

En détail : Principes clés pour les organisations travaillant à la mobilisation de l'église et de la communauté

Dans ce document, le terme « organisations » se réfère aux ONG ou aux réseaux chrétiens qui travaillent avec plusieurs églises, ou une dénomination au niveau national ou régional (par ex. un diocèse).

Rôle

Le rôle des organisations qui travaillent à la mobilisation de l'église et de la communauté comprend :

- L'initiation du processus au sein d'un groupe d'églises
- La provision du leadership, de la gestion et de la coordination du processus
- Le recrutement ou la nomination du personnel pour le processus et lui offrir la formation, les ressources, le soutien et la supervision nécessaires
- Le recrutement, la formation et le soutien des facilitateurs
- La sélection des églises et des communautés potentielles avec lesquelles travailler
- L'obtention ou la provision des ressources pour le projet, si nécessaire.

Principes clés :

1. Le leadership senior de l'organisation doit être activement impliqué et comprendre qu'il doit s'appropriier le processus

Ce qui suit est important pour le leadership senior d'une organisation qui travaille à la mobilisation de l'église et de la communauté. Le leadership senior doit :

- connaître le processus et en posséder la vision, depuis le début
- être capable « d'adopter » le processus et d'engager les ressources de l'organisation pour en assurer la réalisation
- être impliqué au niveau du suivi de la phase pilote du processus, et comprendre les leçons à tirer du processus pour l'organisation
- visiter les églises et les communautés pilotes, à la fois pour apprendre d'elles et s'inspirer de ce qui est en train de se faire. C'est une expression de soutien du processus et cela lui donne de la crédibilité
- reconnaître la nature long-terme du processus, et fixer des délais et des objectifs réalistes
- s'assurer que le personnel participant au processus bénéficie du soutien et des ressources nécessaires.

2. Les départements clés de mise en œuvre doivent dès le début être bien informés du processus de mobilisation et être fortement impliqués

Même si le processus démarre en tant que petit projet pilote, l'organisation doit anticiper sa réplification en tant que stratégie clé au niveau de l'ensemble de son travail.

- Les représentants clés de tous les principaux départements de mise en œuvre (par exemple, pour une dénomination, à la fois le département du développement et le département mission ; et pour une ONG, les divers départements sectoriels) doivent être impliqués et leur personnel formé à la facilitation.
- Dès le début, le processus doit être perçu comme une approche stratégique fondamentale pour le ministère de l'organisation et pas comme un supplément aux programmes existants.

3. L'organisation doit recruter ou nommer du personnel à plein temps pour la gestion et la coordination du processus, et s'investir pour les former et les soutenir.

Le personnel responsable de la gestion et de la coordination du processus doit :

- Établir une liaison avec les consultants externes pour le processus, lorsqu'il y en a
- Veiller à l'implication et à la participation des parties prenantes clés au sein de l'organisation
- Veiller à ce que les facilitateurs bénéficient du soutien logistique nécessaire

Mobilisation de l'église et de la communauté

- Faciliter la formation des facilitateurs (Lorsque des consultants externes sont impliqués, les membres du personnel doivent travailler avec eux pour apprendre à reproduire la formation avec les futurs facilitateurs, sans l'assistance des consultants.)
- Effectuer un suivi du travail des facilitateurs
- Communiquer régulièrement au sein de l'organisation les accomplissements et les progrès obtenus grâce au processus.

Ils doivent être formés et accompagnés dans les domaines suivants :

- répliquer le processus dans des communautés non-pilotes
 - répondre à des situations complexes
 - gérer et effectuer un suivi du programme global
 - créer un contexte d'équipe positif où les facilitateurs se sentent valorisés et peuvent développer leurs savoir-faire et leur expérience.
- Il faut un membre du personnel à plein temps pour les cinq communautés pendant la phase pilote. Une fois mobilisées, les communautés auront encore besoin, pendant trois à cinq ans, d'un important soutien pour la mise en œuvre des initiatives et la mise en place de structures de développement communautaire durables.

4. L'organisation doit investir du temps et des ressources pour le recrutement, la formation et le soutien continu de ses facilitateurs.

L'organisation doit :

- recruter des facilitateurs sur la base de leur caractère et de leurs savoir-faire, de leur proximité aux communautés pilotes et de leur engagement vis-à-vis du processus
- proposer des formations aux facilitateurs grâce à l'opportunité d'observer les formateurs/consultants appliquer le processus au sein des communautés, et en offrant un accompagnement, du mentoring et une revue par les pairs
- proposer des formations aux facilitateurs qui les équipent à faciliter la discussion et l'action communautaires sur des thèmes comme le VIH et le sida, la réduction des risques de catastrophes et le plaidoyer
- proposer des formations aux facilitateurs pour soutenir les églises et les communautés au niveau de la mise en œuvre des plans d'action et du renforcement de la durabilité des actions
- effectuer un suivi-évaluation régulier du travail des facilitateurs (y compris de la qualité de leurs relations avec l'église locale et la communauté).
- identifier et approuver un moyen approprié pour motiver et encourager les facilitateurs, mais aussi les rémunérer pour leur temps investi dans le processus. Cela peut comprendre :
 - l'accréditation de leur formation
 - la prise en charge de leurs frais de déplacement ou la mise à disposition de vélos ou de motos
 - la mise à disposition de denrées alimentaires
 - l'attribution de prêts afin qu'ils puissent lancer leurs propres projets générateurs de revenus.

L'église et la communauté doivent être encouragées à contribuer à la rémunération des facilitateurs, mais lors de la phase initiale, c'est généralement l'organisation qui devra en s'en charger.

5. L'organisation doit sélectionner les communautés sur la base des critères suivants : la force et l'ouverture du leadership de l'église et de la communauté, la stabilité de la communauté, et le degré de dépendance de la communauté à l'aide extérieure

Lors de la sélection des communautés avec lesquelles travailler, les organisations doivent prendre en compte les choses suivantes :

- Faiblesse du leadership, factions et luttes de pouvoir au sein de l'église locale, ou dépendance complète vis-à-vis de l'un des leaders, ce qui la rend vulnérable à l'échec lors d'un processus de mobilisation
- Les églises au leadership instable peuvent avoir des difficultés à rester focalisées sur la mobilisation de l'église lors du recrutement d'un nouveau leader. Les organisations doivent s'investir au niveau des processus de mobilisation de l'église et de la communauté, dans les endroits où le leader de l'église locale est susceptible de rester en place au moins pour trois années.
- Les leaders d'églises locales doivent comprendre que la mission intégrale représente plus que de l'évangélisation et des actions de charité. Il est vital de clarifier les attentes avant de démarrer le processus.
- Le processus a plus de chances de réussir lorsque les preneurs de décisions de la communauté (par ex. comités de développement du village ou gouvernement local) sont ouverts au processus. Avant

Mobilisation de l'église et de la communauté

de démarrer le processus, il est important de rencontrer ces preneurs de décisions pour évaluer leur ouverture.

- Les églises et les communautés qui dépendent lourdement de ressources externes auront des difficultés à s'engager dans un processus qui leur demande d'identifier et d'utiliser leurs propres ressources. S'il existe d'autres ONG qui travaillent dans la communauté avec une approche basée sur les distributions, cela pourra saper le processus.
- Les processus de mobilisation de l'église et de la communauté sont plus efficaces dans les communautés stables, où les gens ne craignent pas les déplacements ou souhaitent aller de l'avant, car ils sont alors plus disposés à investir dans des changements positifs à long terme.
- Les processus de mobilisation de l'église et de la communauté sont plus efficaces dans les endroits où la communauté est clairement définie (par ex. un village rural), et moins efficaces dans des contextes où l'identité communautaire est moins affirmée (par ex. dans certains contextes urbains).
- Les processus de mobilisation de l'église et de la communauté sont plus efficaces dans les endroits où la communauté présente un certain degré de cohésion sociale. Il peut être difficile de faire participer l'ensemble de la communauté dans les contextes où celle-ci est très divisée (par ex. pour des raisons ethniques ou religieuses).
- Il est plus facile et plus rentable de piloter un programme de mobilisation de l'église et de la communauté dans des communautés géographiquement proches.
- Pour identifier les communautés à piloter, il peut être utile d'effectuer une évaluation des besoins de toutes les églises d'une région. Cela doit inclure une évaluation de la compréhension qu'a le leadership de la mission intégrale.

6. L'organisation doit permettre aux communautés d'identifier leurs problèmes et leurs solutions, et ne pas leur imposer leur propre ordre du jour

- Les processus de mobilisation de l'église et de la communauté sont plus efficaces lorsque les communautés sont en mesure de faire une auto-analyse des causes de leur pauvreté et de trouver par elles-mêmes des solutions. Les organisations qui leur imposent leur propre ordre du jour empêchent souvent la communauté de s'approprier le processus et limitent leur participation au processus. Il est conseillé aux facilitateurs d'encourager la discussion sur des thèmes stratégiques comme le VIH et le sida, mais ils ne doivent pas insister sur le fait que la communauté doit s'attaquer à ces problèmes.
- Les organisations disposant de départements spécialisés (par ex. santé, éducation, eau et assainissement) doivent encourager ces départements à exercer un rôle de soutien vis-à-vis du processus, en fournissant des conseils techniques, et à le soutenir une fois que les communautés ont identifié un problème ayant attiré à ces spécialités.
- Les organisations doivent accepter que les communautés puissent identifier des réponses hors projets à leurs problèmes. Par exemple, une communauté qui identifie les divisions et les conflits internes comme un aspect important de sa pauvreté, pourra choisir de passer du temps à améliorer ses relations, plutôt que de mener un projet. Il peut s'agir d'une réponse légitime.
- Les organisations doivent se mettre d'accord avec les bailleurs de fonds qui financent la mobilisation de l'église et de la communauté sur le fait que les résultats du processus doivent être déterminés par les communautés, et non par l'organisation ou par les bailleurs. L'organisation se sentira alors moins poussée à contraindre la communauté à identifier certains résultats.
- Les organisations doivent croire à la rentabilité à long-terme de ces programmes. Bien que les dépenses initiales puissent être élevées sans pour autant présenter de résultats immédiats, à long terme, les accomplissements du processus peuvent être nombreux, ce qui le rend rentable. Par exemple, au cours d'un processus, au bout de deux années seulement, la valeur des résultats communautaires (par ex. de nouvelles maisons et des salles de classes construites par la communauté sans l'apport de ressources externes) a dépassé de 33% les dépenses engagées par le processus (par ex. la formation et les frais de personnel).

7. L'organisation doit être ouverte à la remise en question et aux changements

- La mobilisation de l'église et de la communauté remet généralement en cause les structures organisationnelles développées pour soutenir les approches de développement plus traditionnelles et sectorielles.
- La mobilisation de l'église et de la communauté, avec son engagement à la mission intégrale, rejoint le travail de développement de la dénomination, avec ses ministères spirituels, remettant en cause le vieux clivage fréquent entre le développement et la spiritualité.
- Les départements spécifiques de développement (par ex. départements de santé) d'une organisation peuvent également avoir besoin de changer pour adopter une approche plus sensible aux besoins identifiés par la communauté.

Mobilisation de l'église et de la communauté

- Les églises locales, dont le pouvoir d'action a été renforcé par le processus de transmission de la vision, peuvent remettre en cause les organisations, en particulier les dénominations. Suite à la mobilisation de l'église et de la communauté, les églises locales peuvent souhaiter prendre une plus grande part dans la prise de décision, au niveau régional ou national. Cela peut remettre en cause les approches traditionnelles de prise de décision du haut vers le bas, adoptées par de nombreuses organisations.
- L'organisation pourrait avoir à investir afin de renforcer sa capacité à aider son personnel à s'adapter aux nouvelles manières de travailler que la mobilisation de l'église et de la communauté pourrait entraîner.

8. L'organisation doit consolider la capacité des communautés, dont le pouvoir d'action a été renforcé par le processus, pour que leur développement soit durable et continu

Voici comment cela peut être fait :

- Planifier dès le début du processus le soutien continu (formation, finances, accompagnement, etc.) qu'offrira l'organisation aux communautés une fois mobilisées.
- Offrir aux communautés une aide financière limitée, pour les aider à financer les initiatives communautaires. Cette aide financière ne doit pas être trop importante, afin de ne pas créer de dépendance et gêner les initiatives, mais elle doit être suffisante pour inciter la communauté à agir.
- Aider les églises et les communautés à se mettre d'accord sur les structures communautaires les plus appropriées pour servir les intérêts de développement à long terme de la communauté (par ex. structures intégrées aux structures communautaires existantes, nouvelles structures formées dans le cadre de l'église, ou établissement de nouvelles organisations communautaires).
- Renforcer les capacités du groupe de coordination local et des structures communautaires appropriées en matière de gestion du projet, de prise de décision et de résolution des conflits.
- Veiller à ce qu'il y ait des structures institutionnelles communautaires permettant de coordonner et de gérer le futur développement de la communauté.
- Mettre en relation les initiatives communautaires spécifiques avec des experts techniques, qui pourront conseiller et soutenir leur développement.
- Soutenir des visites d'échange entre les communautés mobilisées, dans un but d'inspiration et d'apprentissage mutuel.

Auteur : Tulo Raistrick