

Modèles de mobilisation de la communauté basés dans l'église en Afrique orientale et australe

Tulo Raistrick, Septembre 2003

Section
Sigles et abréviations
Résumé exécutif
Introduction
1. Modèles de programmes de mobilisation de la communauté basés dans l'église
1.1. Le modèle de changement au sein de l'organisation
1.2. Le modèle de mobilisation de l'église locale
1.3. Le modèle de mobilisation de la communauté
1.4. Le modèle de mobilisation de l'église et de la communauté
1.5. Le modèle de mobilisation du ménage
2. Analyse des modèles
2.1. Le modèle de changement au sein de l'organisation
2.2. Le modèle de mobilisation de l'église locale
2.3. Le modèle de mobilisation de la communauté
2.4. Le modèle de mobilisation de l'église et de la communauté
2.5. Le modèle de mobilisation du ménage
3. Comparaison des modèles
3.1. La philosophie du développement
3.2. L'impact sur la communauté
3.3. L'impact sur l'église
3.4. La formation
3.5. L'impact du modèle sur le long terme
3.6. Les niveaux de contributions en temps requis
3.7. Les coûts
3.8. La durée du processus et ses risques d'échec
3.9 Les comparaisons sous forme de tableaux
4. Conclusions
5. Recommandations
Annexe 1 Contributions jusqu'au moment de la mise sur pied des structures communautaires indépendantes
Annexe 2 Contributions par communauté jusqu'au moment de la mise sur pied des structures communautaires
Annexe 3 Envergure - Ceux avec qui les programmes travaillent directement
Annexe 4 Comparaison des impacts des programmes à ce jour
Annexe 5 Tableau du classement des modèles

Mobiliser l'église

Sigles et abréviations

SIDA	Syndrome de l'Immuno Déficience Acquise
CCMFD	Mobilisation de l'église et de la communauté pour le Développement (Church and Community Mobilisation for Development)
CCMP	Processus de mobilisation de l'église et de la communauté (Church and Community Mobilisation Process)
CCRePs	Personnes ressources de l'église et de la communauté (Church and Community Resource Persons)
CEP	Programme de Renforcement des Capacités de l'Eglise (Church Empowerment Programme)
CORPs	Personnes ressources appartenant à la communauté (Community Owned Resource Persons)
ECAP	ESSA Christian AIDS Programme (programme Chrétien du SIDA de l'ESSA)
AOA	Afrique orientale et australe
ESSA	Evangelical Seminary of South Africa
OBF	Organisation basée sur la foi
IDH	Index du Développement Humain
VIH	Virus de l'immunodéficience humaine
HQ	Siège national (Headquarters)
ECI	Equipe de Collecte des Informations
KHC	Kale Heywet Church of Ethiopia (Église Kale Heywet d'Éthiopie)
MUD	Mara and Ukerewe Diocese (Diocèse de Mara et Ukerewe)
ONG	Organisation non gouvernementale
NIDP	Narok Integrated Development Programme (Programme de Développement Intégré de Narok)
NPDC	Narok Programme Development Committee (Comité de développement des programmes de Narok)
NRIDCCS	Nakuru Region Inter Diocesan Christian Community Services (Services inter diocésains de la communauté chrétienne de la région de Nakuru)
DO	Développement de l'organisation
PAG	Pentecostal Assemblies of God (Assemblées Pentecôtistes de Dieu)
PEP	Processus d'évaluation participatif
MARP	Méthode active de recherche et de planification participatives
PWIH	Personne vivant avec le VIH
GE	Groupes d'entraide
FFOM	Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces
YEAT	Yei Ecumenical Awakeners Team (Equipe oeucuménique de réveilleurs de Yei)
ZOE	Zimbabwe Orphans through Extended Hands (Mains tendues aux orphelins du Zimbabwe)

Résumé exécutif

Le but de ce rapport produit à la demande de l'équipe Afrique orientale et australe est d'informer davantage l'équipe sur les divers modèles de mobilisation de la communauté basés dans l'église qui existent dans toute la région, et de fournir une analyse des forces et des faiblesses de chacun de ces modèles. Le rapport est basé sur des entretiens avec tous les "Desk Officers" et Conseillers Régionaux de l'équipe et sur une analyse complète et détaillée de toute la documentation appropriée des partenaires.

Aperçu général des modèles

Ce rapport fournit un premier aperçu général et une évaluation de cinq modèles de mobilisation de la communauté basés dans l'église, sur la base des travaux de 11 partenaires de Tearfund dans la région Afrique orientale et australe.

Les modèles sont les suivants :

Un modèle de changement au sein de l'organisation Une évaluation conduit à un plan stratégique pour impulser le changement à tous les niveaux de l'église (niveaux national, diocésain, local) afin que celle-ci soit mieux structurée et qu'on puisse mieux lui transmettre la vision pour qu'elle puisse impulser le changement au niveau de la base à travers les congrégations locales (1.1.1). Le modèle tend à être adopté par les églises en crise au niveau organisationnel (1.1.2). L'envergure du modèle peut être immense (par exemple, le Projet Gilgal aura un impact sur 5.000 églises locales de la KHC et leurs communautés) (1.1.3), il faut plusieurs années pour que son impact soit ressenti au niveau local (1.1.6) et ce modèle nécessite d'énormes quantités de ressources (1.1.5)

Un modèle de mobilisation de l'église locale. La vision est transmise à des églises locales prises séparément et elles sont mobilisées pour faire face aux besoins dans leurs communautés en montant à la base des projets pilotés par l'église (1.2.1). Le modèle ne cherche pas à mobiliser les communautés ou à transmettre la vision à des dénominations entières (1.2.3). Ce modèle tend à être adopté par les agences para églises qui ont un puissant engagement théologique à travailler par l'entremise de l'église locale (1.2.2). On peut utiliser un tel modèle tout en maintenant les ressources à niveau minime (1.2.5). Les communautés peuvent ressentir l'impact de ce programme quelques mois après son lancement avec l'église (1.2.6).

Un modèle de mobilisation de la communauté. Un service de développement de l'église travaille directement avec les structures de la communauté locale pour mobiliser la communauté à identifier les besoins communautaires et à y faire face, les aidant à initier et gérer des initiatives de développement durable et à trouver eux-mêmes les ressources nécessaires pour le faire (1.3.1). Le processus ne travaille pas directement avec l'église locale. Le modèle tend à être adopté par les églises et les organisations déçues par les approches moins participatives au développement communautaire (1.3.2). Avec ce modèle, on ne peut travailler à la fois qu'avec quelques communautés (1.3.3). L'impact du programme est ressenti presque immédiatement par les communautés puisque le programme travaille directement avec elles (1.3.6).

Un modèle de mobilisation de l'église et de la communauté. L'église partenaire s'engage dans la théologie et la pratique du ministère intégral à tous les niveaux (niveau national là où c'est approprié, niveau du diocèse/du district ; niveau du doyenné/de la zone ; niveau de l'église locale), de manière à lui transmettre la vision et le mobiliser à agir en tant qu'un agent de mobilisation de la communauté, pour permettre aux communautés d'identifier leurs besoins et d'y faire face (1.4.1). Ce modèle tend à être adopté par les églises qui sont déçues par l'inefficacité des travaux de développement existants et qui veulent mettre en oeuvre une approche plus intégrale pour leurs travaux (1.4.2). Le processus nécessite une grande quantité de ressources (1.4.5) et il faut deux ans et plus pour que la communauté commence à ressentir son impact (1.4.6).

Un modèle de mobilisation du ménage. Le service de développement de l'église travaille directement et séparément avec les ménages dans les communautés ciblées, les mobilisant à engager de simples initiatives pour faire face aux problèmes de pauvreté de manière intégrée, de sorte que, graduellement, le niveau de vie de toute la communauté est amélioré (1.5.1). Le modèle est utilisé comme un outil d'une gamme d'outils et est utilisé dans des communautés qui sont particulièrement dans le besoin et bénéficient de plus de soutien et de contributions intensifs (1.5.2). Ce modèle ne peut être utilisé à la fois que dans une ou deux communautés parce qu'il requiert beaucoup de temps de la part du personnel (1.5.3), et se déroule pendant environ trois ans dans chaque communauté (1.5.6).

Analyse des modèles

Les forces du modèle de *changement au sein de l'organisation* sont que son impact est de longue portée (2.1.2.1), il débouche sur une organisation qui est engagée à faire appliquer sa mission et est structurée autour de cet idéal (2.1.2.2). Lorsque ce modèle est appliqué avec efficacité, il fournit une très bonne valeur pour l'argent (2.1.2.3).

Les faiblesses du modèle de *changement au sein de l'organisation* sont que ce modèle connaît une forte probabilité d'échec (2.1.3.1), il démontre un changement du sommet vers la base (2.1.3.2), il renforce les capacités des individus plutôt que celles de l'ensemble de l'église (2.1.3.3), son point de concentration est l'église et non la communauté (2.1.3.4) et, inévitablement, son impact perd de sa force au moment d'atteindre le niveau de la base (2.1.3.5).

Les forces du *modèle de mobilisation de l'église locale* sont que ce modèle peut se concentrer de manière spécifique sur un problème (2.2.2.1), il peut conduire à des résultats tangibles en peu de temps (2.2.2.2), il n'a pas besoin de prendre de l'argent sur une autre ligne budgétaire pour faire fonctionner une bureaucratie (2.2.2.3) et il peut fournir une excellente valeur pour l'argent (2.2.2.4).

Les faiblesses du *modèle de mobilisation de l'église locale* sont qu'il compte énormément sur l'engagement du pasteur de l'église (2.2.3.1), il est vulnérable par rapport au changement de priorités que peut connaître l'église (2.2.3.2), il ne permet pas les interventions de spécialistes pour faire face aux besoins (2.2.3.3), il ne facilite pas le renforcement des capacités de la communauté (2.2.3.4) et ne fournit pas une approche macro pour faire face aux causes profondes des problèmes (2.2.3.5).

Les forces du modèle de *mobilisation de la communauté* sont que ce modèle est efficace en ce qui concerne les changements d'attitudes et de pensée des membres de la communauté vis-à-vis de leur propre développement (2.3.2.1), il aide à initier un niveau élevé d'implication de la communauté dans la prise de décision et dans les projets communautaires (2.3.2.5), il aide à établir des structures efficaces que la communauté s'approprie pour gérer son développement (2.3.2.6), il stimule une importante croissance de l'église (2.3.2.7) et produit rapidement des résultats comparativement à d'autres modèles de mobilisation de la communauté basés dans l'église (2.3.2.8).

Les faiblesses du modèle de *mobilisation de la communauté* sont qu'il est vulnérable par rapport aux changements pouvant survenir dans l'environnement externe (2.3.3.1), il dépend énormément des facilitateurs communautaires bénévoles (2.3.3.3), il ne change pas les institutions de prise de décision au-dessus du niveau de la communauté (2.3.3.4), il ne met pas un accent suffisant pour influencer les structures d'église qui le soutiennent afin qu'elles s'approprient le processus, ce qui du coup l'isole et rend difficile sa reproduction (2.3.3.6) et il n'utilise pas le potentiel entier de l'église locale (2.3.3.7).

Les forces du modèle de *mobilisation de l'église et de la communauté* sont qu'il permet de réaliser des niveaux d'appropriation élevés au niveau du diocèse/du district de l'église (2.4.2.1), son utilisation des études bibliques pour mobiliser l'église est très efficace (2.4.2.2), il permet un excellent transfert des savoir-faire du consultant aux facilitateurs locaux (2.4.2.3) et crée un environnement où sa reproduction est encouragée (2.4.2.4).

Les faiblesses du modèle de *mobilisation de l'église et de la communauté* sont que ce modèle peine à faire que l'église s'approprie pleinement le processus (2.4.3.1), ses exigences vis-à-vis des facilitateurs bénévoles sont trop grandes

(2.4.3.2), il ne soutient pas de manière appropriée les personnes ressources nommées par la communauté (2.4.3.3), il compte sur un niveau élevé de capacités au sein de l'organisation pour soutenir le processus (2.4.3.4) et la longue durée du processus le rend vulnérable vis-à-vis des facteurs externes (2.4.3.5).

Les forces du modèle de *mobilisation du ménage* sont que ce modèle apporte un changement complet et sur le long terme (2.5.1.1 ; 2.5.1.4); il cible les personnes les plus pauvres au sein des communautés (2.5.1.2) et ses coûts et frais généraux sont minimes. (2.5.1.3).

Les faiblesses du modèle de *mobilisation du ménage* sont que ce modèle compte énormément sur les personnels de développement expérimentés (2.5.2.1), il ne se prête pas à une reproduction facile (2.5.2.2), et son approche n'est pas intégrale (2.5.2.3).

Conclusion

De ce premier rapport d'aperçu général, il se dégage de manière évidente que les programmes de mobilisation de la communauté basés dans l'église sont une bonne valeur en ce qui concerne l'argent, renforcent les capacités du personnel local, impulsent une importante croissance de l'église et produisent des impacts majeurs sur la vie des communautés pauvres, à la fois à court et à long termes (5.1.1)

Le modèle de *mobilisation de la communauté* apporte des changements significatifs dans les communautés en un temps relativement court, et, de tous les modèles, il a, jusqu'à ce jour, produit le plus grand impact (4.4). Le modèle de *mobilisation de l'église et de la communauté* cherche à renforcer la base mise en place par ce modèle en augmentant l'implication de l'église locale. Pour l'instant, on ne saurait dire, de manière claire, si une telle approche a réussi. Un problème qui se pose est que la concentration initiale sur l'église peut entraver la mobilisation effective de la communauté, peut ne pas suffisamment changer les attitudes de l'église, et peut faire en sorte que le processus demande beaucoup de temps et se révèle cher. Si des réponses appropriées sont apportées à ces problèmes, alors le processus de *mobilisation de l'église et de la communauté* devrait devenir le principal modèle adopté par les partenaires de Tearfund (4.5). A défaut, le modèle de *mobilisation de la communauté* constituera un autre choix de modèle hautement efficace.

Le modèle de *changement au sein de l'organisation* est approprié dans des situations où l'organisation manque de vision, de capacités ou de structures pour mettre en œuvre des programmes de *mobilisation de la communauté* ou de *mobilisation de l'église et de la communauté* (4.1).

Le modèle de *mobilisation de l'église* ne saurait se conjuguer avec d'autres approches plus intégrées pour faire face à la pauvreté, mais comme modèle dans la gamme d'approches pour faire face à une crise ayant, par exemple, l'envergure de l'épidémie du VIH/Sida en Afrique australe où les soins de base peuvent produire un important impact, il est d'une grande valeur (4.2).

Le modèle de *mobilisation du ménage* s'utilise le mieux aux côtés d'autres programmes, et dans des contextes où les processus de mobilisation de la communauté n'ont pas réussi à faire en sorte qu'un certain nombre de ménages les plus pauvres dans la communauté s'y impliquent (4.3).

Recommandations

Il est recommandé que Tearfund continue de soutenir les programmes de mobilisation de la communauté basés dans l'église (5.1.1) et continue de renforcer sa position unique sur ce terrain en soutenant davantage la recherche et les apprentissages (5.1.2).

Il est recommandé que la recherche soit poursuivie, en particulier sur le modèle de *mobilisation de l'église et de la communauté*, impliquant une étude des apprentissages et des évaluations des partenaires clé (5.2.1). L'étude des apprentissages et des évaluations du Projet Gilgal (5.2.2), de ZOE (5.2.3) et du programme du diocèse de North Kigezi (5.2.4) serait aussi d'une très grande valeur.

Il est recommandé que l'équipe Afrique orientale et australe reçoive davantage de contributions sur les divers modèles de mobilisation de la communauté basés dans l'église (5.3.1) et que soit développé un outil d'évaluation qu'elle peut utiliser (5.3.2).

Il est recommandé que les divers consultants, conseillers régionaux et partenaires clé soient réunis pour procéder à une étude des enseignements tirés des divers modèles (5.4.1), et que le prochain Atelier Régional des Partenaires puisse inclure dans son programme une étude des modèles de mobilisation de la communauté basés dans l'église (5.4.3).

Il est recommandé que le modèle de mobilisation de la communauté et le modèle de mobilisation de l'église et de la communauté soient rédigés sous forme de livrets qui peuvent être utilisés par les consultants et les partenaires (5.4.2)

But et méthodologie du rapport

Ce rapport a été produit à la demande de l'équipe Afrique orientale et australe. Son but, tel que précisé dans les Termes de Référence (voir Annexe 17) est d'informer davantage l'équipe sur les divers modèles de mobilisation de la communauté basés dans l'église, qui existent dans toute la région Afrique orientale et australe. Le rapport fournit à la fois un aperçu général du travail de chacun des partenaires ayant fait l'objet de l'étude, et une analyse en profondeur des modèles de mobilisation de la communauté basés dans l'église qui ont été identifiés. Le rapport avait été sollicité pour donner à l'équipe Afrique orientale et australe une meilleure compréhension de ce modèle de travail qui se déploie dans toute la région de manière qu'elle soit mieux informée dans la perspective de la conception d'une nouvelle stratégie dans cette région.

La recherche a été menée à travers des entretiens avec tous les Desk Officers et Conseillers Régionaux de la région, plus un entretien avec un des partenaires clé qui faisaient l'objet de l'évaluation. En plus, 110 documents ont été consultés, y compris des propositions de projet, des rapports semestriels et annuels, et des rapports d'évaluation.

Aperçu général des partenaires ayant fait l'objet de l'évaluation

Le projet consistait à évaluer les 11 partenaires ci-après de Tearfund choisis par l'équipe Afrique orientale et australe :

- Urban Ministries, Kale Heywet Church en Éthiopie
- Le Projet Gilgal, Kale Heywet Church en Éthiopie
- Le diocèse de Mundri au Soudan
- ACROSS au Soudan
- Pentecostal Assemblies of God à Soroti au Ouganda
- Le diocèse de North Kigezi en Ouganda
- Narok Integrated Development Programme (Programme de développement Intégré de Narok), diocèse de Nakuru au Kenya
- Le diocèse de Mara et Ukerewe en Tanzanie
- Le diocèse de Ruaha en Tanzanie
- ZOE au Zimbabwe
- Evangelical Seminary of South Africa en Afrique du Sud

Tous les 11 ont été impliqués dans une forme quelconque du programme de mobilisation de la communauté basé dans l'église.

Deux partenaires sont des ONG (ACROSS et ZOE), un est un institut de théologie (Evangelical Seminary of South Africa) et les huit autres font partie des structures des églises relevant des dénominations. Parmi celles-ci, une est une dénomination nationale (la Kale Heywet Church d'Éthiopie qui comprend à la fois le Projet Gilgal et le service d'Urban Ministries), cinq sont des diocèses ou des districts (Le diocèse de Mundri; le diocèse de Mara et Ukerewe; PAG Soroti; le diocèse de Ruaha et le diocèse de North Kigezi), et un est service de développement au niveau local (Narok Integrated Development Department - Service de développement intégré de Narok).

Ces partenaires sont presque tous des partenaires de longue date de Tearfund, avec une moyenne de plus de 13 ans de partenariat pour chacun. Seul ZOE est en partenariat avec Tearfund depuis moins de cinq ans.

Alors que la majorité des partenaires travaille dans des communautés rurales relativement stables, quatre d'entre eux (ACROSS, le diocèse de Mundri, PAG Soroti et ZOE) travaillent dans des situations de guerre ou des situations de grande instabilité et de violence. Seul un partenaire - Urban Ministries - travaille en zones urbaines.

Quatre des partenaires n'avaient été impliqués que dans des formes de base de développement avant d'entreprendre le programme concerné par cette évaluation (ACROSS, MUD, le diocèse de Mundri et le diocèse de Ruaha) et un seul (le diocèse de North Kigezi) avait été impliqué avant dans des processus de développement participatif.

Pour tirer le maximum de ce rapport

On ne s'attend pas à ce que quelqu'un lise ce rapport en intégralité d'un trait. Voici quelques conseils pour en tirer le maximum pour vos besoins.

1. Commencez par lire le Résumé exécutif, la conclusion et les recommandations ;
2. La section portant sur les Modèles (section 1) fournit un aperçu général des caractéristiques de chaque modèle : le but du modèle, les contributions dont il a besoin, sa durée, et son impact au moment de l'évaluation. Il fournit aussi un guide pas à pas du processus. Vous pouvez vouloir tout juste explorer les modèles qui vous intéressent le plus.
3. La section portant sur l'Analyse (section 2) examine les forces et les faiblesses de chaque modèle et ce qu'on peut en apprendre. Encore une fois, vous pouvez vouloir explorer ceux des modèles qui vous intéressent en particulier.

4. La section portant sur les Comparaisons (section 3) compare les cinq modèles sur la base de 25 critères différents, en les classant pour chacun d'eux. Il peut être utile de lire intégralement cette section, dans la mesure où cela peut susciter des questions ou stimuler l'intérêt concernant certains modèles que vous pouvez avoir sautés antérieurement. Si vous êtes pressé, les Annexes 1 à 5 donnent une série de tableaux de comparaison des cinq modèles.
5. Les Annexes 6 à 16 fournissent un profil approfondi de chacun des 11 programmes évalués dans ce rapport. Ils contiennent un mélange d'analyse et d'informations relatives à des faits.

1. Les modèles des programmes de mobilisation de la communauté basés dans l'église

Introduction

Les modèles de développement de la communauté basés dans l'église abondent et il existe de nombreux modèles de mobilisation de la communauté. Même lorsque ces deux approches sont fusionnées, le nombre de modèles potentiels de mobilisation de la communauté basés dans l'église est élevé. Les 11 partenaires de l'équipe AOA qui sont le point de concentration de ce rapport peuvent être mieux compris comme représentant cinq différents modèles:

- *Un modèle de changement au sein de l'organisation.* Les capacités de l'église sont renforcées à la fois au niveau diocésain/national et au niveau de la base afin que l'église soit capable de mobiliser et de soutenir les initiatives communautaires.
- *Un modèle de mobilisation de l'église locale.* Une agence para église mobilise les églises locales à faire face à leurs besoins dans leurs communautés. Dans le processus, les communautés sont des bénéficiaires plutôt que des participants.
- *Un modèle de mobilisation de la communauté.* En passant outre l'église locale, un service de développement de l'église travaille directement avec les structures de la communauté locale à mobiliser la communauté à faire face à ses besoins communautaires.
- *Un modèle de mobilisation de l'église et de la communauté.* On transmet la vision à l'église et on la mobilise au niveau diocésain/national et au niveau local et elle devient l'agent de mobilisation de la communauté, permettant ainsi aux communautés d'identifier leurs besoins et d'y faire face.
- *Un modèle de mobilisation du ménage.* Le service de développement de l'église travaille directement et séparément avec les ménages dans des communautés ciblées, les encourageant et leur donnant des conseils en matière de changement.

1.1. Le modèle de changement au sein de l'organisation

Deux partenaires ont adopté ce modèle : la Kale Heywet Church d'Éthiopie et le diocèse de Mundri au Soudan.

1.1.1 Le but du modèle

Le but du modèle est de faciliter le changement à tous les niveaux de l'organisation de façon que celle-ci soit mieux structurée et qu'on puisse mieux lui transmettre la vision sur la manière d'impulser le changement au niveau de la base à travers ses congrégations locales.

1.1.2 La raison d'adoption du modèle

La KHC et le diocèse de Mundri étaient tous deux en crise en niveau de leur organisation. Tous deux avaient des structures organisationnelles très faibles et la capacité d'apporter un changement effectif leur faisait défaut. Le diocèse de Mundri n'avait rien de clairement défini en termes de vision, de structures, de systèmes, de politiques, de stratégies et de programmes ; sa communication avec les donateurs était médiocre et il leur envoyait à tout hasard des propositions de projet sans rapport les unes avec les autres. Il disposait de beaucoup de ressources humaines qui se composaient essentiellement de ses membres et de son personnel d'église, lesquelles restaient largement inexploitées. La KHC, pour sa part, était encore aux prises avec l'héritage de son appartenance à un Etat communiste, avec une bureaucratie pléthorique et lourde et une hiérarchie rigide, ce qui créait un goulot d'étranglement dans la prise de décision au niveau national et au niveau zonal de l'église et étouffait les initiatives et la participation aux différents niveaux de la base. À cause de ces facteurs, aucune église n'était capable de développer des réponses efficaces pour faire face aux immenses besoins de sa communauté. L'organisation de l'église elle-même et ses structures avaient besoin d'être changées afin d'être prêtes à envisager de changer la communauté.

Une différence significative entre la KHC et le diocèse de Mundri est que la KHC avait elle-même initié le processus du changement en son sein et pris l'attache de Tearfund pour la soutenir, alors que le diocèse de Mundri a donné son accord pour un processus que Tearfund recommandait et initiait. Le niveau plus bas d'appropriation du diocèse de

Mundri est un important facteur qui explique le succès et l'échec tous relatifs de ce processus de changement pour les deux partenaires ci-dessus.

1.1.3 L'envergure du modèle

L'envergure du modèle de *changement au sein de l'organisation* adopté par ces deux partenaires devait toucher l'ensemble de l'organisation. Cependant, aucun des deux partenaires n'a cherché que l'envergure du processus de changement s'étende à l'ensemble de la communauté. Ils avaient pour hypothèse que si l'église changeait, elle devait voir par là même ses capacités renforcées pour changer sa communauté.

Dans le cas du diocèse de Mundri, l'envergure du processus touchait trois niveaux auxquels le changement devait être impulsé : le niveau du leadership du diocèse, celui de l'archi-doyenné et celui de l'église locale.

Dans le cas de la KHC, le processus consistait à impulser le changement dans toute la dénomination qui compte 5.000 églises et 5 millions de membres, en travaillant avec le Siège national, avec chaque bureau de zone et de district et avec chaque église locale.

Une telle entreprise, même si elle se limite juste au niveau diocésain, est énorme.

1.1.4. Le processus pas à pas

Les deux partenaires avaient des éléments communs clé de leurs processus - évaluation préliminaire de l'organisation et recadrage de la vision et de la mission ; organisation des formations pour les différents niveaux de l'organisation ; fourniture de savoir-faire spécifiques en matière de formation au personnel clé en charge de la mise en œuvre - mais les processus sont suffisamment différents pour qu'on prenne la peine de les traiter séparément.

Le processus du diocèse de Mundri

1. *L'atelier sur l'évaluation et la stratégie.* Pendant un atelier impliquant le personnel du diocèse, une vision et une mission pour le diocèse ont été développées. À la même occasion, un plan stratégique a été développé à travers une analyse FFOM et des analyses de ressources en personnel, de l'environnement externe et des activités.

2. *L'atelier pour les pasteurs seniors et les leaders d'église.* Pendant cet atelier, on a partagé la stratégie avec les pasteurs d'église clé et on leur a transmis la vision afin qu'ils puissent s'en retourner chez eux et communiquer la même chose à leurs églises.

3. *L'atelier de planification stratégique pour les femmes, les jeunes et les épouses des pasteurs.* Ces ateliers visaient à développer des stratégies pour libérer le potentiel de ces groupes, potentiel qui avait jusque là été laissé inexploité par le diocèse.

4. *La formation en intendance.* Des matériels ont été développés et une formation organisée dans les églises sur l'intendance, dans le but d'encourager tous les niveaux de l'église à devenir plus autosuffisants.

5. *La formation en finances et en administration de l'église pour le personnel clé.* 4 à 5 personnels clé du diocèse ont pris part à la formation à CORAT à Nairobi.

Le processus de la KHC

1. *L'évaluation de la KHC.* Une évaluation de base du ministère de la KHC a eu lieu, avec une analyse FFOM et une évaluation des ministères aux niveaux national et zonal.

2. *Le lancement du programme de changement au sein de l'organisation.* L'évaluation a abouti à la décision d'entreprendre un programme de *changement au sein de l'organisation* pour l'ensemble de l'église. Un consultant a travaillé avec un "noyau stratégique" au sein du leadership de la KHC (22 représentants du Conseil d'administration, du Siège national et du leadership zonal), les formant dans la gestion du changement et la planification stratégique au cours de 5 ateliers. Ceci a abouti à la conception d'un Plan de Changement au sein de l'organisation.

3. *La formation de l'Equipe de Gestion du Changement.* Une équipe de gestion du changement a été formée à partir du noyau stratégique pour gérer la mise en œuvre du plan de changement.

4. *Le développement du programme de formation.* Une Equipe de Formation de 4 personnes a été constituée pour mettre en œuvre le programme de formation qui était une composante clé du plan de changement. Le but du programme était de former l'ensemble des membres de la KHC dans les problèmes clé identifiés lors du processus d'évaluation : le travail en équipe et les savoir-faire de facilitation, la manière d'initier et de gérer les projets, et le ministère pastoral. Des manuels sur ces sujets ont été rédigés par le consultant et ensuite mis en contexte, traduits et produits par l'Equipe de Formation.

5. *L'enseignement du programme de formation.* Les modules de formation ont été enseignés à toutes les 5.000 églises locales au sein de la KHC suivant un modèle "cascade" (qui consiste pour chaque personne formée à former à son tour d'autres personnes, et ainsi de suite) : le consultant a formé l'Equipe de Formation (4 personnes) qui ont à

leur tour formé des formateurs de formateurs au niveau zonal (soit plus de 300 personnes), lesquels ont à leur tour formé deux leaders issus de chaque église locale (3.300 personnes) ; ces derniers ont à leur tour formé leurs congrégations. Quelques membres d'église sont allés plus loin avec cette formation en formant de manière informelle leurs voisins à l'aide des mêmes matériels.

Un élément clé à chaque niveau de formation était le changement en ce qui concerne les attitudes et les styles de vie. Les formateurs devaient mettre en pratique ce qu'ils enseignaient (par exemple le travail en équipe) et les personnes en train d'être formées devaient évaluer dans quelle mesure les formateurs réussissaient au plan pratique cet exercice.

Le personnel du Siège national de la KHC, en plus, recevait une formation sur la manière de sensibiliser et une formation sur la gestion du changement au sein de l'organisation.

6. *Le soutien continu assuré par les services du consultant.* Le consultant s'est rendu en Éthiopie tous les six mois pour travailler directement avec l'équipe de formation et celle de la gestion du changement, assurant leur formation, le suivi des progrès et encourageant la réflexion sur le processus.

1.1.5 Les contributions nécessaires

Le niveau des contributions dont ce modèle a besoin est énorme. Pour que ce dernier soit efficace, il faut y investir beaucoup de temps et de ressources.

Le processus du diocèse de Mundri a nécessité à peu près 60 à 70 jours de services des consultants, plus de 20 semaines du temps du personnel clé pour participer aux formations hors du diocèse et coûté plus de £64.000.

Le processus de la KHC, pendant 7 ans, a nécessité à peu près 300 jours d'expertise technique des consultants, l'emploi à plein temps de 4 personnels, le temps de plus de 3.600 personnels qui devaient être formés et former les autres, la production de plus de 50.000 livrets de formation et a coûté plus de £335.000.

1.1.6. La durée

La durée du modèle de *changement au sein de l'organisation* varie selon la taille de l'organisation et la priorité accordée au modèle en termes de ressources et de temps. Dans l'ensemble, c'est un processus qui dure des années plutôt que des mois.

Le processus du diocèse de Mundri a duré deux ans et demi et s'est, cependant, achevé de manière prématurée.

Le processus de la KHC se poursuit encore, sept ans après son démarrage.

1.1.7. Les résultats

Les résultats d'un modèle de *changement au sein de l'organisation* vont varier de manière significative d'une organisation à l'autre, comme cela ressort du cas des deux partenaires évalués dans ce rapport.

Comme résultat de ce processus, le diocèse de Mundri a développé une vision et une mission plus claires et s'est doté d'un plan stratégique. Il est maintenant moins porté à demander de l'aide extérieure, et cherche à être davantage plus autosuffisant dans ses efforts pour faire face aux problèmes de secours d'urgence et de développement. Il a aussi ouvert un bureau de liaison à Nairobi. Cependant, il est difficile de relever d'autres résultats tangibles clairs de ce processus et ce dernier a produit un impact minime sur l'église locale ou sur l'ensemble de la communauté.

La KHC, d'autre part, peut revendiquer un impact beaucoup plus grand ayant résulté de ce processus. Des détails plus complets de cet impact se trouvent en Annexe dans le Profil du Projet Gilgal de la KHC. En voici cependant les principaux points saillants :

- De nombreuses activités génératrices de revenus ont été développées
- Des centres d'alphabétisation ont été construits et des classes d'alphabétisation des adultes ont démarré
- Il y a eu une baisse de 40% dans le taux de typhoïde, de malaria et de mortalité infantile dans quatre communautés où un dispensaire a été construit
- Il y a eu un changement d'attitudes et de style de leadership parmi les leaders d'église aux niveaux national, zonal et du district, ce qui a amélioré le degré d'ouverture, de transparence, d'expertise technique et de travail en équipe.
- Les églises au niveau du district et au niveau local ont manifesté une plus grande volonté dans le domaine de la prise des initiatives plutôt que d'attendre des directives en provenance de la hiérarchie de l'organisation
- Voici un exemple d'une croissance significative de l'église - dans une seule communauté une tribu entière de 5.000 personnes a embrassé la foi (chrétienne) à la suite d'un travail de réconciliation inspiré par le processus.

1.2. Le modèle de mobilisation de l'église locale

Deux des onze partenaires ont utilisé dans leur travail le modèle de *mobilisation de l'église locale* : ZOE au Zimbabwe et le Programme chrétien du Sida de l'Evangelical Seminary of South Africa.

1.2.1. Le but du modèle

Le but du modèle est de transmettre la vision aux églises locales et de les mobiliser à faire face aux besoins dans leurs communautés. Le modèle ne cherche pas à mobiliser les communautés, ni à transmettre la vision à des dénominations entières. Plutôt, il travaille à travers les églises locales prises séparément, en essayant de les encourager à mettre sur pied au niveau de la base, des projets pilotés par l'église.

1.2.2 La raison d'adoption du modèle

Les deux organisations ont adopté ce modèle d'approche comme réponse à la crise du VIH/Sida qui sévit en Afrique australe. Les deux organisations faisaient montre d'un grand engagement théologique à travailler à travers l'église locale. Le fondateur de ZOE répondait à l'appel biblique qui demande à l'église de prendre soin des orphelins, tandis que l'Evangelical Seminary of South Africa répondait à son engagement envers la mission intégrale. En se concentrant directement sur les églises locales, les deux organisations ont pu impulser un changement au niveau de la base en peu de temps.

1.2.3. L'envergure du modèle

Le modèle se concentre uniquement sur les pasteurs des églises locales et leurs congrégations. Les organisations cherchent à transmettre la vision aux pasteurs qui, à leur tour, la transmettent à leurs congrégations.

Contrairement à d'autres modèles, le modèle de *mobilisation de l'église locale* ne cherche pas à transmettre la vision à l'église au niveau du diocèse ou du district. Il n'essaie pas non plus de travailler à travers les services de développement des églises. Il s'adresse directement à l'église locale. Ce modèle ne cherche pas non plus à mobiliser l'ensemble de la communauté. Le point de concentration consiste à aider l'église à satisfaire les besoins de sa communauté. Il adopte une approche d'aide sociale fournissant des services aux clients entre l'église locale et sa communauté.

Ceci signifie que dans un sens, l'envergure de ce modèle est tout à fait modeste, puisque ceux avec qui l'organisation travaillera sont définis dans un sens bien réduit. Cependant, le nombre de personnes avec qui l'organisation travaille peut être très élevé. ZOE, par exemple, travaille avec des centaines d'églises dans tout le Zimbabwe.

1.2.4 Le processus pas à pas

ZOE et ESSA ont tous les deux adopté une approche similaire dans la mise en œuvre du modèle. Les deux cherchent à transmettre la vision aux pasteurs et ensuite, à leurs congrégations. Le processus de ZOE est le suivant :

1. L'intérêt initial

ZOE attend qu'un/que des leader(s) d'église dans une zone l'invite(nt) à venir l' (les) aider dans la recherche d'une réponse appropriée au problème des orphelins dans sa (leurs) communauté(s). Une fois que cet intérêt initial a été exprimé, ZOE demande au pasteur ou au leader intéressé de contacter d'autres leaders d'église dans la zone afin que ZOE puisse venir parler avec un groupe de pasteurs. Souvent, par la suite, le pasteur intéressé qui a initié cet atelier devient le "coordonnateur de zone".

2. L'atelier de transmission de la vision aux pasteurs

ZOE met au défi les pasteurs qui participent à l'atelier en se servant de versets spécifiques des Saintes Écritures sur les soins aux orphelins. Les pasteurs n'ont aucune difficulté à se mettre dans le bain de cette manière et reconnaissent l'autorité de la Bible. Des approches de formation participatives sont utilisées pour maximiser les connaissances au plan théologique et local. Les pasteurs doivent réfléchir au rôle et à la responsabilité de l'église et aux problèmes locaux qui ont besoin d'être résolus au sujet des orphelins. Un message clé pendant l'atelier est que le premier besoin de l'orphelin n'est pas matériel. C'est plutôt l'amour, les soins, le soutien, l'éducation - des besoins qui ne peuvent être satisfaits que par des ressources locales. À la fin de l'atelier, il est demandé aux participants d'identifier dans leurs églises des personnes qui ont une vision et sont douées pour ce ministère. Il leur est aussi demandé de dresser une liste des orphelins dans leur communauté. Les personnes identifiées sont connues comme étant des bénévoles. La facilitation de ces ateliers est assurée par le directeur ou des coordonnateurs de zone bénévoles qui sont eux-mêmes des pasteurs ayant déjà une expérience de première main sur l'approche de ZOE.

3. Les ateliers à l'intention des bénévoles

Les pasteurs qui participent à l'Atelier de Transmission de la Vision rentrent chez eux et partagent cette vision avec leurs congrégations. Souvent, comme résultat de ce partage, nombre de personnes au sein de la congrégation voudront être impliquées dans les soins aux orphelins. Ensuite, le pasteur prie ZOE de venir organiser un atelier de formation des bénévoles. Le pasteur prend la responsabilité de trouver le lieu où vont se dérouler les travaux et de s'occuper de la logistique pour la formation. Ces sessions de formation sont gérées par les coordonnateurs de zone.

Les ateliers pour les nouveaux bénévoles traitent de problèmes tels que : l'identification des orphelins, les visites, la tenue des registres, l'identification des besoins essentiels des gens ; le VIH/Sida et comment il se transmet d'une personne à une autre ; et comment impliquer les structures communautaires existantes. Des ateliers de suivi pour les bénévoles plus expérimentés traitent de sujets tels que : prodiguer des conseils sur l'alimentation et la santé ; la maltraitance des enfants, le counselling des enfants et les idées d'activités génératrices de revenus.

4. Les programmes de visite par les bénévoles

Chaque bénévole ne s'occupe pas de plus de 5 familles. Il s'occupe même de moins de 5 familles lorsqu'il s'agit de familles dont le chef est un enfant. Leur objectif est de rendre visite à chaque famille au moins une fois par mois. Pendant leur visite, ils cherchent à identifier les besoins, cherchent des signes de maltraitance, écoutent les familles, les aident de manière pratique là où c'est possible et partagent avec elles les ressources lorsque celles-ci sont disponibles, partagent quelque chose dans la Bible et prient avec elles. L'expérience a montré que le fait que les volontaires reviennent régulièrement voir la famille et l'écoutent et prodiguent des soins, a un impact significatif en soi, tout particulièrement si le ménage a été abandonné par la famille étendue. Les activités courantes dans lesquelles les bénévoles s'impliquent comprennent de simples conseils sur la nutrition, des conseils sur la manière de rechercher de l'aide médicale, la réparation de la paille, et la préparation de la terre (en vue des semences) pour les ménages dirigés par des enfants. On encourage les bénévoles à s'en remettre à Dieu pour trouver un passage des Écritures Saintes à partager avec le ménage à chaque visite.

5. Les réunions mensuelles portant sur la rédaction des rapports

Tous les bénévoles reçoivent chacun un carnet et un stylo à bille pour noter chaque mois les noms des personnes qu'ils ont visitées, à quel moment la visite a eu lieu, les besoins et les problèmes qu'ils ont constatés et ce qu'ils ont fait. Ensuite, ils rapportent ces informations lors de la réunion mensuelle des pasteurs et des bénévoles. Cette réunion mensuelle sert de cadre de justification et permet aussi aux bénévoles de partager les problèmes qu'ils ont rencontrés et qu'ils étaient incapables de résoudre tout seuls.

6. L'implication de l'église

L'église se porte garante des bénévoles, les soutenant dans leur travail. Elle prend aussi l'initiative de répondre à certains besoins des orphelins, que ce soit en faisant des collectes régulières ou en offrant une aide pratique comme la réparation de leurs maisons. Dès le début, il est clair que l'on ne doit attendre aucune ressource de ZOE. Il est clair qu'il s'agit d'une activité de l'église et d'une responsabilité de l'église.

7. La formation des spécialistes et les visites d'échanges

Au fur et à mesure que les églises et les bénévoles s'impliquent dans les soins aux orphelins, ils commencent à avoir besoin de plus de savoir-faire pour fournir une plus grande assistance à ceux dont ils s'occupent. ZOE fournit de la formation en projets générateurs de revenus, en programmes de micro entreprise, en soutien psychologique et counselling des enfants, en rédaction de propositions de projet, tout ceci est fait lorsque les églises locales le sollicitent.

Les bénévoles et coordonnateurs de zone sont encouragés à aller visiter les programmes de visite de leurs collègues afin d'apprendre les uns des autres. À ce sujet, ZOE met à disposition des fonds.

Le processus de l'ESSA est différent en ce qu'il est moins spécifique quant aux résultats de la formation de l'église. L'approche de ZOE se concentre de manière spécifique à former les églises à élaborer des programmes de visite, alors que l'approche de l'ESSA encourage les églises à mener une évaluation des besoins et une analyse de la situation avant de déterminer leur réponse. L'ESSA fournit aussi une formation et un soutien d'ordre plus général à un groupe de coordination au sein de l'église une fois qu'ils ont décidé de la manière de faire face aux problèmes.

1.2.5. Les contributions nécessaires

Ce modèle a le potentiel de n'avoir besoin que d'une quantité relativement petite de contributions pour des résultats assez importants.

Le processus de ZOE implique 3 personnels travaillant à plein temps et 32 coordonnateurs de zone bénévoles qui utilisent leur temps à organiser des réunions mensuelles et des formations. Il coûte moins de £15.000 par an.

Le processus de l'ESSA nécessite des niveaux de contributions significativement plus élevés, a besoin de 5 personnels travaillant à plein temps et coûte environ £56.000 par an.

Cette différence entre les deux organisations s'explique en partie par le fait que ZOE a maintenu ses coûts concernant l'organisation à un niveau minimum, dans le but de demeurer une simple agence de facilitation à l'égard des églises, plutôt que de devenir une agence de mise en œuvre des programmes. D'autre part, l'ESSA est un institut de théologie bien établi, avec tous les frais généraux que cela entraîne. Le processus de ZOE est aussi un processus beaucoup plus simple et peut être piloté par les bénévoles beaucoup plus facilement que l'approche plus analytique adoptée par l'ESSA.

1.2.6 La durée

Etant donné que le modèle travaille directement avec les églises locales, il ne faut pas beaucoup de temps pour qu'un certain impact tangible soit ressenti au niveau de la communauté locale.

La vitesse du processus dépend de l'engagement et de l'enthousiasme de l'église. Dans le cas de ZOE, le temps qui s'écoule entre le moment où le pasteur exprime son intérêt jusqu'au moment où des bénévoles formés commencent à rendre visite aux orphelins peut varier de 3 à 6 mois, ce qui n'est pas long. Avec l'ESSA, celles des églises qui font preuve de zèle sont capables de finir leur formation dans un peu plus d'un mois et de commencer à planifier leurs projets basés dans l'église. D'autres églises prennent presque un an pour arriver au même stade.

Le processus de ZOE permet aussi à un grand nombre d'églises de s'impliquer en peu de temps. Avec la mise en place maintenant des coordonnateurs de zone bénévoles, le taux d'expansion n'est pas entravé par un goulot d'étranglement au niveau du personnel. En conséquence, le nombre d'églises et de bénévoles travaillant avec ZOE a presque doublé en 2002.

1.2.7 Les résultats

Les résultats de l'approche de ZOE avec le modèle de *mobilisation de l'église locale* sont exceptionnellement bons.

De 1992 à 2001, le programme est passé des soins à 0 orphelin aux soins à 15.000 orphelins. De janvier à décembre 2002, le programme a beaucoup grandi pour prodiguer des soins à 40.129 orphelins (une augmentation de 167% en un an). Cette croissance était due à la fois à l'augmentation des ménages vulnérables du fait de la sécheresse et de la situation du chômage dans le pays et au nombre de nouvelles églises sollicitant ZOE.

Pendant l'année 2002, le nombre de bénévoles est passé de 550 à 1.013 (une augmentation de 84 %) et le nombre d'églises impliquées dans le processus de ZOE est passé de 121 à 191 (une augmentation de 58 %).

La plupart des églises qui ont démarré des programmes de soins aux orphelins ont connu une augmentation dans la fréquentation de l'église et dans les conversions à la foi chrétienne, bien qu'il n'y ait pas de données documentées là-dessus.

Les résultats de l'approche de l'ESSA sont, en comparaison, plutôt modestes. En 2001, 24 pasteurs et 21 congrégations ont suivi une formation. 10 congrégations ayant reçu une formation en soins basés à domicile ont initié des projets de soins dans leurs communautés, et une église envisage de construire un hospice pouvant accueillir 200 personnes. On a aussi rapporté que dans les églises qui ont bénéficié d'une formation en sensibilisation, le nombre de personnes qui acceptent de révéler volontairement leur statut séropositif a augmenté.

Bien qu'il serait possible de soutenir que les initiatives prises par les églises à la suite du processus de l'ESSA peuvent être mieux mises en contexte par rapport aux besoins locaux, le fait que la majorité d'entre elles finissent toujours avec des programmes semblables à ceux du processus de ZOE laisse penser que le processus de ZOE, avec sa portée beaucoup plus grande et son nombre de bénéficiaires bien plus élevé, constitue une approche beaucoup plus efficace pour faire face au problème du VIH/Sida.

1.3. Le modèle de mobilisation de la communauté

Deux partenaires ont adopté ce modèle : le diocèse de Mara et Ukerewe (MUD) en Tanzanie et le Narok Integrated Development Programme (NIDP) (Programme de Développement Intégré de Narok) dans le diocèse de Nakuru au Kenya.

1.3.1. Le but du modèle

Le modèle a pour but de mobiliser les communautés et de leur permettre d'identifier leurs besoins et d'en établir une priorité et ensuite d'initier et de gérer un développement intégral et durable avec le soutien de leurs propres ressources.

1.3.2. La raison d'adoption du modèle

Ce modèle a été adopté par les églises et les organisations qui ont été déçues par les approches de développement communautaires plus traditionnelles, moins participatives.

Le NIDP, par exemple, a reconnu qu'après 18 ans de développement communautaire à Narok, il y avait relativement peu de résultats de leurs efforts à montrer et les programmes qu'il gérait n'avaient aucune durabilité. Un processus d'évaluation participative de son travail a mis en évidence un certain nombre de faiblesses, y compris le niveau élevé de dépendance de la communauté envers le NIDP pour initier, gérer et assurer la durabilité des programmes ; le niveau très bas de la contribution communautaire aux programmes du NIDP ; et le manque de structures communautaires pour piloter le programme de développement dans la zone. En réponse à ces manquements, le NIDP a adopté une approche beaucoup plus participative dans son travail de développement communautaire.

1.3.3. L'envergure du modèle

Le modèle de *mobilisation de la communauté* se concentre à travailler directement avec les communautés. Ce modèle est basé dans l'église en ce sens que le partenaire qui s'occupe de la mise en œuvre est un service de développement

de l'église, que ce soit au niveau du diocèse ou du district. Mais il ne cherche pas à amener l'église locale à s'engager ; il ne cherche pas non plus à travailler par l'entremise des structures de l'église au niveau du diocèse ou du doyenné.

Le nombre de communautés avec lesquelles on peut travailler au début est assez petit, puisqu'on a besoin de temps pour mettre sur pied une équipe de facilitateurs compétents, les former à travers le processus de facilitation dans un petit nombre de communautés pilotes. À Narok, le NIDP a travaillé avec 12 communautés dans 4 zones ; à Mara et à Ukerewe, MUD a travaillé avec 7 communautés dans 6 zones.

1.3.4 Le processus pas à pas

1. L'identification d'un consultant

Si le partenaire n'a aucune connaissance du processus de *mobilisation de la communauté*, il identifie et nomme un consultant approprié qui doit travailler avec lui pendant toute la phase pilote du processus.

2. Établir des relations au sein de la communauté

Le consultant et le personnel de développement rendent visite aux communautés cibles et commencent à tisser des relations avec les leaderships de la communauté. Ils leur expliquent le processus et sollicitent leurs points de vue et leur approbation.

Des réunions publiques ont lieu, organisées par les leaderships de la communauté afin d'expliquer le processus à l'ensemble de la communauté. Il est ensuite demandé à la communauté de sélectionner en son sein 2 à 3 personnes qui travailleront aux côtés du consultant et du personnel de développement dans le cadre de la facilitation du processus. Dans les processus de MUD et de NIDP, ces personnes étaient connues sous l'appellation de "Personnes ressources appartenant à la communauté (Community-Owned Resource Persons (CORPs))".

3. Le processus de mobilisation de la communauté en 5 phases

On travaille avec une seule communauté à la fois et on la mobilise à travers un processus en cinq phases présentées ci-après:

- description de la communauté ;
- collecte des informations ;
- analyse des informations ;
- transmission de la vision à la communauté, fixation des buts et planification des actions ;
- sélection du comité de développement, élaboration des indicateurs et suivi de la planification.

Dans chaque phase, il y a un atelier de trois jours destiné à toute la communauté et au cours duquel, avec l'appui de la facilitation, la communauté mène des discussions et partage ses connaissances et expériences. Des outils tels que la cartographie, le classement, les calendriers saisonniers, les analyses FFOM, l'établissement des profils au plan historique et le théâtre ont été utilisés.

La facilitation de ces ateliers est assurée par le personnel de développement et les CORPs. Avant chaque phase, ces derniers participent à une formation organisée par le consultant. Ensuite, sous la supervision du consultant, ils appliquent immédiatement dans leurs communautés ce qu'ils ont appris durant leur formation, et après ils réfléchissent sur le processus avec le consultant. Ensuite, ils travaillent en plus petites équipes tous seuls, sans l'aide du consultant, dans chacune des communautés pilotes restantes. Au prochain atelier de formation, le consultant les aide à réfléchir sur leur expérience, à en tirer des enseignements et à améliorer le processus. Ainsi, à chaque phase du processus, le personnel de développement et les CORPs reçoivent une formation théorique, la mettent en pratique sous la supervision directe du consultant et en font ensuite une application sans l'aide du consultant et y réfléchissent après, avec la facilitation du consultant.

Les résultats des ateliers communautaires peuvent consister, pour la communauté, à s'en aller collecter plus d'informations ou faire davantage de planification. Cet exercice est organisé par les CORPs et souvent au cours de la dernière phase, la communauté choisit de nommer une Equipe de Collecte des Informations qui travaille aux côtés des CORPs au nom de la communauté, pour mener des entretiens en faisant du porte à porte. Entre deux ateliers, le personnel de développement et les CORPs ont un important rôle à jouer dans la poursuite de la mobilisation et du soutien du processus dans chaque communauté.

4. La formation des comités de développement de la communauté

À la fin de la cinquième phase, la communauté est encouragée à sélectionner et à nommer un comité de développement qui aura pour tâche de superviser la mise en œuvre et le suivi des plans d'action communautaires.

À Narok, les communautés ont nommé différents types de comités : des comités de développement de village, des comités de développement des zones pour superviser les problèmes qui affectaient plusieurs communautés et des comités de développement sectoriels, tels que les comités de barrage ou les comités d'école.

Le personnel de développement travaille ensuite avec les comités pour identifier leurs besoins en formation et ensuite, organisent cette formation. Ceci pouvait inclure la formation dans les domaines comme la gestion financière, la supervision, le suivi-évaluation, la gestion du cycle de projet, la planification des actions communautaires, la gestion des catastrophes et la préparation y relative.

5. Le soutien et le renforcement continus des capacités

Avec la mise sur pied des comités de développement appartenant à la communauté, les personnels de développement se déchargent de leur rôle de responsables de la mise en œuvre pour jouer désormais un rôle de conseiller et de formateur auprès des communautés.

Ils continuent de travailler avec les communautés en apportant du soutien et en assurant la formation et la facilitation en ce qui concerne les plans de développement, en organisant des visites d'échanges avec d'autres communautés et des voyages d'étude vers d'autres zones, en organisant des formations en cas de besoin et là où c'est nécessaire.

Les personnels de développement apportent aussi une contribution de spécialistes, prodiguant des conseils sur les questions de santé et de sécurité alimentaire, et aussi aident à développer l'expertise de la communauté. À Narok par exemple, 20 "para-vétérinaires" de la communauté ont été formés et une formation est aussi donnée aux accoucheurs traditionnels et aux tradi-praticiens de la santé.

Les CORPs continuent de jouer un important rôle en aidant à maintenir le bon élan du processus de mobilisation et souvent, ils deviennent des acteurs clé dans les comités de développement.

6. Le changement au sein de l'organisation

Le processus de *mobilisation de la communauté* peut déboucher sur des changements structurels au sein de l'organisation partenaire. Le fait d'avoir quitté le rôle de responsable de mise en œuvre pour celui de conseiller en programmes de développement et d'avoir cessé d'initier les stratégies communautaires pour plutôt y trouver des réponses, est fort significatif et conduit naturellement à une restructuration de l'organisation.

A Narok par exemple, un Comité de développement des programmes de Narok a été mis sur pied, composé de représentants des comités de développement, aussi bien que de l'église locale et du diocèse, pour gérer le travail du personnel de développement et élaborer la stratégie du service.

7. L'expansion du programme

Une fois que l'organisation a accompli le processus de *mobilisation de la communauté* avec la facilitation du consultant, elle est capable de procéder à la reproduction du processus avec d'autres communautés sans avoir besoin de l'aide du consultant. Le rôle de formateur et de mentor joué par le consultant pendant la phase pilote est maintenant assuré par le personnel de développement.

1.3.5. Les contributions nécessaires

Le modèle de *mobilisation de la communauté* nécessite d'importantes contributions.

L'expertise technique des consultants : le processus exige approximativement 120 jours de travail par consultant. NIDP et MUD ont chacun employé deux consultants (dans le cas de MUD, un de ces consultants était le Conseiller Régional).

Le recrutement du personnel : Le processus nécessite une équipe de personnels de 4 à 5 personnes entièrement dévouées à la tâche. Le processus de NIDP a bénéficié d'une équipe de personnels de 7 personnes alors que celle de MUD, en sous effectif certain, n'avait que 2 personnes.

'...les cinq personnels assignés à cette tâche /à la tâche' .

Le temps du facilitateur de la communauté : on exige des CORPs qu'ils consacrent énormément de temps au processus. Dans le processus de MUD, 21 CORPs ont consacré approximativement 150 jours de leur temps au processus sur une période de deux ans (un total de 3.150 jours). Le processus de NIDP était semblable. Dans le processus de NIDP, quatre Equipes de Collecte des Informations constituées chacune d'environ 20 personnes ont également consacré du temps au processus.

Le temps de la communauté : le processus a nécessité que chaque communauté lui consacre 15 jours sur une période de 6 à 9 mois durant la phase de mobilisation initiale.

Le coût : le processus de *mobilisation de la communauté* de MUD a coûté £54.111 sur une période de deux ans et demi, pour une moyenne de £7.730 par communauté pilote ; le processus de NIDP a coûté £56.650 pendant les deux premières années, pour une moyenne de £4.721 par communauté pilote.

1.3.6. La durée

Le modèle de *mobilisation de la communauté* est un processus intensif qui exige du temps. Le processus de NIDP en donne une bonne indication, exigeant approximativement quatre ans à compter de la préparation initiale avec la communauté jusqu'au retrait progressif du personnel de développement après son implication.

- Étape préparatoire : 3 mois
- Processus de mobilisation : 6 mois (il faut 12 mois au total pour couvrir l'ensemble des 4 zones)
- Mise sur pied des institutions basées dans la communauté et leur formation : 12 mois
- Suite de la mobilisation et du renforcement des capacités des communautés : 12 mois
- Retrait progressif de l'implication : évalué par avance entre environ 12 et 18 mois

1.3.7 Les résultats

Les résultats obtenus à l'issue du processus de *mobilisation de la communauté* à Narok sont très significatifs, tout spécialement dans la mesure où NIDP ne travaillait qu'avec 12 communautés et une population totale de 11.093 personnes. Certains points saillants relevés pendant les trois dernières années sont les suivants :

Points saillants en éducation

- Plus de 800 enfants en plus dans les écoles maternelles et primaires
- 33 salles de classe, 3 cuisines et 7 maisons pour maîtres ont été construites
- 3 nouvelles écoles (maternelle, primaire et secondaire) ont été construites
- 134 adultes fréquentent les cours d'alphabétisation des adultes
- Toutes les écoles ont mis sur pied des comités, et parmi eux, 16 ont été formés

Points saillants en sécurité alimentaire

- 100 ménages ont augmenté la superficie où ils cultivent de la nourriture
- 2 communautés et 11 agriculteurs ont défriché la terre et construit une clôture de protection contre les animaux sauvages
- 306 jardins potagers ont été créés
- 105 magasins d'aliments ont été construits
- 56 barrières de sécurité pour le bétail ont été construites
- 6 agriculteurs et toute une communauté ont démarré des programmes de micro irrigation
- 75 ménages ont démarré l'élevage des poulets
- 17 ménages ont commencé à pratiquer l'agroforesterie
- 18 "para-vétérinaires" ont été formés
- 5 groupes de travaux agricoles ont été formés.

Points saillants en santé, eau et assainissement

- 3 barrages ont été construits
- 6 barrages ont été désensasés
- Le nombre de latrines à fosse et de salles de bain a augmenté
- Il y a une augmentation du nombre de ménages qui font bouillir leur lait et leur eau
- Un dispensaire a été construit
- Réduction de 36% du nombre d'enfants souffrant de typhoïde et de diarrhée

Points saillants en transport et communication

- Plus de 4 des 10 communautés ont amélioré les routes qui mènent dans leurs villages
- 2 communautés ont construit des ponts pour améliorer l'accès à leurs villages.
- 2 communautés ont construit de nouvelles routes pour un total cumulé de 24 kms.

Points saillants en croissance de l'église

- Le nombre de personnes qui se rendent régulièrement à l'église a augmenté d'environ 93 %
- 200 personnes sont devenues chrétiennes
- 8 nouvelles églises ont été construites et au moins 5 réhabilitées ;
- 75% des congrégations ont commencé à se réunir régulièrement en milieu de semaine pour passer ensemble quelque temps
- 39 prédicateurs et évangélistes locaux ont été formés
- Des comités d'évangélisation ont été formés et ont pris des initiatives sans compter sur le soutien extérieur
- 13 missions ont été accomplies.

Les résultats tangibles du processus de MUD ne sont pas aussi nombreux. Ceci est dû en grande partie au fait que le personnel du processus était en sous-effectif, ce qui a eu pour conséquence un soutien et un suivi irréguliers des communautés à des moments critiques au cours du processus. Cependant, d'importants changements tangibles se sont effectivement produits dans les sept communautés. En 2000, une évaluation externe a établi que toutes les communautés considéraient les projets qui ont été mis en œuvre comme étant les résultats du processus, tous utilisant principalement des ressources internes avec des contributions externes en matériel réduites au minimum. A Hamuyebe par exemple, la communauté a pu réparer des bâtiments d'école, construire des habitations pour les maîtres, commencer à creuser des latrines à fosse et a commencé à cultiver le café. A Kitembere, la communauté a construit un dispensaire, des latrines à fosse pour l'école, des salles de classe pour collège, un moulin à écraser et 4 puits et des citernes d'eau. En même temps, des individus ont construit au moins 11 maisons permanentes pour certains ménages. La communauté a également amélioré les emplacements du marché. À Wagate, elle a construit un

dispensaire et des salles de classe, un moulin à écraser et réalisé des puits d'eau. Elle a également commencé à construire des emplacements au marché. Chaque communauté a pu construire et produire des structures et des installations en utilisant ses propres ressources et sur la base de l'effort collectif de ses membres et ils ont affirmé que tout ceci était le résultat du processus.

En plus, le nombre des chrétiens dans les sept communautés a augmenté de plus 50%. Dans une des communautés, l'église est passée de 4 membres avant le processus à une congrégation régulière de 60 membres baptisés.

D'autres importants résultats produits par les deux processus étaient le changement dans l'attitude et la pensée du personnel de développement, des instances dirigeantes des communautés et des villages. Ce point est exploré de manière plus intégrale au chapitre concernant les forces du modèle de *mobilisation de la communauté*.

1.4. Le modèle de mobilisation de l'église et de la communauté

Quatre partenaires utilisent ce modèle : les "Pentecostal Assemblies of God" du district de Soroti (PAG); le diocèse de Ruaha; ACROSS au Sudan; et le service d' "Urban Ministries" de la "Kale Heywet Church" d'Éthiopie. Parmi eux, PAG Soroti a commencé à utiliser le modèle il y a deux ans, le diocèse du Ruaha il y a 18 mois, et ACROSS et Urban Ministries, il y a moins de six mois.

1.4.1. Le but du modèle

L'église partenaire s'engage dans la théologie et la pratique du ministère intégral à tous les niveaux (au niveau national, là où c'est approprié ; au niveau du diocèse/du district ; au niveau du doyenné/de la zone ; au niveau de l'église locale), afin que la vision soit transmise à cette église et que celle-ci soit mobilisée pour agir comme un agent de mobilisation de la communauté, permettant aux communautés d'identifier leur besoins et d'y faire face.

1.4.2. La raison d'adoption du modèle.

Tout comme pour le modèle de *mobilisation de la communauté*, les partenaires ont adopté ce modèle en grande partie parce qu'ils étaient déçus par l'inefficacité de leurs travaux qui étaient en cours concernant le développement de la communauté.

Dans les cas de PAG Soroti et d'ACROSS, le personnel avait été frustré que les programmes existants aient eu de la peine à faire l'objet d'appropriation par la communauté locale, et que l'énergie et les ressources locales soient restées inutilisées, menaçant ainsi la durabilité desdits programmes.

Dans le cas d'Urban Ministries, il avait été reconnu que le service s'était écarté de sa méthodologie de départ qui consistait à travailler avec la communauté pour aider les gens à identifier leurs besoins prioritaires et à y faire face et que le service avait plutôt adopté une approche déjà arrêtée de programmes de crédit, d'eau et d'assainissement. Urban Ministries éprouvait le désir de retourner vers son approche plus flexible et participative.

Au sein du diocèse de Ruaha, un consensus s'imposait de plus en plus que l'approche d'aide alimentaire au développement n'était pas durable et n'était pas en train d'aider les communautés à se développer et à devenir moins vulnérables. En réalité, l'évêque était déçu par les autres approches en matière de développement et se résignait à perdre des financements de développement auprès des bailleurs de fonds parce qu'il ne voulait pas continuer avec des programmes qui, selon lui, soit ne marchaient pas, soit étaient trop éloignés des travaux de l'église.

Auprès de tous les quatre partenaires, Tearfund a joué un important rôle en suggérant le modèle à adopter. Ce modèle était une adaptation du modèle de *mobilisation de la communauté* utilisé dans le diocèse de Mara et Ukerewe et à Narok, avec un plus grand accent sur la transmission de la vision à l'église et sa mobilisation avant la mobilisation de la communauté. Cette décision résultait de l'évaluation de MUD en juin 2000, qui recommandait que l'église locale devrait être beaucoup plus impliquée dans le processus.

1.4.3. L'envergure du modèle

Le modèle de *mobilisation de l'église et de la communauté* fonctionne à un certain nombre de niveaux différents :

Niveau national de l'église - bien que PAG Soroti soit tout juste un des 56 districts administratifs au sein de PAG Uganda, le processus a intentionnellement impliqué tout au début le leadership national, en l'invitant à participer aux ateliers de transmission de la vision.

Niveau du diocèse/du district - le processus amène les leaders seniors à s'engager au niveau du diocèse/du district où on leur transmet la vision et les implique dans la sélection des églises pilotes et des facilitateurs.

Niveau du doyenné/de la zone - les pasteurs locaux dans tout le diocèse sont invités à prendre part à la transmission de la vision et à la formation organisées tout au début et quelques-uns d'entre eux reçoivent une formation supplémentaire afin de pouvoir devenir des facilitateurs.

Niveau de l'église locale - le processus travaille directement avec les églises locales - le pasteur, les travailleurs laïques et la congrégation. Tous les quatre partenaires en sont au stade pilote et travaillent tous avec entre 6 et 8 églises locales.

Niveau de la communauté - le processus travaille avec les communautés dans lesquelles sont basées les églises locales.

L'envergure d'ACROSS et d'Urban Ministries est légèrement différente. Urban Ministries est en train de piloter un processus qui ne touche pas les niveaux plus élevés de l'église et travaille tout juste avec l'église locale et la communauté locale. ACROSS, en tant qu'agence para église, a cherché à transmettre la vision du processus aux membres de son propre Conseil d'administration et à ses hauts cadres, et est en train de travailler avec quatre dénominations différentes au niveau diocésain.

1.4.4 Le processus pas à pas

Étape 1 : La sensibilisation du personnel clé

Le personnel clé a l'opportunité de s'informer sur le modèle et de bien réfléchir à la manière de le mettre en contexte pour l'adapter à leur église et leur situation.

Ceci peut impliquer la visite d'autres églises qui sont en train de mettre en œuvre un modèle semblable (par exemple le personnel de PAG Soroti a visité MUD ; le personnel d'ACROSS et les membres de son Conseil d'administration ont visité Narok ; le responsable d'Urban Ministries a visité les églises au Royaume-Uni qui avaient participé au Programme Église communauté et changement et la participation aux ateliers appropriés (par exemple le personnel de PAG Soroti a participé au forum des partenaires de Tearfund à Nairobi).

Étape 2 : L'atelier de transmission de la vision pour le personnel et les pasteurs du diocèse/du district

Un atelier, dirigé par un consultant, est organisé à l'intention du personnel au niveau du diocèse/du district et des pasteurs d'église et agents de développement dans toute la zone. L'atelier se concentre sur la base biblique du ministère du développement et du ministère intégral et sur une introduction au processus de *mobilisation de l'église et de la communauté*. À cet atelier, les participants sélectionnent aussi les églises pilotes avec lesquelles le travail sera fait et nomment 15 à 20 personnes qui seront formées comme facilitateurs dans le processus.

À Soroti, 68 personnes ont participé à l'atelier (11 personnels au niveau du district y compris le superviseur, le trésorier et le secrétaire ; 27 pasteurs et 30 agents de développement). À Ruaha, 32 personnes y ont participé. Et dans le processus d'ACROSS, les pasteurs des églises des quatre dénominations dans la zone de Yei y ont participé.

Étape 3 : La formation initiale des facilitateurs

Les facilitateurs (le personnel du service de développement et les personnes sélectionnées par l'atelier de transmission de la vision) participent à un atelier dirigé par le consultant. Cet atelier couvre le programme de l'atelier de transmission de la vision mais aussi forme les facilitateurs à la manière d'identifier les passages bibliques appropriés sur la mission intégrale et à les développer pour en faire des études bibliques, et à la manière de transmettre la vision du ministère intégral aux églises locales.

Dans le processus de PAG Soroti, les facilitateurs ont reçu le nom de "disciples", et dans le processus de Ruaha, ils étaient connus sous le nom de "pionniers".

Étape 4 : La transmission de la vision à l'église locale

Immédiatement après l'atelier de formation, les facilitateurs travaillent avec deux des églises pilotes, mettant en pratique les enseignements reçus au cours de la formation, sous la direction et la supervision des consultants.

Ils assurent la facilitation des études bibliques et des discussions pour les congrégations d'église sur le ministère intégral, les aidant à découvrir ce que la Bible a à dire concernant le développement et le rôle de l'église. Ces études bibliques peuvent durer 3 à 4 jours. Le consultant aide les facilitateurs à réfléchir sur ce qu'ils apprennent et à la manière dont ils peuvent améliorer le processus.

Au cours des 6 à 8 prochaines semaines, les facilitateurs répètent le processus de transmission de la vision à l'église auprès de 4 à 5 autres églises pilotes, mais cette fois sans l'implication des consultants. Tout comme dans le cas des ateliers d'église organisés au début du processus, les facilitateurs retournent régulièrement auprès des églises pour leur apporter un soutien continu.

Étape 5 : La mobilisation des ressources au niveau de l'église locale

Les consultants organisent un atelier pour les facilitateurs en réfléchissant sur les progrès accomplis et les leçons apprises du processus depuis le dernier atelier, et les forment dans les savoir-faire concernant la manière d'aider les églises à se mobiliser pour utiliser leurs propres ressources (à l'aide des matériels de l'étude biblique).

Les facilitateurs travaillent ensuite avec deux églises pilotes en mettant en pratique, sous la direction et la supervision des consultants, ce qu'ils ont appris pendant leur propre formation. Ils assurent la facilitation des études bibliques qui aident les églises à identifier leurs propres ressources et les aident à réaliser qu'elles n'ont pas besoin de dépendre de l'aide extérieure pour pouvoir améliorer leur vie.

Pendant les prochaines 6 à 8 semaines, les facilitateurs répètent le processus de transmission de la vision à l'église auprès de 4 à 5 autres églises pilotes et, cette fois encore, sans l'intervention des consultants. Tout comme dans le cas des ateliers d'église organisés au début du processus, les facilitateurs retournent régulièrement auprès des églises pour leur apporter un soutien continu.

Bien qu'on n'en ait pas eu l'intention au départ, cette étape a amené les églises, à la fois dans le processus de PAG Soroti et dans celui du diocèse de Ruaha à vouloir engager, par elles-mêmes, quelques actions pratiques avant de mobiliser l'ensemble de la communauté. Elles voulaient acquérir de la confiance dans le processus de mobilisation des ressources avant de passer à la mobilisation de la communauté. Ceci a abouti à l'achèvement d'un certain nombre de projets de construction au sein des églises.

Étape 6. Le développement des relations entre l'église et la communauté

Les consultants organisent un atelier pour les facilitateurs en réfléchissant sur les progrès accomplis et les leçons apprises du processus depuis le dernier atelier, et les forment dans les savoir-faire concernant la manière d'aider les églises à développer des relations avec les leaders communautaires et la communauté et la manière d'obtenir que ces derniers s'impliquent dans le processus.

Les facilitateurs travaillent ensuite avec deux églises pilotes en mettant en pratique, sous la direction et la supervision des consultants, ce qu'ils ont appris pendant leur propre formation. Ils assurent la facilitation des rencontres entre l'église d'une part et les leaders communautaires et la communauté d'autre part et aident l'église à expliquer le processus à la communauté et à obtenir que celle-ci se l'approprie.

Cette étape implique aussi d'aider, à travers la facilitation, les leaders communautaires et la communauté à élaborer des critères de sélection, au sein de leur communauté, des personnes qui vont aider à mettre en forme le processus et le piloter, et à procéder à la sélection effective de ces personnes. Ces personnes sont appelées Personnes Ressources de l'Eglise et de la Communauté (Church and Community Resource Persons (CCRePs)). Chaque communauté dispose de 3 CCRePs sélectionnées par l'église et de 3 CCRePs choisies par la communauté.

Ce processus est ensuite répété, sans l'intervention des consultants, dans les autres 4 à 5 églises pilotes.

Étape 7. La collecte d'informations de la communauté

Un atelier sur la manière d'initier la mobilisation de la communauté et la collecte des informations de la communauté est organisé à l'intention des facilitateurs et des CCRePs fraîchement nommées. Ceci inclut la réflexion sur le processus depuis le dernier atelier ; le développement de la bonne compréhension du processus de *mobilisation de la communauté* et du rôle des CCRePs ; et la formation en facilitation de la communauté en ce qui concerne l'étape de collecte des informations.

Les facilitateurs et les CCRePs, avec le soutien des consultants, travaillent ensuite avec deux églises pilotes et leurs communautés pour aider la communauté afin que celle-ci ait un premier aperçu général de ses problèmes par l'examen du profil historique, les calendriers saisonniers, la cartographie etc. Par la facilitation, ils aident aussi la communauté à nommer une Equipe de Collecte des Informations, qui est ensuite formée par les disciples et commence à collecter plus d'informations approfondies concernant la communauté.

Ce processus est ensuite répété, sans l'intervention des consultants, dans les autres 4 à 5 églises pilotes et communautés pilotes. Les CCRePs, basées dans leur propre communauté, sont capables de soutenir jour après jour, le processus de collecte des informations et elles sont soutenues par les visites régulières des facilitateurs.

Étape 8 : L'analyse approfondie des besoins de la communauté

Un atelier est organisé à l'intention des facilitateurs sur l'Analyse des Informations concernant la Communauté. Ceci inclut la réflexion sur le processus depuis le dernier atelier ; le développement d'autres savoir-faire en facilitation de la collecte des informations concernant la communauté ; et apprendre comment aider, par la facilitation, les communautés dans l'analyse des informations qu'elles ont collectées.

Les facilitateurs travaillent ensuite avec deux des communautés pilotes en mettant en pratique ce qu'ils ont appris pendant leur propre formation, et en aidant les communautés à analyser les informations qu'elles ont collectées. Ensuite, sans l'aide des consultants, ils répètent le processus dans les 4 à 5 autres communautés.

Deux autres ateliers sont organisés pour la poursuite de la formation des facilitateurs en Analyse des Informations concernant la Communauté, et chacun d'eux est suivi d'autres visites auprès des communautés pilotes.

A Soroti, on a dégagé du temps au niveau de cette étape pour réfléchir sur certains des problèmes qui se sont posés à certaines églises, tout particulièrement la perte d'intérêt de l'église vis-à-vis du processus. De nouveaux processus de *mobilisation de l'église* ont été entrepris pour amener l'église à se réveiller.

Étape 9 : La fixation des objectifs et la planification des actions au niveau de la communauté

Un atelier est organisé à l'intention des facilitateurs sur la Fixation des Objectifs et la Planification des Actions. Ceci inclut la réflexion sur le processus depuis le dernier atelier, et la formation en facilitation sur comment procéder, de manière réaliste, à la fixation des objectifs et à l'élaboration des plans d'action au niveau de la communauté.

Les facilitateurs travaillent ensuite avec les 6 à 7 communautés pilotes pour les aider à élaborer des objectifs et des plans d'action.

Étape 10 : La mise en œuvre et le suivi par la communauté

Un atelier est organisé à l'intention des facilitateurs sur la Mise en œuvre et le Suivi. Ceci inclut la réflexion sur le processus depuis le dernier atelier ; la formation concernant la manière d'équiper les leaders communautaires et les CCRéPs en savoir-faire de suivi ; la formation concernant la manière de faciliter la sélection des comités de développement de la communauté ; et la formation concernant la manière de former les comités dans la facilitation de la mise en œuvre des plans d'action.

Les facilitateurs travaillent ensuite avec les 6 à 7 communautés pilotes pour les aider à mettre sur pied des comités de développement, et à mettre en œuvre leurs plans d'action.

Étape 11 : Le renouvellement de l'appropriation du processus au niveau du diocèse/du district

Un atelier est organisé au niveau du diocèse/du district et au niveau du doyenné/de la zone pour le personnel, les pasteurs et les agents de développement qui avaient participé à l'Atelier sur la Transmission de la vision à l'étape 2 du processus. On partage avec eux les apprentissages générés par le processus et les résultats atteints à ce moment-là pour encourager l'appropriation et le soutien dans les prochaines étapes du processus, et encourager la planification en vue de la reproduction du processus dans d'autres parties du district.

Étape 12 : La formation des comités de développement de la communauté et leur soutien continus.

Le personnel du service de développement travaille avec les comités pour identifier les besoins en formation de ces derniers, et ensuite organisent cette formation. Ceci pourrait inclure la formation dans des domaines tels que la gestion financière ; la supervision, le suivi-évaluation ; la gestion du cycle de projet ; la planification des actions communautaires ; et la gestion des catastrophes et la préparation relative à celles-ci.

Le personnel de développement peut aussi apporter une contribution en formation des spécialistes. Dans le diocèse de Ruaha par exemple, ils envisagent d'organiser une formation en création de revenus et en gestion des affaires.

Étape 13 : La reproduction

Les étapes 1 à 12 sont répétées avec un certain nombre d'autres églises et communautés sélectionnées. Les ateliers sont pilotés par le premier groupe de facilitateurs qui forment d'autres facilitateurs, plutôt que par des consultants externes.

Le processus adopté par Urban Ministries présente des similarités avec celui ci-dessus. En particulier, il mobilise l'église avant d'entreprendre la mobilisation de la communauté, et le fait à l'aide des études bibliques. Cependant, il existe des différences significatives.

On ne compte pas sur un consultant externe ; les facilitateurs font tous partie du personnel d'Urban Ministries ; une équipe de personnes ressources au sein de l'église est nommée avant que le processus ne démarre avec l'église, plutôt que de le faire une fois qu'elle a été mobilisée ; et le processus se concentre de manière très spécifique sur l'initiation et la formation d'un certain nombre de groupes d'entraide dans chaque communauté, avec un accent sur les programmes d'épargne et sur les activités génératrices de revenus. Le processus dans son ensemble peut être examiné dans la section Profil d'Urban Ministries.

1.4.5 Les contributions nécessaires

Le modèle de *mobilisation de l'église et de la communauté* exige des contributions très importantes.

L'assistance technique des consultants: le processus nécessite à peu près 170 à 180 jours de travail par consultant. PAG Soroti a employé 3 consultants, le diocèse de Ruaha, deux et ACROSS, deux (dont un était le Conseiller Régional). Urban Ministries n'a pas fait appel aux services d'un consultant dans la mise en œuvre du processus

Le recrutement du personnel : le processus a besoin d'une équipe de personnels d'au moins 5 personnes, assignés à cette tâche.

Le temps des facilitateurs : les facilitateurs, qui ne sont pas payés, consacrent énormément de temps au processus. A la fin de la phase 10 du processus, chacun des 15 facilitateurs de Soroti doit avoir consacré au processus environ 200 jours de son temps, sur une période de 18 mois (60 jours dans les ateliers de formation ; 70 jours dans la facilitation des deux églises et communautés avec les consultants ; 70 jours dans la facilitation des églises et communautés pilotes restantes et dans les visites de suivi). En d'autres termes, chaque facilitateur doit avoir consacré au processus la moitié de son temps pendant 18 mois.

Le temps de l'église : Chaque église pilote utilise une moyenne de 15 jours pour les études bibliques et la formation comme partie du processus. Une église dont les réunions de *mobilisation de l'église* accueillent en moyenne 50 personnes, doit avoir investi dans le processus au moins 750 jours/personnes, avant d'être prête à mobiliser la communauté.

Le temps des communautés : A Soroti, chaque communauté pilote a pris une moyenne de 10 jours pour des rencontres de groupe en vue de la mobilisation de la communauté, de la collecte des informations et de l'analyse des besoins. Peu de membres de la communauté ont été présents pendant toutes ces journées. Cependant, les CCRéPs ont consacré beaucoup plus de temps au processus (11 jours à la formation et environ 19 jours à la *mobilisation de la communauté*) et les membres de l'ECI ont consacré environ 15 jours au processus. Ainsi, dans une communauté dont les rencontres rassemblent en moyenne 100 personnes et qui compte 20 personnes dans son ECI, le nombre total de jours consacrés au processus avant qu'un projet ne soit mis en œuvre est presque de 1.500.

Le temps des pasteurs et des agents de développement de l'Assemblée du district : Deux ateliers d'une durée d'une semaine chacun pour un groupe de plus de 60 personnes.

Les coûts : les coûts ont été évalués de la manière suivante : £56.019 sur une période de trois ans pour le processus de *mobilisation de l'église et de la communauté* de « PAG », soit une moyenne £9.336 par communauté pilote ; £84.117 sur une période de deux ans pour le processus du diocèse de Ruaha, soit une moyenne de £12.016 par communauté pilote. £87.276 sur une période de deux ans pour le processus d'Urban Ministries, soit une moyenne de £10.909 par communauté pilote.

1.4.6 La durée

Ce processus est long. A partir de l'atelier de transmission de la vision impliquant les leaders d'église au niveau du diocèse ou du district, il est réaliste de prévoir une période de deux ans et demi avant que le processus ne commence à faire l'objet de reproduction dans les églises et communautés non pilotes.

Par exemple, le processus de *mobilisation de l'église et de la communauté* avec PAG Soroti est en cours depuis plus de 20 mois et il faut encore au processus quelques mois avant que ne commence la reproduction dans les églises et communautés non pilotes. Et les contributions tout au long ont été très intensives, ce qui a créé des tensions inévitables sur les facilitateurs bénévoles.

La durée du processus du diocèse de Ruaha et de celui d'ACROSS avait au départ été fixée entre 12 et 18 mois, mais ceci semble maintenant irréaliste.

Le processus pilote d'Urban Ministries est conçu pour durer entre 18 et 21 mois dès le début des travaux avec l'église jusqu'à la mise sur pied de groupes d'entraide et d'associations de développement communautaire pleinement établis et indépendants. Il est encore trop tôt pour dire si cette programmation dans le temps est réaliste.

1.4.7 Les résultats

Par rapport à l'étape où en sont tous les quatre partenaires dans le processus, il est trop tôt pour qu'ils puissent montrer des résultats significatifs. Cependant, PAG Soroti et le diocèse de Ruaha ont enregistré quelques changements significatifs dans le cadre de l'église.

1.4.7.1 Les changements d'attitudes au niveau du diocèse/du district.

A PAG Soroti, il y a maintenant un engagement et une appropriation significatifs du processus au niveau du district et un engagement et un soutien grandissants au niveau national. Le Superintendant Général de PAG Ouganda a demandé que tous les districts adoptent à un certain moment le processus de *mobilisation de l'église et de la communauté* dans leurs églises.

Il y a eu un changement significatif dans la manière de réfléchir de la Mission et du Service de Développement de PAG. Ils entrevoient maintenant une période où les activités du Service de Développement seront déterminées par le retour d'information et les demandes en provenance des assemblées à la base, plutôt que d'être fixées au niveau du district.

Le processus a aussi amené PAG, une dénomination considérée par les chrétiens en général comme étant très conservatrice dans sa théologie évangélique, vers une position où elle est capable d'interagir et de s'impliquer avec confiance (mais sans arrogance) avec des personnes appartenant à d'autres dénominations chrétiennes, avec d'autres fois et avec des personnes n'appartenant à aucune foi.

1.4.7.2. Les changements d'attitudes au niveau de l'église locale

Beaucoup de pasteurs participant à l'Atelier de Transmission de la vision à la fois à Ruaha et à Soroti ont changé leur vision du développement, en reconnaissant la nature biblique du ministère intégral et en reconnaissant le besoin et leur capacité à devenir les initiateurs de leur propre développement.

Les paroisses à Ruaha travaillent maintenant plus étroitement avec le Service de Développement qu'elles ne le faisaient avant le processus, et dans les communautés pilotes, il y a une approche beaucoup plus participative pour la prise des décisions au niveau de la paroisse. Les laïcs deviennent beaucoup plus engagés dans les activités quotidiennes de l'église et là où ils avaient antérieurement abandonné toutes les responsabilités au pasteur ou à l'évangéliste, ils participent maintenant avec enthousiasme à la mission de l'église.

A Soroti, on rapporte qu'il y a une plus grande volonté au sein des églises pilotes d'offrir quelque chose aux personnes dans le besoin et de les soutenir. Les gens considèrent que leur rôle est de donner, et non de recevoir, et les offrandes en espèces et en nature ont augmenté de manière considérable.

A Ruaha, deux églises pilotes ont commencé à améliorer leurs bâtiments en utilisant des ressources locales, comme résultat de la facilitation qu'ils ont reçue en vue de reconnaître et d'utiliser leur propres ressources. Par exemple, un bâtiment d'église qui est resté non achevé pendant plus de 15 ans, a maintenant été achevé par l'église à travers la mobilisation de ses propres ressources.

1.4.7.3. La croissance de l'église

A Soroti, les églises pilotes ont connu une importante croissance, à la fois spirituellement et au niveau du nombre. Parmi les membres de l'église, il y a une appréciation beaucoup plus grande de l'étude de la Bible et une soif beaucoup plus grande y relative. Et la fréquentation de l'église dans les trois églises qui ont été spécifiquement évaluées par un consultant externe en mars 2003 avait augmenté de 17%, 26% et 100% respectivement. Comme résultat du processus, l'ensemble de la communauté nourrit moins de soupçons envers l'église et sa motivation pour le développement.

1.4.7.4. Les signes de changement de la communauté à Soroti

Dans les premières étapes de la mobilisation de la communauté au sein de Soroti, les communautés participent pleinement et avec enthousiasme et commencent à faire l'expérience des initiatives et à en prendre. Il y a aussi un degré élevé de confiance au sein des communautés que tout ce que le processus apportera dans ses étapes finales aura de la valeur et sera accepté de tout cœur.

Une communauté pilote, après être mobilisée, a décidé d'agir contre un leader communautaire qui avait détourné des fonds de la communauté. Antérieurement, ce leader avait brimé et fait reculer de peur les personnes qui s'étaient rapprochées de lui pour demander réparation. Maintenant, à un jour convenu, toute la communauté s'est rassemblée et s'est rendue chez lui pour demander son argent, et il a été forcé de le lui rendre. Ceci a grandement encouragé la communauté.

1.5. Le modèle de mobilisation du ménage

Ce modèle est basé sur les travaux d'un partenaire, le diocèse de North Kigezi dans le district de Rukungiri en Ouganda.

1.5.1 Le but du modèle

Le but du modèle est de travailler directement et séparément avec des ménages dans les communautés cibles, les mobilisant à prendre des initiatives simples pour faire face aux problèmes de pauvreté d'une manière intégrée, afin que de manière graduelle, le niveau de vie de l'ensemble de la communauté soit amélioré.

1.5.2 La raison d'adoption du modèle

Le modèle est utilisé en tant qu'un outil d'une gamme d'outils de développement de la communauté et est utilisé dans celles des communautés qui sont particulièrement dans le besoin et qui bénéficieraient d'un soutien et de contributions plus intensifs.

Le diocèse de North Kigezi a identifié un besoin de travailler d'une manière beaucoup plus concentrée avec un certain nombre de paroisses de la région qui sont le plus dans le besoin, travaillant de ménage en ménage pour impulser le changement dans un grand nombre de domaines : santé, assainissement, habitat, agriculture, conservation du sol, épargne, etc. Leurs autres approches ne touchaient pas les ménages les plus nécessiteux dans ces communautés.

1.5.3. L'envergure du modèle

Le modèle se concentre sur les ménages pris séparément. Le personnel de développement du diocèse travaille avec un comité de développement de la paroisse pour identifier les communautés et travailler ensuite avec elles de

ménage en ménage. Ce modèle ne se concentre pas sur les structures diocésaines ou sur l'église locale, ou même sur l'ensemble de la communauté. Il a un point de concentration très spécifique.

L'envergure du programme est très limitée, du fait de son intensité. Par exemple, le diocèse de North Kigezi travaille seulement avec trois communautés tous les trois ans.

1.5.4. Le processus pas à pas

1. Le service de développement diocésain identifie 2 à 3 paroisses prioritaires
2. Deux personnels de développement du diocèse travaillent avec le comité de développement de la paroisse dans chaque paroisse sélectionnée, les formant en MARP. D'autres membres de l'église et de la communauté sont aussi impliqués dans ce processus.
3. Le comité de développement de la paroisse mène une évaluation MARP avec l'aide de deux personnels diocésains et établit une priorité des besoins. (Dans le contexte du diocèse de North Kigezi, ces besoins incluent invariablement la santé, l'eau, et les revenus.)
4. Ensuite, le comité de développement va de ménage en ménage dans la paroisse, travaillant avec chacun d'eux pour identifier des moyens simples pour lui d'améliorer sa vie. Le personnel de développement visite chaque ménage jusqu'à 2 à 3 fois par semaine pour soutenir le processus. Les ménages sont aussi soutenus par les agents de santé communautaire en formation qui leur rendent visite dans le cadre de leur stage pratique.
5. Il faut entre deux et trois ans pour atteindre une proportion significative de ménages. (Il y a à peu près 200 ménages dans chaque paroisse). Pendant ce temps et de manière graduelle, à mesure que les autres ménages commencent à percevoir les bénéfices du processus, ils veulent également y être impliqués et connaître des changements. De ce fait, le processus développe son propre élan.
6. Après trois ans, le service de développement sélectionne alors trois autres paroisses pour travailler avec elles.

1.5.5. Les contributions nécessaires

Le temps du personnel de développement du diocèse. Le diocèse de North Kigezi assigne à temps partiel dans ce processus deux de ses personnels de développement les plus expérimentés. Un de ces derniers visite chaque paroisse jusqu'à deux fois par semaine. En termes de ratio de recrutement de personnel, ceci fonctionne à peu près comme un poste à plein temps pour deux communautés.

Le temps du comité de développement de la paroisse. L'approche ménage par ménage nécessite que les membres de la communauté aient la volonté de consacrer beaucoup de temps au processus.

Les ressources externes. Selon la nature des initiatives qui résultent du processus, les ressources externes (tels que les plants ou le bétail) peuvent être fournies par le diocèse, mais dans de pareils cas, on s'attend toujours à ce que la communauté soit le principal contributeur et les ressources externes ne sont accordées que pour compléter les ressources locales, et non pour les remplacer.

Le coût. Le coût du programme, en dehors du salaire des personnels de développement, est minime. Si le montant moyen d'un salaire est d'environ £5.000, le travail dans chaque communauté sur les trois ans va coûter environ £7.500.

Dans le cas du diocèse de North Kigezi, le salaire des deux agents est couvert par leurs programmes de soins de santé primaire ainsi que ceux de l'ensemble du diocèse, et ainsi, ces programmes n'apparaissent même pas sur la feuille du budget.

1.5.6 La durée

Il faut environ trois ans au processus avant qu'il s'enracine pleinement dans la communauté.

1.5.7 Les résultats

Le programme a abouti à d'importants changements dans la vie des ménages touchés par son impact. Les gens ont amélioré l'assainissement autour de leurs maisons et amélioré les maisons elles-mêmes avec des matériaux locaux. Ils ont construit des foyers surélevés pour se protéger des brûlures et ont réduit la quantité de bois nécessaire pour la cuisson. Ils ont amélioré les latrines et mis en place des installations de lavage des mains avec de l'eau et du savon en utilisant la technique appelée "tippy tap" (qui est une bouilloire aménagée pour pouvoir se laver facilement les mains après avoir fait les selles en tirant sur une corde passée par le bec de la bouilloire). Ils ont construit des abris où se laver et aménagé des installations pour faire sécher la vaisselle. Ils ont creusé tout autour de leurs champs des courbes de niveau pour la conservation du sol et planté des arbres d'agroforesterie et des herbes à éléphant le long de ses courbes de niveau pour que le sol ne se désagrège pas et pour avoir du fourrage pour les animaux. Ils ont planté des arbres fruitiers. Maintenant, ils enchaussent et fument la terre. Ils ont démarré des jardins potagers.

Le processus stimule aussi les communautés à travailler ensemble. Dans une paroisse, le comité de développement a mis en place un programme de crédit qui compte maintenant plus de 250 membres avec une épargne s'élevant à 5 millions de shillings. Ils sont maintenant en mesure d'accorder des crédits aux membres et d'acheter également des chèvres. Les petits de ces chèvres seront donnés aux autres membres à mesure qu'ils seront disponibles.

Une femme a rapporté qu'après avoir appliqué pendant trois ans les pratiques d'agriculture et de conservation du sol qu'elle avait apprises à l'occasion des visites rendues à son ménage, elle a augmenté ses récoltes d'au moins deux tiers.

Une autre femme a rapporté qu'elle cultivait maintenant assez de nourriture pour couvrir ses besoins et ceux de ses enfants pendant la période de soudure et pouvoir payer les frais de scolarité de deux de ses enfants au cycle secondaire.

Les attitudes ont également été changées à travers le programme. Un agriculteur a rapporté que maintenant, il fera occasionnellement la cuisine pour que sa femme puisse avoir une soirée libre.

Fait important, le sentiment d'estime de soi a beaucoup augmenté chez les gens. Paul Lapworth a rapporté combien les membres du ménage étaient vraiment fiers de montrer aux visiteurs ce qu'ils avaient réalisé, comment ils avaient amélioré leurs vies, maisons et champs, ce qui tranchait net avec les autres communautés.

2. Analyse des modèles

2.1. Le modèle de changement au sein de l'organisation

La section précédente a relevé que le modèle de *changement au sein de l'organisation* peut déboucher sur des résultats largement différents, du processus du Projet Gilgal de la KHC, qui commence à avoir un impact significatif sur les églises locales, jusqu'au processus du diocèse de Mundri, qui n'a eu qu'un impact minime sur l'église.

2.1.1. Les leçons

Un certain nombre de facteurs peuvent affecter l'efficacité et l'impact du modèle de *changement au sein de l'organisation* :

2.1.1.1. L'appropriation par le partenaire impliqué dans le processus

Plus que tout autre modèle, le modèle de *changement au sein de l'organisation* exige que l'organisation se l'approprie et s'y implique. Tout particulièrement, il a besoin que les niveaux supérieurs du leadership au sein de l'organisation se l'approprient et s'y impliquent. Faute de quoi, il est probable que le processus soit marginalisé et inefficace.

(a) *L'appropriation est importante tout au début du processus.* Une différence de taille entre la KHC et le diocèse de Mundri était que la KHC avait elle-même initié son programme de changement alors que le diocèse de Mundri l'a fait en réponse à la pression de Tearfund (d'autres financements ne devaient être possibles que s'il subissait un processus de DO). A n'en pas douter, ceci a pesé sur l'engagement du diocèse dans le processus. Concernant le processus, l'engagement et la vision manifestés tout au début par le leadership supérieur de la KHC étaient l'un des facteurs clé qui ont aidé le processus à s'installer au cœur de l'organisation.

(b) *L'appropriation et l'engagement continus sont essentiels afin que le processus ne soit pas marginalisé.* Pendant le processus du diocèse de Mundri, l'évêque, qui s'était très peu impliqué dans le processus, est rentré d'exil. Le processus qui battait déjà de l'aile, a été placé plus loin encore à la périphérie des activités de l'église.

Au sein de la KHC, en dépit d'un engagement fort manifesté tout au début du processus, il y a eu une perte graduelle d'appropriation parmi les leaders seniors et, de plus en plus, ce n'est qu'une petite équipe (l'Equipe de formation) au sein de l'organisation, qui s'est appropriée le processus et l'a piloté. Même l'implication de l'Equipe de Gestion du Changement est devenue limitée puisque d'autres problèmes ont amené l'organisation à laisser de côté les activités visant le changement. Ceci a ralenti le processus, affecté la capacité de l'organisation à assurer le suivi et le soutien du changement et crée le potentiel pour de graves conflits futurs au sein de l'organisation au cas où la base accepte le changement et les hauts cadres n'en font pas autant.

On devrait noter que le changement est un processus menaçant. Là où le changement redistribue le pouvoir dans les relations, il peut être particulièrement menaçant pour ceux qui détiennent déjà le pouvoir. La dynamique du *changement au sein de l'organisation* et la résistance, consciente ou sub-consciente des hauts cadres au changement qui les affecte d'une manière significative, ne devraient pas être sous-estimées.

2.1.1.2. La volonté d'investir dans le processus du changement au sein de l'organisation

Le partenaire n'a pas seulement besoin de s'impliquer dans le processus, il lui faut y investir des ressources et du personnel. Sans un personnel assigné à la tâche et en nombre suffisant, le processus peut devenir extrêmement vulnérable.

Une preuve de ceci est donnée dans le processus de la KHC où, avec le désengagement graduel de l'Equipe de Gestion du Changement, le processus désormais repose, en grande partie, sur l'Equipe de Formation. On s'attendait à ce que celle-ci, avec quatre personnes seulement, soit responsable de la formation, du suivi, du contrôle, et de la rédaction des rapports des programmes de formation dans l'ensemble de la dénomination, aussi bien que de l'encouragement à l'apprentissage et de la gestion de la dissémination des leçons. Ceci a placé sur eux un énorme fardeau et, inévitablement, la mise en œuvre et la gestion du processus en ont souffert. Le processus a été aussi rendu plus vulnérable. Le fait que le processus comptait trop sur ces quatre personnes et le manque de volonté au niveau de l'organisation d'augmenter la taille de l'équipe, en dépit d'un financement que Tearfund y destinait, a provoqué le surmenage de l'équipe et lui a donné le sentiment qu'elle n'est pas appréciée à sa juste valeur et a augmenté la probabilité pour eux de s'en aller ailleurs. Selon le consultant, un tel événement retarderait le processus d'au moins deux ou trois ans.

Une situation similaire est apparente dans le diocèse de Mundri où, s'il arrivait qu'un personnage clé s'en aille, les changements impulsés par le processus seraient presque certainement perdus.

Les partenaires qui s'engagent dans les processus de *changement au sein de l'organisation* doivent être préparés à y investir des ressources et tout particulièrement des personnels assignés à la tâche. Lorsque ceci n'est pas fait, le processus court un trop grand risque d'être marginalisé.

2.1.1.3 La cohérence du plan de changement au sein de l'organisation

Une bonne partie de l'efficacité du processus de *changement au sein de l'organisation* est affectée par la cohérence de sa conception.

(a) *Les interventions doivent avoir un lien entre elles.* Le processus du diocèse de Mundri a eu de la peine à impulser un changement significatif parce que le plan du changement manquait de cohérence. Les ateliers n'étaient pas intégrés dans le processus, mais constituaient tout juste une série d'interventions non reliées les unes aux autres. Ils avaient chacun un objectif interne et n'étaient pas liés ensemble. Par contre, le plan de changement de la KHC fait ressortir un lien direct entre la formation se déroulant à la base et la direction du plan stratégique.

b) *Les capacités du personnel clé devraient être renforcées.* Le plan de changement devrait identifier le personnel clé et encourager l'investissement dans ce personnel. Les bénéfices les plus importants du processus du diocèse de Mundri ont été générés par la formation que le personnel clé a reçue en finances et administration de l'église. Avec la KHC, l'investissement du temps du consultant dans la formation et l'entraînement de l'Equipe de Formation a garanti que le processus se poursuive au moment où, autrement, il aurait pu cesser ses activités.

(c) *Une planification doit être faite concernant la vitesse de la mise en œuvre à la base.* Le plan de changement de la KHC était basé sur l'hypothèse que les églises ne devraient pas commencer à initier des projets jusqu'à ce que l'ensemble du programme de formation soit déroulé. En réalité, les membres d'église ont réagi au tout petit peu de formation qu'ils avaient reçu avec un tel enthousiasme qu'ils ont commencé à initier des projets immédiatement après le premier atelier. Ceci a causé deux problèmes. Un d'eux est que, avec une formation limitée, on peut mal réfléchir sur les projets et les gérer tout aussi mal et, ceci peut amener les gens à ne pas vouloir à l'avenir s'engager dans les initiatives de l'église. En second lieu, les systèmes de suivi n'étaient pas en place pour évaluer et soutenir la mobilisation et l'auto initiation qui se passaient à la base ; ils permettaient seulement de relever si la formation avait effectivement été organisée. Ainsi, on n'est pas au courant de ce qui se passe au niveau de la base, d'où la difficulté de tirer des leçons de ce qui se passe ou de réagir de manière appropriée.

2.1.1.4 L'efficacité du consultant

Les processus de *changement au sein de l'organisation* sont très sensibles et nécessitent des consultants habiles qui sont capables de gagner la confiance du partenaire tout en conservant la capacité de le mettre au défi.

Dans le processus de la KHC, l'évaluation du travail du consultant a révélé que "ce dernier avait établi d'excellents rapports avec le niveau le plus élevé du leadership de la KHC au point d'avoir leur entière confiance et était capable de dire la vérité de manière honnête sur les progrès et les aspects qui ne marchent pas". Son implication dans le processus pendant une période de cinq ans a été significative et essentielle en vue de s'assurer que la KHC avait fait face à certains problèmes désagréables et était restée concentrée sur ses objectifs.

Dans le processus du diocèse de Mundri, le choix du consultant était quelque peu plus problématique. Il n'était pas un spécialiste en *changement au sein de l'organisation* et aussi, il en est venu à être considéré comme un représentant de Tearfund, et partant, comme une brèche par laquelle obtenir des financements, plutôt que d'être perçu comme étant neutre et indépendant.

Il est irréaliste de s'attendre à ce qu'un consultant ait toutes les aptitudes et tout le temps nécessaires pour aider, par la facilitation, une organisation à cheminer d'un bout à l'autre de tout un processus de changement. Les aptitudes nécessaires pour aider une organisation à faire face à des problèmes structurels et de capacités de haut niveau sont bien différentes de celles nécessaires pour aider à stimuler des changements d'attitudes et la mobilisation de la communauté au niveau de la base. Par exemple, l'Equipe de Formation de la KHC, bien qu'ayant immensément apprécié le soutien et la contribution du consultant, sentait toujours que l'incapacité du consultant à pleinement adapter le processus au contexte de la situation à la base, était un inconvénient majeur.

Pour de grands processus de *changement au niveau de l'organisation* comme le Projet Gilgal de la KHC, il faudrait peut-être réfléchir à la constitution d'une équipe de consultants disposant d'une gamme de savoir-faire.

2.1.2. Les forces du modèle

Le modèle de *changement au sein de l'organisation*, lorsqu'il réussit, présente un certain nombre de forces majeures :

2.1.2.1. Son impact a une grande portée

La portée du *changement au sein de l'organisation* est beaucoup plus grande que celle de n'importe quel autre modèle examiné. En travaillant avec des organisations entières, l'opportunité de démultiplier les formations selon le modèle "cascade" (qui consiste pour chaque personne formée à former à son tour d'autres personnes, et ainsi de suite) et de couvrir complètement une zone ou même un pays, est réaliste. Par exemple, le processus de la KHC a le potentiel de produire directement un impact sur 5 millions de personnes, un chiffre incroyablement élevé.

2.1.2.2. Il crée une organisation qui est engagée à faire mettre en oeuvre sa mission et qui est structurée autour de cet idéal

Les processus de *changement au sein de l'organisation* impliquent une fois de plus qu'on redéfinisse la vision et qu'on procède à une restructuration. Lorsque ces démarches sont menées avec succès, elles aident l'organisation à être beaucoup plus concentrée et efficace à impulser le changement véritable. Dans des contextes où la plupart des organisations sont aux prises avec des bureaucraties inefficaces et font face à des ressources inutilisées et à une faible capacité, le modèle de *changement au sein de l'organisation* offre la possibilité d'impulser un changement durable de long terme.

2.1.2.3 Il fournit une très bonne valeur pour l'argent

Un processus de *changement au sein de l'organisation* est cher, mais lorsqu'il réussit, sa portée s'étend davantage et il devient très rentable. Par exemple les dépenses pour le Projet Gilgal ne donnent qu'une moyenne de £67 par communauté, au cas où toutes les 5.000 églises de la KHC touchent leurs communautés comme résultat du processus. Même si dans la réalité 2% seulement de ces communautés sont touchés par l'impact du processus, la moyenne du coût par communauté demeure moins chère que dans le processus de *mobilisation de la communauté* de Narok ou dans le processus de *mobilisation de l'église et la communauté* de Soroti.

2.1.3. Les faiblesses du modèle

2.1.3.1. Le processus connaît une probabilité d'échec élevée

Toutes les forces du modèle dont la liste est donnée ci-dessus se révèlent en cas de réussite du processus. La faiblesse est que c'est un processus qui connaît une probabilité d'échec élevée.

Le processus dure longtemps - deux ans et demi pour le cas du diocèse de Mundri, sept ans et plus pour celui de la KHC. Pendant une si longue période, il est difficile de maintenir la concentration ainsi que l'engagement de l'organisation. A ceci s'ajoutent les inévitables changements au niveau du personnel, et les changements dans l'environnement externe - sécheresses, guerres etc - qui peuvent déstabiliser l'ensemble du processus. Tout particulièrement, on peut se poser la question de savoir si un modèle de *changement au sein de l'organisation* peut être efficace dans des situations de grande instabilité tel que le Soudan.

Le modèle de *changement au sein de l'organisation* n'entre naturellement dans les attributions d'aucun service existant et il est rare qu'un membre du personnel gère le processus de changement dans le cadre d'un rôle qu'il assumait avant le début du processus. La conséquence en est que les hauts cadres doivent créer du temps dans le cadre de leur travail existant pour le consacrer au processus. Ceci met en danger le processus, car il est très difficile au personnel clé d'accorder au processus de changement leur pleine attention ou d'en faire leur première priorité. Le processus peut facilement aller à la dérive par manque de supervision et de direction au niveau de l'organisation.

Le processus connaît aussi une probabilité d'échec élevée parce qu'il est dépendant du personnel qualifié à qui incombe la tâche de développer, mettre en oeuvre et gérer le plan de changement. Le défi est que la véritable nécessité du processus de *changement au sein de l'organisation* vient souvent du fait qu'il y a un manque de personnel qualifié avec lequel engager ledit processus. Il peut être nécessaire de débiter par le renforcement des capacités des individus, avant de se concentrer ensuite sur l'ensemble de l'organisation, mais ceci allonge davantage le processus. Si le modèle de *changement au sein de l'organisation* doit, de manière ultime, avoir un impact à la base, il nécessite, plus que tout autre modèle, qu'un certain nombre de hauts cadres qualifiés s'y impliquent. Certaines organisations ne disposent tout simplement pas d'un tel personnel ou lorsqu'elles en ont, ne peuvent pas réussir à le détourner des tâches qui lui incombent déjà.

La probabilité que le processus soit marginalisé ou connaisse une fin prématurée est aussi élevée parce qu'il est facile pour l'organisation de perdre l'intérêt ou la foi dans le processus. Ceci peut arriver parce qu'il faut attendre longtemps pour que le processus produise des résultats tangibles. De grandes contributions sont apportées - en temps, en argent, en énergie - souvent avec des premiers changements minimes et ceci peut causer un grand découragement.

Cela peut aussi arriver parce que le processus met au défi les relations de pouvoir au sein de l'organisation d'une manière inattendue ou non voulue par les hauts cadres.

2.1.3.2. Le processus travaille pour un changement du sommet vers la base

La force du modèle est sa capacité à atteindre l'ensemble de l'organisation, afin qu'il puisse avoir un impact direct sur chaque église. Cependant, ceci n'est possible qu'à travers une approche sommet-base dans laquelle la formation selon le principe "cascade", part du sommet au niveau du Siège national et descend jusqu'à la base en passant par le niveau zonal/diocésain et celui du district/du doyenné. L'organisation fixe les activités ; les églises de la base suivent. La faiblesse est que ceci fait prendre forme à une approche qui est contraire à celle de la *mobilisation de la communauté*. Les églises sont encouragées à participer à un calendrier d'activités de formation fixé à l'avance. Lorsque ces églises envisageront de faire face aux besoins dans leurs communautés, elles vont naturellement adopter une approche qui consistera pour elles à initier des activités et à inviter la communauté à y participer, plutôt que de chercher à travailler avec leurs communautés dès le début pour analyser ensemble les besoins et les classer par priorité. On peut voir ceci dans le genre d'initiatives entreprises par les églises et les individus dans le processus de la KHC, où le processus a inspiré des actions plutôt qu'une analyse complète.

2.1.3.3. Le processus peut renforcer les capacités des individus plutôt que celles de l'ensemble de l'église

Bien que chaque église puisse être atteinte par le processus, l'impact peut être limité. A ce jour, le processus dans le modèle de la KHC a laissé la possibilité aux "entrepreneurs" au sein de l'église de développer quelques initiatives passionnantes. Il a apporté du soutien et de l'inspiration à ceux qui ont déjà la capacité de prendre des initiatives. Cependant, on ne saurait dire de manière claire si le processus renforce les capacités des membres les plus pauvres de la communauté ou même s'il les atteint. On ne saurait non plus dire si l'enthousiasme suscité pour l'action dans quelques communautés est durable.

2.1.3.4. Le point de concentration est sur l'église, et non sur la communauté

Le modèle de *changement au sein de l'organisation* se concentre pour changer l'organisation, l'église et non pour changer ou pour produire un impact sur la communauté. L'espoir est qu'une fois que l'église aura changé, la communauté va en bénéficier. Cependant, une faiblesse naturelle de l'église est que lorsqu'une opportunité lui est donnée, il lui est beaucoup plus probable de regarder en son sein pour faire face à ses propres besoins, plutôt que de regarder à l'extérieur pour faire face aux besoins de ceux qui se trouvent hors de son cercle. A moins que l'on ne se concentre de manière explicite sur le changement dans la communauté, il est probable que la plupart des changements aient lieu à l'intérieur de l'église. Des structures nouvelles, améliorées peuvent être mise en place, mais les attitudes de l'église locale seront toujours d'envisager de faire face à ses propres besoins, plutôt que de se tourner vers l'extérieur où se trouvent les besoins de l'ensemble de la communauté.

2.1.3.5. L'impact d'un processus de *changement au sein de l'organisation* diminue inévitablement au moment où il atteint le niveau de la base

Le processus de la KHC atteint des milliers d'églises, mais l'impact produit sur chacune d'elles est limité. La formation reçue par les églises locales se passe au deuxième ou troisième niveau (de la démultiplication) et il y a une détérioration compréhensible dans la qualité de la formation car, à mesure que les personnes qui viennent d'être formées en amont forment les autres personnes en aval, la formation devient plus didactique et moins efficace. Dans d'autres modèles, le personnel formé (au début du processus) travaille directement avec les églises ou bien arrête son intervention à une étape seulement au-dessus du niveau des églises. Dans les modèles de *changement au sein de l'organisation*, l'écart est beaucoup plus grand. L'on gagne en quantité au détriment de la qualité.

2.2. Le modèle de mobilisation de l'église locale

2.2.1. Les leçons

2.2.1.1 Il est nécessaire que la reproduction soit intégrée dans la conception du processus

Il est nécessaire que chaque processus de *mobilisation de l'église* soit conçu avec, à l'esprit, la reproduction. Un processus qui passe outre cette exigence sera toujours limité par la capacité de son personnel. La comparaison entre l'ESSA dont les cinq personnels assignés à la tâche ont travaillé avec 21 églises en 2001 et ZOE dont les trois personnels assignés à la tâche ont travaillé avec 191 églises en 2002 sur des processus presque semblables, laisse penser qu'un processus plus simple pouvant être mis en œuvre par des bénévoles, peut produire un impact significativement plus grand. Dans le cas de l'ESSA, les savoir-faire pour la formation des pasteurs et des églises n'ont pas été passés aux autres, mais sont restés au niveau des 5 personnels du programme. Par contre, 20 des 32 coordonnateurs de zone bénévoles de ZOE ont organisé des ateliers de transmission de la vision à l'intention des pasteurs et des ateliers de formation au profit des bénévoles, et 10 autres d'entre eux se sentent confiants pour pouvoir en faire autant.

2.2.1.2. On peut réussir l'appropriation du processus par l'église locale en permettant à l'église de contrôler ledit processus

Le processus de ZOE est significatif parce que dès le début, le pasteur contrôle le processus. Soit celui-ci initie le contact avec ZOE, soit il répond à l'invitation d'un autre pasteur. Ce sont eux qui décident s'il faut faire avancer la vision de travailler avec les orphelins, et lorsqu'ils le font, ce sont eux qui partagent cette vision avec les congrégations de leur église locale et ce sont eux qui font des arrangements pour que ZOE vienne former les bénévoles de leurs églises. Les bénévoles ne rendent pas compte à ZOE, mais au comité de l'église locale formé pour superviser le travail des soins aux orphelins.

Comme résultat, presque chaque église est capable de soutenir ses propres initiatives par ses propres efforts, que ce soit à travers des dons à l'église, la recherche des financements auprès des donateurs locaux ou à travers des projets générateurs de revenus. Etant donné la situation très critique de l'économie du Zimbabwe, ceci est un remarquable témoignage de la nature du processus en ce qui concerne le renforcement des capacités.

En cherchant à ne pas contrôler le processus, ZOE a laissé la possibilité à des centaines d'églises de prendre l'initiative et d'être autonomes dans leur travail.

Ceci est une leçon importante pour tout processus de *mobilisation de l'église locale*. Pour que ce modèle soit efficace, le but doit être de s'abstenir de contrôler les églises et de renforcer leurs capacités et non de chercher à les contrôler ou à les diriger.

2.2.2. Les forces du modèle.

2.2.2.1. Le processus peut se concentrer sur un problème spécifique

Une approche dans laquelle une évaluation des besoins menée par la communauté détermine les initiatives de l'église locale est très importante et quelques-uns des modèles explorés dans ce rapport se concentrent sur une telle approche. Cependant, une réponse prédéterminée aux besoins de la communauté, surtout dans des situations de crise, a légitimement lieu d'être aussi envisagée. L'église peut jouer un rôle très important en fournissant du soutien et des soins de base aux orphelins du sida dont le nombre en Afrique australe atteint déjà des proportions alarmantes.

Un modèle de *mobilisation de l'église locale* convient pour aider les églises à engager des interventions immédiates concernant des problèmes spécifiques, parce qu'il n'est ni bloqué par des problèmes organisationnels qui affectent les modèles qui cherchent à impliquer l'église au niveau de la dénomination ou du district/du diocèse, ni lié par le besoin de prêter une oreille attentive aux besoins de la communauté, comme c'est le cas pour les autres modèles. Il peut se concentrer sur la tâche spécifique de mobiliser l'église sur un problème spécifique tel que le VIH/Sida, ce qui peut être d'une très grande valeur dans des situations de crise.

2.2.2.2 Le modèle peut aboutir à des résultats tangibles en peu de temps

Puisque le modèle travaille directement avec les églises, il ne faut pas beaucoup de temps pour qu'il produise quelque résultat tangible observable au niveau de la communauté locale. Contrairement à d'autres modèles, le point de départ est près de la communauté. Point n'est besoin de consacrer du temps pour d'abord convaincre les structures organisationnelles de l'église. Point n'est besoin non plus de consacrer du temps à mener une évaluation des besoins et une analyse profondes.

2.2.2.3 Le modèle n'a pas besoin d'investir des fonds destinés à autre chose dans le maintien d'une bureaucratie

Comme ZOE l'a montré, une agence de facilitation et de mobilisation n'a pas besoin de beaucoup de frais généraux. En fait, des capacités limitées peuvent constituer un avantage positif pour s'assurer que l'agence ne sera nullement tentée de prendre la responsabilité de la mise en œuvre du programme. De faibles capacités réduisent aussi la probabilité que l'église locale considère l'agence comme le pourvoyeur des ressources, ce qui encourage les églises à devenir plus rapidement autonomes.

2.2.2.4 Le modèle peut donner une excellente valeur à l'argent

Un modèle simple et qui peut faire l'objet d'une reproduction peut donner une excellente valeur à l'argent. Le travail de ZOE en est un exemple tout à fait indiqué. Pour moins de £24.000, plus de 40.000 orphelins reçoivent maintenant de la part des chrétiens de leurs communautés, des visites et un soutien réguliers - ce qui équivaut à 60 pence par orphelin. Sous tous les rapports, ceci est une bonne valeur.

La dépense n'inclut pas le coût lié à l'église locale et aux bénévoles, mais ceci fait ressortir la force d'un processus où l'église locale est préparée à prendre un tel engagement sans compter sur un soutien extérieur.

2.2.3 Les faiblesses du modèle.

2.2.3.1 Le processus de mobilisation de l'église locale compte sur l'engagement du pasteur d'église

Lorsqu'on travaille par l'entremise de l'église locale, on compte beaucoup sur le pasteur pour qu'il initie le processus, engage un plaidoyer là-dessus et l'encourage. Mais il n'est pas toujours aisé de travailler avec les pasteurs et leurs priorités ne sont pas non plus les mêmes que celle du partenaire.

Le processus de l'ESSA a trouvé que beaucoup de pasteurs avaient des préjugés profondément ancrés en eux, étaient souvent très occupés, surtout avec l'augmentation des obsèques causée par l'épidémie du sida et le problème du VIH/Sida figurait dans les derniers rangs de leurs priorités pour l'église.

2.2.3.2. Le processus de mobilisation de l'église locale est vulnérable en cas de changement des priorités de l'église

Même là où le pasteur est engagé dans le processus, les sollicitations quotidiennes de la vie de l'église rendent difficile le fait de compter sur l'église pour assurer le pilotage du changement. L'église fait face à plusieurs activités dont beaucoup sont tout à fait justifiées, et il est difficile pour elle de placer le processus de mobilisation en tête de ses priorités.

2.2.3.3 Le modèle ne permet pas les interventions des spécialistes pour faire face aux besoins

En travaillant par l'entremise de l'église locale plutôt que des agences spécialisées, le modèle de *mobilisation de l'église* locale ne peut pas fournir des réponses de haut niveau aux problèmes. Par exemple, le niveau des soins prodigués aux orphelins et à leurs familles dans le processus de ZOE ou de l'ESSA est un niveau de base. Ceux qui sont dans le besoin reçoivent le soutien et l'aide des voisins, et non des spécialistes. La valeur que peut apporter des soins de base simples, à la fois physiquement et en termes de dignité et d'estime de soi, est très élevée, mais cela ne signifie pas qu'on ne peut pas relever des problèmes de spécialiste et y faire face.

2.2.3.4. Le modèle ne facilite pas le renforcement des capacités de la communauté

En mobilisant l'église locale mais pas la communauté, le modèle crée une attitude de pourvoyeur de services aux clients au sein de l'église. Le processus ne consiste pas à travailler *avec* la communauté pour identifier les besoins et y faire face, mais à travailler *pour* la communauté. Ce faisant, le modèle court le risque de développer des initiatives pas du tout pertinentes par rapport aux besoins de l'ensemble de la communauté et des initiatives qui n'aboutissent pas au renforcement des capacités de la communauté, mais à la dépendance de celle-ci vis-à-vis de l'église.

2.2.3.5. Le modèle ne fournit pas une approche macro pour faire face aux causes profondes des problèmes

La force du modèle consiste à mobiliser de nombreuses églises individuelles à faire face à leurs besoins immédiats au sein de la communauté. Le modèle est moins approprié comme moyen d'apporter des changements au niveau structurel ou comme moyen de faire face aux causes profondes à un niveau national.

2.2.4. Conclusion

Le modèle de *mobilisation de l'église* locale est une approche très appropriée lorsqu'on cherche à faire face à un problème majeur là où les soins de base peuvent produire un impact significatif. Il y a lieu de reconnaître les inconvénients d'une telle approche - le manque de l'apport des spécialistes, la tendance vers le bien-être plutôt que vers le développement, le manque de stratégies de long terme cohérentes pour faire face aux causes profondes du problème, mais en tant qu'une option parmi la gamme des approches pour faire face à une crise aussi grande que, par exemple, l'épidémie du VIH/Sida en Afrique australe, cette approche a une très grande valeur.

2.3. Le modèle de mobilisation de la communauté

2.3.1 Les leçons

2.3.1.1 Le recrutement du personnel en nombre suffisant pour le processus est essentiel

Pour que le modèle de *mobilisation de la communauté* soit efficace, il faut un minimum d'un membre du personnel pour deux communautés dans la phase pilote.

MUD n'avait que deux personnels pour sept communautés et cela a été insuffisant, comme l'ont montré les visites de suivi irrégulières, une incapacité à fournir du soutien technique et de mentoring aux CORPs, une incapacité à anticiper les étapes cruciales dans le processus de mobilisation et des réponses tardives apportées aux signes d'alerte. Par contre, NIDP a affecté sept personnels pour travailler avec 12 communautés, et leur implication continue et régulière dans chaque communauté a été décisive pour aider à maintenir l'élan initial de ce processus de mobilisation.

2.3.1.2. Les membres du personnel de développement doivent consacrer du temps pour comprendre leur communauté et faire que le processus prenne forme de manière appropriée

Chaque communauté est unique, avec ses caractéristiques et sa dynamique propres qui tous affectent le rythme auquel elle va parcourir les cinq phases de la mobilisation. Le personnel de développement doit prendre ceci en compte lorsqu'il travaille avec les CORPs pour déterminer la périodicité des réunions de mobilisation. On ne devrait pas supposer que toutes les communautés doivent parcourir le processus à la même vitesse.

Prévoir le temps nécessaire pour comprendre la communauté va aussi aider le personnel de développement à faire face à temps aux menaces externes au processus, et en fait, à transformer ces menaces en opportunités pour la croissance de la communauté. Par exemple, dans une communauté qui était très affectée par des attaques de crocodiles, le personnel de développement a aidé la communauté à se mobiliser autour de ce problème particulier et à faire face plutôt que de le laisser persister et ainsi faire obstacle au processus.

2.3.1.3. Le personnel de développement doit porter son attention sur la mise en place d'un processus qui soit durable au-delà de leur engagement

Il est tentant pour le personnel d'encourager la dépendance des communautés vis-à-vis de leur expertise puisque ceci donne un sens de valeur et de contrôle. A cause de ceci et de la volonté des communautés de s'y complaire, un plan de retrait intentionnel doit être mis en place, sur la base duquel le personnel de développement travaillera en vue d'une indépendance totale de la communauté. Pour réaliser ceci, il est nécessaire de mettre plus d'accent sur les points suivants :

- Aider les communautés à se mobiliser ou à trouver elles-mêmes la totalité des ressources dont elles ont besoin ;
- La formation des comités de gestion de village pour gérer les activités du programme, pour être responsables du besoin continu de maintenir la communauté mobilisée, et pour suivre et évaluer les programmes ;
- Aider les communautés à entrer en partenariat avec les églises, les agences, et le gouvernement du Kenya ;
- Identifier les membres de la communauté à sélectionner et les équiper de savoir-faire spécifiques qui vont aider le développement continu de la communauté ; et
- Encourager les visites et les apprentissages entre les villages.

A Narok, il y a des signes positifs que cette approche marche, avec les communautés devenant beaucoup plus indépendantes du personnel de NIDP

2.3.1.4 Il ne faudrait pas permettre au nombre de CORPs de descendre en dessous de trois par communauté

Certaines des communautés engagées dans le processus de MUD ont souffert du fait que des CORPs se sont retirés du processus à mi-parcours, laissant le processus quelque peu sous représenté au sein de la communauté. La charge sur les CORPs actifs restants est devenue très grande. Il devrait y avoir au moins trois CORPs par communauté et, de façon idéale, au moins un par sous village, durant tout le processus.

2.3.1.5 Les CORPs ont besoin de formation et de soutien continus au-delà des cinq phases de la mobilisation

Il y a un très grand besoin pour les CORPs d'être formés dans la manière de soutenir et de conduire les communautés qui ont été mobilisées. Les problèmes qui se posent à partir des communautés mobilisées sont complexes et variés - mise sur pied des structures de mise en œuvre, gestion des attentes, maintien de l'élan, gestion des relations entre les diverses parties prenantes de la communauté, accès aux ressources externes appropriées, etc - et les CORPs ont besoin de formation et de mentoring pour résoudre ces problèmes. La différence entre l'impact pérennisé du processus de NIDP comparé au processus de MUD peut être attribuée en partie au fait que la formation et le développement continus des CORPs à Narok étaient beaucoup mieux assurés.

2.3.1.6 Les CORPs ne devraient pas être payés, mais leur contribution doit être reconnue et rémunérée

Les CORPs contribuent une immense quantité de temps et d'énergie au processus. Certains d'entre eux consacrent au processus presque la moitié de leur temps. Ce niveau de contribution doit être reconnu. Les CORPs ne devraient pas être payés dans la mesure où ceci introduirait une dynamique de dépendance malsaine dans la relation entre le service de développement et la communauté. Cependant, d'autres formes de reconnaissance, telles que la formation et des visites régulières par le personnel de développement devraient être utilisées, de manière à encourager les CORPs et à leur donner de la valeur. Les communautés elles-mêmes devraient être encouragées à reconnaître, elles aussi, la valeur du travail des CORPs. Une des communautés impliquées dans le processus de MUD a fait ceci en décidant que les CORPs ne devaient pas contribuer aux ressources des projets de la communauté, parce qu'elle reconnaissait que le rôle de mobilisation de la communauté assuré par les CORPs était déjà une énorme contribution.

2.3.1.7 Le suivi des CORPs est essentiel

La contribution des CORPs au processus est fondamentale par rapport à l'ensemble du succès de la mobilisation communautaire. De par leur rôle, ils exercent une grande influence au sein de la communauté. En conséquence, il est

essentiel que leur travail soit suivi. Au départ, cette responsabilité peut être assurée principalement par le personnel de développement, mais à mesure que la communauté se mobilise, elle voudra prendre plus de responsabilités pour ceci. Les CORPs ont besoin de comprendre le processus de suivi et de supervision et de se l'approprier - après tout ils donnent de leur temps sur la base du bénévolat - et l'équipe assurant le suivi et la supervision ne devrait pas être composée seulement des représentants du gouvernement du village, mais aussi bien de ceux de l'église locale et de ceux de l'ensemble de la communauté, de manière à garantir l'équilibre et la bonne direction.

2.3.1.8 Du temps doit être investi pour tisser des relations avec le leadership de la communauté

Lorsque l'on reconnaît les structures existantes du leadership de la communauté et les met à contribution, cela accélère l'introduction, l'intégration et la mise en œuvre du processus de mobilisation au sein de la communauté. Cela aide aussi à prévenir les luttes pour le pouvoir dommageables qui se déroulent au sein de la communauté à travers le processus. Il est par conséquent essentiel d'investir du temps pour aider le gouvernement du village à comprendre le processus, puisque sans son soutien, le processus est plus faible.

On a besoin de reconnaître que ceci est un processus continu, et non tout juste une phase au début du processus de mobilisation. Les CORPs et le personnel de développement ont particulièrement besoin d'être au courant des changements de leadership dans le gouvernement des villages. Par exemple dans une communauté de MUD, un nouveau gouvernement qui n'avait pas été impliqué dans le processus a été élu. Dans son style de leadership, il était beaucoup plus enclin à dicter ce qu'il y a à faire, et a essayé d'imposer aux CORPs et à la communauté les types de projets qu'il voulait voir mettre en œuvre, sans aucune consultation. Ceci a créé de grandes tensions.

2.3.1.9 Il faut de manière intentionnelle renforcer les capacités du personnel de développement en matière d'organisation, si l'on veut que le processus puisse faire l'objet d'une reproduction sans davantage de soutien des services du consultant

Une des forces du processus de *mobilisation de la communauté* utilisé par MUD et NIDP est la qualité de la formation du personnel de développement à mobiliser les communautés. Dans les deux cas, il y a d'excellentes preuves que le personnel de développement est capable d'appliquer la théorie et la pratique du processus, indépendamment du consultant. Le processus a été conçu avec ceci comme objectif clé et cela a très bien réussi.

Cependant avec le processus de MUD, des preuves existent pour affirmer que les savoir-faire en gestion des scénarios complexes, les savoir-faire en formation de nouveaux CORPs et concernant la manière d'initier le travail dans de nouvelles communautés, et les savoir-faire en gestion et suivi de l'ensemble du programme n'ont pas été transférés de manière appropriée.

Il faut résoudre cette situation si l'on veut que le processus puisse faire l'objet d'une reproduction sans qu'il ait besoin de solliciter de manière continue la contribution de l'expertise technique des consultants. Le personnel de développement, tout en recevant la formation et le soutien dont bénéficient les CORPs, devrait aussi avoir une formation et un mentoring supplémentaires dans la gestion plus générale d'un programme de *mobilisation de la communauté*.

2.3.2 Les forces du modèle

2.3.2.1 Le modèle de mobilisation de la communauté est efficace pour changer les attitudes et la pensée de la communauté vis-à-vis de son propre développement

Les communautés dans MUD et Narok ont pu identifier divers changements résultant du processus : les gens sont devenus plus conscients d'eux-mêmes (leurs forces, leur potentiel, leurs faiblesses et leurs rêves) ; ils en sont venus à se rendre compte que la communauté, en travaillant ensemble, peut réaliser beaucoup de choses ; ils ont découvert qu'ils avaient des ressources qu'ils peuvent utiliser plutôt que d'avoir à compter sur l'aide extérieure ; ils comprennent beaucoup mieux les points de vue et les comportements des uns et des autres ; ils sont plus unis ; et ils envisagent l'avenir de manière plus positive. Ce sont ici des changements significatifs.

2.3.2.2 Le modèle de mobilisation de la communauté aide à initier un niveau élevé d'implication de la communauté dans les projets et la prise de décision communautaires

Comme résultat du processus de MUD, la présence et la participation des personnes aux réunions de la communauté étaient beaucoup plus élevées qu'avant et les gens avaient beaucoup plus de volonté à donner de leur temps et de leurs ressources pour les initiatives touchant l'ensemble de la communauté.

A Narok, le nombre moyen de personnes présentes aux réunions de mobilisation de la communauté était de 101, chiffre qui est passé à 104 à la phase finale du processus. Les deux chiffres montrent un niveau remarquablement élevé d'engagement et d'implication maintenus dans le processus. Ce niveau élevé d'implication inclut les femmes qui avaient souvent été tenues à l'écart par le passé. Comme résultat du processus, les femmes ont pu prendre la parole beaucoup plus dans les réunions, et sont capables d'exprimer librement leurs points de vue sans que les hommes y opposent une trop grande résistance. Les femmes représentaient presque exactement 50% des personnes présentes à toutes les rencontres de la communauté.

2.3.2.3 Le modèle de mobilisation de la communauté donne aux communautés le désir et la capacité de prendre en main leur propre développement

A Narok, les communautés organisent maintenant leurs propres réunions et prennent de bonnes décisions sans avoir besoin de la supervision ou des conseils de NIDP. Ils élaborent maintenant leurs propres plans d'action, planifient leurs propres projets, fixent leurs propres objectifs et suivent le progrès de leur propre travail de développement. En effet, dès mars 2002, ce qui était assez précoce, l'on a rapporté que la plupart des projets de développement à Narok se poursuivaient désormais sans l'intervention de NIDP. Un exemple est le projet d'eau d'Erusiai où la communauté s'était enregistrée auprès du gouvernement et avait continué à rechercher des financements pour son projet sans se tourner vers NIDP pour solliciter une aide de quelque nature que ce soit.

Cette capacité d'encourager l'indépendance de la communauté est une importante force du programme.

2.3.2.4 Le modèle de mobilisation de la communauté stimule les communautés avoisinantes à vouloir prendre davantage en main leur propre développement

Le modèle de *mobilisation de la communauté* a eu une influence sur plusieurs communautés au-delà de celles qui avaient été formellement mobilisées. Un exemple frappant de ceci vient d'une communauté voisine de la zone du groupe Ulendeen à Narok. Quelques personnes de cette communauté avaient, à l'insu du personnel de NIDP, pris part aux réunions de mobilisation et ensuite sont allées mobiliser la communauté de leur propre église de manière tout à fait indépendante. Comme résultat, tous les 32 membres de l'église ont été mobilisés pour lutter contre l'insécurité alimentaire et chacun d'eux a créé un jardin potager et dispose de cultures vivrières dans un champ d'un quart d'hectare. Ceci montre que le modèle stimule d'autres communautés dans leur développement et il y a une demande en hausse provenant d'autres communautés désireuses de bénéficier du processus. Par exemple, jusqu'en mars 2003, sept villages avaient pris contact avec NIDP.

2.3.2.5 Le modèle de mobilisation de la communauté améliore de manière significative la qualité du leadership au niveau de la communauté

Les gouvernements des villages dans toutes les communautés de MUD ont affirmé qu'à la suite du processus, ils étaient maintenant de "meilleurs" leaders. Ils étaient maintenant davantage en position de diriger grâce aux nouveaux savoir-faire qu'ils avaient acquis comme la planification, l'analyse des besoins et l'établissement des priorités, la mobilisation des ressources, la manière de gérer les conflits et de comprendre le comportement de la communauté. Ils avaient maintenant des plans multi annuels pour leurs communautés et pouvaient facilement amener les gens à contribuer et à participer aux initiatives communautaires. Avant le processus, ils peinaient à amener la communauté à participer aux initiatives communautaires ou à amener les individus à contribuer aux projets de la communauté. Leurs capacités et leur efficacité en tant que leaders avaient beaucoup augmenté.

A Narok, les chefs de communauté rapportent que leur tâche d'administration provinciale est devenue beaucoup plus facile du fait que les communautés ont été mobilisées.

Le modèle n'améliore pas seulement les leaders actuels de la communauté, mais développe aussi bien de nouveaux leaders. Le modèle de mobilisation à travers la formation des CORPs et, dans une moindre mesure, la formation des membres de l'Équipe de Collecte des Informations, développe dans la communauté des gens avec des savoir-faire essentiels en mobilisation et en analyse et beaucoup de ceux-ci sont ensuite élus à des positions de leadership. Une des communautés de MUD a vu ses capacités si renforcées par le processus que, par des élections, elle a remplacé l'ensemble de l'ancien comité du village par de nouveaux membres qui avaient activement pris part au processus de mobilisation.

2.3.2.6 Le modèle de mobilisation de la communauté aide à établir des structures efficaces appartenant à la communauté pour gérer le développement communautaire

Le processus de NIDP a été très efficace dans la mise en place des institutions de développement basées dans la communauté. Ces institutions sont devenues un élément clé dans l'initiation des activités de développement, la mobilisation des communautés, le suivi des activités de terrain et l'aide aux communautés afin qu'elles réfléchissent et évaluent leur progrès.

2.3.2.7 Le modèle de mobilisation de la communauté stimule une importante croissance de l'église

En dépit du fait que le modèle ne travaille pas par l'entremise de l'église locale, celle-ci tire tout de même un important bénéfice du processus. Les églises à la fois dans les communautés pilotes de MUD et NIDP, ont montré des signes d'une très grande croissance. Le processus est encore considéré comme étant "chrétien" parce que le partenaire est basé dans l'église. Ni le personnel de développement de MUD, ni celui de NIDP n'a cherché à cacher le fait qu'il travaillait pour l'église, ni nié le fait que le processus et leur motivation se sont inspirés des valeurs chrétiennes. De manière graduelle, à mesure que la communauté prenait confiance en l'intégrité du personnel de développement, elle a alors commencé à solliciter une plus grande contribution chrétienne (par exemple que des prières soient dites au début et à la fin de chaque réunion de la communauté).

Ce processus semble conduire à la croissance de l'église pour les raisons suivantes :

- Comme l'église se montre elle-même engagée vis-à-vis du développement de l'ensemble de la communauté, la réponse de la communauté consiste, presque en guise de réciprocité, à manifester plus d'intérêt dans les questions spirituelles ;
- Du fait que le personnel de développement refuse de travailler tout juste selon les lignes fixées par les dénominations, la communauté éprouve du respect envers le processus, et comme conséquence de ce respect, plus de personnes fréquentent l'église ;
- Comme la communauté devient plus unie à travers le processus, les gens éprouvent beaucoup moins de peur à être vus se rendant à l'église et l'église devient aussi un lieu naturel de rencontres sociales ;
- Le fait que les leaders d'église sont invités à faire partie du gouvernement du village aide à atténuer la division entre l'église et la communauté, à construire les relations et à conduire à une plus grande ouverture à fréquenter l'église ;
- On en vient à identifier l'église locale avec un processus positif et qui donne la vie, dans la mesure où les rencontres de l'église deviennent un forum de communication au sujet du processus.

On ne saurait considérer que le niveau de croissance de l'église enregistré s'est produit au hasard. L'église a enregistré une importante croissance dans presque chaque communauté où le processus a été mis en œuvre. Même si le processus lui-même n'est pas particulièrement intégral, les résultats le sont.

2.3.2.8 Le modèle de mobilisation de la communauté produit rapidement des résultats comparativement à d'autres modèles de mobilisation de la communauté basés dans l'église

En comparaison avec d'autres modèles examinés dans ce rapport, le modèle de *mobilisation de la communauté* commence assez rapidement à montrer des résultats tangibles de changement, parce que le processus travaille directement avec la communauté, plutôt que d'essayer de travailler par l'entremise d'une autre agence de mobilisation telle que l'église locale ou les structures dénominationsnelles de l'église. On commence à observer les résultats tangibles du processus entre 12 et 18 mois après le démarrage du processus.

2.3.3 Les faiblesses du modèle

2.3.3.1 Le modèle de mobilisation de la communauté est vulnérable aux changements dans l'environnement extérieur

Comme avec les autres modèles, le modèle de *mobilisation de la communauté* peut être vulnérable quand la communauté fait face à d'autres problèmes plus urgents. A Narok, le nombre de personnes participant aux rencontres communautaires dans le cadre du processus a diminué du fait de la nécessité pour les populations d'aller plus loin dans les champs à la recherche de la nourriture à cause de la sécheresse et du fait de la nécessité pour elles de rester dans leurs champs pour protéger leurs cultures et bétails contre les animaux sauvages. Cette participation a également baissé parce que les gens étaient parfois sollicités au même moment pour participer aux meetings politiques à l'approche des élections. De tels problèmes peuvent parfois être utilisés comme une base pour mobiliser la communauté, plutôt que constituer un obstacle à cette mobilisation, mais ceci nécessite qu'il y ait une facilitation bien menée et au bon moment.

2.3.3.2 Le modèle de mobilisation de la communauté est vulnérable à une perturbation et à un changement au niveau de l'organisation

Bien qu'elle subisse l'impact négatif des troubles au sein de l'organisation de manière moins directe que dans le cas des autres modèles qui se concentrent en partie à changer l'organisation, la capacité du personnel de développement d'impulser le changement dans les communautés à travers le modèle de *mobilisation de la communauté* peut encore être bloquée de manière significative. Cela a été le cas avec MUD où la poursuite du développement du programme a été retardée depuis 2000 par des divisions au sein du diocèse.

2.3.3.3 Le modèle de mobilisation de la communauté dépend énormément des CORPs

Le processus dépend beaucoup trop des CORPs. Lorsque ces derniers quittent la communauté ou choisissent de laisser tomber leurs rôles, la durabilité à long terme du processus est compromise. Ceci est un problème particulièrement grave étant donné le fait qu'on exige des CORPs qu'ils consacrent beaucoup de leur temps au processus - dans le cas de MUD, à peu près 150 jours sur une période de deux ans - sans rémunération.

2.3.3.4 Le modèle de mobilisation de la communauté ne change pas les institutions de prise de décision qui sont au-dessus du niveau communautaire

Il est tout à fait courant que le développement ne fasse que peu de chemin dans une communauté avant qu'il ne soit nécessaire pour cela de demander la permission du doyenné. Par exemple, si une communauté désire construire une école secondaire qui va desservir un certain nombre de communautés, elle compte sur le doyenné pour que celui-ci mobilise les autres communautés dans la région pour aider à soutenir un tel projet. Cependant, comme le modèle de mobilisation de la communauté ne cherche pas à transmettre la vision ou à assurer des formations au niveau du doyenné de l'église, il est peu probable qu'ils aient soit la compréhension, soit la vision pour agir ainsi.

2.3.3.5. Les personnes chargées de la mise en œuvre du modèle de mobilisation de la communauté travaillent au sein d'une organisation qui peut avoir du processus une compréhension ou une appropriation insuffisantes pour être capable de soutenir un tel processus

Le modèle de mobilisation de la communauté ne cherche pas à changer l'organisation ou à l'influencer. Ceci peut ne poser aucun problème pendant les premières étapes du programme, mais une fois que les capacités des communautés sont renforcées et que celles-ci commencent à déterminer leurs propres activités pour le développement, il est probable que des tensions internes se produisent au sein de l'organisation. Ceci se voit clairement dans le processus de NIDP. Bien que NIDP fût pleinement engagé dans le processus, le diocèse de Nakuru ou son service de développement auquel NIDP devait rendre compte, comprenait peu ou pas du tout le processus. Le diocèse voulait maintenir un important contrôle sur les initiatives de la communauté, cassant ainsi tout l'objectif du processus et créant de grandes frustrations au sein des communautés dont le pouvoir d'action avait été renforcé et qui se voyaient alors enlever ce pouvoir. Bien que ce problème ait été résolu dans une certaine mesure avec la formation d'un comité composé à la fois du personnel diocésain et des représentants de la communauté, les tensions persistent.

2.3.3.6. Le fait que le modèle se concentre sur la communauté plutôt que sur l'église rend difficile la reproduction du processus à grande échelle au sein de la dénomination

Contrairement à d'autres modèles, il n'y a aucune tentative de gagner les leaders d'église et le personnel diocésain à la cause du processus et de leur en transmettre la vision. En conséquence, il est plus probable que le processus soit perçu comme ne devant intéresser que le service de développement, plutôt que l'ensemble de l'église. Par exemple à Narok, l'évêque de Nakuru n'a toujours pas une compréhension particulièrement bonne du processus, en dépit de ses nombreuses visites à Narok. Il est toujours incapable de faire la différence entre l'approche de NIDP et plusieurs approches de développement allant du sommet vers la base ailleurs dans le diocèse. En dépit d'une croissance significative de l'église, il faut encore le convaincre que cette approche devrait faire l'objet d'une reproduction ailleurs dans le diocèse. Pour cette raison, bien qu'il y ait eu un changement très significatif dans une zone locale, il est peu probable que ce processus fasse l'objet d'une reproduction dans d'autres parties du diocèse.

Chez MUD, la probabilité d'une reproduction ailleurs dans le diocèse est plus grande, parce que l'évêque était impliqué dans le travail du service de développement au niveau de la conception initiale du programme. Cependant, il faut encore gagner les pasteurs locaux à la cause du processus.

2.3.3.7. Le modèle n'utilise pas l'intégralité du potentiel de l'église locale

Là où l'église locale a apporté son soutien au modèle de *mobilisation de la communauté*, et/ou s'est montrée active par rapport au modèle, le rythme de progression et l'impact du processus ont considérablement augmenté. Cependant, que les églises se soient vraiment impliquées tend à relever tout à fait du hasard. Il est nécessaire de développer pour les églises locales et de manière intentionnelle, un programme de formation et de sensibilisation qui devrait les aider à comprendre combien le développement durable s'inscrit dans la perspective chrétienne du monde, combien l'implication de la communauté fait partie de leur appel chrétien et comment le processus pourrait permettre à l'église de construire des relations de longue durée qui pourraient faire démarrer l'évangélisation. Tout au moins, cette formation devrait être dispensée aux pasteurs qui devraient, à leur tour, former leurs congrégations. Lorsqu'on ne parvient pas à intégrer cette composante dans le processus, ce modèle perd au niveau de l'utilisation de l'intégralité du potentiel de la communauté.

2.4. Le modèle de mobilisation de l'église et de la communauté

2.4.1 Les leçons

2.4.1.1. Il faut investir suffisamment de temps dans le travail avec les leaders communautaires

A Soroti, avant de passer à l'étape de la mobilisation de la communauté, on n'a pas mis suffisamment de temps pour interagir avec la communauté locale et les leaders du gouvernement local et pour s'assurer qu'ils avaient bien compris le processus et s'y étaient engagés. Le soutien des leaders locaux est capital pour s'assurer qu'une grande proportion de la communauté participe aux réunions et devient mobilisée. Sans leur soutien, le processus ne touchera qu'un petit nombre de personnes dans la communauté et manquera de crédibilité.

2.4.1.2. Il faut penser à renforcer les capacités du personnel au niveau du diocèse/du district pour qu'il s'adapte aux nouvelles manières de travailler qu'appelle le processus

A Soroti, le modèle de *mobilisation de l'église et de la communauté* a eu un impact significatif sur la réflexion des Missions et du service de développement et sur la manière dont les ressources sont allouées à ces structures et a indirectement affecté le Siège social de PAG. En conséquence, il faut veiller à la manière de renforcer les capacités de réponses de PAG par rapport aux implications de cette nouvelle approche de développement conduite par la communauté dans le domaine de la formation, du recrutement du personnel et du budget, et qui a été inspirée par le processus. Autrement, les bénéfices du processus seront perdus et les communautés et les personnels seront frustrés.

2.4.1.3 Il en faut du temps pour que les églises locales et leurs pasteurs prennent la responsabilité de soutenir leurs facilitateurs

Il en faut du temps aux leaders d'église au niveau paroissial pour comprendre leurs responsabilités concernant la prise en charge des facilitateurs au niveau de la nutrition, du logement et du transport. Ils ne commencent à comprendre ceci qu'une fois que l'église a été mobilisée et qu'ils ont exploré la mobilisation des ressources. Avant cette étape, ils ont toujours une mentalité de dépendance. Les coûts des premières visites devraient par conséquent être partagés, la contribution du diocèse baissant de manière graduelle. Autrement, le danger est que les facilitateurs se retrouvent en fin de compte sans aucun soutien.

2.4.1.4 On rapporte que l'attaque spirituelle constitue un défi au processus

L'on a rapporté que l'attaque spirituelle est un problème auquel font face ceux qui sont impliqués dans la *mobilisation de l'église et de la communauté*. Il s'agit certainement d'un processus qui construit et équipe l'église, en conséquence, ceci ne devrait peut-être surprendre personne. Il est nécessaire de réfléchir à la manière dont les personnes impliquées dans le processus peuvent être mieux soutenues dans la prière.

2.4.2. Les forces du modèle

2.4.2.1 Le modèle permet de grands niveaux d'appropriation par l'église au niveau du diocèse et du district

Le modèle de *mobilisation de l'église et de la communauté* cherche au départ à transmettre la vision au leadership de l'agence partenaire, que ce soit au niveau du diocèse/du district ou au niveau national de la dénomination. Ceci a grandement aidé à gagner le soutien institutionnel au processus et l'implication institutionnelle y relative.

A Soroti, le leadership du district a pris soin d'identifier, avec le conseil des consultants externes, les parties prenantes clé au sein du district et au-delà, dans le but de susciter une plus grande adhésion au processus. L'Atelier de Transmission de la vision au personnel clé dans l'ensemble du district avait été capital pour gagner ce soutien. Ceci a garanti que le processus soit adopté comme une composante clé du travail de développement du district, des ressources suffisantes y ont été affectées et il y a un engagement fort à procéder à la reproduction du processus dans d'autres communautés.

A Ruaha, le fait que l'évêque ait initié le processus et ait été impliqué dans le premier atelier de transmission de la vision, a donné au processus une très grande crédibilité au sein du diocèse.

2.4.2.2. L'utilisation des études bibliques pour mobiliser l'église est très efficace

La Bible peut fournir une excellente base pour la *mobilisation de l'église* et la mobilisation des ressources, et le processus de *mobilisation de l'église et de la communauté* utilise de manière très efficace la Bible à travers la facilitation des études bibliques participatives. Ils transmettent la vision à l'église et motivent celle-ci, et créent un élan pour le changement. Ils aident aussi à ancrer l'ensemble du processus dans une compréhension biblique de la mission intégrale, ce qui aide à l'enraciner dans les valeurs et croyances de l'église. Ainsi, l'approche devient plus qu'un processus ponctuel ; elle devient une manière de vivre et par conséquent, gagne beaucoup en terme de durabilité.

2.4.2.3. Le modèle fournit un excellent moyen de transférer des savoir-faire du consultant vers les facilitateurs locaux

L'approche du modèle en ce qui concerne la formation des facilitateurs locaux, qui commence par la formation théorique suivie successivement par l'application sous l'œil du consultant, l'application sans l'intervention du consultant, et enfin par la révision et la réflexion guidées par le consultant, est cohérente par rapport aux meilleurs modèles d'apprentissage des adultes. Les premiers résultats obtenus dans les communautés pilotes où les facilitateurs locaux ont été mis à l'épreuve sans l'intervention des consultants, indiquent que les savoir-faire en mobilisation de l'église et de la communauté ont été transférés d'une manière exceptionnellement bonne.

2.4.2.4. Le modèle crée un environnement où la reproduction est encouragée

Le modèle de *mobilisation de l'église et de la communauté*, en transmettant la vision au personnel au niveau du diocèse/du district dès la première étape du processus, aide à créer une attitude positive vis-à-vis du processus, ce qui rend sa reproduction au-delà des zones pilotes dans le diocèse/le district beaucoup plus aisée. Et parce que cela fonctionne à un niveau diocésain/du district et même potentiellement à un niveau national, l'envergure en ce qui concerne la reproduction est beaucoup plus grande que dans le cas d'un processus qui se concentre uniquement au niveau de l'église locale ou au niveau de la communauté locale.

L'exemple de PAG Soroti illustre ceci. L'évaluation externe a estimé que si 25% de la première promotion des facilitateurs locaux (au nombre de 5) devenaient des formateurs dans le processus de *mobilisation de l'église et de la communauté*, et si le ratio formateur/personne formée devait être maintenu à 1/10, 50 autres facilitateurs locaux pouvaient être formés dans la seconde étape, pour travailler avec 10 à 12 autres communautés.

Si ces ratios étaient maintenus, après une deuxième et troisième étape de reproduction, (i.e 10 ans après le démarrage du processus pilote), une estimation minorée serait qu'entre 100 et 200 églises devraient avoir suivi le processus et entre 500 et 600 facilitateurs locaux formés. Pendant deux autres années et demie (i.e une quatrième étape de reproduction), chaque congrégation d'église locale dans le district de Soroti (il y en a 240) doit avoir été mobilisée, ce qui signifie un impact direct sur l'ensemble de la population du district (430.000 habitants). Ceci est peut-être improbable, mais donne une indication claire du potentiel du programme.

2.4.3. Les faiblesses du modèle

2.4.3.1. Le modèle peine à faire que l'église locale s'approprie pleinement le processus

A Soroti, dans la plupart des églises pilotes, l'implication et l'enthousiasme de l'église ont connu un déclin dès que le processus a évolué pour se concentrer sur la mobilisation de la communauté. Ceci est une faiblesse sérieuse. La principale justification pour le modèle de *mobilisation de l'église et de la communauté*, par opposition au modèle de *mobilisation la communauté*, est que ce modèle réussit beaucoup mieux à faire que l'église s'implique dans le processus de mobilisation. Cependant, la preuve donnée par PAG Soroti semble suggérer que le succès n'est que partiel, en dépit de la grande quantité de temps et d'énergie qui a été investie dans cette étape du processus. Dans le diocèse de Ruaha qui est plus en arrière dans le processus, on trouve aussi qu'il faut plus de temps que prévu pour que les membres de l'église changent leurs attitudes.

L'échec du processus à gagner le soutien sans équivoque de l'église locale est largement dû à deux facteurs : la forte culture de dépendance au sein de l'église qui compte sur l'aide extérieure plutôt que sur ses propres ressources, et un manque de volonté à interagir avec l'ensemble de la communauté. Le processus de transmission de la vision à l'église a fait du chemin dans la recherche des solutions à ces problèmes, mais n'est pas allé assez loin.

Le résultat est que le processus est soit en train d'être retardé par le fait que les facilitateurs locaux doivent rentrer à l'église pour se réassurer de l'engagement de celle-ci, soit en train d'avancer sans l'église. Si l'on veut que l'église s'approprie l'ensemble du processus et s'y implique, il est nécessaire que les facilitateurs consacrent plus de temps et d'énergie pour travailler avec l'église locale et le pasteur. Cependant, même à ce stade, les contributions sont élevées lorsqu'on les compare aux résultats obtenus au niveau de l'église locale.

2.4.3.2 Les exigences du modèle vis-à-vis des facilitateurs bénévoles sont très élevées

Le processus place d'énormes attentes sur les facilitateurs locaux. Ces derniers ne sont pas payés, et pourtant, beaucoup d'entre eux se sont retrouvés à consacrer la moitié de leur temps au processus. La plupart d'entre eux ont eu la volonté d'agir ainsi du fait de leur engagement vis-à-vis du processus et grâce à la manière dont ils se sont personnellement développés à travers leur travail avec les consultants. Cependant, des questions demeurent concernant leur volonté de consacrer suffisamment de temps au processus pendant l'étape de reproduction et quant à savoir si les nouveaux facilitateurs en formation qui ont été nommés, partageront les mêmes niveaux d'engagement, étant donné qu'ils n'auront pas à leurs côtés des formateurs expérimentés pour les soutenir.

Un autre défi qui se pose concernant le temps nécessaire exigé des facilitateurs est que des facilitateurs potentiellement excellents, qui sont engagés et bien formés, mais ont un emploi quelque part ne peuvent pas participer au processus, parce que la formation seule est trop intensive pour qu'ils puissent obtenir de leur employeur la permission de s'absenter de leur travail aussi longtemps.

A cause du niveau élevé des exigences dont les facilitateurs sont l'objet, PAG Soroti et le diocèse de Ruaha ont tous les deux réfléchi à la possibilité de rémunérer leurs facilitateurs d'une certaine manière. Ceci soulève des questions difficiles car cela peut créer la dépendance. Cependant, ceci peut être approprié une fois que les facilitateurs ont fini l'étape de formation et que l'on a besoin d'eux pour aider à l'étape de reproduction. Tant qu'ils ne sont pas payés pour le travail qu'ils accomplissent pour leurs propres communautés, le danger que la mentalité de dépendance s'installe est moindre.

Il est difficile de voir comment le processus pourrait acquérir autrement sa durabilité, étant donné les exigences que le processus place sur les facilitateurs et leurs familles. L'autre alternative consiste à réduire, de manière radicale, l'implication des facilitateurs dans le processus.

2.4.3.3 Les CCRéPs nommées par la communauté ne sont pas suffisamment soutenues

Les personnes ressources nommées par la communauté (CCRéPs) n'ont pas été suffisamment soutenues pendant le processus. En comparaison avec le modèle de *mobilisation de la communauté*, elles ont reçu très peu de formation (uniquement un atelier de onze jours) et leur rôle n'a pas été clair. Étant donné qu'il s'agit de gens qui auront une responsabilité clé dans la mobilisation en cours de la communauté et dans la mise en œuvre continue des plans d'action dès que les facilitateurs locaux vont se retirer, cette situation est potentiellement une grave faiblesse. Les CCRéPs ont besoin d'avoir de la part des facilitateurs locaux un soutien et une formation plus réguliers.

2.4.3.4. Le modèle compte sur un niveau assez élevé de capacités au sein de l'organisation pour soutenir le processus

A Soroti, les facilitateurs ont été dépendants du district pour leur transport pour aller voir les communautés et, à de nombreuses occasions, d'importants ateliers de l'église ou de la communauté ont commencé avec retard ou n'ont pas du tout eu lieu parce que l'argent de transport des facilitateurs était arrivé en retard. Ceci a entamé la crédibilité du processus et retardé le progrès.

Les retards et les interventions fluctuantes (stop-start) ont également découragé ceux qui sont en train d'être mobilisés à Ruaha.

Le partenaire de l'église doit être capable de fournir un assez bon niveau de soutien logistique, et quand il ne le peut pas, le processus peine à avancer.

2.4.3.5. La durée du processus le rend vulnérable aux facteurs externes

Le processus dure longtemps - deux ans et demi - pour atteindre le niveau que le processus de *mobilisation de la communauté* atteint en un an. Il s'en suit une augmentation de la probabilité que le processus soit affecté par des changements de l'environnement externe avant d'avoir eu la chance de s'enraciner dans l'église et la communauté. Des facteurs tels que les sécheresses, les guerres et l'instabilité pourraient aussi sérieusement perturber le processus.

2.4.4. Problèmes sur lesquels il faudrait réfléchir

2.4.4.1. Les églises locales devraient-elles être mobilisées à agir avant l'étape de la mobilisation de la communauté ?

Les opinions divergent quant à savoir si le processus de *mobilisation de l'église et de la communauté* devrait chercher non seulement à transmettre la vision à l'église locale mais aussi à la mobiliser activement afin qu'elle mette en œuvre certaines initiatives avant de passer à la mobilisation de la communauté. Le plan de départ du processus ne prévoyait pas de mobiliser l'église avant de mobiliser la communauté, mais cette démarche s'est imposée après que les églises aient senti qu'elles avaient besoin d'être en confiance par rapport au processus avant de pouvoir aller vers leurs communautés. Elles ont senti qu'elles ne pouvaient pas recommander le processus à leurs communautés sans l'avoir elles-mêmes essayé.

Cependant, de récents rapports de réflexion des consultants externes continuent d'indiquer que le niveau de confiance et d'appropriation de l'église est faible en dépit de cette approche et, à vrai dire, le rapport indique que cette approche modifiée a rendu le problème complexe en amenant certains membres d'église à penser à tort, que le processus de *mobilisation de l'église et de la communauté* s'adresse à eux et non à la communauté.

Avant que le processus de reproduction ne commence, il faut apporter des réponses à quelques questions clé ci-après:

- L'église va-t-elle s'impliquer dans la mobilisation de la communauté si elle n'a pas au préalable mené sa propre mobilisation ?
- La mobilisation de l'église peut-elle conduire à un processus faussé où les membres de l'église pensent que l'ensemble du processus doit bénéficier à l'église et non à la communauté ?
- Est-ce qu'une église mobilisée permettra à la communauté d'assurer le contrôle de la mobilisation de la communauté si l'église s'est mobilisée en premier lieu ?

2.4.4.2. Le processus de mobilisation de l'église et de la communauté convient-il pour une utilisation en zone urbaine ou dans des régions instables ?

Comme on l'a noté, le processus prend du temps. Il faut réfléchir quant à savoir si une telle approche ne convient qu'à des communautés rurales stables. Dans les zones d'instabilité et les zones urbaines où l'on trouve plus de résidents à titre temporaire, est-ce que le processus est trop lent pour être efficace ?

A présent, il n'y a pas assez de preuves pour répondre par oui ou non. Cependant, la récente instabilité dans la région de Soroti et le processus pilote d'Urban Ministries donneront une opportunité d'explorer ce problème pendant les quelques prochaines années.

2.4.4.3 Le processus de mobilisation de l'église et de la communauté convient-il pour une utilisation dans des zones rurales éloignées et isolées ?

Dans les zones éloignées, isolées, un processus de *mobilisation de l'église et de la communauté* ou, à vrai dire, tout juste un processus de *mobilisation de la communauté*, fait face à d'importants défis :

- Disposer d'un consultant pour la région (trouver quelqu'un qui soit d'accord de se rendre dans des zones si éloignées ; le coût du temps qu'il passe à voyager ; la logistique etc.)
- Trouver un lieu devant servir de cadre pour la formation
- Trouver des gens d'un niveau scolaire suffisant pour être des CORPs /des facilitateurs/des CCRéPs
- Assurer le transport des facilitateurs vers leurs communautés pilotes
- Faire contribuer toute expertise technique extérieure
- Faciliter tout apprentissage entre plusieurs pays

Le travail d'ACROSS à Yei au Soudan peut nous donner quelques indications, mais comme avec les zones urbaines et instables, c'est quelque chose qu'il faudra tester au cours des quelques années à venir.

2.4.4.4. Dans la mise en œuvre du processus de mobilisation de l'église et de la communauté, Tearfund devrait-elle travailler directement avec les églises à faible capacité ou devrait-elle travailler par l'entremise des ONG établies ?

C'est une question qui est en train d'être posée au Soudan. En ce moment, Tearfund travaille à travers ACROSS, renforçant sa capacité organisationnelle pour qu'elle travaille avec les dénominations soudanaises dans le processus de *mobilisation de l'église et de la communauté*. Cependant, on se pose la question de savoir dans quelle mesure ceci est efficace ou rentable tout particulièrement dans la mesure où ACROSS, en tant qu'organisation, n'a pas la vision ou l'appropriation du processus. Dans de telles circonstances, le processus tend à piétiner ou à perdre son sens du fait de la politique de l'organisation et les fonds finissent par soutenir les dépenses de base de l'organisation plutôt que le programme lui-même. Bien qu'il y ait un engagement envers le processus parmi les personnels désignés du programme, l'ensemble de l'organisation ne s'est pas approprié le processus. A vrai dire, si le processus semble après tout avancer, c'est grâce aux interventions régulières du Conseiller Régional de Tearfund.

Dans de telles circonstances, on pourrait soutenir que Tearfund devrait se rendre opérationnelle et assurer directement la facilitation des programmes de *mobilisation de l'église et de la communauté*. Cependant, bien qu'une telle approche puisse marcher dans une zone assez accessible et disposant d'assez de ressources comme Yei, les défis qui se posent au plan logistique pour travailler dans des régions plus éloignées (comme le transport des personnes responsables de la mobilisation vers les communautés pilotes) peuvent être difficiles à relever pour une petite équipe sans le soutien d'une grande organisation, là où l'église elle-même n'est pas en mesure de fournir cette aide.

2.4.5. Conclusion

Un processus de *mobilisation de l'église et de la communauté*, qui est très participatif et qui recherche un niveau élevé d'engagement de l'église, prend beaucoup de temps et nécessite beaucoup de facilitation externe. Plus que les autres approches, il implique que l'on dépense beaucoup plus de ressources - temps, argent, planification - avant que le moindre résultat tangible sur le terrain ne puisse être observé, et il comporte de plus grands risques. Cependant, on retient l'hypothèse qu'une fois que l'impact commence vraiment à être ressenti au niveau de la base, l'impact à long terme sera beaucoup plus grand.

Il est encore trop tôt pour tester pleinement cette hypothèse. Il faudra terminer le projet et évaluer son impact sur les communautés cibles avant de pouvoir mener une analyse. Les coûts du processus vont diminuer avec le temps, à mesure que les communautés et institutions cibles maîtrisent les savoir-faire en mobilisation et que, dans une plus grande mesure, les coûts continus de soutien de la mobilisation et du développement de la communauté sont localement générés. Comme résultat, la rentabilité du programme doit être envisagée sur une période de 5 à 10 ans, plutôt que sur la période du processus pilote.

2.5. Le modèle de mobilisation du ménage

2.5.1. Les forces du modèle

2.5.1.1. Le modèle apporte un changement qui dure longtemps

Les communautés qui ont mis en œuvre le processus il y a 5 à 6 ans, continuent de conserver les améliorations qui avaient été obtenues à ce moment-là. La poursuite de la recherche devrait aider à découvrir si ces communautés ont continué à initier et développer de nouvelles activités en l'absence du personnel diocésain de développement.

2.5.1.2. Le modèle cible les personnes les plus pauvres au sein des communautés

Alors que les modèles qui travaillent avec l'ensemble de la communauté peuvent ne pas percevoir les besoins des ménages spécifiques et particulièrement les ménages qui sont les plus isolés et les plus vulnérables, le modèle de *mobilisation du ménage* peut se concentrer sur les ménages les plus pauvres et travailler directement avec eux.

2.5.1.3. Le modèle implique des frais généraux et des coûts minimes

Le modèle n'a pas besoin de grandes structures d'appui, et s'assure que les coûts du programme effectivement engagés profitent directement à la vie des personnes pauvres.

2.5.1.4. Le modèle apporte un changement complet dans la communauté

A la fin du programme dans une communauté, on aura travaillé avec chaque ménage et ainsi, chaque membre de la communauté aura eu l'opportunité d'apporter des changements qui vont améliorer sa qualité de vie.

2.5.2. Les faiblesses du modèle

2.5.2.1. Le modèle compte énormément sur des personnels de développement expérimentés

Le modèle compte sur un personnel qui dispose de connaissances en interventions de développement dans un grand éventail de domaines - santé, agriculture, habitat, création de revenus, eau et assainissement etc - et qui travaille selon une approche de facilitation et non interventionniste, encourageant les ménages à s'approprier eux-mêmes les idées de développement et à les mettre en œuvre selon leur propre rythme. Ceci nécessite un personnel hautement qualifié et expérimenté. Les églises partenaires peuvent avoir de la peine à trouver un tel personnel ou peuvent se rendre compte qu'un tel personnel ne veut pas travailler à un tel niveau de base.

2.5.2.2. Le modèle ne se prête pas à une reproduction facile

Le fait que le modèle compte sur un personnel expérimenté et exige de lui qu'il consacre beaucoup de temps au processus signifie qu'il n'y aura toujours qu'un nombre limité de communautés avec lesquelles on peut travailler à la fois. Les communautés touchées par l'impact vont bénéficier grandement, mais cet impact sera minime en ce qui concerne les réponses, même sur le long terme, aux problèmes de pauvreté dans l'ensemble de la zone ou du district.

On ne sait pas de manière claire dans quelle mesure les communautés voisines témoins des changements apportés par le programme ont été motivées pour en faire la reproduction toutes seules sans l'intervention des deux personnels de développement ou dans quelle mesure elles en ont été capables. Ceci doit faire l'objet d'une recherche.

2.5.2.3. Le modèle n'est pas intégral dans son approche

Cette approche n'est pas concentrée sur l'église locale, et c'est le comité de développement de la paroisse, et non l'église, qui est utilisé comme gardien et responsable de la mobilisation de la communauté. Dans le processus du diocèse de North Kigezi, une dynamique spirituelle anime le travail, mais on attribue ceci plus à la spiritualité et à la passion des deux agents de développement diocésains, qu'au processus lui-même. Avec d'autres personnels, le processus pourrait bien manquer de dynamique spirituelle.

2.5.3. Conclusion

A cause du manque d'informations sur ce modèle de *mobilisation du ménage*, ce n'est que de manière provisoire qu'on peut dégager ses forces et ses faiblesses. Si c'était possible de former, d'une manière relativement facile, plus de facilitateurs de sorte que le programme n'ait pas à compter sur tout juste un ou deux personnels de développement, on pourrait ainsi faire immédiatement face à un certain nombre de faiblesses de ce modèle. En termes de rentabilité et d'impact sur la communauté, ce modèle se situe presque au même niveau que les autres. Davantage de recherche mérite certainement d'être menée.

3. Comparaison des modèles

La manière la plus appropriée de comparer les cinq modèles des programmes de mobilisation de l'église basée dans la communauté consiste à examiner le programme le plus efficace ou le plus avancé de chacun de ces modèles. Ce sont :

- *Le changement au sein de l'organisation* - Projet Gilgal
- *La mobilisation de l'église* - ZOE
- *La mobilisation de la communauté* - Narok Integrated Development Programme (Programme intégré de développement de Narok)
- *La mobilisation de l'église et de la communauté* - PAG Soroti
- *La mobilisation du ménage* - le diocèse de North Kigezi

Au début de chaque sous-section, on tente de classer les modèles, le modèle le plus efficace étant affecté du chiffre 5 et le modèle le moins efficace étant affecté du chiffre 1. Ce classement est basé sur toute la documentation disponible au moment de la rédaction de ce rapport. Sans aucun doute, s'il avait été possible de visiter les programmes et d'avoir des entretiens avec le personnel clé, certains de ces classements changeraient, mais ce classement sur la base d'un aperçu général donne une image relativement juste des forces et faiblesses des divers modèles.

3.1. La philosophie du développement

- 5 = Mobilisation de la communauté
- 4 = Mobilisation de l'église et de la communauté
- 3 = Mobilisation du ménage
- 2 = Changement au sein de l'organisation
- 2 = Mobilisation de l'église

Le modèle de *mobilisation de la communauté* et le modèle de *mobilisation de l'église et de la communauté* ont tous deux la meilleure philosophie de développement en ce sens que les deux mettent un grand accent sur la participation de la communauté pour identifier les besoins et y faire face et pour établir les structures qui, sur le plus long terme, permettent l'indépendance et la durabilité du travail de développement. Cependant, un défi potentiel avec le modèle de *mobilisation de l'église et de la communauté* est que l'église, à l'issue de la mobilisation, peut opposer de la

résistance, vouloir contrôler le processus. Il est nécessaire de procéder à des vérifications pour savoir si ceci se produit vraiment.

Le modèle de *mobilisation de l'église* et le modèle de changement au sein de l'organisation se concentrent tous deux sur l'église, plutôt que sur la communauté. Ceci a tendance à mener à des approches sociales ou des approches qui vont du sommet vers la base, plutôt qu'à la participation significative de la communauté. Le modèle de *mobilisation du ménage* engage vraiment la communauté et cherche à renforcer les capacités des individus afin qu'ils s'approprient leur développement et lui fassent prendre forme. Cependant, le fait de compter sur les "experts" en développement externes pendant toute la durée du programme rend ce modèle moins durable que le modèle de *mobilisation de la communauté* et celui de *mobilisation de l'église et de la communauté*.

3.2. La comparaison des modèles

3.2.1 La réponse intégrée aux besoins de la communauté

- 5 = Mobilisation de la communauté
- 4 = Mobilisation de l'église et de la communauté
- 3 = Mobilisation du ménage
- 2 = Changement au sein de l'organisation
- 1 = Mobilisation de l'église

Le processus du Narok Integrated Development (Développement intégré de Narok) s'est distingué comme étant très efficace pour faire face, d'une manière intégrée, à une grande gamme de besoins de la communauté. C'est le seul programme qui, à ce jour, a stimulé une grande variété d'initiatives communautaires pour faire face aux problèmes de santé, d'éducation, de sécurité alimentaire, de création de revenus et de communication. La force du modèle repose sur le renforcement des capacités de la communauté à agir, et non sur le fait d'apporter un appui de spécialiste, et ainsi, l'église ou le service de développement n'est pas gêné par ses propres domaines d'expertise. Il est encore trop tôt pour évaluer l'impact de PAG Soroti, mais étant donné que l'étape de la mobilisation de la communauté est très semblable, on pourrait s'attendre à ce que les résultats soient tout aussi bien semblables.

Le modèle de *mobilisation du ménage*, en travaillant séparément avec chaque ménage, aide à identifier une grande gamme de problèmes différents et encourage une approche intégrée. Cependant, ce modèle est plus faible que les modèles de *mobilisation de la communauté* parce qu'il ne tend pas à canaliser les énergies en vue de la recherche de réponses communautaires collectives aux problèmes, ce qui peut être plus efficace que des actions individuelles isolées.

Le modèle de *changement au sein de l'organisation* peut inspirer les gens à prendre des initiatives individuelles vis-à-vis d'une gamme de problèmes, mais il n'y a pas une approche intégrée. Les premières preuves venues du Projet Gilgal indiquent que des individus motivés montent leurs propres projets dans les domaines où ils se sentent capables - par exemple, la création de revenus - mais il n'y a pas une approche systématique pour faire face aux besoins de la communauté.

Le modèle de *mobilisation de l'église* est efficace pour faire face à des problèmes spécifiques - dans le cas de ZOE, le problème du VIH/Sida - mais il ne se prête pas au défi plus compliqué de faire face à l'ensemble des besoins de la communauté, dont le problème spécifique n'est tout juste qu'un élément.

3.2.2. Les bénéficiaires cibles

Nombre de bénéficiaires

Atteinte des personnes les plus pauvres au sein de la communauté

- | | |
|--|--|
| 5 = Mobilisation de l'église | 5 = Mobilisation du ménage |
| 4 = Changement au sein de l'organisation | 4 = Mobilisation de l'église |
| 3 = Mobilisation de la communauté | 3 = Mobilisation de la communauté |
| 2 = Mobilisation de l'église et de la communauté | 3 = Mobilisation de l'église et de la communauté |
| 1 = Mobilisation du ménage | 1 = Changement au sein de l'organisation |

Le nombre de bénéficiaires directs du programme de mobilisation de l'église de ZOE est au-dessus de 40.000. Tous ces bénéficiaires sont des orphelins ou des familles vulnérables, et sont presque tous les personnes les plus pauvres dans leurs communautés. Le modèle de mobilisation du ménage est aussi très concentré sur les besoins des personnes pauvres, puisqu'il cible de manière spécifique les ménages individuels. Cependant, comme il ne travaille à la fois qu'avec trois communautés, le nombre de ses bénéficiaires est petit.

Le modèle de *changement au sein de l'organisation* de la KHC, à cause de son envergure, peut produire un impact sur un grand nombre de bénéficiaires. Pour l'instant, il n'y a pas de données pour bien évaluer le nombre de bénéficiaires, mais ce nombre se situe probablement entre 10.000 et 20.000. Cependant, des indications montrent que le processus n'atteint pas encore les personnes les plus pauvres au sein de la communauté, mais plutôt renforce le pouvoir d'action de ceux qui ont déjà des initiatives et des ressources.

Le modèle de *mobilisation de la communauté* et le modèle de *mobilisation de l'église et de la communauté* font tous deux face aux problèmes de pauvreté au niveau de l'ensemble de la communauté. Ceci signifie que les personnes les plus pauvres en bénéficient en tant que membres de la communauté, mais elles ne sont pas ciblées de façon spécifique. Le programme de Narok exerce un impact sur une zone de 11.000 personnes. Le processus de PAG Soroti se concentre sur une zone légèrement plus petite.

3.2.3 Le renforcement des structures de la communauté

- 5 = Mobilisation de la communauté
- 4 = Mobilisation de l'église et de la communauté
- 3 = Mobilisation du ménage
- 2 = Changement au sein de l'organisation
- 2 = Mobilisation de l'église

Le modèle de *mobilisation de la communauté* aide à renforcer, de manière significative, les structures communautaires existantes et à mettre sur pied de nouvelles structures qui rendent compte et sont efficaces. Les éléments clés dans cette démarche sont l'accent mis sur le renforcement du pouvoir d'action de la communauté et le temps consacré à la formation et au renforcement des capacités des comités de développement de la communauté. Le modèle de *mobilisation de l'église et de la communauté* est semblable, mais l'avenir dira si le fait de commencer le processus avec l'église locale fait quelque peu perdre leur pouvoir aux structures de la communauté ou amène celles-ci à sentir qu'on leur passe par-dessus. Le modèle de *mobilisation du ménage*, en travaillant par l'entremise des comités de développement de la paroisse, aide aussi à équiper les structures de la communauté locale de savoir-faire et à leur insuffler de l'énergie.

D'autre part, ni le modèle de *changement au sein de l'organisation*, ni le modèle de *mobilisation de l'église* n'a nullement d'impact sur les structures communautaires.

3.2.4 Les changements d'attitudes

- 5 = Mobilisation de la communauté
- 3 = Mobilisation de l'église et de la communauté
- 3 = Mobilisation du ménage
- 2 = Changement au sein de l'organisation
- 1 = Mobilisation de l'église

Une fois encore, ces modèles qui se concentrent de manière plus spécifique sur la communauté ont produit le plus grand impact. Le modèle de *mobilisation de la communauté* s'est distingué comme étant très efficace à changer les attitudes, alors que les modèles qui se concentrent le plus sur l'église tendent à avoir une influence moins directe sur les attitudes des communautés.

3.2.5 La capacité à faire face aux problèmes de pauvreté à un niveau macro

- 5 = Changement au sein de l'organisation
- 4 = Mobilisation de l'église et de la communauté
- 3 = Mobilisation de la communauté
- 2 = Mobilisation de l'église
- 1 = Mobilisation du ménage

Toute une dénomination ou diocèse/district peut exercer une influence significative lorsqu'elle fait face aux problèmes de pauvreté à un niveau macro, que ce soit en terme de défi lancé au sous-investissement ou à la corruption du gouvernement ou en terme de développement d'une réponse à un problème clé de pauvreté au niveau de toute une zone ou de toute la nation. A ce sujet, le modèle de *changement au sein de l'organisation*, avec son accent sur l'aide en vue de développer des structures efficaces et une vision plus claire, a le plus grand potentiel dans ce domaine. Le modèle de *mobilisation de l'église et de la communauté*, avec sa capacité à transmettre la vision à une dénomination et à motiver celle-ci autour d'un programme d'activités un peu plus réduit, peut aussi se prêter au renforcement des capacités de l'église afin que celle-ci agisse de manière efficace.

La *mobilisation du ménage*, d'autre part, est trop concentrée sur les besoins individuels pour être capable de contribuer à la recherche des solutions à des problèmes au niveau macro, même s'il y a eu une opportunité pour des échanges d'idées. Le modèle de *mobilisation de l'église* de ZOE a le potentiel d'être quelque peu plus efficace, mais il manque la capacité dont dispose un diocèse ou une dénomination à faire naturellement converger un ensemble d'intérêts.

3.3. L'impact sur l'église

3.3.1 Le changement au sein de la dénomination

- 5 = Changement au sein de l'organisation
- 4 = Mobilisation de l'église et de la communauté

- 3 = Mobilisation de l'église
- 2 = Mobilisation de la communauté
- 1 = Mobilisation du ménage

Le modèle de *changement au sein de l'organisation*, lorsqu'il est efficace, peut avoir un impact très significatif sur la dénomination d'église. Le modèle se concentre entièrement à apporter des changements au sein des structures de la dénomination, afin que celle-ci soit mieux placée pour accomplir sa mission. Le modèle de *mobilisation de l'église et de la communauté* a un objectif quelque peu plus étroit - la transmission de la vision à la dénomination et la mobilisation de celle-ci autour du ministère intégral - mais, du fait de ce point de concentration plus étroit et de la nature plus radicale de cette approche, ce modèle peut avoir le potentiel d'apporter presque autant de changement que le modèle de *changement au sein de l'organisation*.

Le modèle de *mobilisation de l'église* se concentre sur les églises prises séparément et par conséquent, ne change pas des dénominations entières. Cependant, avec le temps, l'impact du processus sur les églises prises séparément peut mener au changement des structures de la dénomination.

La *mobilisation de la communauté* a un impact sur les structures de la dénomination presque par défaut. Puisque le service de développement change au niveau de sa culture et de son approche, dictant moins à la communauté le chemin à suivre et se laissant plutôt guider par les choix de celle-ci, ceci peut créer des tensions et déclencher la synergie du changement au sein de l'ensemble de l'institution dont fait partie le service de développement.

Le modèle de *mobilisation du ménage* a un impact minime sur la dénomination d'église.

3.3.2 La croissance de l'église locale

- 5 = Mobilisation de la communauté
- 4 = Mobilisation de l'église et de la communauté
- 2 = Changement au sein de l'organisation
- 2 = Mobilisation de l'église
- 1 = Mobilisation du ménage

De manière fort surprenante, le modèle qui semble avoir le plus grand impact en terme de croissance de l'église, est le modèle de *mobilisation de la communauté*. En dépit du fait que ce modèle ne se concentre point sur l'église locale, il y a eu une augmentation de 93% dans la fréquentation de l'église depuis le début du processus. Les raisons de cette croissance sont données dans la section Analyse de ce rapport.

Le modèle de *mobilisation de l'église et de la communauté* en est encore à ses débuts mais les premières preuves suggèrent que la croissance de l'église au niveau du nombre n'est pas plus grande que dans le cas du modèle de la *mobilisation de la communauté*, et serait même potentiellement inférieure à ce dernier. Cependant, ce qui est différent est que le modèle de *mobilisation de l'église et de la communauté* conduit, à n'en pas douter, à la croissance spirituelle au sein de la congrégation. Les études bibliques et les enseignements sur le ministère intégral ont conduit à une plus grande soif pour l'étude de la parole de Dieu.

Le modèle du *changement au sein de l'organisation* montre aussi des signes qu'il a eu un impact significatif sur la croissance de l'église locale, mais à présent les preuves relèvent encore largement de l'anecdote. L'histoire du Projet Gilgal au sujet d'une église qui a vu 5.000 personnes de deux tribus "intouchables" se convertir à la foi, est une histoire extraordinaire, mais on ne sait pas encore si de tels évènements se produisent dans l'ensemble du pays ou constituent plutôt des cas isolés ponctuels.

Le modèle de *mobilisation de l'église* conduit aussi à la croissance de l'église avec la plupart des églises engagées dans le programme de ZOE enregistrant une augmentation du nombre des personnes qui les fréquentent et se convertissent à la foi chrétienne, mais les rapports ne sont pas égaux à la croissance de l'église qui se produit dans les modèles ci-dessus.

Le modèle de *mobilisation du ménage* est en train d'avoir un certain impact grâce aux témoignages des deux personnels de développement impliqués, mais il ne produit pas d'impact significatif en terme de croissance de l'église.

3.3.3 Les changements d'attitudes au sein de l'église

- 5 = Mobilisation de l'église et de la communauté
- 4 = Changement au sein de l'organisation
- 3 = Mobilisation de l'église
- 2 = Mobilisation de la communauté
- 1 = Mobilisation du ménage

Certains modèles ont été plus efficaces à aider à changer les attitudes au sein de l'église vis-à-vis du développement, du leadership et de l'ensemble de la communauté.

Le modèle de *mobilisation de l'église et de la communauté* se concentre en vue d'impulser des changements d'attitudes au sein de l'église. Il y a de bonnes preuves pour affirmer que, au niveau du diocèse ou du district, ceci se

déroule avec succès. On peut citer par exemple le cas de PAG Soroti qui a une plus grande confiance en son interaction avec d'autres agences et le cas du personnel de développement qui se montre beaucoup plus enthousiaste à travailler avec les églises au niveau de la base dans une approche de facilitation plutôt qu'une approche directive. Les pasteurs d'église sont devenus beaucoup plus convaincus de la nature biblique du ministère intégral. Au niveau du membre de l'église locale, on note aussi des changements d'attitudes avérés avec une augmentation des dons aux personnes pauvres et plus d'engagement envers elles. Cependant, on ne sait pas encore de manière claire si ces changements dans les attitudes seront permanents.

Le modèle de *changement au sein de l'organisation* peut aussi être efficace en ce qui concerne le changement des attitudes. Dans les cas où, à l'exemple du Projet Gilgal, cet objectif de changement d'attitude est une préoccupation majeure du processus, ce modèle peut être très efficace. Le Projet Gilgal a enregistré une grande gamme de changements au sein de l'église. Entre autres, le leadership du Siège national de la KHC est devenu plus ouvert à discuter des problèmes et à écouter les autres, les leaders de zone sont devenus plus enthousiastes, ouverts et enclins à la facilitation dans leur style de leadership, et les leaders au niveau du district sont devenus meilleurs dans le travail en groupe.

Le modèle de *mobilisation de l'église* peut ne pas affecter grandement les attitudes au niveau du diocèse/du district, mais il peut être efficace à changer les attitudes au niveau de l'église locale. La capacité de ZOE à recruter plus de mille bénévoles au sein des églises pour travailler avec les personnes vivant avec le VIH/sida, constitue un bon indicateur du changement d'attitude qui peut être apporté.

La *mobilisation de la communauté* ne change pas directement ou ne met pas directement au défi les attitudes de l'église, bien que celles des églises locales qui choisissent vraiment de s'engager dans le processus en cours dans leur communauté, commencent à changer dans leur attitude vis-à-vis de la communauté et de leur compréhension du leadership de l'église. Cependant, le processus n'exerce pas d'impact sur celles des églises qui résistent au changement.

Le modèle de *mobilisation du ménage* n'affecte pas les attitudes au sein de l'église.

3.4. La formation

3.4.1 La formation du personnel

- 5 = Mobilisation de l'église et de la communauté
- 5 = Mobilisation de la communauté
- 5 = Changement au sein de l'organisation
- 2 = Mobilisation de l'église
- 2 = Mobilisation du ménage

Il y a de très bonnes opportunités pour la formation et le renforcement des capacités des personnels du programme désignés de l'église au sein des modèles suivants : *mobilisation de l'église et de la communauté*, *mobilisation de la communauté* et *changement au sein de l'organisation*. A vrai dire, tous les trois partenaires : PAG Soroti, NIDP et KHC attestent d'un niveau élevé de transfert de savoir-faire de la part des consultants respectifs à leurs personnels clé. Très justement, ces processus ont reconnu la nécessité de renforcer les capacités de leurs personnels clé, et ont investi des ressources à cet effet. Les forces des modèles de *mobilisation de l'église et de la communauté* et de *mobilisation de la communauté* sont qu'ils suivent une excellente méthodologie d'apprentissage des adultes, donnant au personnel l'opportunité d'apprendre la théorie du processus et de la mettre ensuite en pratique sous la supervision du consultant ; cette étape étant suivie d'une mise en pratique sans l'intervention du consultant avec l'opportunité de réfléchir sur l'expérience et d'en tirer des leçons. La principale faiblesse a été que la formation du consultant a eu tendance à ignorer les problèmes plus grands concernant la manière de gérer et de suivre le programme en tant qu'un tout. La force du processus de la KHC a été le fait que le consultant s'est concentré en vue de développer les savoir-faire d'une petite équipe de personnels – l'Equipe de Formation – et cette approche intensive a conduit au développement d'une équipe hautement capable. La faiblesse de cette approche est que le consultant n'a pas eu beaucoup d'expérience au niveau de la base, et a ainsi trouvé plus difficile de mettre en contexte le processus de manière appropriée.

Ni le processus de *mobilisation de l'église* de ZOE, ni celui de *mobilisation du ménage* du diocèse de North Kigezi n'a cherché à former le personnel.

3.4.2 La formation des facilitateurs bénévoles

Nombre de personnes formées

- 5 = Changement au sein de l'organisation
- 4 = Mobilisation de l'église
- 3 = Mobilisation de l'église et de la communauté
- 2 = Mobilisation de la communauté
- 1 = Mobilisation du ménage

Qualité de la formation

- 5 = Mobilisation de l'église et de la communauté
- 4 = Mobilisation de la communauté
- 3 = Mobilisation du ménage
- 2 = Mobilisation de l'église
- 1 = Changement au sein de l'organisation

Les bénévoles sont des gens qui ne sont pas des employés du programme mais qui consacrent une bonne partie de leur temps à aider à la facilitation du processus.

Le modèle de *changement au sein de l'organisation*, en utilisant une approche "cascade" pour assurer la formation, a la capacité de former des milliers de bénévoles. Le Projet Gilgal a remarquablement formé bien au-dessus de 3.500 facilitateurs bénévoles. Il a été capable de le faire grâce à la formation par le consultant de quatre personnels de la KHC qui ont, à leur tour, formé plusieurs milliers de formateurs des formateurs au niveau zonal, lesquels ont alors formé plusieurs milliers de pasteurs d'église qui vont ensuite former leurs congrégations. Cette approche n'est possible que là où le diocèse/le district ou la dénomination appuie pleinement le processus et est préparé à lui fournir des ressources en termes d'argent, de temps et d'énergie. L'élan pour un programme de formation aussi énorme peut mieux résulter d'un processus de *changement au sein de l'organisation*. La faiblesse de cette approche est que la qualité de la formation tend à diminuer à mesure que l'on descend dans la chaîne et les importantes approches d'apprentissage des adultes utilisées dans la formation aux niveaux les plus élevés ont tendance à être remplacées, lorsqu'on est plus près de la base, par des styles plus didactiques et moins efficaces. Le processus produit de bons résultats au plan de la quantité, mais pas nécessairement en ce qui concerne la qualité.

Le modèle de *mobilisation de l'église et de la communauté* investit une énorme quantité de temps dans ses facilitateurs bénévoles clé (connus sous le nom de "disciples"), les formant au même niveau que le personnel du programme. A l'étape pilote, le consultant travaille côte à côte avec eux ; dans les étapes futures, ces facilitateurs des personnels travailleront avec des bénévoles. D'excellentes opportunités sont fournies pour l'apprentissage, l'action et la réflexion. La faiblesse avec ceci est que cette équipe est, par nécessité, assez petite (15 membres dans le cas de PAG Soroti) et la demande en temps qu'exige une formation de qualité aussi élevée peut être presque excessive. Ce modèle forme aussi d'autres personnes (6 personnes ressources appartenant à l'église et par communauté ; à peu près 20 membres de l'équipe de collecte des informations par communauté). Mais à ce jour, cette formation a eu lieu à un niveau relativement bas.

Le modèle de *mobilisation de la communauté* forme ses personnes ressources appartenant à la communauté (CORPs) de la même manière que le modèle de *mobilisation de l'église et de la communauté* forme ses "disciples". Le processus est plus court puisqu'ils ne sont pas formés en vue d'assurer la facilitation de l'église locale, mais le processus demeure toujours long et exigeant.

Le modèle de *mobilisation de l'église* de ZOE forme des coordonnateurs de zone bénévoles pour transmettre la vision aux pasteurs d'église et les former afin qu'ils transmettent la vision à leurs congrégations. En maintenant la formation simple et concentrée, ZOE a pu former 32 coordonnateurs de zone qui ont maintenant formé et transmis la vision à plus de 191 pasteurs d'église locale. La formation ne touche pas à certains des problèmes plus difficiles (par ex. la participation communautaire), mais le maintien du caractère simple de cette formation a rendu plus facile la possibilité de sa reproduction.

Le programme de *mobilisation du ménage* forme les comités de développement des paroisses en MARP et dans la manière de rendre visite aux ménages, et les deux personnels font des visites régulières pour apporter du soutien et faire la démonstration des bonnes pratiques. Bien que le nombre de personnes qui subissent la formation soit relativement petit - à peu près 5 à 6 personnes par communauté - on présume que la qualité de la formation qu'elles reçoivent est assez élevée étant donné la quantité du temps du personnel investi.

3.5. L'impact du modèle sur le long terme

3.5.1 La durabilité

- 5 = Mobilisation de la communauté
- 4 = Mobilisation de l'église et de la communauté
- 3 = Mobilisation de l'église
- 2 = Mobilisation du ménage
- 1 = Changement au sein de l'organisation

En terme d'impact sur les communautés existantes, le modèle de *mobilisation de la communauté* est le modèle le plus durable. Le fait que le modèle se concentre à renforcer les capacités des structures communautaires indépendantes à gérer, mettre en œuvre et assurer le suivi de leurs propres initiatives de développement est très important, et l'exemple du processus de NIDP atteste que le modèle est efficace lorsqu'il travaille ainsi. De manière très efficace, le modèle permet aussi aux communautés de développer des niveaux élevés d'appropriation en ce qui concerne leur propre développement et un engagement à "faire les choses pour nous-mêmes".

Le modèle de *mobilisation de l'église et de la communauté* est aussi durable pour les mêmes raisons, puisqu'il suit un processus semblable. Cependant, il se pose un problème en ce sens que, en mobilisant en premier lieu l'église, le niveau de l'appropriation communautaire dans le processus peut baisser et avec lui, la légitimité de toute structure communautaire résultant du processus. Il est nécessaire de suivre soigneusement ceci sur les 2 à 3 prochaines années.

Le modèle de *mobilisation de l'église* est durable parce que, dès le départ, les églises qui y participent sont encouragées à prendre pleinement la responsabilité du processus et à ne pas compter sur ZOE pour l'appui financier ou administratif. Si ZOE devait fermer ses portes, presque toutes les églises seraient capables de poursuivre leurs programmes. Le niveau d'appropriation est élevé au sein des églises aussi. Elles sont motivées parce qu'elles sont convaincues qu'elles doivent agir, pas parce qu'il y a des financements extérieurs disponibles.

Avec le modèle de *mobilisation du ménage*, des preuves existent pour affirmer que les changements enregistrés par les ménages pendant le processus sont maintenus par la suite. Cependant, on ne sait pas de manière claire si les ménages et les communautés continuent d'initier de nouveaux changements. Il est nécessaire d'explorer ceci. La durabilité à plus long terme du programme de North Kigezi peut être limitée par le fait que ce programme compte beaucoup sur les deux personnels expérimentés qui n'ont formé personne d'autre à pouvoir faire leur travail.

L'impact du modèle de *changement au sein de l'organisation* a le potentiel d'être durable puisqu'il cherche à aider l'église à devenir plus efficace dans la réalisation de sa mission. Cependant, le processus du Projet Gilgal met en exergue quelques-uns des défis d'une telle approche. Pour que l'impact d'un programme aussi grand que le Projet Gilgal soit durable, il est nécessaire que le leadership supérieur de l'église s'engage de tout cœur dans le processus et même si cet engagement est acquis au début, il peut être difficile à maintenir sur une longue période et aussi dans le cas où le changement finit par mettre au défi la dynamique du pouvoir de l'église. Une des conséquences de ceci est que le Projet Gilgal dépend énormément de l'Equipe de Formation composée de tout juste 4 membres et ainsi, on se pose beaucoup de questions sur sa durabilité, puisque l'Equipe de Formation est submergée de travail et se sent sous-estimée. Au niveau de la base, on se pose la question de savoir dans quelle mesure le processus est durable. La formation a créé un enthousiasme initial, mais n'a pas fait face de manière adéquate à la nécessité pour la communauté de disposer d'initiatives et de structures qui lui sont propres. Celles-ci sont essentielles et constituent la condition pour que l'impact recherché s'inscrive sur le long terme et soit durable.

3.5.2 La reproduction et la portée

La reproduction

- 5 = Mobilisation de l'église et de la communauté
- 4 = Mobilisation de l'église
- 3 = Mobilisation de la communauté
- 2 = Mobilisation du ménage
- 1 = Changement au sein de l'organisation

La portée

- 5 = Changement au sein de l'organisation
- 4 = Mobilisation de l'église et de la communauté
- 3 = Mobilisation de l'église
- 2 = Mobilisation de la communauté
- 1 = Mobilisation du ménage

Le fondement du modèle de *changement au sein de l'organisation* consiste à rendre possible un changement fondamental unique de l'ensemble de l'organisation. Par conséquent, le processus en soi n'est pas conçu pour faire l'objet d'une reproduction. Divers éléments du processus, telle que la formation, peuvent faire l'objet d'une reproduction mais pas le processus dans son ensemble. Ce point de concentration sur le changement de l'organisation amène le modèle à avoir une portée beaucoup plus grande que n'importe lequel des autres modèles. Une comparaison directe entre le processus de *changement au sein de l'organisation* qui se déroule dans la KHC et le processus de *mobilisation de l'église et de la communauté* en train d'être mis en œuvre par son service Urban Ministries clarifie ceci. Le Projet Gilgal aura une influence sur toutes les 5.000 églises locales de la KHC, alors que, pendant la même période, Urban Ministries travaillera tout au plus avec 50 églises. En terme d'échelle, la différence est énorme.

Le modèle de *mobilisation de l'église et de la communauté* est très bien indiqué pour permettre la reproduction. En se concentrant sur le niveau du diocèse/du district ou sur le niveau national de l'église, il aide à créer l'appropriation et l'engagement dans le processus parmi les responsables clé en prise de décision, s'assurant ainsi qu'il y a un élan pour faire avancer le processus au-delà de la phase pilote. Le processus forme également une équipe de personnels à la manière de procéder à la reproduction sans avoir besoin de la facilitation externe et cette équipe est soutenue par une équipe de facilitateurs bénévoles. Bien que la reproduction prenne plus de temps que dans le cas du modèle de *mobilisation de l'église*, la portée sur le long terme du modèle est énorme. Comme le montre la section Analyse, au bout de 12 ans, l'ensemble du district de Soroti composé de 240 communautés pourrait avoir mis en œuvre le processus de *mobilisation de l'église et de la communauté*.

Le modèle de *mobilisation de l'église* de ZOE est un modèle conçu pour permettre une reproduction rapide et facile, et on le voit par le nombre de nouvelles églises (70) qui ont commencé le processus pendant la seule année 2002. Le processus est simple, s'accommode de faibles coûts et sa facilitation peut être assurée par une équipe de coordinateurs déployés à travers une grande zone géographique, permettant ainsi au programme d'atteindre un grand nombre d'églises. Il n'exige pas de grandes contributions de la part d'un consultant ou d'une équipe de personnels. Ce sont ces exigences qui créent des goulots d'étranglement pour la reproduction dans les autres modèles. Cependant, un processus plus compliqué, comme celui utilisé par l'ESSA, ralentit de manière significative, la vitesse de la reproduction.

Le modèle de *mobilisation de la communauté* ne se prête pas si facilement à la reproduction. Il forme une équipe de personnels qui est capable d'assurer la facilitation du processus, mais contrairement au processus de *mobilisation de l'église et de la communauté*, il ne forme pas une équipe de facilitateurs bénévoles qui sont disponibles pour mobiliser d'autres communautés. Les CORPs ont tendance à être spécifiquement attachés à une communauté et ainsi le processus dans les nouvelles zones va compter énormément sur l'équipe des personnels. Aussi, comme le modèle ne

se concentre pas sur les structures d'église, il lui est plus difficile d'obtenir l'engagement des pasteurs d'église et l'engagement du diocèse à procéder à la reproduction du processus ailleurs. La situation à Narok illustre ceci, car en dépit des résultats extraordinaires du programme, le diocèse semble peu disposé à procéder à la reproduction du processus ailleurs.

Le modèle de *mobilisation du ménage* ne se prête pas à une reproduction rapide du fait qu'il compte sur un personnel de développement expérimenté et à cause du niveau élevé des contributions attendues de ce personnel. Par exemple, le diocèse de North Kigezi ne travaille qu'avec trois églises pendant une période de trois ans.

3.6. Les niveaux de contributions en temps requis

Ces niveaux sont évalués sur la base des contributions en temps par communauté, et dans le classement la contribution en temps la moins intensive est affectée du chiffre 5 et la plus intensive du chiffre 1.

	Personnel	Expertise technique des consultants	Facilitateurs bénévoles	Eglise locale	Rencontres de la communauté
Changement au sein de l'organisation	5	3	5	2	5
Mobilisation de l'église	4	5	4	3	5
Mobilisation de la communauté	3	2	3	5	1
Mobilisation du ménage	2	5	2	5	3
Mobilisation de l'église et de la communauté	1	1	1	1	2

Bien que les exigences du modèle de *changement au sein de l'organisation* en ce qui concerne le temps du personnel soient de loin les plus grandes comparativement à tous les autres modèles, - en réalité deux fois plus que tout autre modèle pour parvenir au même niveau d'action de l'église et de la communauté - sa portée est si grande que, par communauté, il fonctionne comme le processus qui exige de loin le moins d'investissement en temps. Il en est de même des exigences en temps qu'il place sur les facilitateurs bénévoles. Prises globalement, ces exigences en temps sont énormes (une estimation approximative d'environ 108.000 jours des bénévoles), mais par communauté, les contributions en temps deviennent relativement petites (22 jours par communauté). Le modèle dépend énormément des services des consultants externes et pourtant, une fois encore, par communauté, la quantité de temps devient négligeable (moins d'une heure d'expertise technique des consultants par communauté !) Chaque église locale doit consacrer à peu près 10 jours aux ateliers de formation, mais aucune contribution en temps n'est exigée de la communauté.

Le processus de *mobilisation de l'église* exige également moins de temps que la plupart des modèles. Il ne compte pas sur les services des consultants externes ; avec le modèle de ZOE, le personnel requis est maintenu à un niveau minimum ; les exigences sur les facilitateurs bénévoles sont maintenues à un niveau assez bas ; et alors qu'il peut y avoir plus de cinq ateliers de formation pour les églises, il n'y en a aucune pour la communauté.

Le modèle de *mobilisation du ménage* exige pour certains rôles un investissement en temps plus grand que pour d'autres rôles. Il ne compte pas sur les services des consultants externes, ni sur les rencontres communautaires ou de l'église. Cependant, par rapport à l'ensemble des modèles, les exigences en temps qu'il place sur son personnel (à peu près 345 jours par communauté) et sur ses facilitateurs bénévoles (les comités de développement du village, à peu près 450 jours de formation par communauté), viennent en deuxième position derrière le modèle de *mobilisation de l'église et de la communauté*.

Le modèle de *mobilisation de la communauté* place des exigences en temps assez importantes sur chacun à l'exception de l'église. En moyenne, chaque communauté a besoin de 201 jours de personnels, de 22 jours d'expertise technique des consultants, et de 225 jours de facilitateurs bénévoles, aussi bien que de 15 jours pour les rencontres communautaires. Ceci représente une quantité significative de contributions. Ce n'est pas une surprise que le processus qui se concentre le plus sur la participation communautaire devrait exiger la plus grande quantité de temps de la communauté. L'emploi de deux consultants a amélioré la formation du personnel et des facilitateurs bénévoles, mais augmente de manière claire les exigences du processus en temps d'expertise technique des consultants. Etant donné que le modèle ne travaille pas directement avec l'église locale, on n'a pas besoin de réunions de l'église comme partie du processus.

Le modèle qui exige le plus de temps par communauté est le modèle de *mobilisation de l'église et de la communauté*. En moyenne, chaque communauté a besoin de 479 jours de personnels, de 85 jours de services des consultants, et de 1.139 jours de facilitateurs bénévoles, aussi bien que de 15 jours pour les ateliers d'église et de 10 jours pour les rencontres communautaires. Ceci représente un niveau de contribution très élevé. Les contributions du personnel sont élevées à cause de la nature compliquée et minutieuse du processus qui cherche à travailler à un certain nombre de niveaux différents au sein de l'église avant même que le processus n'atteigne la communauté. Les contributions en services des consultants sont particulièrement élevées du fait que trois consultants sont employés, bien que l'un d'eux était en formation pour devenir consultant. A Ruaha, seuls deux consultants ont été employés, ce qui réduisait ce chiffre d'un tiers. Et les contributions des facilitateurs bénévoles sont élevées parce que ce modèle forme une plus grande variété de rôles que tout autre modèle - facilitateurs bénévoles, pasteurs d'église, CCRéPs et membres de l'Equipe de Collecte des Informations.

3.7. Les coûts

Il est difficile de faire une comparaison tout à fait exacte entre les coûts des divers programmes, puisque certains partenaires incluent les coûts liés aux salaires et d'autres pas, certains chiffres sont basés sur les prévisions budgétaires et d'autres sur les dépenses effectivement engagées et certains budgets sont tout juste des composantes d'un budget plus grand dont le programme n'est qu'une partie. Une comparaison vraiment exacte exige un travail beaucoup plus détaillé que celui qui est fait dans le cadre de ce rapport, mais une indication approximative peut être obtenue par la combinaison de cette section avec la section ci-dessus sur les contributions en temps. Les coûts de chacun des modèles sont basés sur les dépenses engagées dans le travail avec l'église locale et la communauté, à partir du démarrage jusqu'au point où l'église locale ou la communauté a établi ses propres structures de développement indépendantes.

Dans le classement, le chiffre 5 représente le niveau le moins cher, alors que 1 représente le niveau le plus cher.

Coût de l'ensemble du programme

- 5 = Mobilisation du ménage
- 4 = Mobilisation de l'église
- 3 = Mobilisation de l'église et de la communauté
- 2 = Mobilisation de la communauté
- 1 = Changement au sein de l'organisation

Coût par communauté

- 5 = Changement au sein de l'organisation
- 4 = Mobilisation de l'église
- 3 = Mobilisation de la communauté
- 2 = Mobilisation du ménage
- 1 = Mobilisation de l'église et de la communauté

Le programme de *mobilisation du ménage* du diocèse de North Kigezi est le programme général le moins cher, mais ceci est dû au fait qu'il ne travaille qu'avec trois communautés. Par communauté, le processus devient relativement cher (£7.500).

Le programme de *mobilisation de l'église* de ZOE, pour un montant d'investissement relativement petit, a un impact sur un grand nombre de communautés et est significativement moins cher par communauté que trois des autres modèles (£337).

Il n'est guère surprenant que le programme de *mobilisation de l'église et de la communauté* de PAG Soroti soit cher, étant donné le niveau des contributions en temps requis par le processus. Bien que le coût total du programme soit semblable à celui d'un certain nombre d'autres modèles, puisque ce modèle ne travaille qu'avec quelques communautés, le coût par communauté est beaucoup plus élevé que pour tout autre modèle (£9.336).

Le programme de *mobilisation de la communauté* de NIDP est juste un peu plus cher en tant que programme général que celui qui est en train d'être mis en œuvre à Soroti. Cependant, par communauté, le coût du programme est presque la moitié du montant et donne une excellente valeur (£4.721).

Le programme de *changement au sein de l'organisation* du Projet Gilgal est de loin le programme général le plus cher, coûtant £335.141, presque six fois le montant du modèle qui vient en deuxième position en ce qui concerne le coût. Cependant, comme dans le cas des contributions en temps, l'immense portée des programmes qui touche 5.000 églises et leurs communautés, implique que le coût par communauté est de loin le moins cher de tous les modèles (£67).

3.8. La durée du processus et ses risques d'échec

3.8.1. La durée du processus avec chaque communauté

Dans le classement, le chiffre 5 représente le processus le plus court, alors que 1 représente le processus le plus long.

- 5 = Mobilisation de l'église
- 4 = Mobilisation de la communauté
- 3 = Mobilisation de l'église et de la communauté
- 2 = Mobilisation du ménage
- 1 = Changement au sein de l'organisation

Le modèle de *mobilisation de l'église* de ZOE est de loin le programme le plus rapide, avec les églises prenant entre 3 mois et un an pour achever le processus et, de manière indépendante, initier et gérer leurs propres projets communautaires. Le modèle de *mobilisation de la communauté* prend environ 18 mois pour atteindre un niveau où les structures communautaires sont suffisamment établies pour que, de manière indépendante, elles puissent engager des actions et gérer et suivre leurs propres initiatives. Le modèle de *mobilisation de l'église et de la communauté* prend à peu près 30 mois pour atteindre le même niveau, puisque le fait de travailler avec les structures d'église et l'église locale peut allonger de plus d'un an la durée du processus. Le processus de *mobilisation du ménage* prend environ trois ans avant que le personnel de développement ne cesse son implication dans la communauté. Le processus le plus long est de loin le modèle de *changement au sein de l'organisation*. A l'heure actuelle, le Projet Gilgal court depuis sept ans et pourrait bien avoir besoin de deux à trois autres années pour être au niveau où l'église ou la communauté démarre ses initiatives et les gère d'une manière cohérente et durable.

3.8.2. Les risques d'échec

Dans le classement, le chiffre 5 représente le risque le plus faible, alors que 1 représente le risque le plus élevé.

- 5 = Mobilisation du ménage
- 4 = Mobilisation de l'église
- 3 = Mobilisation de la communauté
- 2 = Mobilisation de l'église et de la communauté
- 1 = Changement au sein de l'organisation

Le modèle de *changement au sein de l'organisation* comporte un grand risque. La durée du processus, la potentielle mise au défi des structures de pouvoir existantes et les difficultés pour amener l'organisation à s'appropriier le processus et le faire durer sont tout juste quelques-uns des facteurs qui font de ce modèle celui qui comporte le risque le plus élevé par rapport aux autres modèles. Quand le processus ne réussit pas comme cela a été le cas dans le diocèse de Mundri, on pourrait bien n'avoir pas grand-chose à montrer en proportion du niveau élevé des investissements dans le processus.

Le modèle de *mobilisation de l'église et de la communauté* comporte également un risque puisqu'il implique aussi le travail avec des structures d'église et court le risque d'être marginalisé à la fois par rapport aux activités du diocèse /district et de l'église locale. Cependant, même si le programme ne fait pas l'objet d'une reproduction ailleurs au sein de l'église, on pourra noter dans les communautés pilotes au moins quelques preuves de changement.

Les autres modèles ne comportent pas des niveaux élevés de risque. Le programme de *mobilisation de la communauté* a ouvert une bonne voie, et même s'il y a peu de reproduction, les communautés pilotes vont certainement bénéficier du processus. Le programme de *mobilisation de l'église* de ZOE comporte peu de risque puisque les églises n'ont pas besoin de compter énormément sur ZOE pour leur travail et, du fait qu'un très grand nombre d'églises s'engagent dans le processus, ce dernier peut s'accommoder de l'échec de quelques-unes d'entre elles qui ne parviennent pas à le comprendre pleinement ou à s'y engager. Et le modèle de *mobilisation du ménage* présente un faible risque parce qu'il est géré de près par le personnel de développement et, du fait qu'il travaille avec des individus pris séparément, il ne tend à menacer les structures de pouvoir de la communauté ou de l'église.

3.9. Les comparaisons sous forme de tableau

Les annexes 1 à 5 fournissent sous forme de tableaux davantage de comparaisons des modèles et des 11 programmes.

L'annexe 1 compare les contributions totales de chaque programme au stade où sont établies des structures de développement communautaire indépendantes.

L'annexe 2 compare les contributions de chaque communauté à chaque programme pour atteindre ce stade.

L'annexe 3 compare l'envergure de chaque programme, en terme d'avec qui on travaillait directement pendant le processus.

L'annexe 4 compare l'impact des programmes à ce jour sur l'église et la communauté.

L'annexe 5 résume dans un seul tableau les scores du classement de cette section.

4. Conclusions

4.1. Le modèle du changement au sein de l'organisation

Le modèle du *changement au sein de l'organisation*, lorsqu'il est efficace, peut avoir un impact significatif sur les structures de l'église à tous les niveaux, renforçant les capacités et la motivation de celle-ci à faire face aux besoins des personnes pauvres. Ce modèle peut avoir un immense impact potentiel parce qu'il travaille avec l'ensemble de

l'organisation plutôt qu'avec une partie de celle-ci. Bien que ce soit un modèle cher, il fournit une bonne valeur pour l'argent par communauté, parce que sa portée est si grande.

Cependant, c'est un modèle qui comporte un risque très élevé, sans aucune garantie que le processus va aller jusqu'à produire un impact sur les églises locales à la base. Même si le changement est impulsé à ce niveau, l'ampleur du changement au sein de la communauté pourrait être bien limitée étant donné que le processus va du haut vers le bas. Le modèle peut bien conduire à des changements dans beaucoup de communautés, mais ces changements peuvent être superficiels et ne pas être durables sur le long terme.

Le modèle est approprié dans des situations où l'organisation manque de vision, de capacités ou de structures pour mettre en œuvre des programmes de mobilisation de la communauté ou de mobilisation de l'église et de la communauté.

4.2. Le modèle de mobilisation de l'église

S'il est basé sur le modèle de ZOE, le modèle de *mobilisation de l'église* fournit une réponse rentable et à faible risque aux problèmes spécifiques de pauvreté où les soins de base peuvent produire un impact significatif. Sans de grandes contributions en temps ou en ressources, un nombre remarquable de bénévoles d'église peut être mobilisé pour faire face aux problèmes de pauvreté de base dans la communauté.

Ce modèle ne se prête pas à des approches plus intégrées pour faire face à la pauvreté, il n'encourage pas non plus les bonnes pratiques de développement, en ce sens que l'identification des besoins ou la participation et l'appropriation communautaires sont très limitées.

Cependant, en tant qu'une approche dans une gamme d'approches pour faire face à une crise aussi grande que, par exemple, l'épidémie du VIH/Sida en Afrique australe, ce modèle a une très grande valeur.

4.3. Le modèle de mobilisation du ménage

Le modèle de *mobilisation du ménage* représente une approche à faible risque et très concentrée pour faire face à la pauvreté. Il apporte des changements significatifs d'attitudes et de styles de vie parmi les personnes pauvres et fournit des savoir-faire en formation utiles pour les comités de développement des villages.

Cependant, ce modèle n'a virtuellement pas d'impact sur l'église, il dépend énormément du personnel qualifié et son envergure est très limitée puisqu'il ne travaille à la fois qu'avec une poignée de communautés.

La situation idéale de ce modèle, c'est lorsqu'on l'utilise aux côtés d'autres programmes et lorsqu'on l'utilise dans des contextes où les processus de mobilisation de la communauté n'ont pas réussi à faire en sorte qu'un certain nombre de ménages les plus pauvres dans la communauté s'impliquent.

4.4. Le modèle de mobilisation de la communauté

Le modèle de *mobilisation de la communauté* apporte un changement significatif dans les communautés au bout d'une période relativement courte. De tous les modèles, il produit le plus grand impact dans chaque communauté. Il est basé sur des principes de développement sains et s'assure que les résultats du processus sont initiés par la communauté et font l'objet d'une appropriation par celle-ci, et que les changements apportés sont durables. Dans chaque communauté, il fournit une excellente valeur pour l'argent. C'est un processus qui exige que beaucoup de temps y soit investi, mais cet investissement en temps aide au moins à développer les savoir-faire et les capacités des personnes locales. Même si le processus lui-même n'est pas particulièrement holistique, les résultats le sont. Ce qui est surprenant c'est que, de tous les modèles, celui-ci a conduit à la plus grande croissance de l'église.

4.5. Le modèle de mobilisation de l'église et de la communauté

Le modèle de *mobilisation de l'église et de la communauté* conduit à des changements importants dans les attitudes et les pratiques à la fois au niveau local et au niveau du diocèse/du district et produit sur la communauté un impact qui se classe en seconde position derrière celui de la *mobilisation de la communauté*. Le modèle fournit une excellente formation pour le personnel du programme et les facilitateurs bénévoles, s'assurant que les savoir-faire existent en vue de futures reproductions du processus dans de nouvelles communautés. L'accent sur le fait de gagner la compréhension et l'appui de l'ensemble de l'église vis-à-vis du processus garantit que l'on est prêt à procéder à la reproduction du programme au-delà de la phase pilote.

Cependant, le modèle est coûteux (le plus cher par communauté) et place d'énormes exigences de temps sur toutes les personnes impliquées, y compris les consultants, le personnel et les facilitateurs bénévoles. Il se pose aussi un problème en ce que la concentration de départ qui est sur l'église peut entraver la mobilisation efficace de la communauté et peut ne pas suffisamment changer les attitudes de l'église locale.

Si des solutions adéquates sont trouvées à ces problèmes, alors le processus de *mobilisation de l'église et de la communauté* devrait devenir le modèle principal adopté par les partenaires de Tearfund. Si non, le modèle de *mobilisation de la communauté* constitue une alternative hautement efficace.

5. Recommandations

5.1. Les recommandations générales

5.1.1. Il est recommandé que l'équipe Afrique orientale et australe continue de soutenir les programmes de mobilisation de la communauté basés dans l'église.

La preuve qui se dégage de ce premier rapport général est que de tels programmes sont une bonne valeur pour l'argent, renforcent les capacités du personnel local, impulsent une croissance significative de l'église locale, et produisent un impact majeur sur la vie des communautés pauvres, à la fois à court et à long termes.

5.1.2. Il est recommandé que Tearfund continue de renforcer sa position unique dans ce domaine en soutenant davantage d'autres recherches et apprentissages.

Les croyances et l'engagement évangéliques de Tearfund vis-à-vis du ministère intégral la placent dans une position unique d'influence avec beaucoup d'églises dans la région Afrique orientale et australe. A travers la poursuite de la recherche et le partage des leçons apprises, elle peut aider à développer une approche de meilleures pratiques vis-à-vis des travaux de développement de la communauté basés dans l'église, approche qui pourrait avoir un impact significatif dans l'ensemble de la région.

5.2. La poursuite de la recherche

Ce rapport donne un premier aperçu général d'un certain nombre de modèles de programmes de mobilisation de la communauté basés dans l'église. Quelques questions se posent, pour lesquelles des recherches devraient être menées et des réponses trouvées si l'équipe Afrique orientale et australe doit avoir pleinement confiance en la promotion et au soutien de cette approche au développement.

5.2.1. Il est recommandé que la recherche soit poursuivie sur le modèle de mobilisation de l'église et de la communauté, impliquant une étude des apprentissages et les évaluations des partenaires clé

Il faut que le modèle de *mobilisation de l'église et de la communauté* soit étroitement suivi et étudié. Il y a de bonnes preuves pour affirmer qu'un modèle de *mobilisation de la communauté* donne des résultats significatifs, mais depuis les travaux de MUD et NIDP, on s'est écarté de cette approche pour aller vers le modèle de *mobilisation de l'église et de la communauté*. Cependant, on ne sait pas encore de manière claire si un tel modèle est efficace. Des recherches doivent être poursuivies sur ce modèle en termes de :

- Quel impact est-ce qu'il produit sur les communautés pilotes?
- Quel impact est-ce qu'il produit sur les églises pilotes?
- Est-il en train de faire l'objet d'une reproduction ailleurs dans le diocèse/le district?
- Comment la mobilisation de l'église influence-t-elle la mobilisation de la communauté ? Est-ce qu'elle fausse le point de concentration du programme? Est-ce qu'elle rend peu probables l'appropriation par la communauté et le renforcement du pouvoir d'action de celle-ci?

On devrait examiner de plus près PAG Soroti et le diocèse de Ruaha en vue de répondre à ces questions.

Des questions ont été posées quant à savoir si le modèle peut marcher dans des zones d'instabilité. Les travaux de PAG Soroti et d'ACROSS à Yei au Soudan devraient aider à répondre à cette question et devraient être évalués. Le programme d'ACROSS va aussi aider à tester si le programme peut marcher dans des zones reculées et isolées.

Le programme de mobilisation de l'église et de la communauté en vue du développement d'Urban Ministries qui a commencé au début de cette année, a aussi besoin d'être étroitement suivi et étudié pendant toute la durée de sa phase pilote. Ce programme est particulièrement important puisqu'il est le seul programme jusqu'ici avec un point de concentration spécifiquement urbain. Son approche vis-à-vis de la mobilisation de la communauté, à travers l'utilisation des groupes d'entraide est aussi une nouvelle approche et a besoin qu'on en tire des leçons.

5.2.2. Il est recommandé que l'évaluation du Projet Gilgal en 2004 cherche à identifier le changement au niveau de la base du point de vue de l'ampleur et de la qualité.

Le coût de ce modèle ne peut être justifié que s'il produit un changement significatif au niveau de la communauté locale. Les questions importantes auxquelles des réponses doivent être trouvées comprennent :

- Combien d'églises locales de la KHC ont été touchées par l'impact du processus?
- Combien d'initiatives d'église et d'initiatives de la communauté ont été démarrées?
- Dans quelle mesure ces initiatives sont-elles durables et appropriées ?
- Est-ce que l'impact touche les personnes les plus pauvres au sein des communautés ?

En plus, il est essentiel que les leçons tirées du Projet Gilgal soient rédigées et mises sous la forme d'un document qui peut être utilisé par d'autres églises engagées dans un processus semblable de *changement au sein de l'organisation*.

5.2.3. Il est recommandé qu'une étude des leçons apprises soit faite sur les travaux de ZOE, de façon que sa capacité à s'étendre rapidement avec des contributions minimales puisse être comprise et faire l'objet d'échanges avec les autres partenaires.

La croissance de ZOE est remarquable et en tirer des leçons peut bien aider d'autres partenaires comme l'ESSA à améliorer la portée et l'efficacité de leurs programmes.

5.2.4. Il est recommandé de mener des recherches sur le modèle de mobilisation du ménage du diocèse de North Kigezi et d'en dresser un rapport écrit bien détaillé.

Il y a à présent très peu d'écrits sur ce modèle. Puisque le partenaire ne recherche pas de financement pour cet aspect de son travail, il ne dispose pas de demandes rédigées y relatives, et il n'existe pas de rapports, ni d'évaluation. Cependant, le modèle représente une importante alternative à quelques-unes des approches à plus grande échelle, et pourrait aider à influencer et documenter les travaux d'autres partenaires.

5.2.5. Il est recommandé qu'une analyse des coûts soit menée sur les autres modèles de développement qui sont en train d'être utilisés par les partenaires de Tearfund en Afrique orientale et australe.

Il est difficile d'affirmer avec certitude que les modèles de mobilisation de la communauté basés dans l'église sont efficaces et de bonne valeur pour l'argent jusqu'à ce qu'ils soient comparés aux autres programmes.

5.3. Le soutien à l'équipe Afrique orientale et australe

5.3.1. Il est recommandé que l'équipe Afrique orientale et australe (tout particulièrement les Desk Officers et les Conseillers Régionaux) reçoive davantage d'informations sur les divers modèles de mobilisation de la communauté basés dans l'église.

Comme un aspect essentiel dans la stratégie de l'Equipe régionale, il est important que l'Equipe comprenne les forces et les faiblesses des différents modèles, de façon à être capable de faire une planification appropriée et réaliste et qu'elle soit capable de communiquer cet apprentissage aux partenaires.

5.3.2. Il est recommandé qu'un outil d'évaluation soit développé à l'intention des Desk Officers et des Conseillers Régionaux, sur la base de l'apprentissage généré par ce rapport, et qui les aide à analyser les propositions de projet et les rapports, et à élaborer les termes de référence pour les évaluations sur la base des facteurs clé pour chacun de ces modèles.

Cet outil d'évaluation prendrait la forme d'une liste de questions clé à poser concernant les divers niveaux de chaque programme, et devrait aussi inclure des indicateurs à rechercher et qui pourraient suggérer qu'un programme peine à avancer sur le terrain.

5.4. Partager les apprentissages

5.4.1. Il est recommandé de réunir les divers consultants, les conseillers régionaux et les partenaires clé pour qu'ils étudient les apprentissages tirés des divers modèles.

Tirer les leçons des autres modèles aidera à influencer le travail qu'ils sont déjà en train d'effectuer, et les aidera à devenir conscients des écueils et des défis qu'ils pourront rencontrer dans le processus.

5.4.2. Il est recommandé que le modèle de mobilisation de la communauté et le modèle de mobilisation de l'église et de la communauté soient rédigés sous la forme de livrets que les consultants et les partenaires peuvent utiliser.

A présent, le *modèle de mobilisation de l'église et de la communauté* et le *modèle de mobilisation de la communauté* sont très dépendants de Francis Njoroge. Il est nécessaire de former plus de consultants et aussi de mettre par écrit la quintessence et les détails pas à pas du processus. Des livrets devraient être rédigés à l'intention des consultants, des personnels du programme et des facilitateurs bénévoles. Ces livrets devraient être flexibles et se présenter sous forme de feuilles non reliées de sorte qu'ils peuvent être changés et amendés au rythme des nouveaux apprentissages et à mesure que le processus sera perfectionné.

5.4.3. Il est recommandé que le prochain Atelier des Partenaires Régionaux inscrive à son programme une étude des modèles de mobilisation de la communauté basée dans l'église.

Ceci aidera à donner aux partenaires une vision de ce qui est possible et les stimulera à adopter des approches similaires.

Annexe 1

Contributions jusqu'au moment de la mise en place de structures communautaires de développement indépendantes

Modèle	Partenaires ¹	Nombre de communautés	Nbre d'années pour parvenir à cette étape	Nbre des personnels	Jours des personnels @ 230 jours par an	Total des jours des consultants	Total des jours des facilitateurs bénévoles	Jours d'atelier d'église par commu.	Total des jours des rencontres communautaires	Coûts approx.
Changement au sein de l'org.	Gilgal KHC	5.000 ²	7	4	6.440 ³	300	108.000 ⁴	10 ⁵	0	£335.141 ⁶
Mobilis. de l'église	ZOE ⁷	70 ⁸	1 ⁹	3	690	0	1.600 ¹⁰	5 ¹¹	0	£23.625 ¹²
Mobilis. de l'église	ESSA	15	1	5	1.150	0	180 ¹³	6	0	£55.899 ¹⁴
Mobilis. de la commu.	MUD	7	1,5	2	690	240	3.150 ¹⁵	0	15	£54.111 ¹⁶
Mobilis. de la commu.	Narok	12	1,5	7	2.415	268	2.700 ¹⁷	0	15	£56.650 ¹⁸
Mobilis. Église + Comm.	Soroti	6	2,5	5	2.875	510 ¹⁹	6.832 ²⁰	15	10	£56.019 ²¹
Mobilis. Église + Comm	Ruaha	7	2,5	5	2.875	340	5.608 ²²	15	10	£84.117 ²³
Mobilis. du ménage	N. Kigezi	3	3	1,5	1.035	0	432 ²⁴	0	0	£22.500 ²⁵

Annexe 2

Contributions par communauté jusqu'au moment de la mise en place de structures de développement indépendantes

Modèle	Partenaire et nombre de communautés	Temps pour parvenir à cette étape (années)	Jours des personnels	Total des jours des consultants	Total des jours des facilitateurs bénévoles	Total des jours des ateliers d'église	Total des jours des rencontres communautaires	Coûts approx.
Changement au sein de l'org.	Gilgal KHC (5.000)	7	1,3	0,06	22	10	0	£67
Mobilis. de l'église	ZOE (70)	1	10	0	23	5	0	£337
Mobilis. de l'église	ESSA (15)	1	77	0	12	6	0	£3.726
Mobilis. de la commu.	MUD (7)	1,5	98	34	450	0	15	£7.730
Mobilis. de la commu.	Narok (12)	1,5	201	22	225	0	15	£4.721
Mobilis. Église + Comm.	Soroti (6)	2,5	479	85	1.139	15	10	£9.336
Mobilis. Église + Comm	Ruaha (7)	2,5	410	49	801	15	10	£12.016
Mobilis. du ménage	N. Kigezi (3)	3	345	0	450	0	0	£7.500

Annexe 3

Envergure: Avec qui est-ce que le programme travaille directement

	Dénomination nationale/ ONG	Service de dév. national / ONG	Eglise du diocèse/ district	Service de dév. du diocèse / district	Eglise du Doyenné / du Sous District	Service de dév. Du doyenné / du sous district	Facilitateurs bénévoles	Eglise locale	Personnes ressources appartenant à la communauté	Gouvernement du village	Com
Across	Conseil d'administration d'ACROSS	6 personnels	4 dénominations	-	-	-	18	6	Pas encore nommées	Il est trop tôt pour le dire	6
ESSA	-	5 personnels	-	-	-	-	15 pasteurs	15	1-2 par église	-	1
Projet Gilgal	Siège national; Conseil d'admin; Equipe DO	4 personnels/Equipes de formation	Oui	Oui	Oui	Oui	3.600 +	5.000	-	-	-
North Kigezi	-	-	-	2 personnels	-	-	-	-	3 comités de développement	3 comités de développement	3
MUD	-	-	Approbation de l'évêque	2 personnels	-	-	-	-	21	7	7
Mundri	-	-	Oui	-	Oui	-	-	Reps des pasteurs, Mothers' Union et Jeunesse	-	-	-
NIDP	-	-	-	-	-	7 personnels	-	-	10	Oui	4 zones 1 comité
Ruaha	-	-	Ateliers pour le Siège national +pasteurs (60)	5 personnels	Oui	Oui	15 formateurs du doyenné	7	28	Oui	7
Soroti	Est informé & apporte du soutien	-	Ateliers pour le Siège national +pasteurs (68)	5 personnels	Oui	Oui	15	6	36	Oui	6
Urban Min	-	5 personnels	-	-	-	-	-	8	80 églises + reps 300 GE	-	8
ZOE	3 personnels	-	-	-	-	-	32 coordonnateurs	191	1.013 bénévoles	-	40.0 orph

Annexe 4

Comparaison des impacts des programmes à ce jour

	Santé, Eau, Assainissement	Activités génératrices de revenus
ACROSS		
ESSA	10 programmes de soins du VIH/Sida gérés par les églises locales. Plan en vue de la construction d'un hospice de 200 lits	
Projet Gilgal	Clinique construite par la communauté (65% des fonds collectés localement + 500 personnes ont offert de la main d'oeuvre gratuite) ; dans quatre communautés, la typhoïde, la malaria et la mortalité infantile ont diminué de 40%	<i>800 personnes impliquées dans la collecte des financements pour un projet de création d'un champ de 10.000 caféiers devant rapporter 1.600 Birr par an. 200 familles démarrent des projets d'activités génératrices de revenus 40 femmes mettent en place un projet saisonnier de création de revenus devant générer 20.000 Birr par an</i>
N. Kigezi	Latrines améliorées, introduction du lavage des mains et des abris pour le bain	Un village a créé un programme de crédit avec 250 membres - octroie des crédits, achète des chèvres
MUD	2 dispensaires construits	Démarrage de la culture du café Construction des emplacements de marché
Mundri		
NIDP	3 barrages ont été construits 6 barrages ont été désenvasés Augmentation du nombre de latrines à fosse et de salles de bain Il y a eu augmentation du nombre de ménages qui faisaient bouillir leur lait et leur eau 1 dispensaire a été construit Réduction de 36% du nombre d'enfants souffrant de typhoïde et de diarrhée	
Ruaha		Des membres d'église forment des groupes de création de revenus
PAG Soroti		La communauté décide de contrôler un peu plus le marché afin qu'il profite à elle-même plutôt qu'aux étrangers
Urban Min		
ZOE	1992 – 2001: on a travaillé avec 0 à 15.000 orphelins 2002: 15.000 à 40.000 (croissance de 167%)	Des formations ont lieu en création de revenus

	Education	Sécurité alimentaire
ACROSS		
ESSA		
Projet Gilgal	<i>Un projet d'alphabétisation s'est vite développé pour avoir 1.500 apprenants en six mois, y compris 137 non croyants. 340 adultes (dont 50% de femmes) fréquentent le projet d'alphabétisation 3 centres d'alphabétisation et d'adoration sont construits (impliquant le travail de 1.000 personnes) Construction d'une maison devant servir d'internat pour les élèves (1.200 personnes ont contribué en main d'œuvre et en matériaux)</i>	
N. Kigezi		Des ménages prennent des mesures contre l'érosion du sol et plantent des arbres Des ménages démarrent des cultures maraîchères Une femme rapporte qu'elle a vu sa récolte augmenter de 66% du fait des changements Une femme rapporte qu'elle est maintenant autosuffisante en nourriture et est maintenant capable d'envoyer 2 de ses enfants à l'école
MUD	Réparation/construction de salles de classe d'école et de maisons des maîtres	Construction d'un moulin à écraser 4 puits et citernes d'eau ont été construits
Mundri		
NIDP	Plus de 800 enfants en plus dans les écoles maternelles et primaires Construction de 33 salles de classe, 3 cuisines et 7 maisons des maîtres Construction de 3 nouvelles écoles (maternelle, primaire et secondaire) 134 adultes fréquentent les classes d'alphabétisation Toutes les écoles ont mis sur pied des comités et 16 de ces comités ont reçu une formation	100 ménages ont augmenté leur superficie de cultures vivrières 2 communautés et 11 agriculteurs ont défriché des terres et construit des clôtures contre les bêtes sauvages 306 jardins potagers ont été créés 105 dépôts d'aliments ont été construits 56 barrières de sécurité pour le bétail ont été construites 6 agriculteurs et toute une communauté ont démarré des programmes de micro irrigation 75 ménages ont commencé l'élevage des poulets 17 ménages pratiquent l'agro foresterie 18 "para vétérinaires" ont été formés 5 groupes agricoles ont été formés
Ruaha		

PAG Soroti		
Urban Min		
ZOE		

	Croissance de l'église	Changements d'attitudes
ACROSS		
ESSA		Augmentation dans les églises du nombre de personnes prêtes à reconnaître publiquement qu'elles sont séropositives
Projet Gilgal	Dans un district, le leadership du district a commencé une initiative de réconciliation qui a permis d'aller vers les tribus marginalisées de Menja et Faki dont les membres étaient traités comme des "sous hommes" par toutes les autres tribus de la région. En peu de temps, ils ont réalisé une pleine intégration au sein de l'église, avec 5.000 personnes se convertissant à la foi, ce qui a beaucoup choqué la communauté voisine. Les communautés ont commencé à changer leurs attitudes envers l'église, et soutiennent les initiatives de l'église parce qu'ils les voient aller vers le succès	Le leadership du Siège national (de l'église) est beaucoup plus ouvert à discuter et à écouter Les leaders de zone sont plus enthousiastes, ouverts et prompts à assurer la facilitation plutôt que directifs Les leaders au niveau du district sont meilleurs dans le travail en groupe
N. Kigezi		Un homme a rapporté que maintenant, il fera occasionnellement la cuisine pour permettre à sa femme d'avoir une soirée libre Fierté et haute estime de soi dans les communautés
MUD	Le nombre des chrétiens a augmenté de 50% Dans une communauté, l'église a grandi de 4 à 60 membres baptisés	<i>Les gens sont plus conscients d'eux-mêmes (forces, faiblesses, etc)</i> Les gens éprouvent le désir de résoudre leurs propres problèmes en travaillant ensemble plutôt que de compter sur l'aide extérieure Dans la communauté, les gens sont plus unis et plus tolérants les uns envers les autres Les communautés entrevoient l'avenir sous un jour plus positif Une plus grande volonté à donner de son temps/de ses ressources pour les initiatives communautaires
Mundri		Le leadership éprouve davantage le désir d'être autosuffisant
NIDP	<i>Le nombre de personnes fréquentant régulièrement l'église a augmenté d'environ 93%</i> 200 personnes sont devenues chrétiennes 8 nouvelles églises ont été construites et au moins 5 églises étaient	

	<p>réhabilitées 75% des congrégations ont commencé à se réunir régulièrement en milieu de semaine pour passer du temps ensemble dans des activités de groupe 39 prédicateurs et évangélistes locaux ont été formés Des comités d'évangélisation ont été formés et ont pris des initiatives sans compter sur du soutien extérieur 13 missions d'évangélisation organisées</p>	
Ruaha	2 bâtiments d'église ont été réparés	<p>Les pasteurs ne croient plus à la séparation entre le physique et le spirituel Les laïcs sont beaucoup plus impliqués dans la mission de l'église qu'avant</p>
PAG Soroti	<p>Croissance de l'église de 17%, 26% et 100% dans les églises évaluées Les gens ont soif d'étudier la Bible et apprécient cette étude de la Bible Les dons en espèces et en nature ont énormément augmenté</p>	<p>PAG est maintenant capable d'interagir, de manière confiante, avec les autres Le service de développement est maintenant ouvert à un programme d'activités fixé par la base Les membres d'église perçoivent leur rôle comme étant de "donner, pas de recevoir" La communauté encourage la monogamie pour réduire la pauvreté</p>
Urban Min		
ZOE	<p><i>La plupart des églises ont enregistré une augmentation dans leur fréquentation et dans les conversions à la foi chrétienne. L'église est perçue comme étant une communauté qui prend soin</i></p>	

	Amélioration en routes et en communications	Changements au niveau du gouvernement des villages
ACROSS		
ESSA		
Gilgal		
N. Kigezi		Des comités de développement bien formés et ayant reçu la vision
MUD		Tous ont déclaré qu'ils étaient de "meilleurs leaders": plus habiles, plus participatifs, meilleurs à la planification Certains gouvernements inefficaces ont été remplacés Implication beaucoup plus grande de la communauté dans la prise de décision et la mise en oeuvre
Mundri		
NIDP	<p>Plus de 4 des 10 communautés ont amélioré les routes menant à leurs villages 2 communautés ont construit des ponts pour améliorer l'accès à leurs villages 2 communautés ont construit de nouvelles routes sur une distance totale de 24 km</p>	<p><i>Les chefs de la communauté rapportent que leur tâche d'administration provinciale est devenue beaucoup plus facile à la suite de la mobilisation des communautés.</i></p>

Ruaha		
PAG Soroti		Un leader corrompu a été forcé de rembourser de l'argent volé lorsque la communauté s'est organisée pour protester devant de sa maison
Urban Min		
ZOE		

Annexe 5: Tableau du classement des modèles

	Changement au sein de l'org.	Mob. l'église	Mob. commu.	Mob. église + commun.	Mob. ménage
Philosophie du développement	2	2	5	4	3
<i>Classement de la sous section</i>	2	2	5	4	3
Impact sur la communauté					
Réponse intégrée	2	1	5	4	3
Nbre de bénéficiaires cibles	4	5	3	2	1
Atteinte des personnes les plus pauvres	1	4	3	3	5
Structures de la communauté	2	2	5	4	3
Changements d'attitudes	2	1	5	4	4
Faire face au niveau macro	5	2	3	4	1
<i>Classement de la sous section</i>	2	1	5	4	3
Impact sur l'église					
Changements au sein de la dénomination	5	3	2	4	1
Croissance de l'église locale	3	2	5	4	1
Changements d'attitudes	4	3	2	5	1
<i>Classement de la sous section</i>	4	2	3	5	1
Formation					
Formation du personnel	5	2	5	5	2
Nbre de facilitateurs bénévoles formés	5	4	2	3	1
Qualité de la formation des bénévoles	1	2	4	5	3
<i>Classement de la sous section</i>	4	2	4	5	1
Impact sur le long terme					
Durabilité	1	3	5	4	2
Replication	1	4	3	5	2
Portée	5	3	2	4	1
<i>Classement de la sous section</i>	2	4	4	5	1
Contributions en temps					
Personnel	5	4	3	1	2
Expertise technique des consultants	3	5	2	1	5
Facilitateurs bénévoles	5	4	3	1	2
Eglise locale	2	3	5	1	5
Rencontres de la communauté	5	5	1	2	3
<i>Classement de la sous section</i>	4	5	2	1	3

Coûts					
Coût de l'ensemble du programme	1	4	2	3	5
Coût par communauté	5	4	3	1	2
<i>Classement de la sous section</i>	3	5	2	1	4
Durée et risques					
Durée du processus	1	5	4	3	2
Risques d'échec	1	4	3	2	5
<i>Classement de la sous section</i>	1	5	4	2	4
Classement général	2	3	5	4	1

¹ Le diocèse de Mundri n'a pas été inclus puisqu'il est difficile d'identifier des communautés sur lesquelles son processus de changement au sein de l'organisation a produit un impact. ACROSS et Urban Ministries ne sont pas inclus puisqu'il est encore trop tôt pour évaluer les niveaux de contributions dont ils ont besoin.

² Ce chiffre est basé sur le chiffre de 5.000 églises locales de la KHC dans toute l'Ethiopie. Il suppose que chaque église sera touchée par l'impact du Projet Gilgal.

³ Basé sur 4 personnels à plein temps sur 7 ans. Bien que l'Equipe de Formation ait commencé en 2000, il semble raisonnable de supposer que dans les années précédentes, l'équivalent de 4 personnels à plein temps était engagé dans le développement et la mise en oeuvre initiale du Plan de changement au sein de l'organisation

⁴ Au minimum, 3.600 formateurs de zone et pasteurs d'église ont été formés dans 3 modules et ont ensuite formé les autres. Si l'on prend environ 5 jours par module pour être formé et 5 jours pour former les autres, cela donne 30 jours par personne. 30 jours x 3.600 personnes = 108.000 !

⁵ La base est que chaque église a besoin d'un minimum de 3 jours de formation par module

⁶ Basé sur les feuilles de récapitulation du budget du Projet Gilgal pour 1997-2003. Il est probable que ce chiffre augmente au cours des quelques prochaines années puisque[au fur et à mesure que] la KHC cherche à soutenir les initiatives au niveau de la base.

⁷ ZOE utilise le modèle de mobilisation de l'église depuis 1992. Elle est un partenaire récent de Tearfund. C'est pourquoi il n'a pas été possible de remonter jusqu'au début du programme de développement. On doit avoir à l'esprit que ceci est un projet établi et que, contrairement aux autres partenaires, les coûts du démarrage initial n'ont pas été pris en compte.

⁸ Ce chiffre est basé sur les 70 nouvelles églises qui se sont impliquées avec ZOE pendant l'année 2002.

⁹ Une année est la durée maximale qu'il faut à une église pour aller du début du processus jusqu'au point où elle élabore ses propres initiatives indépendantes.

¹⁰ La base est que chacun des 32 coordonnateurs de zone bénévoles de ZOE donne un jour par semaine

¹¹ Ceci est une estimation

¹² Ceci est basé sur le budget de l'année 2002, année pendant laquelle le nombre d'églises impliquées avec ZOE est passé de 70 [by 70 ie there were 70 more] à 191.

¹³ La base est que 15 pasteurs prennent part à un séminaire de sensibilisation et de formation 12 fois par an

¹⁴ Basé sur le budget de 2003-2004

¹⁵ 21 CORPs (3 par communauté) ont donné chacun environ 150 (jours) pendant la période du processus

¹⁶ Basé sur les feuilles de récapitulation du budget de PEP d'avril 1998 - juin 2000 (date de l'évaluation). Le chiffre n'inclut pas le coût de la construction des maisons de deux personnels et les coûts liés à l'évangélisation pour le programme.

¹⁷ 10 facilitateurs de la communauté ont donné chacun à peu près 150 (jours). Aussi, 4 Equipes de Collecte des Informations, constituées chacune d'environ 20 personnes, ont donné chacune 15 jours au processus.

¹⁸ Basé sur les coûts de PEP de 2000-2002. Ce chiffre n'inclut pas les coûts budgétisés (£60.790) du plan stratégique de trois ans pour la mobilisation et le renforcement des capacités continus au sein des communautés

¹⁹ 170 jours de services des consultants x 3 consultants

²⁰ 15 facilitateurs x 200 jours environ; 68 pasteurs participant à 2 ateliers d'une semaine chacun; 36 CCRéPs x 30 jours environ; 120 ECI x 15 jours environ

²¹ Basé sur les feuilles de récapitulation du budget de 2001-2004

²² 15 facilitateurs x 120 jours environ; 32 pasteurs participant à 2 ateliers d'une semaine chacun; 42 CCRéPs x 30 jours environ; 140 ECI x 15 jours environ

²³ Basé sur le budget de 2002-2004

²⁴ On estime que 6 membres du Comité de développement de la paroisse donnent 2 jours par mois au processus pendant une période de 3 ans.

²⁵ Ceci est basé sur 1,5 salaire @ £5.000 par an pendant trois ans.