqué plus haut, et cela fera l'objet d'une discussion pendant la phase de cadrage. Toutefois, nous assumons complètement la proposition qui suit, qui représente un compromis acceptable entre nos préférences méthodologiques et ce qui est demandé dans les TdR.

#### Étape – Cadrage

##### A. Rencontre préparatoire (Paris)

Présentation mutuelle, présentation + discussion de la proposition technique, historique de l'engagement de SCCF en Colombie, présentation sommaire des projets et des partenaires du SCCF en Colombie, accord sur le principe de participation et sur les modalités d'information de toutes les parties prenantes de l'étude, accord sur les modalités de pilotage et de suivi du déroulement de l'étude, discussion sur les critères d'échantillonnage pour les études de cas en Colombie

##### B. Mise en place d'un dispositif d'apprentissage collectif

Le COTA développera un blog privé (accessible seulement à toutes les parties prenantes dans cette évaluation) pour l'apprentissage collectif. Ce dispositif est un complément de toutes les interactions directes et veut les élargir aussi aux acteurs qui n'auront pas pu y participer directement.

##### C. Analyse documentaire

Critères de sélection des documents pertinents, acquisition des documents, lecture et analyse, production de questions supplémentaires (ou plus ciblées)

##### D. Organisation enquête de terrain

Critères d'échantillonnage, critères d'accès aux personnes et aux organisations, conditions de faisabilité (sécurité, disponibilité), définition de la proportion de travail de collecte de données individuel et collectif, définition d'un calendrier pour le travail de terrain en France et en Colombie, organisation logistique des enquêtes

##### E. Production note de cadrage

Cadre évaluatif mis à jour, contribution de chaque activité d'enquête à la construction des réponses aux questions évaluatives, description des enquêtes, calendrier de l'étude mis à jour, dispositif de suivi de l'étude. Afin d'affiner les questions évaluatives, il est à prévoir une consultation et des discussions avec SCCF (avec des personnes identifiées lors de la rencontre préparatoire) et avec Caritas-Colombia (et les autres partenaires ?)

##### F. Réunion de cadrage (Paris)

Présentation de la note de cadrage, discussion approfondie et validation par le CoPil. Éventuellement, production d'une version finalisée de la note de cadrage. Production d'un résumé de la note de cadrage en espagnol. Diffusion de la note de cadrage auprès de toutes les organisations participant à l'étude.



## Étape – Enquête en France

### A. Collecte de données

Combinaison d'entretiens individuels et de rencontres de groupe (focus groupe) lorsque possible, réalisées sur base d'une grille de questions ouvertes (interviews/focus groupes semi structurés) qui peuvent varier selon les groupes ; une fois terminé le tour des entretiens et rencontres il est possible que l'on recontacte l'un ou l'autre témoin pour un complément ; les entretiens des personnes qui travaillent à Paris ou peuvent se déplacer sur Paris se feront en face-à-face, les autres par téléphone/skype ; moyennant l'accord des personnes, toutes les interviews seront enregistrées pour faciliter l'analyse.

### B. Analyse des données

Les données récoltées en France servent à deux buts : le premier est la construction des visions du partenariat depuis le Nord, le deuxième est la définition de questions pour le travail d'enquête en Colombie ; l'analyse des données donnera donc lieu à des textes qui seront postés sur le blog pour réaction de la part des personnes concernées.

### C. Mise à jour du cadre évaluatif

Le cadre évaluatif sera mis à jour suite à la phase d'enquête en France, soit en précisant davantage certaines questions déjà existantes, soit en y ajoutant des nouvelles questions (ou en substituant des questions qui apparaissent dépassées). Le nouveau cadre sera envoyé au CoPil et traduit en espagnol pour les acteurs en Colombie.

### D. Restitution à chaud

Sans convoquer une réunion ad hoc, il serait peut-être intéressant d'organiser une conférence téléphonique (via skype) pour partager avec le SCCF quelques éléments saillants qui ressortent de l'enquête en France. Il ne s'agirait évidemment pas de conclusions, mais plutôt de pistes à creuser dans les étapes successives de l'étude.

## Étape – Enquête en Colombie

L'enquête en Colombie sera menée par deux personnes, le chef de mission et l'évaluatrice colombienne. Cette dernière prendra en charge (sous la supervision et avec l'appui à distance du chef de mission) l'enquête exploratoire auprès de l'ensemble des partenaires. Ensuite, les deux évaluateurs réaliseront conjointement les études de cas ainsi que l'enquête auprès des autres acteurs en Colombie. Et ils vont faire conjointement la restitution à chaud auprès des partenaires en Colombie à la fin du travail d'enquête. L'évaluatrice colombienne va ensuite préparer des éléments de synthèse reprenant les éléments principaux qui ressortent du travail d'enquête en Colombie, toujours sous la supervision et avec l'appui à distance du chef de mission. Ces textes seront postés sur le blog pour discussion.

À partir de cette répartition des tâches entre les deux évaluateurs nous proposons que l'enquête préliminaire auprès de l'ensemble des partenaires se fasse avant la mission de terrain du chef de mission, afin que les études de cas puissent déjà intégrer certains des résultats de l'enquête. On propose donc une légère modification des TdR comme suit.

### A. Présentation de l'évaluatrice colombienne auprès des partenaires du SCCF en Colombie

Mme Valdés se présentera auprès de Caritas Colombie et présentera les grandes lignes de l'enquête préliminaire ; elle devra obtenir les contacts précis et à jour et elle négociera le calendrier de réalisation de l'enquête.

### B. Enquête auprès de l'ensemble des partenaires

L'idée de cette enquête est de récolter des données de base et comparables auprès de l'ensemble des partenaires. Dans ce type d'enquête on ne vise pas la profondeur des informations, mais bien l'ampleur et la comparabilité. Cette enquête sera donc basée sur un certain nombre de questions précises. Il y a deux options : soit compiler les questions dans un questionnaire à faire remplir de façon autonome par les organisations concernées, soit récolter les réponses par des entretiens téléphoniques. Nous avons une préférence pour la deuxième option mais sommes ouverts aussi à la première (cela sera discuté avec le CoPil lors de la réunion de cadrage). Le blog devra servir notamment pour permettre aux participants à l'enquête d'apporter des éléments supplémentaires et réagir à des analyses que l'évaluatrice va proposer.

### C. Réunion de cadrage (Bogotá)

Cette réunion, qui aura lieu à l'arrivée du chef de mission à Bogotá, servira d'une part à permettre au chef de mission de se présenter et de faire connaissance avec Caritas Colombia. Il fera une présentation de la méthodologie générale de l'évaluation (note de cadrage) ainsi que, avec l'évaluatrice colombienne, une synthèse de l'état d'avancement de l'étude (enquête en France et enquête préliminaire auprès des partenaires du SCCF en Colombie). Les deux feront aussi une présentation de la façon dont ils vont aborder les études de cas pour en discuter avec Caritas Colombia. Enfin cette réunion devra permettre de régler les derniers détails logistiques de cette partie de l'enquête (études de cas et interviews avec des témoins institutionnels).

#### D. Etudes de cas (5)

Les critères de construction de l'échantillon seront discutés l'échantillon lors de la réunion préliminaire au tout début de l'étude, l'échantillon sera déterminé lors de la réunion de cadrage (Paris). Ces études de cas sont complémentaires à l'enquête générale qui, elle, essaie d'être exhaustive. Dans des termes très généraux, à partir d'une organisation partenaire du SCCF on considère le territoire et le système d'acteurs qui peuvent être reconduits à ce qui a fait l'objet du partenariat avec SCCF, de manière directe ou indirecte. Dans ce système on essaie de reconstruire les influences que le partenariat a pu engendrer (effets directes et indirects), et de là tirer des leçons utiles pour d'autres contextes et pour la vision du partenariat N-S portée par les parties prenantes. D'un point de vue pratique cela implique un exercice de cartographie des acteurs et des actions, une série d'interviews, des ateliers de réflexion conjointe, des moments d'observation participante.

#### E. Enquête auprès d'autres acteurs

Les « autres » acteurs seront interviewés principalement pour apporter les éléments de contexte plus général des politiques et des initiatives en faveur de la paix et de la réconciliation ; il s'agira d'interviews ouverts individuels.

#### F. Restitution à chaud

À la fin de la mission de terrain, le chef de mission et l'évaluatrice colombienne se réuniront avec Caritas Colombia et avec d'autres partenaires éventuellement disponibles à Bogotá pour partager à chaud des observations et des constats, ainsi que des interprétations préliminaires et recevoir leurs réactions et compléments d'information.

#### G. Rapport analyse

Le blog sera alimenté par des analyses ponctuelles et des questions pour les acteurs qui voudront apporter des compléments d'information, corriger des interprétations partielles, rectifier des erreurs factuelles.

#### Étape – Rapports

##### A. Rapport préliminaire

Le chef de mission, en consultation avec l'évaluatrice colombienne, rédigera le rapport global de l'évaluation (en français), qui contiendra une synthèse des données récoltées, l'analyse de ces données, l'interprétation (explication) des résultats, et les recommandations des évaluateurs ; cette version du rapport ne contiendra pas les annexes ; ce rapport sera envoyé pour commentaires, corrections et intégrations à toutes les parties prenantes capables de comprendre le français.

##### B. Réunion de restitution rapport préliminaire (Paris)

Présentation au CoPil du rapport en version préliminaire et animation d'un atelier de commentaires, corrections et intégrations.

##### C. Rapport final

Les réactions reçues seront intégrées dans le rapport, les annexes seront produites et une synthèse en espagnol sera réalisée ; cette version finale sera envoyée aux membres du CoPil pour validation.

##### D. Restitution Colombie (Bogotá)

Un atelier (d'au moins une journée) avec les parties prenantes colombiennes (et, si possible, avec la présence d'un représentant du SCCF), animé par le chef de mission et par l'évaluatrice colombienne servira principalement à projeter dans le futur les réflexions qui ressortent de l'évaluation et à élaborer des scénarios d'action autour des relations de partenariat.

##### E. Restitution France (Paris)

Le chef de mission restera disponible pour participer à une restitution en France : dans la mesure du possible il serait intéressant que cette restitution finale puisse être ouverte d'une part à tous les acteurs qui, en France, auront contribué à l'évaluation et, d'autre part, à toutes et tous les chargé-e-s de partenariat du SCCF, qui pourraient être intéressé-e-s de débattre et réfléchir autour des conclusions de l'étude sur la Colombie.



## NOTE DE CADRAGE

La proposition technique soumise dans le cadre de l'appel d'offres est confirmée dans ses aspects fondamentaux :

1. approche participative et inclusive des principales parties prenantes
2. travail d'analyse documentaire
3. enquête en France : interviews individuelles et groupées avec des témoins privilégiés (personnel SCCF actuellement en poste, personnel SCCF ayant quitté l'association, bénévoles, personnes des délégations en France, personnes d'autres organisations actives en France sur la Colombie)
4. enquête en Colombie : deux enquêtes, une – téléphonique – auprès de chaque organisation partenaire, et l'autre par un nombre limité (trois ou quatre) d'études de cas en profondeur ;
5. dissémination des résultats à faire à partir d'un blog dédié, et sous des formes différentes, adaptées aux types de public (des rapports ad hoc pour le CA et d'autres acteurs, un atelier éventuel de réflexion autour du partenariat avec la DAPI du SCCF).

Certains aspects ont été ensuite précisés, lors de l'entretien de sélection et des premières réunions au démarrage de l'étude.

### La notion de partenariat

---

Cette évaluation doit permettre au SCCF et à ses partenaires de réfléchir autour de la place que le partenariat joue dans leur stratégie d'intervention respective, quelle réponse peut-il fournir à certaines influences, internes ou externes (par exemple, la pertinence d'avoir des bureaux et du personnel dans les pays d'intervention). On a donc convenu qu'un aspect central de l'étude sera de faire ressortir et mettre à débat les différentes notions de partenariat qui existent, tant au sein du SCCF qu'auprès des ses partenaires en Colombie. Notions qui se traduisent en attentes réciproques et en choix de modes de fonctionnement, de priorité, de stratégie, etc.

### Le contexte des expériences à évaluer

---

Les quatorze ans de partenariat avec des organisations colombiennes doivent être contextualisés tant en relation avec des évolutions internes au SCCF qu'avec les changements en Colombie. Ces facteurs serviront à expliquer, du moins en partie, les choix et les pratiques de partenariat avec la Colombie. Chacun de ces facteurs fera l'objet d'analyses ad hoc.

Pendant la période considérée le SCCF a traversé plusieurs vagues de réorganisation, tant d'un point de vue fonctionnel que financier. Certaines valeurs ont évolué, notamment par une tendance à la « professionnalisation » ; les équilibres internes entre visions de la coopération et de la solidarité ont changé, tout en maintenant une tension entre elles. Un nouvel organigramme a été mis en place (2010) et est encore en train d'être peaufiné, qui d'une part reflète une nouvelle culture de la transparence et du contrôle des dépenses a été instaurée et d'autre part instaure une spécialisation technique entre « gestion de projets », « animation en France » et « plaidoyer ». Pendant la période considérée les interventions sur des catastrophes naturelles ont pris une place importante, du moins d'un point de vue budgétaire.

La nature du conflit en Colombie avec ses évolutions a confronté le SCCF avec la nature de ses actions de solidarité avec ce pays et son peuple. Le paradoxe de la violation extensive et systématique des droits humains dans un pays formellement démocratique, dans lequel se joue un conflit complexe qui voit l'État comme l'une des parties impliquées dans les violations et les violences a exposé le SCCF à ses propres contradictions internes – une action plus orientée à la défense des droits humains et à l'action politique, l'impossibilité de se rallier à aucune des parties en conflit, lorsque la culture dominante tant au sein de l'association que dans une grande partie du mouvement des bénévoles est plutôt orientée vers des actions de lutte contre la pauvreté – et a porté l'association à expérimenter et à changer au cours de la période.

### Évaluation et capitalisation

---

L'évaluation en question vise un but spécifique – le partenariat. Elle se base sur une longue expérience (quatorze ans), et demande que ces pratiques soient analysées de manière critique et des leçons utiles pour le futur du partenariat (non seulement en Colombie, mais de manière plus générale pour le SCCF) soient tirées.



Il ne s'agit donc pas d'une évaluation qui se concentre sur l'efficacité dans l'utilisation des moyens, ni sur l'atteinte des objectifs que le SCCF s'était fixés, ni encore sur les changements que l'action du SCCF a provoqué par rapport aux questions de la paix et des droits humains en Colombie. Le sens, l'utilité, les contradictions, la pertinence de la relation de partenariat par rapport à un certain type de contexte et un certain type de thématique constituent le noyau de cette évaluation.

Etudier les pratiques de partenariat, en tirer des leçons, ce sont des orientations de recherche qui sont typiques de la capitalisation. Juger les pratiques de partenariat est un élément fondamental pour caractériser les leçons apprises (à répéter ? à changer ?) est typique de l'évaluation. Les critères pour en juger étant ceux mentionnés ci-dessus : les sens, l'utilité, les contradictions, la pertinence. Cette étude inclut et combine donc ces deux dimensions de recherche.

Mais, comme c'est le cas de la plupart des organisations orientées à l'action pour le changement social, le SCCF travaille beaucoup dans l'implicite et dans l'expérimentation. La rencontre, avec ses aléas, semble jouer un rôle important dans les évolutions de l'association et, plus spécifiquement, du partenariat. Le SCCF attache donc une importance particulière à ce que cette évaluation contribue à rendre explicite les stratégies implicites. Cela encore est typique d'une démarche d'évaluation, en tant qu'étape préalable à tout jugement, mais qui est aussi indispensable afin de pouvoir juger de la replicabilité des expériences et des pratiques.

L'étude est orientée à l'apprentissage (tirer des leçons, rendre explicite l'implicite, comparer des expériences et retracer les évolutions au cours des années). L'apprentissage de qui est aussi une question cruciale. Puisque le partenariat est l'objet de l'étude les partenaires (colombiens et français) sont les principaux acteurs de cet apprentissage. Les bénéficiaires de l'étude pourront s'étaler plus largement au sein du SCCF et ailleurs en France.

### **Lecture académique v. pratiques**

---

Le but de l'étude, comme on l'a vu est l'apprentissage des acteurs directement concernés. L'étude n'est pas pensée/construite comme une étude théorique, devant rechercher l'essence du partenariat. Elle est ancrée exclusivement dans les pratiques réelles d'acteurs déterminés, et elle s'adresse principalement (sinon exclusivement) à ces mêmes acteurs. L'étude est conçue, dans sa méthodologie, comme un processus récursif de réflexion critique, individuelle et collective, des acteurs autour de leurs propres pratiques.

Les évaluateurs ont un double rôle : celui de stimuler cette réflexion et l'apprentissage, par l'organisation d'espaces de réflexion et par la proposition de questions aux acteurs du processus ; et celui de l'observateur tierce, qui porte son propre regard sur les pratiques à l'étude, et qui injecte ses observations dans la réflexion des acteurs. La posture des évaluateurs est donc celle de la recherche-action participative, qui laisse aux acteurs la responsabilité de l'orientation du questionnement et du choix du langage. Les expériences sont celles des acteurs, les idées et les réflexions aussi, les concepts et les mots également. Les évaluateurs s'intègrent dans l'environnement créé par les partenaires impliqués.

Les évaluateurs ont aussi des expériences, notamment en matière d'étude et d'évaluation des pratiques de partenariat d'autres acteurs, qu'ils vont mettre à la disposition des acteurs, lorsqu'elles sont pertinentes et d'intérêt pour les acteurs-mêmes. Mais la méthode adoptée pour cette étude n'est pas expérimentale, elle ne vise pas la validation d'une théorie, et ce qui compte est le sens que les acteurs-mêmes dérivent des observations et des expériences. Il n'y aura donc pas de vraie « lecture académique », même si de temps en temps les évaluateurs pourront proposer des interprétations plus abstraites.

En fait, dans une étude basée sur les expériences et sur les pratiques la subjectivité de chaque acteur est à la fois une richesse pour la compréhension, mais aussi - potentiellement - un obstacle à l'échange, à la comparaison et à l'apprentissage. Introduire un niveau d'abstraction sert à rendre les expériences subjectives plus facilement significatives pour d'autres sujets.

Tout cela concerne la phase d'observation, de réflexion et d'interprétation des pratiques. Lorsqu'il s'agira de communiquer et de diffuser les résultats, les formes et les supports seront adaptés, dans la limite des ressources disponibles, aux différents groupes. Le conseil d'administration et la direction du SC auront besoin de résultats et recommandations très synthétiques et centrés sur leur niveau de responsabilité. L'équipe Amérique latine du SCCF, et potentiellement celles des autres régions et des pôles Plaidoyer et Animation pourront faire l'objet d'activités orientées à la réflexion et à l'apprentissage par rapport aux conclusions de l'étude. Ceci reste encore à préciser, et sera discuté une fois la phase plus proprement de recherche sera achevée. Et de même en ce qui concerne les organisations en Colombie, après une restitution à chaud à la fin du travail de terrain en décembre, il y aura un atelier de réflexion au mois de mars.

### **Échantillonnage**

---

La question de l'identification des cas à étudier en Colombie a fait l'objet de beaucoup de réflexion et de discussions. Si les TdR de l'étude prenaient le « projet » comme unité d'analyse, les travaux préliminaires montrent que cela n'est pas pertinent en relation à l'objet principal de l'étude (le partenariat).



En premier lieu parce que la perspective « projet » se base sur une notion particulière de partenariat (peut-être même plus d'une), et que celle-ci ne peut pas être prise comme donnée, mais doit pouvoir être relativisée et mise en perspective, contextualisée, comparée à d'autres notions et interrogée. Analyser le partenariat à partir des projets donne comme acquis le cadre dans lequel les projets existent, lorsque c'est précisément ce cadre qu'il s'agit d'évaluer.

En deuxième lieu, il apparaît évident que le montage réel des projets est beaucoup plus complexe que le modèle idéal SCCF-partenaire. Dans la réalité certains des partenaires du SCCF sont structurés en forme de réseau, et les projets sont portés par des antennes locales. Parfois les projets crédités à un partenaire sont en réalité portés par des communautés ou des groupes locaux autonomes. Il y a aussi un petit nombre de projets qui soutiennent le fonctionnement de certaines organisations partenaires, ainsi qu'un petit nombre de projets qui servent à financer des dépenses/activités du SCCF. Ces modèles distincts semblent correspondre à des formes de partenariat différentes (ou à des variantes).

En plus, prendre le projet en tant qu'unité d'analyse pour les études de cas limite fortement la possibilité d'analyser et d'expliquer les évolutions dans les relations de partenariat. Les premières analyses montrent qu'un élément clé est la logique (ou sont les logiques) en jeu dans le choix des partenaires ainsi que dans la décision de maintenir ou pas une relation dans le temps. Et, au moins dans plusieurs cas, le « projet » n'épuise pas la relation de partenariat avec le SCCF.

Le « projet » est donc à prendre en compte en tant que

- un élément qui révèle les contours (le cadre) du partenariat
- une activité parmi d'autres qui concrétise la relation de partenariat
- une forme de soutien au renforcement institutionnel de l'organisation colombienne
- un outil pour l'action du SCCF en France, qu'il s'agisse du travail d'animation, du plaidoyer, de la communication ou, en interne, la promotion de certaines valeurs ou d'un projet politique
- un objet autour duquel un dispositif de gestion impliquant le SCCF et les organisations en Colombie se structure et fonctionne.

Toutes ces raisons nous amènent à la décision de prendre le partenaire comme unité d'analyse, et de construire les études de cas sur l'ensemble des activités des partenaires en lien avec la collaboration avec le SCCF. Une fois choisis les partenaires pour les études de cas, on fera un choix ultérieur concernant les terrains à visiter et à étudier plus en profondeur. En fait la plupart des organisations colombiennes ont soutenu une multiplicité de « projets », parfois à des endroits distincts du pays. Souvent les projets d'une même organisation ont été de nature différente (urgence, développement, réhabilitation, plaidoyer, renforcement institutionnel). Dans le cas des organisations qui ont été appuyées par le SCCF plus longtemps il serait impossible d'étudier par une même étude de cas l'ensemble des projets qui lui correspondent. De là donc la nécessité de faire des choix supplémentaires parmi les projets relevant d'un même partenaire.

Sécurité permettant, nous prendrons en compte les variables suivantes dans le choix de l'échantillon primaire (les partenaires) :

- la durée de la relation
- l'entité des investissements faits par le SCCF
- le type de réseau (Caritas, église, société civile)
- la diversité des actions financées
- la typologie du montage dans la mise en œuvre et dans la gestion des « projets ».

L'échantillon secondaire (projets d'un même partenaire) dépendra de la disponibilité des acteurs, de la diversité des expériences, ainsi que de la concentration territoriale des projets.

Il est important de réaffirmer que les échantillons (primaire et secondaire) doivent refléter la diversité des formes de partenariat et doivent permettre l'identification d'expériences porteuses d'enseignements autour de la relation de partenariat. Et la taille des échantillons doit permettre un travail suffisamment approfondi dans les limites de cette étude.

L'identification de l'échantillon primaire se fera à partir des résultats de l'enquête par téléphone, qui devrait permettre de déterminer la variété des expériences et celle de l'échantillon secondaire se fera en accord avec les partenaires choisis.

### **Procédures de gestion et de suivi de l'étude**

---

La personne de contact pour les évaluateurs est la chargée de partenariat Colombie et Pérou au SCCF. Toutes les communications par courriel se feront en mettant en copie aussi la directrice du pôle Amérique latine et Caraïbes du SCCF. Une fois l'étude lancée, les évaluateurs prendront contact directement avec les partenaires, mais en informeront toujours la personne de contact. Le Comité de Pilotage sera tenu informé des évolutions de l'étude par le SCCF.



À chaque fois qu'un sujet pourra être synthétisé, une note d'analyse sera publiée sur le blog pour débat et amélioration. Deux notes sur le contexte des pratiques à évaluer – les évolutions internes au SCCF et l'influence que les évolutions en Colombie ont eue sur les choix faits par le SCCF – seront les premières à être publiées.

### **Calendrier de l'étude**

---

Réunion de cadrage	4 octobre
Analyse documentaire	1 – 20 octobre
Enquête en France	4 octobre – 15 novembre
Enquête téléphonique en Colombie	5 – 16 novembre
Réunion de cadrage avec la SNPS	début de la semaine du 19 novembre
Etudes de cas en Colombie	19 novembre – 7 décembre
Restitution à chaud en Colombie	fin de la semaine du 3 décembre
Éventuelle enquête complémentaire en France	10 – 20 décembre
Version préliminaire du rapport	25 janvier 2013
Restitution au CoPil du rapport préliminaire	février 2013 (date à préciser)
Version finale du rapport	une semaine après la réunion de restitution
Restitution finale en Colombie	4 – 8 mars 2013

Les autres éventuels produits (autres formes de rapport) et éventuelles activités de restitution de l'évaluation (atelier au SCCF) seront déterminés plus tard ainsi que leur calendrier.

### **Questions pour l'évaluation**

---

Dans les pages qui suivent on précise les questionnements de l'étude : les questionnements généraux pour l'ensemble de l'évaluation et les questions traitées plus spécifiquement dans les différentes étapes de la collecte de données.

### **Questions générales pour la recherche**

---

- quelles notions de partenariat coexistent au sein du système SCCF-partenaires colombiens ?
- quelles formes de partenariat ont été pratiquées, au-delà des discours, dans le cadre de la collaboration avec la Colombie ?
- quelles articulations entre le partenariat direct SCCF-organisations colombiennes et les activités « locales » des partenaires (plaidoyer et animation en France pour le SCCF ; action politique, sociale et de développement pour les organisations colombiennes) ?
- les formes de partenariat pratiquées constituent une réponse à quelles conditions (internes/externes) ? à quelles demandes ?
- comment les formes pratiquées de partenariat ont été capables de concilier les attentes et les finalités des différentes parties ? avec quels gains et quels coûts ?
- quelles formes de partenariat se sont montrées les plus aptes à la réalisation des attentes et des finalités des différentes parties ?

### **Enquête en France**

---

- Historique des collaborations avec la Colombie
- Contextualisation des actions sur la Colombie dans le contexte interne au SCCF
- Contextualisation des actions sur la Colombie dans le contexte externe au SCCF (en France)
- Données de base sur l'action sur la Colombie
- Articulation de l'action en Colombie avec l'action en France
- Attentes et demandes par rapport à l'action sur la Colombie, et par rapport au partenariat
- Dispositif de gestion du partenariat au SCCF

### **Enquête téléphonique auprès des organisations partenaires en Colombie**

---

- Évolution de l'organisation
- Historique de la collaboration avec le SCCF



- Contextualisation de la collaboration avec le SCCF dans le cadre des collaborations avec des acteurs du Nord
- Articulation de la collaboration avec le SCCF avec l'action (politique, sociale, éducative, etc.) en Colombie
- Attentes et demandes par rapport à la collaboration avec le SCCF

### **Études de cas**

---

- Les dynamiques du partenariat
- L'intégration des acteurs dans une relation de partenariat complexe et le partenariat au sein de réseaux d'acteurs
- Les changements engendrés par le partenariat avec le SCCF ou auxquels celui-ci aurait contribué
- La plus value du partenariat avec le SCCF et du partenariat tout court pour les acteurs Colombiens

### **Programme indicatif de la mission en Colombie**

---

Les activités suivantes constituent l'ensemble du programme de la mission. Le calendrier précis, les partenariats à étudier ainsi que les lieux à visiter seront déterminés pendant la période au fur et à mesure que la compréhension des évaluateurs se précise.

Activités prévues :

- réunion de cadrage (avec la SNPS)
- préparation de la méthodologie pour les études de cas
- identification de l'échantillon primaire
- travail avec les organisations dans l'échantillon primaire pour déterminer l'échantillon secondaire et fixer le calendrier
- identification avec la SNPS des témoins pertinents dans les institutions au niveau national pour des interviews
- réalisation des études de cas
- réalisation des interviews avec des témoins dans les institutions nationales
- restitution à chaud

Les dates de la mission sont du 19 novembre au 7 décembre inclus.

## ANNEXE 4. LES ORGANISATIONS IMPLIQUÉES

Dans ce chapitre nous présentons, de façon très synthétique, les organisations qui ont été prises en considération dans le cadre de l'étude.

### 1.1. En France : Secours Catholique – Caritas France

SCCF est une organisation de la Conférence épiscopale de France, créée en 1946, et qui est membre du réseau *Caritas Internationalis*. Il est donc à la fois une association qui agit sur le territoire français, tout en faisant partie d'un mouvement international. En France, l'association a une structure en réseau, avec un siège central à Paris, et quatre-vingt et une délégations distribuées sur l'ensemble du territoire français. Ces délégations organisent des équipes de bénévoles qui mettent en œuvre les actions de l'association, et au total, elles rassemblent plus de soixante mille bénévoles.

L'association est dédiée à l'action contre la pauvreté et à la solidarité, « en France et partout dans le monde ». Même si, d'un point de vue strictement quantitatif, l'action en France (orientée à la pauvreté en France) est bien plus importante que celle au Sud et au niveau international, cette dernière est inscrite de façon explicite dans la mission de l'association. Deux autres éléments pertinents à l'évaluation ressortent de la mission de SCCF : l'engagement pour un « partenariat militant » avec « les organisations qui partagent ses objectifs » pour la promotion de la justice sociale, ainsi que l'engagement aux côtés des personnes en situation de pauvreté et d'exclusion pour « lutter contre les causes (...) et promouvoir le développement de la personne humaine dans toutes ses dimensions ».

Au Sud, SCCF intervient dans toutes les régions du monde (Afrique, Amérique latine et Caraïbes, Asie, Moyen Orient et Nord de l'Afrique, et Europe), à travers des partenariats avec des organisations des pays d'intervention. Il soutient tant des actions d'urgence que de développement que de plaidoyer.

## 2. EN COLOMBIE

### 2.1. Asociación Nacional de Afrodescendientes Desplazados – AFRODES

Organisation d'associations de personnes afrodescendantes déplacées de tout le pays qui promeut la défense des droits de ces groupes (au moment de l'enquête elle comptait quatre-vingt six membres). À sa création AFRODES se concentrait sur la provision d'aide humanitaire aux communautés qui étaient poussées vers centre du pays, puis elle a évolué vers la dimension juridique de la défense des droits des communautés représentées (vulgarisation et application de la législation, accompagnement à l'utilisation des lois, conseil aux victimes pour l'enregistrement dans le Registre Unique des Victimes. Elle poursuit son travail de protection de leaders menacés.

Collaboration avec SCCF : en 1998 et en 2002 (protection de leaders menacés)

### 2.2. Asociación Campesina para el Desarrollo Integral del Sur de Putumayo – ACADISP

Organisation de femmes et d'hommes paysans de la région méridionale du Putumayo, dont la création remonte à la fin des années 1990 sous l'impulsion de l'Église locale, et plus particulièrement d'Alcides Jiménez, un prêtre qui fut assassiné en 1998 pendant la célébration eucharistique. ACADISP est engagée dans le renforcement des communautés dans une perspective de défense du territoire – organisation des communautés, sécurité alimentaire, santé.

Collaboration avec SCCF : en 2001, 2004 et 2005

### 2.3. Asociación MINGA

MINGA est une organisation de défense des droits humains qui intervient en appui aux organisations sociales et aux processus de construction de la démocratie et de la paix. MINGA est active dans plusieurs régions du pays (El Catatumbo dans le Norte de Santander, au Cauca, en Arauca, Caribe, Nariño et Putumayo), et travaille à la fois sur le renforcement des capacités des organisations sociales locales, sur l'assistance juridique aux victimes de violence et sur le plaidoyer.

Collaboration avec SCCF : de 2002 à 2011 (toujours en cours)



## **2.4 Caritas Arquidiocesana Medellín – Pastoral Social**

---

La Pastoral social de Medellín travaille sur les processus de coexistence dans les quartiers de la ville. Elle participe aussi aux lieux d'élaboration et de suivi des politiques publiques de la ville. Elle fait aussi partie de la plateforme pour les droits humains et, à travers celle-ci, participe à l'action collective de plaidoyer.

Collaboration avec SCCF : de 1999 à 2002

## **2.5 Centro de Investigación y Educación Popular / Programa por la Paz – CINEP/PPP**

---

Le CINEP est une fondation engagée dans la construction d'une société plus juste, démocratique et en paix à partir d'une vision du changement social inspirée la Compagnie de Jésus. Le CINEP mène des actions de renforcement des capacités des organisations sociales et des mouvements sociaux, a un important programme de recherche, et s'engage, souvent avec d'autres acteurs sociaux, dans des actions de plaidoyer et de communication. Le CINEP est présent sur la plupart du territoire colombien, dans des zones où les violations des droits humains et les violences sont plus présentes.

Collaboration avec SCCF : de 1998 à 2004

## **2.6 Consultoría para los Derechos Humanos y el Desplazamiento – CoDHes**

---

Organisation de promotion et de défense des droits humains, qui à travers de la production de connaissances autour des violations mène une action de plaidoyer, tant au niveau national qu'international.

Collaboration avec SCCF : en 2002

## **2.7 Comisión Colombiana de Juristas – CCJ**

---

Organisation non gouvernementale, affiliée à la Commission Internationale des Juristes, qui réalise un suivi des violations des droits humains et mène des actions en justice, tant en Colombie qu'au niveau international, visant à obtenir l'application des lois, la réparation des violations des droits, et le rétablissement de la vérité. La CCJ mène aussi des actions de plaidoyer pour le respect des droits humains et du droit humanitaire, ainsi que pour le développement de normes et d'instruments juridiques permettant le respect de ces droits et l'application de la législation internationale en Colombie.

Collaboration avec SCCF : de 2004 à 2006

## **2.8 Corporación Programa de Desarrollo y Paz Magdalena Medio – CDPMM**

---

Organisation sans but lucratif, le CDPMM est un programme de développement et de construction de la paix de la région du Magdalena Medio. Le programme soutient des projets de développement et de participation citoyenne.

Collaboration avec SCCF : de 2000 à 2002 et de 2008 à 2011 (toujours en cours)

## **2.9 Corporación Viva la Ciudadanía**

---

Viva la Ciudadanía intègre un travail de renforcement des capacités des communautés et des organisations sociales, de recherche et communication ainsi que de plaidoyer. L'association existe pour promouvoir une citoyenneté moderne, pluraliste et respectueuse des différences et pour le renforcement de la société civile.

Collaboration avec SCCF : en 2005, de 2007 à 2009, et en 2011

## **2.10 Diócesis de Apartadó – Pastoral Social**

---

La priorité du travail de la Pastoral social d'Apartadó est la question de la terre (réclamation des terres, défense du territoire) dans une zone à forte présence indigène et afrocolombienne et à très forte concentration de conflit. La pastoral social soutient les communautés dans leurs démarches, travaille au renforcement de leurs capacités, et soutient aussi les efforts des organisations sociales du territoire (comme ASCOBA, ACNUR, etc.).

Collaboration avec SCCF : de 2000 à 2002

## **2.11 Diócesis de Barrancabermeja – Pastoral Social**

---

La Pastoral social de Barrancabermeja est confrontée à des déplacements de masse et à des menaces permanentes de la part de groupes paramilitaires contre les victimes de violence et contre les défenseurs des droits humains. La Pastoral social accompagne les communautés, tant sur le développement socioéconomique que dans l'accès aux lois ; elle soutient les organisations sociales et les associations de défense des droits humains ; elle participe aux réseaux locaux pour l'orientation des politiques publiques.

Collaboration avec SCCF : de 2000 à 2011 (toujours en cours)

---

### **2.12 Diócesis de Quibdó – Pastoral Social**

---

La pastoral social de Quibdó œuvre dans une région à forte concentration de peuples afrodescendants et indigènes, qui vivent très isolés à cause de la conformation hydrogéologique de la région et l'absence de voies de communication. La Pastoral social soutient les communautés dans une optique de défense du territoire, de prévention des déplacements forcés, et de développement respectueux des spécificités culturelles. Elle appuie aussi les organisations qui représentent les peuples de la région, et soutient la Comisión Vida Justicia y Paz.

Collaboration avec SCCF : de 2002 à 2009

---

### **2.13 FICONPAZ (Antioquia)**

---

Fondation de l'archidiocèse de Bogotá dont l'objectif est la promotion de la coexistence humaine. Elle travaille à la formation de leaders de communautés et d'organisations sociales, dans une perspective de construction citoyenne de la paix. Elle assure aussi la protection de leaders menacés.

Collaboration avec SCCF : en 1998 et en 2002

---

### **2.14 Fundación Circo para Todos – FCPT**

---

La FCPT a été créée en 1995 avec le but d'offrir aux jeunes marginalisés et défavorisés des quartiers urbains de Cali des alternatives de vie positives et dans la légalité. La FCPT a fondé une école de cirque et une formation de formateurs à l'utilisation du cirque comme outil pour le travail social.

Collaboration avec SCCF : en 2003

---

### **2.15 FUNDEHUMANO**

---

Pas d'information disponible.

Collaboration avec SCCF : de 2002 à 2004

---

### **2.16 Hermanas Misioneras de la Inmaculada Concepción**

---

Pas d'information disponible.

Collaboration avec SCCF : 2001-2002 et 2004-2005

---

### **2.17 Instituto Latinoamericano para una Sociedad de Derechos Alternativos – ILSA**

---

ILSA est une organisation créée et basée en Colombie, mais dont le territoire d'action est l'ensemble de l'Amérique latine. Par un travail critique sur le droit ILSA vise une adaptation du droit aux contextes en évolution d'Amérique latine, un renforcement des capacités des organisations et des mouvements sociaux d'affirmer leurs droits.

Collaboration avec SCCF : de 1999 à 2004

---

### **2.18 Servicio Jesuita a Refugiados – SJR**

---

SJR est une organisation de la Compagnie de Jésus en Colombie qui est spécialisée dans le travail avec les populations afrocolombiennes et indigènes déplacées ou menacées de déplacement. Il est actif principalement dans quatre régions du pays – Valle del Cauca (Buenaventura y Norte del Valle), Magdalena Medio (Barranquilla et Sur de Bolívar), la région frontalière avec le Venezuela (zone métropolitaine de Cúcuta, Sardinata), et Soacha – et s'occupe de défense du territoire, de prévention du déplacement, de défense des droits des populations, ainsi que d'accompagnement des victimes qui sont revenues sur leurs terres et souhaitent y rester. Collaboration avec SCCF : de 2000 à 2002

---

### **2.19 Padres Claretianos de Riosucio (Parroquia Nuestra Señora del Carmen)**

---

Cette mission est située dans une région qui a vu des fortes violences et dont les populations sont toujours menacées de violence et de déplacement. La mission accompagne les communautés sur des questions vitales (sécurité alimentaire, santé, éducation) et sur le thème de la paix et de la justice. La mission est aussi en relation avec d'autres acteurs de la région pour des actions de plaidoyer.

Collaboration avec SCCF : 2000-2001, et de 2004 à 2011 (toujours en cours)

## **2.20 Programa Desarrollo y Paz para el Nororiente – PDPNOR – CONSORNOC**

Basé dans la région de Santander, le PDPNOR est un programme qui soutient le développement régional à partir de l'alliance de tous les acteurs concernés et vise un développement articulé avec la construction de la paix.

Collaboration avec SCCF : en 2002 et en 2004

## **2.21 Red Nacional de iniciativas por la Paz y contra la guerra – REDEPAZ**

Un réseau d'organisations de la société civile actives dans des processus de construction de la paix au niveau national, dont la mission est de renforcer et faire grandir le mouvement social pour la paix en Colombie, en tant qu'initiative citoyenne. À travers du programme Evolución Colombia REDEPAZ a rassemblé syndicats, monde académique, organisations sociales pour définir un agenda de thèmes prioritaires pour la construction de la paix en Colombie.

Collaboration avec SCCF : en 2009

## **2.22 Secretariado Nacional de Pastoral Social – Caritas Colombia – SNPS**

Le SNPS est la structure nationale de l'Église colombienne qui met en œuvre l'action sociale. Le SNPS intervient à deux niveaux : le premier est celui des communautés (déplacement, urgences, réfugiés, enfance, femmes, personnes handicapées, etc.), le deuxième est celui de l'action politique (plaidoyer, formation à la citoyenneté et à la participation).

Collaboration avec SCCF : de 1999 à 2011

## **2.24 U.S. Office for Colombia – USOC**

Organisation basée à Washington aux États-Unis qui alimente un travail de plaidoyer et d'influence des décideurs par la production d'informations et de connaissances ainsi que la mise en réseau d'acteurs (syndicats, ONG de droits humains, etc.) en Colombie et aux États-Unis.

Collaboration avec SCCF : en 2005

## **3. EN EUROPE : OFICINA INTERNACIONAL DE DERECHOS HUMANOS – ACCIÓN COLOMBIA – ODHACO**

ODHACO est une association d'organisations européennes actives sur les droits humains en Colombie. ODHACO produit des analyses sur des problématiques spécifiques et organise le travail de plaidoyer des membres auprès des institutions européennes et des gouvernements européens, ainsi qu'au niveau international.

Collaboration avec SCCF : de 2002 à 2009

## **4. LE GRUPO DE TRABAJO POR COLOMBIA DE CARITAS INTERNATIONALIS**

Le GTC rassemble les organisations membres de Caritas Internationalis qui s'occupent de la Colombie. Il se réunit deux fois par an, en général une fois en Colombie et l'autre dans un des pays des autres membres. La présidence du groupe est assurée par le SNPS. Le groupe a été créé en 1999, avec le concours actif de SCCF, comme espace d'échange et d'apprentissage collectif : analyse conjointe de la situation colombienne et des enjeux internationaux pertinents, conception de stratégies de plaidoyer communes, et programmation d'actions coordonnées.

Si à la création du GTC les membres avaient l'ambition de couvrir l'ensemble du territoire et des problématiques du pays, de manière progressive, avec le temps, on a observé une sorte de spécialisation des membres, en termes de zone géographique, et de coordination des priorités de chacun autour du soutien aux communautés et aux organisations sociales.

Cette évolution correspond à la stratégie des acteurs du conflit de déstabilisation sur base territoriale et visant directement les populations.

Une autre évolution qui s'est produite au sein du GTC, et que l'on retrouve dans la trajectoire de SCCF, est le passage d'une collaboration ponctuelle et à la carte avec une multitude d'organisations colombiennes à une forme de partenariat orienté sur le long terme et sur une collaboration multidimensionnelle, et à des formes de financement sur des périodes plus longues (trois à cinq ans).

Le GTC offre une opportunité permanente d'apprentissage pour tous ses membres. Les membres non colombiens peuvent approfondir leur compréhension du contexte colombien et de ses enjeux, faire évoluer leurs stra-

tégies d'intervention en les discutant avec les autres membres. Le SNPS, d'autre part, a pu renforcer les capacités de son équipe, ainsi que s'intégrer dans des processus internationaux avec une action de plaidoyer.

L'évolution du GTC met en évidence un autre facteur crucial dans la consolidation de la collaboration entre acteurs colombiens et d'autres pays, la question de l'investissement institutionnel que les membres font dans le GTC. La connaissance réciproque des personnes et des institutions, les relations qui s'établissent entre elles ont pour fondement la confiance mutuelle ainsi que la conviction que l'autre peut apporter quelque chose de significatif à la relation. Or, l'époque de la fin des années 1990 et du début des années 2000 a permis de consolider des relations fortes et intenses. La deuxième partie des années 2000 et le début des années 2010 a vu le début d'un changement, tant des personnes (générationnel) que du type d'investissement institutionnel sur la Colombie.

L'observation participante que nous avons effectuée dans le cadre de cette évaluation a mis en évidence une tendance de la part de certains membres à faire peser davantage la dimension financière de la relation, pas spécialement en termes de contrainte, mais plutôt comme indicateur d'une évolution institutionnelle vers un modèle technique-bailleur-de-fonds au lieu d'allié-acteur politique. Cette tendance se manifeste dans une réduction et une rationalisation de la présence en Colombie, dans une attention plus poussée vers les projets financés en Colombie au dépens de la vision et de l'action politique. Il nous semble de pouvoir décerner un clivage au sein du GTC, entre les membres qui maintiennent une vision politique et un dialogue et un partenariat multidimensionnels et les membres qui ont une connaissance moins approfondie et une analyse moins fine du contexte colombien et se concentrent sur le financement d'organisations et d'actions de qualité.



**1. Textes écrits**

- Caritas Internationalis, *Le partenariat Caritas. Manuel de Caritas Internationalis pour l'action et la réflexion*, Rome, 2003
- Dewaele A., Jongejans L., Peeters B., *Étude et analyse de l'accompagnement du développement institutionnel des partenaires du Sud et de l'Est du Secours Catholique*, Louvain, 2010
- Diócesis de Quibdó, *Las voces del pueblo negro, indígena y mestizo*, N.º 8, Quibdó, 2012
- Espacio de Trabajadores y Trabajadoras de Derechos Humanos Magdalena Medio, *Mensaje a la delegación de la Unión Europea*, Barrancebermeja, non daté
- Johansson I., *Informe de evaluación interna de Grupo de Trabajo por Colombia*, Bogotá, 2007
- Obispos de Tumaco, Guapi, Buenaventura, Istmina-Tadó, Quibdó, Apartadó, *Tierra y territorio – Don de Dios para la vida*. Carta pastoral, 2012
- Quiblier V., Thomé O., *Accompagnement de l'évaluation du département « Afrique » du Secours Catholique*, Lyon, 2005
- Secours Catholique – Caritas France, *Convenio de Cooperación*, Paris, non daté
- Secours Catholique – Caritas France, *Contrat de projet pluriannuel*, Paris, non daté
- Secours Catholique – Caritas France, *Convention de partenariat*, Paris, non daté
- Secours Catholique – Caritas France, *Convention de partenariat entre le Secours Catholique – Caritas France et Caritas Jerusalem*, Paris, non daté
- Secours Catholique – Caritas France, *Fiche stratégie : Colombie (2006-2011)*, Paris, non daté
- Secours Catholique – Caritas France, *Un exemple d'animation internationale : le Groupe Colombie*, Paris, 2007
- Secours Catholique – Caritas France, *Objectifs du Groupe Colombie (2007-2009)*, Paris, non daté
- Secours Catholique – Caritas France, *Évolutions et défis des partenariats en Colombie*, Intervention du Département Amérique latine et Caraïbes lors du Séminaire de rentrée de la Direction Action Internationale, Paris, 2009
- Secours Catholique – Caritas France, « Le partenariat », *Enjeux Internationaux*, Fiche 15a, décembre 2009, Paris
- Secours Catholique – Caritas France, *Un enjeux réussi du travail commun du Secours Catholique et de ses partenaires colombiens : le plaidoyer en faveur de la paix*, Paris, non daté
- Secretariado Nacional de Pastoral Social / Cáritas Colombiana, *Planeación estratégica por procesos*, Bogotá, non daté
- Youngers C.A., *Evaluación externa del Grupo de Trabajo de Caritas Internationalis para Colombia*, Bogotá, 2007

**2. Bases de données**

- Secours Catholique – Caritas France, *Tableau des projets soutenus en Colombie, 1998-2011*
- Secours Catholique – Caritas France, *Engagement CA – Action Internationale 2004-2011*
- Secours Catholique – Caritas France, *Engagement CA – Amérique latine 1998-2011*

## ANNEXE 6 : LISTE DES PERSONNES INTERVIEWÉES EN FRANCE

- Annie Algalarrondo, SCCF, chargée de partenariat Bolivie et Amazonie
- Mathilde Bonnard, ancienne chargée de projets sur la Colombie à SCCF
- Mathilde Bonnard, ancienne chargée de projets sur la Colombie à SCCF
- Jean Boulogne, SCCF, bénévole auprès du Pôle Amérique latine et Caraïbes
- Hilda Carrera, SCCF, ancienne responsable du Département Amérique latine et Caraïbes
- Guillaume Douet, SCCF, ancien délégué de Versailles
- Nathalie García, SCCF, responsable du Pôle Amérique latine et Caraïbes
- María Cecilia Gómez, ACAT, ancienne responsable Amérique Latine
- Aude Hadley, ancienne chargée de projets sur la Colombie à SCCF
- Henry Jacolin, SCCF, administrateur chargé de l'Action Internationale
- Marc Laroche, SCCF, directeur de la DAPI
- Sintha Marché, SCCF, chargée de partenariat Colombie et Pérou
- Fabrice Penasse, CCFD, chargé de projets Colombie
- Mariana Salazar, ACAT

## ANNEXE 7 : GRILLE POUR LES INTERVIEWS SEMI-STRUCTURÉS AVEC LES ORGANISATIONS COLOMBIENNES

### Introduction

L'enquête se propose de collecter les données basiques sur les expériences de partenariat avec SCCF. Elle sert de préparation pour les études de cas, mais aussi pour créer une base informative sur toutes les organisations colombiennes impliquées. On vise donc à interviewer toutes les organisations qui ont été appuyées par SCCF entre 1998 et 2011. Le vrai problème sera l'identification des personnes qui possèdent des informations pertinentes, basées sur des connaissances et des expériences directes. Il faut supposer que pendant les quatorze ans considérés il ait eu des changements, et que les personnes travaillant actuellement dans les organisations ne possèdent pas l'expérience la plus intéressante.

Les interviews seront enregistrées et analysées individuellement. Il faudra produire des notes de synthèse pour chaque interview pour la préparation de la méthodologie pour les études de cas ainsi que pour les analyses nécessaires à la préparation du rapport d'évaluation.

Les interviews sont semi-structurées, basées sur un grille commune qui oriente les interviews, mais qui laisse une place à la possibilité que les expériences partagées par les organisations fassent des apports ultérieurs.

QUESTION PRINCIPALE	QUESTIONS EXPLICATIVES
trajectoire de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- évolutions de l'organisation pendant les quinze dernières années et comment on l'explique</li> <li>- changements significatifs au sein de l'organisation et comment on les explique</li> <li>- changements significatifs en termes des relations et alliances en Colombie et comment on les explique</li> <li>- changements significatifs en termes de résultats de l'action</li> <li>- mène-t-on des actions de plaidoyer au niveau international (appartenance à des réseaux internationaux, participation à des événements internationaux, interventions directes dans d'autres pays)</li> </ul>
trajectoire de la collaboration avec SCCF	<ul style="list-style-type: none"> <li>- comment cela a commencé, dans quel contexte, comment eut lieu la rencontre</li> <li>- qui prit l'initiative</li> <li>- quelles évolutions dans la collaboration</li> <li>- à quoi ont-ils servi les fonds reçus de SCCF</li> <li>- quelles autres formes de collaboration au-delà du financement</li> <li>- si la collaboration s'est achevée, pourquoi, comment et qui prit l'initiative</li> <li>- connaissance d'autres organisations qui travaillent avec SCCF, collaborations et échanges avec celles-ci</li> </ul>

<p>contextualisation de la collaboration avec SCCF dans le cadre des collaborations avec des organisations d'autres pays</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- qui sont les partenaires étrangers</li> <li>- en quoi consiste la collaboration avec ces partenaires (soutien financier, renforcement de capacités, alliances, soutien international, ...)</li> <li>- quelles sont les différences principales entre la collaboration avec ces partenaires et avec SCCF</li> <li>- quels sont les bénéfices et les avantages de la collaboration avec ces partenaires, quels coûts, quelles contraintes, quels problèmes</li> <li>- quels sont les avantages comparatifs et les coûts additionnels de la collaboration avec SCCF</li> <li>- depuis la perspective de l'organisation colombienne, quelle est la logique globale de ses partenariats avec les organisations étrangères, quelle est la cohérence (effets de synergie)</li> <li>- dans quelle mesure l'organisation colombienne dépend de la collaboration avec les organisations étrangères</li> <li>- dans quelle mesure l'efficacité, les succès de l'organisation colombienne dépendent de la collaboration avec les organisations étrangères</li> <li>- avant le début de la collaboration avec SCCF avaient-ils déjà une expérience de partenariat avec d'autres organisations étrangères ; si oui, quels changements ont amené le partenariat avec SCCF</li> <li>- avec quelles organisations le partenariat est plus utile ou productif en termes d'effets sur l'organisation même et/ou sur l'efficacité de l'action de l'organisation</li> </ul>
<p>articulation de la collaboration avec SCCF avec l'action (politique, sociale, éducative, etc.) en Colombie et au niveau international</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- quel est le champ d'action de l'organisation, quelle est sa stratégie, quels sont ses objectifs concrets de changement</li> <li>- comment articule sa stratégie d'intervention (types d'action, alliances, groupes cibles, ...)</li> <li>- à quoi contribue le partenariat de SCCF</li> <li>- sur quoi interviennent les contraintes imposées par SCCF et dans quelle mesure ils obligent à réorienter l'action ou à chercher des alternatives</li> </ul>
<p>attentes et exigences en relation au partenariat avec SCCF</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- quelles attentes ont été manifestées et n'ont pas été accueillies par SCCF et pourquoi</li> <li>- quelles attentes ou idées n'ont pas encore été exprimées et pourquoi</li> </ul>

ANNEXE 8 : LISTE DES PERSONNES/ORGANISATIONS INTERVIEWÉES EN COLOMBIE

ORGANIZACION	PERSONAS DE CONTACTADAS
AFRODES	Marino Córdoba
Asociación campesina para el desarrollo integral del sur de Putumayo - ACADISP	Luis Olmedo ERAZO
Asociación para la Promoción Social Alternativa - MINGA	Diana Sánchez
Comisión Colombiana de Juristas - CCJ	Gustavo Gallón, Director Sol Natalia Giraldo Salazar
Corporación Desarrollo y Paz del Magdalena Medio – CDPMM	Ubencel Duque Rojas Aleida Sepúlveda Patricia Conde
Corporación Viva la Ciudadanía	Antonio Madarriaga Esperanza Cerón
Diócesis de Quibdó - Pastoral Social	P. Jesús Albeiro Parra Hermana Janeth
Escuela Nacional Circo para Todos	Annia Suarez Alvares Felicity Simpson, Directrice
Diócesis de Barrancabermeja – Pastoral Social	Padre Eliécer Soto Mauricio Rozo
Red Nacional de Iniciativas por la Paz y contra la Guerra – REDEPAZ	Luis Sandoval
Fincopaz	Carlos Henao
Parroquia Nuestra Señora del Carmen	P. Armando Valencia José Ángel Palomeque (ASCOBA)
Secretariado Nacional de Pastoral Social / Cáritas Colombiana	Mgr. Hector Fabio Henao Bóris Martínez

Les autres organisations soit n'ont pas répondu à des sollicitations répétées, soit ont préféré ne pas répondre parce que les personnes directement impliquées n'étaient plus joignables, soit on n'a pas réussi à trouver un moment de disponibilité pendant la période de l'enquête.

**Du 3 au 7 février : Diocèse de Quibdó (Chocó)**

---

Observations de :

- Centro Pastoral Indígena (Diocèse de Quibdó)
- IPS Indígena Erchichi Jai (centre de santé indien)
- Comisión Diocesana de Vida Justicia y Paz (Diocèse de Quibdó)
- Foro Interétnico de Solidaridad Chocó (FISCH)
- Asociación ASOREWA
- Pastoral Social Diócesis de Quibdó

+ rencontre avec ASCOBA et Corporación Viva la Ciudadanía

**Du 9 au 12 février : Diocèse de Barrancabermeja (Santander)**

---

Observations de :

- Asociación Mujer, Paz, Pan y Vida
- Asociación de Desplazados del Carare ASODECAR
- ASOBEMPRO – Proceso de reubicación, Comunidad de la Pampa
- CEDEVMAG – Corporación de Desplazados Vulnerables del Magdalena Medio
- Espacio de Trabajadores y Trabajadoras de Derechos Humanos del Magdalena Medio

**Du 13 au 14 février : Bogotá**

---

Observations de :

- Asociación MINGA
- Secretariado Nacional de Pastoral Social / Cáritas Colombiana



**1. Programme de la journée**

HEURE	ACTIVITÉ
9 :00	Présentation des participants
9 :15	Présentation de l'objectif de l'atelier Questions
9 :30	Présentation de la dynamique de l'atelier : communication circulaire Questions d'éclaircissement et disponibilité des participants
9 :40	Socialisation de la matrice et cartographie des participants dans la matrice
10 :10	Question 1
11 :00	Coffee break
11 :15	Question 2
12 :05	Question 3
12 :55	Synthèse
13 :00	Repas
14 :00	Perspectives pour le futur
14 :30	Conclusions générales Évaluation de l'atelier

**2. Matrice : Formes de la collaboration**

	dimensions de la collaboration
<b>Actions des organisations colombiennes</b>	<b>initiatives</b> (objectifs déterminés, limités dans le temps)
	<b>processus</b> (accompagnements, suivi, ...)
	<b>plaidoyer</b> (changements politique, institutionnel, légal)
	<b>travail collaboratif</b> (réseaux, plateformes, échanges, apprentissage collectif)
	<b>renforcement institutionnel</b> (des organisations colombiennes)
<b>Actions de SCCF</b>	<b>plaidoyer</b> (changement politique)
	<b>protection</b> (des partenaires et des leaders communautaires)
	<b>animation</b> des diocèses en France

### 3. Questions pour le débat

---

#### Question 1 :

Au-delà du partenariat avec SCCF quelles sont les dimensions que votre organisation ne réalise pas (à cause de la spécificité de l'organisation, de sa mission) ?

#### Question 2 :

Quels facteurs ont fait que avec certaines organisations SCCF est arrivé à couvrir l'ensemble des dimensions et avec d'autres pas ? Pourquoi ?

#### Question 3 :

Quelle est la différence en termes de résultats quand le partenariat avec SCCF comprend l'ensemble des dimensions et quand il en couvre seulement certaines ?

### 4. Liste des participants

---

NOM	ORGANISATION
Alexander Ramírez	Cáritas Medellín
Jorge A. Giraldo	Pastoral Social Quibdó
Mauricio Rozo	Pastoral Social Barrancabermeja
Sol Natalia Giraldo	Comisión Colombiana de Juristas
Nathalia Muñoz B.	Fundación Circo Para Todos
Patricia Conde	Programa de Desarrollo y Paz de MM
Laura Chacón	Secretariado Nacional de Pastoral Social
Boris Martínez	Secretariado Nacional de Pastoral Social
Esperanza Cerón	Corporación Viva la Ciudadanía
Antonio Madarriaga	Corporación Viva la Ciudadanía
Mónica Valdés + Mario Bucci	evaluadores externos

## Informe Preliminar Evaluación Externa SCCF

Taller sobre la cooperación solidaria en Colombia  
Bogotá, 6-7 de marzo de 2013

## GTC

- Creado en 1999, reúne a un conjunto 11 representantes de la red internacional de Cáritas de Europa y Estados Unidos
- La red Cáritas focaliza los territorios de intervención para “dividir el trabajo” y lograr una dimensión regional
- Prefieren establecer relaciones de trayectoria con sus organizaciones socias y con proyectos entre tres y cinco años.
- Diseño de los programas, planes y estrategias de manera participativa y con la interlocución de sus organizaciones socias.
- Tendencia a trazar las acciones más allá de los proyectos y se exige mayor nivel técnico en la formulación, seguimiento y monitoreo de los proyectos
- Cordaid prefiere socios “multi-stakeholder” (organización capaz de integrar actores y conectar sus acciones en espacios más amplios) y articula “comunidades de cambio”.

## Entrevistas

- El inicio de la relación en un contexto de crecimiento exponencial de la guerra, con gran vulnerabilidad de los liderazgos y de los territorios
- La colaboración pudo ser una iniciativa, acciones de incidencia o una acción humanitaria puntual que luego evolucionó temática y metodológicamente.
- Evolución más duradera y profunda: de proyectos hacia los procesos trienales.
- Otros casos: pérdida de interlocución y redujo colaboración
- Relacionamiento: se destaca el diálogo fraterno tanto con organizaciones laicas así como de la iglesia (autonomía, sin imposiciones ni estigmatizaciones, apoyo solidario en momentos de crisis)
- Dinámico y adaptable a: temas, territorios y organizaciones/ejes programáticos
- Resaltan el rol de acompañamiento en el terreno (“presencia directa y cercana como organización aliada”)
- Rol de incidencia y visión de oportunidad política. Énfasis de fortalecer los actores sociales y su capacidad de intervención (estabilización socioeconómica, generación de alianzas, participación, formación, cabildeo, relevo)

## Trabajo de campo

- Paralelo a la ayuda humanitaria se ha trabajado en la promoción de la paz y la garantía de derechos y apoyo a plan estratégico de los pueblos.
- El financiamiento para el fortalecimiento institucional permite atender líneas estratégicas de las copartes
- El escalamiento de la incidencia requiere de una cadena de respaldo de lo local a lo internacional: del obispo para el caso de las Diócesis de Quibdó y Barrancabermeja y de SCCF en Europa
- La incidencia pasa por la puesta en común, el trabajo colectivo y la voz unificada que SCCF ha apoyado con el Foro Interétnico de Solidaridad Chocó y el Espacio de Trabajadores y Trabajadoras de Derechos Humanos del Magdalena Medio
- Los procesos comunitarios requieren apoyo integral: infraestructura, oportunidades de empleo, formación y creación de competencias, fortalecimiento de liderazgos y organizaciones, a la vez que creación de capacidades para articular con el gobierno local e influir en políticas.

## Taller de retroalimentación

- Los temas: a) iniciativas, procesos, trabajo colaborativo y fortalecimiento institucional; b) incidencia, protección y animación; y c) diálogo político.
- Las iniciativas han contribuido significativamente a las luchas de las comunidades, de las organizaciones, la defensa de su vida, de sus tierras.
- La dimensión se transformó: según la capacidad institucional de la organización (asumir tareas que requieren recursos), coyunturas, objetivos misionales.
- El trabajo colaborativo permite poner las acciones en perspectiva de lo público y actuar en bloque y hacer relevo.
- La experiencia de colaboración SCCF-Colombia tiene un capital acumulado para enseñar de Sur a Norte en el recambio generacional

## Análisis de conjunto

- Primera Fase de financiamiento: Dos tendencias paralelas en cuanto a número de organizaciones y zonas de intervención: exploración y concentración.
- Segunda Fase: reducción

- Muchos proyectos con presupuesto (medio) limitado
- El presupuesto para la acción internacional aumentó hasta 2008 y después se redujo
- Los fondos para dos catástrofes (tsunami y terremoto de Haití) generaron un impacto mayor
- Una prioridad creciente para África y las demás regiones se asegura una presencia significativa pero marginal
- Presupuesto para América latina y el Caribe: hubo una época de crecimiento pero en general ha habido una reducción entre 1998 (1.007.000) y 2011 (1.004.000)
- Hubo una concentración geográfica en cinco países. Durante unos años Colombia fue el país prioritario de la región (Período 2000-2005).

## Modalidades de la colaboración

- La construcción de la colaboración se hizo basada en el aprendizaje y en la relación entre SCCF y cada una de sus copartes
- El modelo de colaboración es multidimensional y complejo y se implementó en un grupo de organizaciones. Mientras con otras fue más sencilla y lineal con algunos elementos del modelo

### Proyectos

gestión	naturaleza de la acción	contenido de la acción
instrumento para el compromiso y la gestión de financiamientos	iniciativa puntual	acción que apunta a cambios de estado
	proceso	acción que apunta a la capacitación de organizaciones de base
		incidencia
		fortalecimiento institucional de las copartes
		trabajo colaborativo

otras dimensiones

incidencia	acción en Francia, en Europa o al nivel internacional, dirigida a quienes toman decisiones, poderes públicos, y a las organizaciones de la sociedad civil
animación-educación	acción en Francia, con intercambios N-S y S-N; dirigida a las delegaciones SCCF y a sus voluntarios
protección	acción desde Francia, de protección de los socios y de líderes amenazados
diálogo político	diálogo entre SCCF y cada socio sobre la colaboración, la evolución del contexto de las relaciones N-S y de la cooperación, la evolución del contexto colombiano

## Evoluciones dentro de SCCF

- Motivadas por la intención de motivar un cambio cultural interno a la organización, inspirado en la idea profesionalización:
  - 1. Nuevo sistema de control de los recursos financieros
  - 2. Reorganización basada en la especialización funcional

## Cambio en la relación UE-Colombia

- Cambios en la política de ayuda (Colombia es un país de renta media)
- Cambios de percepción de lo que es Colombia (recursos para explotar por inversionistas extranjeros)
- Los dirigentes europeos aceptan una imagen de Colombia donde se deben fomentar inversiones y proteger las empresas europeas
- El discurso de denuncia sobre violaciones de DDHH en Colombia ha perdido receptividad
- Las organizaciones de la sociedad civil se ven llamadas a tener un cambio de estrategia, que toma en cuenta: el modelo extractivista y las evoluciones del conflicto de Colombia

## Valor agregado

- Los aportes de SCCF son más cualitativos (multidimensionalidad, el diálogo político, flexibilidad del sistema de financiación)
- El valor agregado se obtiene cuando se financia la doble misión de las organizaciones socias que hacen acompañamiento e incidencia, más allá de las iniciativas puntuales
- Frente a los problemas que encuentran sus socios en cuanto a las políticas de financiación de las que dependen: a) dividir procesos de largo plazo en proyectos cortos y en temáticas específicas y b) hay costos que nadie quiere pagar (administración, personal, viajes, aprendizaje).

**6 mars 2013 : Évolutions du contexte colombien**

---

**groupe 1 : La terre : la loi des terres, le modèle « extractiviste », la défense du territoire**

questions :

- des nouveaux acteurs ?
- des anciens acteurs qui changent de rôle ?
- nouveaux problèmes et nouvelles formes de lutte ?

**groupe 2 : Post-conflit : un nouvel horizon**

questions :

- que faire s'il n'y a plus de conflit ?
- post-conflit=paix=absence de conflits ?
- agenda de paix, réconciliation ?
- nouveaux et anciens acteurs ?

**7 mars 2013 : Évolution du partenariat entre les organisations colombiennes et SCCF**

---

**groupe 1 : Réciprocité dans le partenariat**

questions :

- quels objectifs chaque partie a vis-à-vis de l'autre ?
- que peut chacun apprendre de l'autre ?
- que peut chacun apporter à l'autre ?
- quelles attentes a chacun par rapport à l'autre ?

**groupe 2 : Réseaux, pour l'action et pour l'apprentissage**

questions :

- réseaux de SCCF au service des partenaires colombiens ?
- contributions des organisations colombiennes aux réseaux de SCCF ?
- appui de SCCF aux réseaux des organisations colombiennes ?
- participation de SCCF et de ses partenaires à des réseaux internationaux ?
- réseaux pour : action politique et plaidoyer ; travail collaboratif ; capitalisation, recherche ?