

## Guide pour la mobilisation de l'ensemble de l'église par le biais d'un processus de changement organisationnel

L'engagement à travailler avec les églises locales peut exiger une réorientation fondamentale de la mission et de la vision de l'organisation, une nouvelle structure et un plan stratégique qui prenne en compte le rôle de l'Église locale. Si seulement un petit nombre de membres du personnel a la vision du travail avec l'Église locale, un processus de changement organisationnel peut être un bon moyen de transmettre la vision au reste du personnel. En l'absence d'une telle transmission de la vision et d'un tel changement au sein de l'organisation, tous les efforts d'une petite partie motivée du personnel pour travailler avec les églises locales risquent d'être sous-financés, inefficaces, incapables de durer et source d'éventuelles divisions au sein de l'organisation.

Un processus de changement organisationnel peut être particulièrement utile pour une dénomination qui a besoin de réévaluer sa façon de travailler dans la communauté (voir l'étude de cas, page 51). Un tel travail est, très souvent, effectué par les départements de développement et n'implique pas les églises locales. La dénomination peut au contraire donner aux églises locales la capacité de mettre en pratique la mission intégrale. Pour une ONG, le processus de changement organisationnel pourrait lui permettre de travailler plus étroitement avec les églises locales. Quel que soit le résultat, le processus de changement organisationnel peut être le même pour les dénominations et les ONG. Les processus de changement organisationnel varient selon le facilitateur, le genre d'organisation et la situation actuelle de l'organisation (c'est souvent, quand l'organisation connaît une crise, qu'un tel processus se produit). Cependant, après avoir examiné un certain nombre de processus de changement organisationnel, nous avons relevé quelques éléments communs :

- Bilan de l'organisation.
- Bilan et réécriture de la vision et de la mission.
- Bilan de la stratégie de l'organisation et réécriture du plan stratégique. Une analyse FFOM (forces, faiblesses, opportunités, menaces) est l'un des outils qui peuvent servir à faire ce bilan.
- Offres de formation aux membres du personnel à différents niveaux de l'organisation.
- Formation à des savoir-faire spécifiques pour le personnel chargé de mettre en oeuvre le travail avec les églises locales. Cette formation peut comprendre des compétences dans la transmission d'une vision et dans la facilitation, ainsi que l'art de transmettre la vision et de travailler avec les pasteurs.

Le processus de changement organisationnel dans de grandes organisations exige en général au moins deux facilitateurs. Comme le processus dure longtemps, il n'est pas réaliste de penser qu'un seul facilitateur soit capable de mener l'organisation d'un bout à l'autre du processus. À différentes étapes du processus, des compétences différentes seront nécessaires, depuis savoir traiter des problématiques structurelles et de capacités de haut niveau jusqu'à savoir mobiliser la communauté à la base. Il est donc raisonnable de pouvoir disposer d'une équipe de facilitateurs dont les membres peuvent être conduits à faciliter le processus sur des questions appropriées.

Les facilitateurs devraient être indépendants et donc neutres. Cette neutralité est importante parce que le changement organisationnel peut être un processus sensible et douloureux pour le personnel, mettant à jour ou occasionnant des conflits. Un facilitateur extérieur à l'organisation ne devrait pas avoir de préjugés. Les membres du personnel seront plus enclins à être ouverts quant à leurs sentiments et leurs opinions avec quelqu'un qui n'est pas impliqué dans l'organisation. Des facilitateurs indépendants peuvent également améliorer la qualité du bilan puisqu'ils ont un point de vue nouveau sur l'organisation avec la faculté de la remettre en question. Ils peuvent poser de bonnes questions liées à l'organisation dans son ensemble. Une personne déjà impliquée dans l'organisation peut ne se soucier que des questions liées à son propre travail et ne serait donc pas un facilitateur approprié pour un tel processus. Par contre, les facilitateurs extérieurs peuvent ne pas comprendre l'organisation et avoir des valeurs différentes des siennes. Les facilitateurs devront donc être choisis avec soin.

L'engagement de responsables au plus haut niveau en faveur du processus de changement est essentiel. Sans cela, toutes les facilitations imaginables ne serviraient à rien.

Source : *Roots 11 : Partenariats avec l'église locale, Tearfund 2007, p.49-50*

Tearfund est une organisation chrétienne de développement et de secours, visant à établir un réseau mondial d'églises locales pour contribuer à l'éradication de la pauvreté