

Partenariats avec l'Église locale



Partenariats avec l'Église locale

par Rachel Blackman

Équipe de traduction : Prisca Wiles, Noé Nguesso, Sheila Melot

Dessins : Bill Crooks, Rod Mill

Conception : Wingfinger

L'auteur tient à remercier Tulo Raistrick, Dewi Hughes, Tim Chester, René Padilla et tout le personnel de Tearfund pour le temps qu'ils ont passé à relire les brouillons. Merci également aux organisations partenaires de Tearfund qui ont apporté leur contribution aux études de cas et testé ce livre sur le terrain.

Savoir comment les ressources de Tearfund sont utilisées par les partenaires et autres organisations nous aide à améliorer la qualité des publications futures. Si vous souhaitez exprimer un retour d'information sur ce livre, veuillez écrire à Tearfund ou adresser un courriel à roots@tearfund.org.

Les autres titres parus dans la série ROOTS sont les suivants :

- **ROOTS 1 et 2** : Le guide du plaidoyer. Un livre en deux volumes distincts : *Bien comprendre un plaidoyer* (ROOTS 1) et *Conseils pratiques* (ROOTS 2). Les volumes ne sont pas disponibles séparément.
- **ROOTS 3** : *Auto-évaluation des capacités*. Un outil d'évaluation organisationnelle permettant aux organisations d'identifier leurs besoins en renforcement des capacités.
- **ROOTS 4** : *Renforcer la paix dans nos communautés*. Éléments pédagogiques tirés d'études de cas de partenaires de Tearfund dans le cadre de leurs travaux d'encouragement à la paix et à la réconciliation dans les communautés.
- **ROOTS 5** : *Gestion du cycle de projet*. Étudie le processus de planification et de gestion des projets à partir du cycle de projet. Ce guide décrit les outils de planification comme l'évaluation des besoins et des capacités ainsi que l'analyse des dépositaires d'enjeux. Il explique comment mettre au point une structure logique.
- **ROOTS 6** : *Les collectes de fonds*. Ce guide explique comment mettre au point une stratégie pour collecter des fonds. Il contient des idées pour aider les organisations à diversifier leur base de financement.

- **ROOTS 7** : *La participation des enfants*. Ce guide étudie l'importance d'intégrer les enfants dans la vie communautaire et dans la planification, la mise en œuvre et l'évaluation.
- **ROOTS 8** : *VIH et sida : agir*. Ce livret étudie la manière dont les organisations chrétiennes peuvent répondre aux défis posés par le VIH et le sida : réduire leur impact, prévenir la propagation du VIH, aborder les problématiques du VIH et du sida au sein des organisations.
- **ROOTS 9** : *Réduire les risques de désastres dans nos communautés*. Ce livret étudie un processus, appelé « Évaluation participative des risques de désastres », qui permet aux communautés de réfléchir aux aléas auxquels elles doivent faire face, à leurs vulnérabilités, à leurs capacités et aux manières dont elles peuvent agir pour réduire les risques de désastres.
- **ROOTS 10** : *La gouvernance au sein des organisations*. Ce livret étudie les principes et les problèmes de gouvernance afin de permettre à des organisations d'améliorer leur structure de gouvernance et de créer un Conseil d'administration si elles n'en ont pas encore.

Tous ces guides sont disponibles en anglais, en français, en espagnol et en portugais.

Pour obtenir des détails supplémentaires, veuillez écrire à Resources Development, PO Box 200, Bridgnorth, Shropshire, WV16 4QP, Royaume-Uni. Vous pouvez aussi adresser un courriel à roots@tearfund.org

Les passages cités de la Bible viennent de la *Nouvelle Version Segond révisée*, de l'Alliance Biblique Universelle, © Paris 1978 Société Biblique Française

© Tearfund 2007

ISBN 978 1 904364 73 3

Publié par Tearfund. Une société limitée par garantie. Numéro d'enregistrement en Angleterre 994339. Association caritative numéro 265464.

Tearfund est une agence chrétienne évangélique, de développement et de secours, agissant par l'intermédiaire de partenaires locaux, pour apporter aide et espoir aux communautés du monde entier qui sont dans le besoin.

Tearfund, 100 Church Road, Teddington, TW11 8QE, Royaume-Uni
Tél. : +44 (0)20 8977 9144
Email : roots@tearfund.org
<http://tilz.tearfund.org/Francais>

Partenariats avec l'Église locale

Rachel Blackman

Table des matières

	Introduction	5
Section 1	Définir l'église locale et son rôle	7
	La mission de l'Église : Mission intégrale	10
Section 2	Relations entre les organisations chrétiennes et les églises locales	17
	2.1 Les organisations chrétiennes et les églises sont toutes deux nécessaires	17
	2.2 Établir de bonnes relations	23
Section 3	Approches du travail avec les églises locales	27
	3.1 La mobilisation de l'Église	27
	3.2 La mobilisation de la communauté par l'Église	33
	3.3 Le renforcement de pouvoir de l'Église en vue du plaidoyer	42
Section 4	Questions clés à prendre en compte	47
	4.1 Changer la cible des organisations chrétiennes	48
	4.2 Travailler en partenariat	53
	4.3 Une bonne direction	58
	4.4 Transmettre la vision de la mission intégrale	64
	4.5 Faciliter la mobilisation	71
	4.6 Encourager l'utilisation des ressources locales	76
	4.7 Le suivi-évaluation	79
Section 5	Ressources et contacts	85
	Glossaire	87

Introduction

Ce livret est destiné aux organisations chrétiennes qui cherchent à transformer des communautés grâce au développement, à l'action humanitaire et au plaidoyer. Ces organisations peuvent être des dénominations d'Églises, des départements de ces dénominations chargés du développement, des réseaux chrétiens, des instituts de théologie ou des organisations non gouvernementales (ONG) chrétiennes. Nous sommes conscients que ces types d'organisations sont différents sur certains points. Cependant, dans la mesure où ce livret repose sur l'idée que l'Église locale est au centre de la transformation communautaire, nous regroupons toutes ces organisations parce que notre thèse est qu'elles ont toutes un rôle similaire à jouer pour renforcer le pouvoir des églises locales. Nous nous référerons plus spécifiquement à l'un ou l'autre type d'organisation quand celui-ci a un rôle unique à jouer.

Dans ce livret, nous définissons dans les grandes lignes ce que veut dire la mission intégrale et nous mettons en évidence le rôle central que doit y jouer l'Église locale. Notre point de vue est qu'en renforçant le pouvoir de l'Église locale pour qu'elle s'engage dans la mission intégrale, les organisations chrétiennes peuvent agir sur la transformation communautaire à une échelle plus grande que si elles travaillent directement dans la communauté, indépendamment de l'Église locale.

Pour y parvenir, les organisations chrétiennes devront peut-être modifier leur mode de pensée et leur rôle. Ce que nous visons avant tout, c'est parvenir à s'éloigner de l'idée selon laquelle nous nous cantonnons à la mise en œuvre de projets compacts et limités dans le temps au niveau communautaire. La mission intégrale signifiant que l'Église locale touche les communautés dans tous les aspects de leur vie, nous pensons qu'il est utile d'employer le terme d'« initiative » plutôt que celui de « projet » quand on parle des activités de l'Église locale. La raison en est que les activités de la mission intégrale peuvent être à petite échelle et permanentes, au point qu'elles deviennent parties intégrantes de la vie communautaire. En fait, les personnes pauvres préfèrent souvent participer à la vie de la communauté, plutôt qu'à des projets. La meilleure chose que puisse faire l'Église locale est d'offrir aux personnes pauvres un espace d'accueil et de vie communautaire. Un moyen d'y parvenir peut être une petite initiative communautaire.

Certaines activités de mission intégrale, mises en œuvre par l'Église locale, peuvent avoir besoin du soutien d'organisations chrétiennes en raison des compétences ou des équipements que celles-ci peuvent apporter. Ainsi, ces activités pourraient ressembler davantage à des projets traditionnels. Cependant, dans ce livret, nous avons fait une distinction entre projets et initiatives selon que c'est l'organisation ou l'Église qui en est l'initiatrice. Nous employons le terme « projet » pour parler du travail dans la communauté qui est dirigé par une organisation chrétienne. Nous employons le terme « initiative » pour parler d'une activité lancée par l'Église locale et dont elle est responsable, même si elle reçoit des apports de la part d'une organisation chrétienne.

Dans ce renforcement du pouvoir de l'Église locale pour la mission intégrale, l'un des plus grands défis à relever par les organisations chrétiennes, Tearfund y compris, consiste à renoncer au pouvoir que nous avons sur les Églises locales et les communautés, en termes de

ressources, de contacts et de capacités techniques. Il est tentant de se servir de l'Église locale à nos propres fins. Nous espérons que ce livret sera utile pour établir une meilleure façon de servir l'Église locale et, à travers elle, les desseins de Dieu dans le monde.

Ce livret veut à la fois pousser à la réflexion et être pratique. Nous manquerons donc de place pour en faire un manuel complet qui permette à une organisation chrétienne de mobiliser une Église locale, sans se référer aussi à d'autres ressources. Néanmoins, nous soulevons des questions importantes, fournissons quelques idées pratiques pour amorcer de plus amples discussions et nous présentons une liste d'autres ressources utiles.

Le livret commence par une définition de l'Église locale et de la mission intégrale. Dans la Section 2, nous examinons différents modèles d'interaction entre les églises locales et les organisations chrétiennes. La Section 3 est consacrée à l'étude de trois approches du travail avec les églises locales. Enfin, la Section 4 dégage des questions clés à prendre en compte dans l'élaboration d'une stratégie visant à s'impliquer davantage avec les Églises locales.

Définir l'Église locale et son rôle

Avant d'étudier comment travailler avec l'Église locale, il est nécessaire de définir ce que nous entendons par « Église ». Le Nouveau Testament emploie le terme « Église » dans les sens suivants :

- une réunion de disciples de Jésus. C'est l'emploi le plus fréquent du terme.
- un rassemblement de croyants qui se rencontrent dans une maison
- l'ensemble des croyants d'une localité particulière : les personnes qui appartiennent à un groupe de croyants même si elles ne sont pas réunies
- des croyants d'une localité particulière placés sous la responsabilité d'un groupe d'anciens
- tous les croyants en tout lieu : l'Église universelle.

Les descriptions de l'Église, données dans le Nouveau Testament, ont toutes des éléments communs :

- L'Église est composée d'un groupe de personnes. (Remarque : l'Église ne se définit en aucun cas comme un bâtiment.)
- Le groupe de personnes est constitué de disciples de Jésus-Christ.
- L'Église est une communauté où Dieu vit par son Esprit.

L'Église est une expression de la congrégation céleste sur terre. Elle est le principal agent de Dieu pour la transformation du monde. La principale différence entre les usages du terme « Église » donnés ci-dessus est la localité. Par exemple, le terme peut désigner un groupe de personnes se réunissant dans une maison ou tous les croyants en tout lieu. Puisque l'Église est une communauté de personnes qui suivent Jésus-Christ, il est normal que ces dernières se rencontrent régulièrement. Il est impossible que tous les chrétiens du monde se rencontrent à la fois, aussi merveilleux que cela puisse paraître ! Les chrétiens ont donc besoin de se retrouver dans des groupes plus petits, en général dans la zone où ils habitent. Le terme que nous employons pour ces regroupements est « Église locale ».

Ce terme ne s'applique pas seulement à des croyants qui se rassemblent dans un bâtiment construit à cet effet. « L'Église locale » peut se réunir dans un bâtiment communautaire, une salle d'école ou une maison individuelle. Elle est en général viable et ne devrait pas dépendre, pour son existence, uniquement de financement, de personnel ou de ressources extérieures. La définition que Tearfund donne de l'Église locale est donc : « une communauté viable de croyants chrétiens locaux, accessible à tous, où ont lieu la louange et l'adoration, la formation de disciples, l'édification et la mission. » Dans ce livret, nous employons le terme « Église locale » pour parler de tels groupes et le terme « Église » pour parler du corps du Christ au sens large.

**ÉTUDE
BIBLIQUE**

Les traits caractéristiques de l'Église locale

- Lire Actes 2.42-47 et Actes 4.32-35.
- Recenser toutes les attitudes et les actes du peuple de Dieu.
- Reprendre chacun des éléments de la liste et en discuter la signification. Certains sont simples, mais d'autres peuvent être le sujet d'une discussion approfondie sur leur signification et leur pertinence. Passer en particulier du temps à discuter du sens des termes suivants : « l'enseignement des apôtres » (Actes 2.42) ; la « communion fraternelle » (Actes 2.42) ; la « fraction du pain » (Actes 2.42) ; « tout en commun » (Actes 2.44) et « un cœur et une âme » (Actes 4.32).
- Est-ce à cela que ressemble notre Église locale ? Sinon, quels sont les traits qui manquent et pourquoi ?
- Si nous vivions au premier siècle et si nous n'étions pas disciples de Jésus-Christ, comment pourrions-nous décrire ce groupe de personnes qui se retrouvaient régulièrement pour louer et adorer et qui partageaient leurs possessions ?
- Lire Actes 2.37, qui dit que les disciples du Christ « obtenaient la faveur de tout le peuple. » Qu'est-ce que cela veut dire ? Est-ce le cas pour les chrétiens d'aujourd'hui ? Dans notre contexte local, quelles sont les caractéristiques de la toute première Église que nous devrions suivre de plus près pour être l'Église que Dieu veut que nous soyons ?

Tout en reconnaissant que les églises locales ont besoin de responsables, le Nouveau Testament ne recommande aucune façon particulière d'établir la relation mutuelle entre les responsables (anciens, évêques ou diacres p. ex.) et les églises qu'ils conduisent. Il en résulte, ce qui n'est pas surprenant, une grande diversité de structures d'Églises et de dénominations, mises sur pied au cours des siècles. Les dénominations et les réseaux peuvent être utiles pour la responsabilisation pastorale, le partage de connaissances, de ressources et de dons, ainsi que pour permettre aux églises locales de se faire entendre au niveau national.

Les responsables chrétiens ont beaucoup discuté pour décider si différentes structures sont bonnes ou mauvaises, mais l'histoire nous montre que Dieu peut bénir des personnes quelle que soit la structure chrétienne et que la sainteté du responsable est de loin plus importante que la position qu'il occupe. L'histoire atteste aussi du fait que des structures de l'Église peuvent parfois en arriver à exister pour elles-mêmes. Quand c'est le cas, il est nécessaire de recentrer la structure sur son véritable objet : édifier un rassemblement local de chrétiens.

L'Église est appelée à mettre en évidence le royaume de Dieu comme signe visible de son royaume dans le monde. L'Église est appelée à être sel et lumière (Matthieu 5.13-16). Elle devrait influencer les situations pour le meilleur, conserver les bonnes choses et apporter la guérison.

ÉTUDE BIBLIQUE

Le rôle de l'Église : images de l'Église

■ Lire 1 Pierre 2.4-12. Pierre emploie un certain nombre d'images pour indiquer le rôle de l'Église :

Une maison spirituelle (versets 5-8).

Pierre se sert de l'image d'un bâtiment pour décrire le peuple de Dieu.

- Une pierre angulaire est une grosse pierre soutenant deux murs qui sont à angle droit. *Qu'arriverait-il au bâtiment si la pierre angulaire était retirée ? Qui est représenté par la pierre angulaire ? En quoi est-ce nécessaire qu'il soit la pierre angulaire et pas n'importe quelle pierre du mur ?*
- *Qui sont représentés par les autres pierres du bâtiment ? Remarquer que sans ces autres pierres, il n'y aurait pas de bâtiment. Nous ne pouvons être chrétiens isolément, nous devons être réunis dans une communauté. Le temple était pour les juifs le lieu le plus saint parce qu'il était considéré comme la demeure de Dieu. À cette époque-là, des personnes de tout le monde connu faisaient le voyage jusqu'au temple pour adorer Dieu. De même, la maison spirituelle existe pour que des personnes puissent rencontrer Dieu.*

Un saint sacerdoce (verset 5). Dans

l'Ancien Testament, le rôle du prêtre (ou sacrificateur) était d'agir en tant qu'intermédiaire entre Dieu et le peuple d'Israël. Les prêtres prenaient les sacrifices des mains du peuple et les présentaient à Dieu sur l'autel en son nom. Cependant, la mort de Jésus-Christ, sacrifice ultime, et sa résurrection signifient que des prêtres comme ceux de l'Ancien Testament ne sont plus nécessaires. Dans ce passage biblique, nous voyons que tous ceux qui croient en Jésus sont des prêtres saints.

Lire le verset 5.

- *Quel est le rôle des prêtres saints décrit ici ?*

- *Quels sont les sacrifices spirituels que nous devons offrir ? Pour répondre à cette question, voir les passages suivants : Romains 12.1 ; Éphésiens 5.2 ; Philippiens 4.18 ; Hébreux 13.15-16.*
- *Qui tire bénéfice de ces sacrifices spirituels ?*

Une nation sainte (verset 9). L'emploi de

l'expression « nation sainte » n'aurait pas manqué d'évoquer aussitôt pour les juifs leur propre histoire, quand la nation d'Israël avait été sauvée de l'esclavage en Égypte. C'était un modèle de ce qui arriverait quand Jésus viendrait pour faire entrer juifs et gentils dans le royaume de Dieu.

- *Saint signifie « mis à part ». À votre avis, à quoi Pierre pensait-il en parlant des chrétiens comme d'une nation sainte ?*

Un peuple qui appartient à Dieu

- *Comment pouvons-nous montrer que nous appartenons en exclusivité à Dieu qui est Roi sur toute la terre ? (voir les versets 9-12)*
- *Qu'en résulte-t-il ? (verset 12)*

LE RÔLE DE L'ÉGLISE

- *Que nous apprend ce passage de la Bible sur le rôle de l'Église ?*
- *Être différent du monde signifie-t-il être isolé du monde ?*
- *Comment notre église locale peut-elle ressembler davantage à la communauté de croyants décrite par Pierre ?*
- *Comment des organisations chrétiennes peuvent-elles encourager des églises locales à ressembler davantage à la communauté de croyants décrite par Pierre ? Y a-t-il des cas où les actions des organisations chrétiennes peuvent en fait empêcher les églises locales à devenir plus conformes à ce que Dieu veut qu'elles soient ?*

La mission de l'Église : Mission intégrale¹

La pauvreté est multidimensionnelle. Être pauvre signifie manquer des besoins fondamentaux. Bien souvent, les personnes pensent que les besoins fondamentaux se limitent aux besoins physiques, comme la nourriture, les vêtements et un toit. Mais la pauvreté recouvre également d'autres dimensions : pauvreté sociale (le manque d'occasion de dialoguer avec d'autres), pauvreté politique (manque de compétence pour influencer les personnes en position d'autorité) et pauvreté spirituelle (manque de relation avec Dieu par Jésus-Christ).

Quand on considère la pauvreté sous cet angle, on peut dire que la plupart des habitants de ce monde sont pauvres d'une certaine façon, que ce soit occasionnellement, souvent ou tout le temps. Une personne riche sur le plan matériel peut, par exemple, manquer de réseau au plan social ou connaître une pauvreté spirituelle. Par contre, une personne pauvre sur le plan matériel peut avoir une famille qui la soutienne et être chrétienne et, par conséquent, se sentir riche socialement et spirituellement.

L'Église est appelée à subvenir aux besoins des personnes en les aimant comme Dieu les aime. L'Église est le principal agent de transformation de Dieu dans les communautés. Cependant, au fil des années, les Églises ont interprété, de différentes façons, leur mission à aimer les autres :

- Certaines églises ont mis l'accent seulement sur l'aspect spirituel de la pauvreté. Leur façon d'exprimer l'amour envers la communauté a été de proclamer l'Évangile.
- Certaines églises ont exprimé l'amour en s'intéressant aux besoins matériels des personnes, sans prêter assez attention à leurs besoins spirituels. Elles ont fait une démonstration de l'Évangile sans nécessairement le proclamer.
- Certaines églises se sont activement engagées à répondre à tout type de besoins, mais n'ont pas réussi à établir le lien entre eux. Elles ont traité séparément la proclamation et la démonstration de l'Évangile.

Dans cette section, nous nous intéressons à la « mission intégrale ». Ce terme est utilisé pour décrire la mission de l'Église qui consiste à subvenir aux besoins des personnes de façon multidimensionnelle. Nous soutenons que la proclamation et la démonstration de l'Évangile ne doivent pas être séparées l'une de l'autre. La mission intégrale consiste à parler de notre foi et à la vivre en même temps, dans tous les aspects de la vie. Sans la mission intégrale, le degré auquel le royaume de Dieu peut être mis en évidence et étendu dans ce monde peut être limité.

Puisque les églises ont tendance à séparer proclamation et démonstration de l'Évangile, nous allons, dans cette section, expliquer la mission intégrale en montrant pourquoi cette séparation n'a pas lieu d'être.

¹ Cette section puise abondamment dans l'œuvre de Tim Chester dans son livre *La responsabilité du chrétien face à la pauvreté*.

Explication des termes employés dans cette section

Proclamation : dire l'Évangile, parfois appelée « évangélisation ».

Démonstration : montrer ce que signifie appartenir au royaume de Dieu, par exemple en aidant matériellement d'autres personnes à réduire la pauvreté comme la pauvreté physique ou la pauvreté spirituelle. On l'appelle parfois « action sociale » ou « engagement social » parce qu'elle implique de répondre aux besoins dans la société.

Le terme « **mission intégrale** » vient de l'espagnol « misión integral ». On trouve aussi les termes « ministère holistique », « développement holistique », « développement chrétien » ou « développement transformationnel » pour décrire la même réalité.

Étude de cas

Exemple de mission intégrale au nord-est du Brésil

Dans le village de Caroá au nord-est du Brésil, un homme a entendu parler de Jésus lors d'une émission radiophonique de Ação Evangélica (ACEV). Il a invité deux pasteurs à parler dans son village et par la suite seize personnes sont devenues chrétiennes.

Quand des membres de l'ACEV ont voulu fonder une église dans le village, elles ont constaté que les habitants n'avaient pas d'accès à l'eau potable. Creuser un puits était un défi, quelque chose de nouveau pour les évangélistes de l'ACEV. Pourtant ils pensaient que leur travail pratique complétait leur travail spirituel. Un des membres de la communauté a, par la suite, fait ce commentaire : « C'est le puits qui a tout déclenché. Il nous montre que Dieu nous aime et qu'il nous bénit, par l'intermédiaire de nos frères et sœurs dans le Christ. »

Depuis lors, la communauté a connu beaucoup de changements, parmi lesquels un programme de prêt d'animaux et la fourniture par le gouvernement d'un réservoir après un travail de plaidoyer mené par la communauté. Aujourd'hui, à peu près la moitié des membres de la communauté sont chrétiens.



Photo : Jim Loring, Tearfund

Un membre de la communauté puise de l'eau au puits fourni par l'ACEV.

Nécessité d'impliquer l'Église dans la démonstration de l'Évangile

L'engagement social fait partie de ce que Dieu attend des chrétiens :

L'engagement social est enraciné dans le caractère de Dieu

Dieu se soucie des besoins fondamentaux des humains, qu'ils soient spirituels ou matériels. L'engagement social fait partie de son caractère (voir, p. ex., Psaume 146.7-9). Il s'élève contre ceux qui sont responsables d'injustices et défend les victimes de l'oppression. Ce qui ne veut pas dire que Dieu fasse preuve de partialité à l'égard des personnes pauvres et qu'il leur accorde un traitement préférentiel. Tous les êtres humains sont importants aux yeux de Dieu, il a déployé sa grâce pour tous, les pauvres comme les riches. Cependant, dans un monde qui fait preuve de partialité à l'égard des riches et des puissants, les actions de Dieu auront toujours l'air de prendre le parti opposé.

C'est dans la personne de Jésus-Christ, qui a montré son souci pour les personnes pauvres et en a fait le sujet de sa prédication (Luc 4.18-19 ; Matthieu 4.23 ; Matthieu 9.35-38 ; Matthieu 14.14 ; Luc 12.33), que le caractère de Dieu se révèle le plus pleinement.

Nous sommes appelés à prendre soin de ceux qui nous entourent

Dieu attend de nous que nous reflétions son souci pour les personnes opprimées (voir Proverbes 31.8-9 et Ésaïe 1.10-17). Nous devons prendre soin de ceux qui nous entourent (Marc 12.28-34). Jésus a raconté la parabole du bon Samaritain (Luc 10.25-37) pour montrer que nous devons prendre soin des personnes au-delà des divisions sociales et culturelles.

Étude de cas

Exemple de mission intégrale au Royaume-Uni

Au Royaume-Uni, où le sens de la famille étendue n'est pas aussi fort qu'ailleurs dans le monde, de nombreuses personnes âgées se sentent seules et isolées. Certaines sont incapables de sortir en raison de la maladie, d'infirmités ou de l'âge. Elles n'ont guère par conséquent la possibilité de parler avec d'autres personnes.

La paroisse Mount Florida, en Écosse, a suivi le processus Église, Communauté et Changement de Tearfund qui mobilise les églises locales du Royaume-Uni en vue de la mission intégrale. À la fin du processus, il est apparu qu'un problème important, à Mount Florida, était la solitude des personnes âgées. L'église a, par conséquent, mis en place un « service d'amitié » où des bénévoles vont régulièrement rendre visite aux personnes âgées chez elles et, quand c'est possible, sortir avec elles.

Chez les personnes âgées, ce service a contribué à insuffler la confiance et un sentiment de valeur personnelle. L'une d'elles a dit : « Le reste de la journée, je suis toute seule, alors c'est bon d'avoir quelqu'un à qui parler ... quelqu'un qui m'encourage. » Un homme, qui souffrait de dépression, a trouvé que ces visites lui redonnaient goût à la vie et a commencé à poser au bénévole qui le visitait des questions sur sa foi.



Les personnes âgées et leurs « amis » partagent un repas de Noël dans la salle paroissiale.

Photo : Adele Robertson

Liens entre la proclamation et la démonstration de l'Évangile.

Il existe un lien naturel entre démonstration et proclamation :

- Quand la proclamation de l'Évangile conduit ceux qui l'entendent à la repentance, il y a des conséquences sociales. Jésus-Christ devient Seigneur sur tous les domaines de leur vie, de sorte que la transformation va au-delà du spirituel. Reconnaissant l'autorité du Christ et soucieux de lui plaire, les chrétiens cherchent à refléter la justice et l'amour de Dieu dans leur style de vie et leurs relations, ainsi que dans la société dans son ensemble. Jacques 2.15-18 nous appelle à accomplir de bonnes œuvres comme preuve de notre foi dans le Christ. Par conséquent, la proclamation conduit à l'engagement social.
- À son tour, cet engagement social (démonstration) rejaillit sur la proclamation, quand les chrétiens portent témoignage de la grâce de Jésus-Christ qui transforme.

Nous devrions être constamment conscients de notre motivation et de ce dont nous sommes les témoins. C'est ainsi que nous garantirons que cela soit transmis autour de nous. L'engagement social doit être une partie intégrante de la mission de l'Église, mais il est important qu'il soit mis en œuvre en même temps que la proclamation de l'Évangile. Comme le montre le cadre ci-contre, l'engagement social complète la proclamation et la proclamation complète l'engagement social. Les chrétiens sont appelés à pratiquer les deux. Nous ne pouvons faire l'une indépendamment de l'autre.

On a parfois tendance à séparer la mort et la résurrection de Jésus de sa vie sur terre. Sans nier l'importance centrale de sa mort et de sa résurrection, il y a beaucoup de leçons à tirer de la vie et du ministère de Jésus sur la terre. Sa façon de vivre et ses actes sont tout autant un modèle pour la mission de l'Église que sa prédication. La Déclaration Michée sur la Mission Intégrale dit² : « Comme dans la vie de Jésus, être, faire et parler sont au cœur de notre tâche intégrale. »

Proclamation et démonstration sont inséparables

La proclamation est renforcée par notre engagement social L'Évangile est interprété dans le contexte de la vie et des actes des personnes qui l'annoncent ainsi que dans leurs relations mutuelles. Si un chrétien annonce l'Évangile à quelqu'un, mais ne présente pas de preuve qu'il est chrétien par l'attention qu'il porte aux autres, alors la valeur de l'Évangile, perçue par celui qui l'entend, est affaiblie. L'engagement social est une publicité pour le royaume de Dieu, où les relations avec Dieu et entre les personnes sont restaurées (Matthieu 5.14-16).

L'engagement social tient lieu de poteau indicateur Cependant, si cet engagement est pris sans communication du message évangélique, il peut orienter dans la mauvaise direction :

- Plutôt que d'orienter vers Dieu, il peut orienter vers nous.
- Il peut à tort laisser entendre que le salut dépend des bonnes œuvres accomplies.
- Il peut nier l'importance de la réconciliation avec Dieu, en laissant entendre que l'amélioration des situations économiques et sociales est tout ce qui compte.

L'engagement social aide les personnes dans leur vie terrestre, mais il ne porte pas de bénédiction au-delà de ce cadre.

REMARQUE : S'il est important de proclamer l'Évangile tout autant que de le démontrer, jamais personne ne devrait être contraint de se convertir. Certains groupes religieux exigent que les personnes se convertissent à leur religion pour pouvoir recevoir de l'aide. Nous croyons qu'ils ont totalement tort. Il est vital que les chrétiens fassent preuve d'un amour inconditionnel à l'égard de tous, dans leurs paroles et dans leurs actes. Refuser de prendre soin de ceux qui appartiennent à une autre religion, c'est nier la grâce de Dieu à notre égard et au leur.

² La Déclaration Michée a été rédigée en 2001 lors d'un rassemblement organisé par le Réseau Michée, coalition d'Églises évangéliques et d'organisations du monde entier qui se sont engagées à la mission intégrale. Pour de plus amples informations voir : www.micahnetwork.org

Étude de cas

Exemple de mission intégrale au Mali

Au cours de ces dernières décennies, la petite ville de Diré, au Mali, a connu la désertification. Une église baptiste locale s'est mise à l'œuvre pour lutter contre le désert envahissant et veiller à ce qu'une partie de la terre reste cultivée. L'église, forte de quinze membres seulement, appelle ce projet « Bonne SEMENCE ». Le terrain de dix hectares est partagé entre huit habitants qui cultivent du riz, du millet, des melons et des légumes.

Au-delà du fait que ce projet permet à des personnes de nourrir leur famille, l'église espère qu'il complètera son action d'évangélisation en montrant aux habitants ce que sont vraiment les chrétiens. Le coordinateur du projet dit : « Nous sommes heureux de partager ce terrain avec d'autres parce que nous les aimons ... Les gens croient toutes sortes de choses fausses à notre sujet ... S'ils peuvent travailler avec nous dans les champs, ils découvrent qui nous sommes réellement et ce que nous croyons. » Un membre de la communauté a fait ce commentaire : « Je ne suis pas encore chrétien moi-même, mais j'ai l'impression que ce sont des gens bien et que ce qu'ils enseignent est vrai. »



Photo : Richard Hanson, Tearfund

Des membres de l'Église et de la communauté cultivent la terre ensemble.

Étude de cas

Exemple de mission intégrale aux Philippines

La paix et l'ordre étaient un gros problème dans un quartier de Quezon City. Chaque jour voyait jusqu'à cinq meurtres parmi les gangs rivaux d'adolescents. Un pasteur a décidé de déménager dans cette zone dangereuse du quartier et de vivre au milieu des gangs. C'était une initiative de Project Life, un partenariat entre l'église locale Batasan Bible Church et ISAAC, une organisation non gouvernementale chrétienne.

Peu à peu, à mesure que le pasteur partageait sa vie avec les adolescents, ces derniers ont commencé à partager la leur avec lui. La vie de beaucoup a été transformée. Un ancien membre de gang dit : « Le pasteur a été pour nous un modèle de vie meilleure. Il a été pour nous un guide, il nous a appris ce qui est bien et ce qui est mal, et nous avons été remplis de la Parole de Dieu. » Beaucoup d'adolescents n'allaient pas à l'école. Batasan Bible Church les a aidés à étudier et à obtenir des diplômes. Avant le projet, les commerces locaux fermaient à six heures du soir à cause des luttes entre gangs la nuit. Maintenant les commerces peuvent rester ouverts beaucoup plus tard, parce que le quartier est tellement plus paisible.



Photo : Jabez Production

D'anciens membres de gang poursuivent des études diplômantes.

RÉFLEXION

- Sommes-nous d'accord avec la définition de l'Église locale donnée dans ce livret ? Reflète-t-elle notre propre perception de ce qu'est « l'Église locale » dans notre communauté ? Sinon, quelles sont les différences ?
- La mission intégrale est-elle pratiquée par des églises dans notre communauté ? Sinon, la proclamation est-elle pratiquée sans démonstration, ou bien la démonstration est-elle pratiquée sans proclamation ?

Résumé

- Nous avons défini l'Église locale comme « une communauté viable de croyants chrétiens locaux, accessible à tous, où a lieu la louange et l'adoration, la formation de disciples, l'édification et la mission. »
- Nous avons parlé de ce qu'est la mission intégrale : parler de notre foi et la vivre en même temps, dans tous les aspects de la vie.
- Nous avons reconnu que la mission intégrale est une partie importante du rôle de l'Église locale.

Relations entre les organisations chrétiennes et les églises locales

Comme nous l'avons expliqué dans la Section 1, les églises locales ont un rôle à jouer dans la proclamation et la démonstration de l'Évangile. Pourtant, le rôle de l'Église se limite bien souvent à proclamer l'Évangile. Les raisons peuvent en être que :

- les responsables de l'Église pensent que le rôle principal de l'Église consiste à proclamer l'Évangile et n'ont peut-être pas entendu parler de mission intégrale, ou n'ont pas cru en ce qu'elle pouvait apporter.
- certaines organisations chrétiennes ne reconnaissent pas à l'Église locale le rôle de démonstration de l'Évangile. Elles travaillent au contraire directement avec la communauté. Il s'ensuit que l'Église locale n'assume pas sa responsabilité de prendre soin des personnes, parce qu'elle voit les organisations chrétiennes le faire à sa place. L'Église locale peut même se considérer comme bénéficiaire.

2.1 Les organisations chrétiennes et les églises sont toutes deux nécessaires

Dans beaucoup d'endroits, il n'y a aucune relation entre les organisations chrétiennes et les églises locales. C'est surtout le cas des ONG chrétiennes, par opposition avec d'autres types d'organisations chrétiennes. Les organisations chrétiennes ont un rôle à jouer, mais leur travail ne devrait pas être accompli indépendamment de l'Église locale. Elles devraient travailler main dans la main et chacune en fonction de ses forces.

Forces de l'Église locale

PRINCIPAL AGENT DE DIEU POUR LA TRANSFORMATION L'Église locale est un avant-poste du royaume de Dieu qui s'en sert pour transformer des communautés.

PROCHE DES PERSONNES PAUVRES L'Église locale existe au niveau de base d'une communauté. Elle est présente auprès des personnes pauvres et elle est souvent constituée de personnes pauvres. L'Église locale est en contact étroit avec la connaissance sur le terrain. Elle bénéficie également de relations avec d'autres personnes et organisations au sein de la communauté, parce que les membres de l'Église locale représentent en général un échantillon de la communauté environnante. L'Église locale fait partie de la communauté, tandis que les organisations chrétiennes peuvent être considérées comme « étrangères ».

PRÉSENCE PERMANENTE Si les organisations chrétiennes peuvent quitter une communauté, l'Église existe pour les personnes de la communauté et a toutes les chances d'y rester beaucoup plus longtemps qu'une organisation chrétienne.

TRAVAIL CHRÉTIEN DURABLE Pour que le travail chrétien soit durable, il est nécessaire qu'il y ait une présence chrétienne permanente. C'est ce qu'offre l'Église locale. Sans cela, quand une

organisation chrétienne part ailleurs, le travail qu'elle laisse derrière elle peut commencer à perdre son caractère chrétien distinctif.

CONTEXTE NATUREL DANS LEQUEL LA FOI PEUT ÊTRE EXAMINÉE Les organisations chrétiennes s'occupent essentiellement d'humanitaire, de développement et de plaidoyer, tandis que l'Église locale a un programme plus vaste, comprenant la possibilité de poser des questions sur la foi chrétienne.

RÉSEAUX L'Église locale est souvent membre de tout un ensemble de réseaux. Il y a des liens avec d'autres groupes de base dans la communauté grâce aux membres de l'Église. Il y a également des liens grâce au travail avec d'autres groupes pour mener à bien des initiatives communautaires. Il y a encore des liens avec l'Église au sens large par le truchement des dénominations et des alliances chrétiennes. Appartenir à des réseaux facilite l'apprentissage.

RESSOURCES L'Église locale comprend beaucoup de membres qui peuvent être mobilisés. C'est surtout utile pour les initiatives à forte intensité de main d'œuvre. En outre, certaines églises ont des locaux qui fournissent un lieu où les membres de la communauté peuvent se rencontrer pour discuter des questions locales. En temps de crise, les églises peuvent fournir un refuge sûr.

Forces des organisations chrétiennes

COMPÉTENCES TECHNIQUES Les organisations chrétiennes ont un personnel qui a une bonne compréhension des questions de pauvreté et de la méthodologie. Elles peuvent avoir une connaissance spécialisée que personne ne possède dans une communauté, comme l'hydrologie ou la nutrition.

ÉQUIPEMENT Certaines organisations peuvent posséder une technologie qui n'est pas présente en général au sein d'une communauté, comme des équipements de forage de puits ou des équipements et des fournitures médicaux.

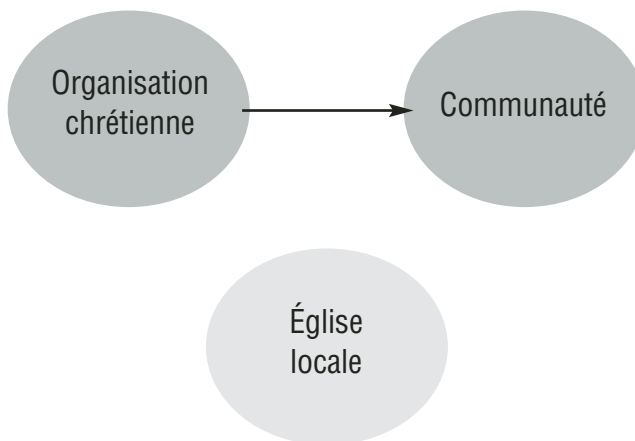
EXPÉRIENCE Des organisations chrétiennes peuvent travailler dans un grand nombre de communautés et acquérir, au fil du temps, une vision générale des problèmes locaux, régionaux et nationaux. Elles apprennent également ce qui marche et ce qui ne marche pas dans une zone et une culture locales.

LE PERSONNEL des organisations chrétiennes se consacre à l'humanitaire, au développement et au travail de plaidoyer, sans entrer en compétition avec des priorités auxquelles le personnel des églises locales peut avoir à faire face.

ACCÈS AU FINANCEMENT ET CAPACITÉ À LE GÉRER Tandis qu'il est bon d'encourager les églises locales et les communautés à utiliser leurs propres ressources pour financer leurs initiatives, certaines initiatives exigent un financement extérieur, comme la réalisation de forages ou la construction de locaux communautaires résistants aux aléas naturels. Les organisations chrétiennes peuvent avoir accès à des financements auxquels une Église locale n'a pas directement accès. Par exemple, une ONG ou le département développement d'une dénomination a plus de chances qu'une église locale de réussir quand elle sollicite un financement auprès d'un bailleur de fonds institutionnel. Ceci est dû au fait qu'elles sont souvent enregistrées en tant qu'organisation, qu'elles ont la compétence nécessaire pour élaborer des demandes, gérer des financements et rédiger des rapports.

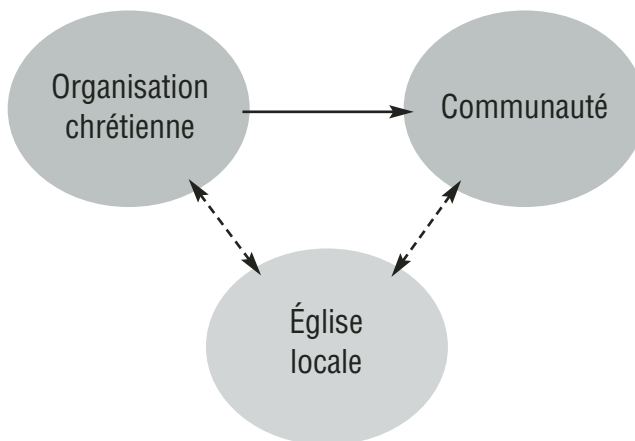
Que ce soient les organisations chrétiennes ou les églises locales, toutes les deux ont beaucoup à offrir et pourraient tirer un grand profit d'un travail en commun. Comme le montre le diagramme ci-contre, les moyens d'interaction sont divers et nombreux.

Modèle isolationniste



Une organisation chrétienne travaille directement avec la communauté. Aucun lien avec l'Église locale. L'Église locale a ou n'a pas d'action sociale dans la communauté.

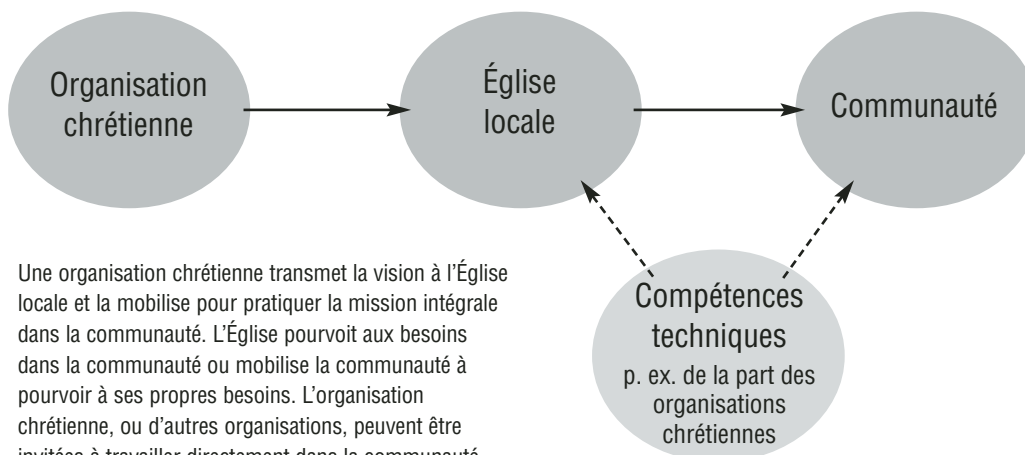
Modèle participatif



Une organisation chrétienne travaille directement dans la communauté, mais implique l'Église locale dans son travail en encourageant la prière. Elle peut consulter l'Église locale puisque celle-ci représente en général un échantillon de la communauté. L'Église locale peut fournir des bénévoles pour participer aux projets mis en œuvre par l'organisation chrétienne. Ces projets peuvent être des projets humanitaires ou de développement. L'organisation chrétienne peut encourager les membres de l'Église à prendre une part active dans des campagnes de plaidoyer. La communauté établit un lien entre le travail de l'organisation chrétienne et le témoignage de l'Église locale.

—> Mise en œuvre directe de projets
 <- - -> Relation de soutien

Modèle de renforcement de pouvoir



Une organisation chrétienne transmet la vision à l'Église locale et la mobilise pour pratiquer la mission intégrale dans la communauté. L'Église pourvoit aux besoins dans la communauté ou mobilise la communauté à pourvoir à ses propres besoins. L'organisation chrétienne, ou d'autres organisations, peuvent être invitées à travailler directement dans la communauté pour apporter des compétences techniques qui manquent à l'Église locale ou à la communauté.

Étude de cas

Exemple de modèle participatif

En 2005, la ville de Mumbai, en Inde, a été sujette à de graves inondations. L'organisation humanitaire et de développement EFICOR a apporté un soutien financier à l'organisation chrétienne ACT (Association de prévenance chrétienne) pour qu'elle intervienne.

ACT a rassemblé les membres des diverses églises de la zone et leur a donné environ trois heures de formation. Cela a permis aux églises locales de mener à bien l'évaluation des besoins dans leur communauté. Des bons ont été donnés aux foyers qui remplissaient les conditions pour recevoir de l'aide. Le lendemain, des membres d'église ont pris part à la distribution de l'aide en veillant à ce que ne la reçoivent que ceux qui avaient des bons.

Un mois plus tard, les églises locales ont organisé des visites de suivi auprès des foyers qui avaient reçu de l'aide. Beaucoup de gens étaient impressionnés par la façon dont l'Église avait pourvu à leurs besoins avec amour et compassion, en cette période de crise. Suite aux visites de suivi, une nouvelle église de langue hindi a été fondée.

RÉFLEXION

- Sommes-nous d'accord sur les forces respectives des organisations et des églises locales telles qu'elles sont énoncées dans cette section ? Pouvons-nous penser à d'autres forces ?
- Quelles sont les faiblesses des organisations chrétiennes ou des églises locales qui peuvent empêcher leur travail en commun ?
- Connaissons-nous d'autres modèles d'interaction entre les organisations chrétiennes et les églises locales que celles qui sont mentionnées en page 19 ? Si oui, lesquels ?
- Quel est le modèle qui ressemble le mieux à notre propre façon de travailler ?
- Quels sont les avantages et les inconvénients de chaque modèle ?
- Quel est le modèle que nous aimerions refléter ?

Réflexions sur le modèle de renforcement de pouvoir

Le modèle de renforcement de pouvoir est tout à fait radical et exige en général un changement tant dans l'organisation chrétienne que dans l'Église locale.

Un changement de mode de pensée peut être nécessaire.

- Pour l'Église locale, cela signifie : comprendre l'importance de la mission intégrale et reconnaître l'expérience et les compétences de l'organisation chrétienne.
- L'organisation chrétienne peut avoir besoin de comprendre la valeur d'un travail au sein de la communauté mis en œuvre et facilité par les églises locales.

Un changement de rôles est souvent nécessaire.

- L'Église doit devenir le principal agent de transformation et mettre en œuvre les initiatives dans la communauté ou avec elle.

- Le rôle de l'organisation chrétienne doit passer de celui d'exécution de projets à celui d'encouragement de l'Église locale qui met en œuvre la mission intégrale. Cela peut exiger de la part de l'organisation chrétienne un certain nombre de mises en application à la base, mais ces dernières sont demandées par l'Église locale qui est responsable du processus.

Nouveaux rôles potentiels

Rôle de l'Église locale : pratiquer la mission intégrale dans la communauté

Rôle de l'organisation chrétienne : encourager, soutenir et valoriser le travail de l'Église locale qui met en œuvre la mission intégrale.

L'expérience a montré que l'Église locale doit être prête à :

- apprendre ce qu'est la mission intégrale
- encourager ses membres à découvrir ou redécouvrir leurs dons et leurs ressources, et à les utiliser
- faire preuve d'audace pour aller servir la communauté, surtout si l'Église est plutôt repliée sur elle-même
- reconnaître qu'elle n'est pas spécialiste de l'humanitaire, du développement et du plaidoyer, et être par conséquent prête à demander le soutien d'organisations chrétiennes quand c'est nécessaire.

L'expérience montre que le modèle de renforcement de pouvoir fonctionne mieux quand une organisation chrétienne :

- agit en tant que catalyseur là où l'Église locale a besoin de vision
- agit en tant que facilitateur pour permettre à l'Église locale de pratiquer la mission intégrale
- se retire du devant de la scène vis-à-vis de la communauté et permet à l'Église locale d'agir et d'être vue comme faisant le travail au niveau communautaire. L'Église locale devrait être au centre. Elle devrait être responsable du processus de développement, à la place de l'organisation chrétienne. Celle-ci devrait :
- donner des conseils, faire la formation et apporter son soutien quand cela est demandé par l'Église locale pour développer ses capacités
- agir en tant que pionnier pour fonder de nouvelles églises locales, là où il n'y a pas d'Église locale avec laquelle travailler. Toutes les organisations chrétiennes n'ont pas l'expérience ou les compétences pour le faire, mais toutes devraient au moins envisager de travailler avec d'autres organisations qui ont pour objet de fonder des églises, là où aucune église locale n'existe. Les organisations chrétiennes devraient étudier la meilleure façon de travailler pour offrir un environnement dans lequel des églises peuvent être fondées et peuvent se développer.

Le tableau de la page 22 montre différents types d'organisations chrétiennes et comment leurs rôles spécifiques pourraient avoir à changer pour que des églises locales soient rendues capables de pratiquer la mission intégrale.

Différents types d'organisations chrétiennes et changement spécifique de rôle pour suivre le modèle de renforcement de pouvoir

TYPE D'ORGANISATION	DÉFIS DE L'APPROCHE TRADITIONNELLE	NOUVEAUX RÔLES POTENTIELS
Département développement d'une dénomination	Tentation à mettre en œuvre des projets en ayant peu ou pas de contact avec les églises locales ou sans les impliquer vraiment	<ul style="list-style-type: none"> • Transmettre la vision de la mission intégrale aux pasteurs et aux membres d'église, et les former pour cela • Former des pasteurs au renforcement des capacités de direction • Apporter des conseils sur la conception et la mise en œuvre d'initiatives communautaires • Faciliter l'apprentissage entre les églises locales et entre celles-ci et d'autres acteurs de développement • Aider par le financement d'initiatives communautaires importantes. Ceci peut nécessiter le transfert de fonds d'églises riches vers des églises pauvres, ou depuis des donateurs au Nord • Passer par les réseaux pour fournir le soutien de plaidoyer aux églises locales
Alliance évangélique ou Communion évangélique	Mise en œuvre de projets, souvent sans l'implication de membres	<ul style="list-style-type: none"> • Transmettre la vision de la mission intégrale aux pasteurs et aux membres d'église et les former pour cela • Coordonner, entre les églises membres, la communication sur les thèmes et les questions clés liés à la mission intégrale • Faciliter l'apprentissage entre les églises locales • Former des pasteurs au renforcement des capacités de direction • Informer sur l'endroit où trouver des ressources (compétences et savoir-faire), par exemple en mettant des églises locales en contact avec des ONG chrétiennes • Passer par les réseaux pour fournir le soutien de plaidoyer aux églises locales
Institut théologique	Théorique plutôt que pratique. Formation à se servir de la Bible, mais pas nécessairement à comment l'enseignement biblique s'applique à la réduction de la pauvreté	<ul style="list-style-type: none"> • Former les étudiants à la mission intégrale • Former les étudiants au renforcement des capacités de direction • Offrir, comme partie intégrante des cours, des possibilités de stage pour les étudiants, auprès d'ONG chrétiennes ou d'églises locales qui sont engagées dans la mission intégrale
ONG chrétienne	Tendance à mettre en œuvre des projets en ayant peu ou pas de contact avec les églises locales	<ul style="list-style-type: none"> • Former les responsables et les membres d'églises locales à jouer le rôle de facilitateurs de transformation • Former des pasteurs au renforcement des capacités de direction • Apporter conseil et compétence dans le soutien d'initiatives d'Église, à la demande de l'Église et de la communauté, y compris les évaluations de besoins ainsi que les bonnes pratiques et les conseils techniques spécifiques • Offrir des stages aux étudiants en théologie

2.2 Établir de bonnes relations

Certaines organisations préféreront commencer en pilotant le travail avec une ou deux églises locales seulement. Cependant, il vaut la peine d'étudier l'impact que cela peut avoir sur les relations entre ces dernières et les autres églises de la communauté. Essayez d'éviter d'être à l'origine de frictions entre les églises locales. Dans la mesure du possible, essayez de vous engager avec toutes les églises dès le commencement, même si une ou deux églises sont choisies comme églises pilotes pour un travail plus ciblé.

Il n'est pas toujours facile pour les organisations chrétiennes de trouver les églises avec lesquelles travailler avec succès. Ce qui suit donne des exemples de problèmes courants que peuvent affronter les organisations chrétiennes. Nous proposons quelques solutions qui peuvent les aider à résoudre ces problèmes.

DÉFI **L'Église locale peut ne pas comprendre la mission intégrale** Beaucoup d'églises séparent les aspects spirituels et physiques de la vie. Ceci peut être dû en partie à l'influence de missionnaires venus du Nord, il y a longtemps, qui ont souvent adopté une vision dualiste de la vie. Peu d'instituts théologiques enseignent la mission intégrale. Par conséquent, beaucoup de pasteurs n'ont ni cadre théologique, ni connaissance pratique pour répondre efficacement aux besoins des personnes pauvres de leur communauté.

SOLUTION PROPOSÉE Investir du temps pour transmettre aux responsables de l'Église locale la vision de la mission intégrale. Faire des études bibliques et trouver des exemples locaux de mise en pratique de la mission intégrale qu'il est possible d'aller étudier.

DÉFI **Des églises locales peuvent penser que le gouvernement devrait tout faire** et que l'Église n'a aucun rôle à jouer dans les questions sociales et politiques.

SOLUTION PROPOSÉE Investir du temps pour transmettre aux responsables de l'Église locale la vision de la mission intégrale et montrer que l'Église devrait essayer d'influencer les puissants. *Le guide du plaidoyer* (ROOTS 1 et 2) peut se révéler utile.

DÉFI **La formation de disciples peut être peu approfondie** L'engagement social est important parce qu'il montre que l'Évangile est digne d'intérêt. Cependant, si les membres d'Église ne cherchent pas à vivre de manière distinctive, l'impact du travail de l'Église peut en être affaibli.

SOLUTION PROPOSÉE Identifier d'autres organisations qui peuvent aider les églises locales à faire de leurs membres des disciples.

DÉFI **De nombreuses églises locales qui pourvoient bien aux besoins dans la communauté utilisent une approche sociale** Celle-ci est souvent paternaliste et faite de sorte que les personnes dépendent de la charité de l'Église. Une approche sociale peut être utile pour répondre à des besoins urgents et à court terme, en particulier en période de crise. Cependant, il faut lui préférer des approches qui répondent à long terme aux problèmes de développement et de renforcement de pouvoir, parce que les approches sociales finissent par créer la dépendance.

SOLUTION PROPOSÉE Investir du temps pour transmettre aux responsables et aux membres de l'Église locale la vision des bienfaits qu'il y a à renforcer le pouvoir de la communauté à résoudre elle-même ses problèmes. Former les membres à l'utilisation d'outils participatifs.

DÉFI **Certaines églises peuvent faire un mauvais usage de l'aide et chercher à contraindre des personnes à se convertir au christianisme** Par exemple, elles peuvent limiter les bénéficiaires d'une initiative aux seules personnes qui assistent régulièrement aux cultes.

SOLUTION PROPOSÉE Mettre les églises locales face à ce problème ou ne pas travailler avec elles.

DÉFI **Certains styles de direction d'Église peuvent limiter la mission intégrale** Si la direction de l'Église ne suit pas l'exemple de dirigeant-serviteur du Christ, le succès de la mission intégrale peut être limité. Par exemple, certains responsables pensent être les seuls à avoir un accès direct à Dieu et croient par conséquent qu'ils doivent prendre toutes les décisions relatives à l'Église locale. Ceci peut avoir de nombreuses conséquences :

- Ralentir la mise en œuvre d'initiatives et empêcher même que certaines initiatives voient le jour. Le pasteur devient un goulet d'étranglement dans toutes les décisions.
- Un responsable peut prendre des décisions sans la formation ou la connaissance appropriée. En conséquence, des initiatives d'Église peuvent être malheureuses ou infructueuses.
- La responsabilité est limitée, parce que toutes les décisions sont prises par une seule personne qui ne se soucie guère de rendre des comptes à qui que ce soit. Si le responsable contrôle les fonds, il peut être tenté de les utiliser pour son propre bien ou pour accroître son pouvoir.
- Le responsable croit que son rôle est d'exercer l'autorité au lieu de renforcer le pouvoir des autres. Ceci peut le rendre moins ouvert à des approches durables qui mettent l'accent sur la participation et le renforcement de pouvoir.
- Certains membres d'Église peuvent devenir frustrés, ce qui conduit à des tensions et au manque d'unité.
- De tels responsables peuvent avoir un impact négatif sur la maturité spirituelle des membres d'Église parce qu'ils ne leur ont jamais donné la possibilité d'exercer leurs dons.

SOLUTION PROPOSÉE Apporter une formation sur une bonne façon de diriger. Une bonne direction étant davantage une question de cœur et de caractère que de savoir-faire, l'enseignement devrait tourner autour de la grâce de Dieu et du modèle de la croix.

DÉFI **Des églises peuvent ne pas avoir la capacité pour s'engager dans la mission intégrale** Par exemple :

- Elles peuvent manquer de personnel compétent, ou trouver trop difficile de former leurs membres à cause de l'analphabétisme ou d'un manque d'éducation de base.
- Elles peuvent avoir de piètres systèmes financiers ou un système de gouvernance inefficace. Ceci peut affecter la capacité de l'Église à utiliser efficacement des financements extérieurs, à en rendre des comptes ou à faire des rapports.
- Les églises ne sont pas des organisations de secours et de développement. Les secours d'urgence et le développement ne sont qu'un aspect de leur ministère plus vaste et, par conséquent, ils peuvent ne pas être une priorité.
- Là où les chrétiens sont une minorité dans un pays, ils peuvent n'avoir guère de liens avec la communauté au sens large. La persécution et la peur de la violence peuvent décourager certaines églises de se rendre plus visibles au sein de la communauté.

SOLUTION PROPOSÉE Apporter une formation pour développer leurs capacités et leur confiance. Par exemple, la Section 4.6 de ce livret qui traite de l'emploi des ressources locales peut aider à résoudre des problèmes de financement.

Les organisations chrétiennes devraient être conscientes de ce que leurs façons de travailler peut ne pas être appropriée quand il s'agit de travailler avec les églises locales. Par exemple :

- recherche de professionnalisme
- cadres à court terme pour des projets
- structures et processus inflexibles
- tendance à imposer leur programme personnel ou celui des bailleurs de fonds
- exigences de mécanismes de rapport excessifs ou de redevabilité irréalistes
- personnel qui peut n'avoir aucun engagement dans l'Église locale.

Les organisations chrétiennes devraient réfléchir sur ces points afin que leur engagement avec les églises locales soit efficace. Les Sections 4.1 et 4.2 donnent plus d'indications sur d'autres façons d'aborder ces questions.

Certaines organisations chrétiennes peuvent décider de cesser de travailler directement dans la communauté pour se focaliser sur la mobilisation des églises. Ces organisations suivent le modèle de renforcement de pouvoir décrit en page 19. Cependant, trouver des bailleurs de fonds pour financer un tel travail peut s'avérer difficile pour ces organisations chrétiennes. Construire des relations avec des églises locales et les mobiliser peut prendre du temps avant qu'une quelconque action puisse être entreprise dans la communauté. Les organisations chrétiennes qui veulent encourager les églises locales à mobiliser leur communauté pour qu'elle pourvoie à ses propres problèmes peuvent avoir du mal à obtenir un financement parce que, au stade de la demande, les résultats recherchés ne sont pas connus.

Il est important que les organisations chrétiennes n'exploitent pas les églises locales. Par exemple, les organisations chrétiennes pourraient trouver intéressant que les églises soient capables de mobiliser aisément des bénévoles. La tentation serait alors de considérer l'Église locale sous l'angle d'une simple source de main d'œuvre gratuite. Toute relation avec l'Église locale devrait être considérée dans le contexte de l'Église locale et de sa mission et non pas uniquement dans celui de répondre aux objectifs de l'organisation chrétienne.

RÉFLEXION

- Lequel de ces défis s'applique-t-il à notre situation locale ?
- Comment pourrait-il être vaincu ?

Résumé

- Nous avons étudié les forces des organisations chrétiennes et celles des églises locales.
- Nous avons étudié différents modèles de relations entre les organisations chrétiennes, les églises locales et la communauté.
- Nous avons examiné les obstacles aux relations entre les organisations chrétiennes et les églises locales, et des moyens de les surmonter.

Approches du travail avec des églises locales

Dans la Section 2, nous nous sommes penchés sur différents modèles d'interaction entre les organisations chrétiennes et les églises locales. Dans cette section, nous étudierons différentes approches du travail avec des églises locales. Elles sont illustrées d'études de cas détaillées fournies par des organisations partenaires de Tearfund. Les approches sont les suivantes :

- 3.1 **Mobilisation de l'Église** : les organisations chrétiennes mobilisent des églises locales pour qu'elles travaillent dans la communauté. Cette approche fonctionne le mieux avec le modèle de renforcement de pouvoir (page 19).
- 3.2 **Mobilisation de la communauté par l'Église** : les organisations chrétiennes mobilisent l'Église locale qui mobilise à son tour la communauté pour qu'elle se vienne en aide à elle-même. Cette approche fonctionne le mieux avec le modèle de renforcement de pouvoir.
- 3.3 **Renforcement de pouvoir de l'Église en vue du plaidoyer** : les organisations chrétiennes apportent à l'Église locale ce qui lui est nécessaire pour le plaidoyer sur les questions communautaires. Cette approche fonctionne bien avec les modèles d'implication et de renforcement de pouvoir.

Ces approches ne sont pas des options distinctes. Les organisations peuvent suivre différentes approches avec des églises locales différentes selon le contexte local. Au fil du temps, il peut être utile que les organisations mettent au point leur travail avec une église locale. Par exemple, elles peuvent commencer avec une approche de mobilisation d'Église pour répondre à une crise puis s'orienter vers une approche de mobilisation de la communauté par l'Église. Le renforcement de pouvoir de l'Église en vue du plaidoyer peut être la seule approche suivie avec une certaine église locale, ou bien cette approche peut être suivie en même temps que d'autres.

3.1 La mobilisation de l'Église

La mobilisation de l'Église est l'acte par lequel une église locale est mobilisée pour pourvoir aux besoins de la communauté dans laquelle elle est implantée. Cette approche vise avant tout les pasteurs des églises locales et leur congrégation. Les pasteurs reçoivent la vision pour mettre en pratique la mission intégrale (voir la Section 4.4 pour ce transfert de la vision). Les pasteurs transmettent ensuite la vision à leur congrégation.

Cette approche ne mobilise pas la communauté au sens large, mais elle cherche à équiper l'Église pour qu'elle soit capable de pourvoir aux besoins de la communauté. Sous cet angle, c'est une approche sociale parce que l'Église pourvoit aux besoins ressentis de la communauté.

Parmi les éléments généraux d'un processus de mobilisation d'Église, citons :

- la transmission de la vision aux pasteurs
- la transmission de la vision à la congrégation
- l'établissement d'un groupe central pour gérer l'initiative
- le recrutement de bénévoles

- la formation des bénévoles
- le soutien des bénévoles.

En certains endroits, les églises locales peuvent déjà avoir compris le besoin de la mission intégrale, mais ne pas s'y être encore engagées par manque de confiance ou de compétences. Un processus de mobilisation d'Église peut alors tourner moins autour du « pourquoi » de la mission intégrale pour passer plus de temps à étudier le « comment ».

Étude de cas

*Mains tendues vers les orphelins – Zimbabwe

ZOE (Zimbabwe Orphans through Extended hands*)

Au Zimbabwe, le nombre des orphelins croît rapidement à cause du VIH et du sida. On s'accorde de plus en plus à reconnaître que les orphelinats traditionnels ne conviennent pas et que l'Église doit trouver une solution plus efficace au problème. L'organisation ZOE a été fondée pour encourager les églises locales à prendre en charge les orphelins et pour les aider dans cette tâche.

ZOE est une organisation dont la structure est minimale. Pendant les neuf premières années de son existence, elle n'avait pas de personnel rémunéré et, à l'heure actuelle, elle n'en a que huit. Cette situation était voulue. Le fondateur ne voulait pas que ZOE devienne une organisation occupée à mettre en œuvre des projets, mais il voulait au contraire qu'elle soit un organisme qui s'occupe à transmettre une vision aux églises locales et qui facilite la mise en application par ces dernières.

ZOE répond aux demandes émanant des responsables d'églises locales qui veulent de l'aide pour résoudre les besoins de leur communauté. ZOE réunit, pendant une journée, tous les responsables d'églises locales d'une zone donnée pour leur transmettre la vision. Les études bibliques jouent un rôle important en cela, parce qu'elles aident les responsables à comprendre la responsabilité de l'Église locale. Quand les pasteurs retournent vers leur congrégation pour partager la vision, il y a en général beaucoup de personnes qui se lèvent pour devenir des bénévoles et pour prendre soin, au nom de l'Église locale, des orphelins dans la communauté.

Chaque bénévole prend en charge un maximum de cinq familles. Les bénévoles s'efforcent de rendre visite à chaque famille au moins une fois par mois. Le fait que les bénévoles reviennent régulièrement a un impact positif sur les familles, en particulier quand la maisonnée a été abandonnée par la famille élargie. Lors de leurs visites, les bénévoles essaient de recenser les besoins, de relever les signes de maltraitance, d'écouter, d'aider de façon pratique, de partager des ressources, de partager quelque chose de la Bible et de prier. Des activités communes sont entreprises par des bénévoles, parmi lesquelles apporter des conseils nutritionnels et des conseils pour recevoir une aide médicale. Les bénévoles tiennent un journal de leurs visites et en font un rapport lors de la réunion mensuelle qui rassemble bénévoles et responsables de l'Église locale. Ainsi l'Église locale reste responsable du travail parmi les orphelins. Cela garantit également que les bénévoles reçoivent le soutien nécessaire dans leur travail.

Dès le départ, ZOE annonce clairement qu'elle n'apportera pas de ressources autres que la formation, le travail étant une activité et une responsabilité de l'Église. C'est donc aux églises locales de prendre en charge les bénévoles, de les aider à faire vivre les familles dont ils s'occupent en donnant des offrandes régulières et une aide pratique. Par exemple, un bénévole peut faire appel à d'autres membres de l'Église pour aider à réparer un toit ou pour labourer un terrain pour une famille dont il a la charge.



Un bénévole entouré de quelques-uns des orphelins dont il a la charge.

Photo : Karyn Beattie



BUTS

- Sensibiliser les églises locales à l'importance de prendre en charge les orphelins de manière intégrale, tout en apportant la formation qui permettra de le faire de manière efficace.
- Renforcer le travail des églises déjà impliquées dans la prise en charge des orphelins grâce à la formation et au soutien.



ÉTAPES DU PROCESSUS

- 1 Atelier de transmission de la vision, ouvert à tous les responsables d'église locaux après la requête initiale d'un petit nombre. L'atelier :
 - se sert d'études bibliques et suit une approche de formation participative pour étudier le rôle et la responsabilité de l'Église et les besoins des orphelins locaux.
 - transmet le message : le premier besoin des orphelins n'est pas physique (nourriture ou logement), mais un besoin d'amour, de soins, de soutien et d'éducation. Ces besoins ne peuvent être satisfaits que par des personnes locales et aimantes.
- 2 Partage de la vision avec les congrégations par les pasteurs qui vont ensuite dresser une liste des bénévoles et une liste des orphelins dans la zone.
- 3 Atelier pour bénévoles, facilité par le personnel de ZOE ou par un coordinateur de bénévoles de la zone, le lieu et la logistique étant organisés par l'Église locale. Les sujets couverts comprennent : comment découvrir les orphelins, comment faire les visites, comment tenir un journal, identifier les besoins et faire intervenir les structures communautaires existantes.
- 4 Programmes de visites mis en œuvre par les bénévoles.
- 5 Rencontres mensuelles des responsables de l'Église locale et des bénévoles pour partager expériences, leçons apprises et problèmes.

Parmi les autres activités facilitées par ZOE, citons :

- Formation de spécialistes pour équiper les églises locales à offrir une plus grande assistance, comme mettre au point une initiative génératrice de revenus, déceler la maltraitance d'enfants ou apporter un soutien psychosocial.
- Ateliers de « formation de formateurs » pour les coordinateurs bénévoles de zone, qui vont à leur tour faciliter des ateliers pour transmettre la vision.
- Échange de visites pour permettre aux bénévoles d'apprendre les uns des autres. ZOE finance cela en partie.

IMPACT

L'impact du travail de ZOE est extraordinaire. Sept années après son lancement, le programme a amené les églises locales à prendre en charge 15 000 orphelins. Il y a eu alors une croissance soudaine. L'année suivante, le nombre d'orphelins pris en charge a fait un bond pour atteindre plus de 40 000. Ceci était en partie dû au nombre croissant de foyers nécessiteux à cause de la sécheresse et du chômage, mais aussi au nombre croissant d'églises rejoignant le programme. Au cours de la même année, le nombre des bénévoles est passé de 550 à 1013 et celui des églises participantes de 121 à 191. Trois années plus tard, le nombre d'églises impliquées dans le programme était de 600, celui des bénévoles 2 000, et celui des enfants pris en charge presque 100 000.

La plupart des zones qui ont lancé des programmes de prise en charge des orphelins ont vu une croissance dans l'assistance aux réunions de l'Église. Le programme a acquis le respect, parce qu'il présente l'Église locale comme une communauté altruiste.

LEÇONS APPRISSES

L'ACCENT QUE ZOE PLACE SUR LA FORMATION IMPLIQUE QUE, POUR ÉTENDRE SON ŒUVRE, IL Y A BESOIN DE PLUS DE FORMATEURS Le travail a connu un tel succès que la demande de formation provenant des responsables d'églises locales a été très forte. Quelques bénévoles ont par conséquent été choisis pour devenir des « coordinateurs locaux de bénévoles », capables d'aider à faciliter certains ateliers de ZOE.

Cette approche a été considérée comme plus durable et plus à même de renforcer le pouvoir que le fait d'engager du personnel supplémentaire.

DES RESSOURCES EXTÉRIEURES PEUVENT ÊTRE NÉCESSAIRES Le niveau des besoins et le nombre des orphelins sont tellement énormes que les églises locales ont souvent beaucoup de mal à apporter ne fût-ce que les soins de base. Des ressources extérieures sont nécessaires pour compléter les ressources que les églises et les bénévoles apportent déjà. Cependant, celles-ci doivent être gérées de manière à ce qu'elles ne privent pas l'initiative locale de ses pouvoirs en entraînant la dépendance. Il faut viser à accroître l'autonomie, par exemple par des initiatives génératrices de revenus.

LE PROCESSUS ÉTANT SIMPLE, IL EST FACILE À REPRODUIRE Il ne faut guère plus de 3 à 6 mois entre la demande d'aide initiale d'un pasteur et les visites aux orphelins par des bénévoles.

Au début du processus de mobilisation des églises, les pasteurs de diverses églises locales pourraient se rassembler pour recevoir la vision. Les pasteurs pourraient venir des églises d'une zone donnée ou des églises d'une dénomination donnée. Une bonne idée serait de transmettre la vision en premier lieu au personnel d'une dénomination de manière à obtenir le sentiment d'appropriation dans les hautes sphères de la structure ecclésiastique. Beaucoup de pasteurs d'églises locales indépendantes font partie de réseaux de pastorales qui constituent un excellent moyen d'entrer en relation avec un grand nombre d'églises locales. Les réseaux sont en général structurés et centrés localement, ce qui permet un bon réseautage, une bonne coopération, une bonne unité et un bon partage des ressources.

Étude de cas

Projet Transforma : Paix et Espérance, Pérou

San Juan de Luringancho est un quartier pauvre de la ville de Lima au Pérou. Ce quartier compte plus de 430 églises évangéliques. Paix et Espérance, une organisation chrétienne, a mis sur pied le Projet Transforma pour encourager ces églises à répondre aux besoins du quartier.



BUTS

Encourager les églises évangéliques et les rendre capables d'engager des actions de transformation dans leur entourage sous l'angle de la mission intégrale.



ÉTAPES DU PROCESSUS

- 1 Construction de relations entre le personnel Transforma et les pasteurs locaux.
- 2 Enquêtes pour connaître l'attitude des églises locales vis-à-vis de la mission intégrale.
- 3 Présentations des résultats des enquêtes aux pasteurs locaux.
- 4 Identification des cinq questions principales que les églises locales aimeraient traiter.
- 5 Ateliers de formation pour tous les pasteurs et membres d'Église. À la fin de la formation, les participants se sont appropriés les idées et les ont mises en application avec leur église.
- 6 Accompagnement et facilitation intensives d'églises choisies dans les zones les plus pauvres.

Le personnel Transforma s'est efforcé de construire des relations avec les responsables des églises locales. Il a invité les pasteurs clés à constituer un groupe consultatif. Il a également invité des pasteurs à diriger les cultes du personnel, et il a rassemblé et fait circuler un guide de prière et de lecture biblique mensuel rédigé par les pasteurs. Quand les relations ont été plus approfondies, Transforma a enquêté avec les pasteurs sur la compréhension de la mission intégrale au sein des églises locales et l'étendue de sa mise en pratique.

Les résultats de l'enquête ont été que :

- Les églises locales ne centraient que rarement sur les besoins des personnes ne faisant pas partie de l'Église
- Les églises locales avaient tendance à n'apporter qu'un soutien ponctuel plutôt qu'un soutien régulier
- Quand les églises avaient essayé de répondre aux besoins de la communauté, peu d'entre elles avaient commencé par une évaluation des besoins.



Photo : Ian Home

Quand ces résultats ont été présentés aux pasteurs locaux autour d'un petit déjeuner, de nombreux pasteurs ont manifesté leur intérêt pour une formation donnée par Transforma. La formation a été donnée aux pasteurs sur les cinq questions principales que les églises locales avaient choisi de traiter. Quelques églises locales ont alors décidé de travailler ensemble. Par exemple, Transforma a travaillé avec quatre églises pour mener à bien l'évaluation des besoins dans la communauté locale. La fourniture d'un soutien scolaire aux enfants a été considérée par la communauté comme un besoin important. Les églises ont par conséquent décidé d'offrir un programme scolaire de quatre semaines pour les enfants du quartier pendant les vacances.

Le personnel de Transforma a rendu régulièrement visite aux églises, pour transmettre la vision et fournir aux pasteurs des églises les outils et les ressources pour transmettre la vision de la mission intégrale à leur congrégation. Transforma a aidé les pasteurs à aller jusqu'au bout de leurs idées et à démarrer des initiatives. Une retraite a été organisée pour dix pasteurs pour promouvoir l'unité et les aider à mettre au point une vision commune de transformation communautaire à San Juan de Lurigancho.

IMPACT

Le processus est encore en cours, mais son impact est déjà perceptible :

- Les églises ont gagné en confiance et veulent faire davantage dans leur voisinage.
- Cent vingt enfants ont assisté au programme scolaire pour les enfants pendant les vacances. Les responsables de la communauté qui avait accueilli le club de vacances ont été si heureux de ce que les églises avaient fait qu'ils ont offert un terrain en plein centre de la communauté à l'une des églises locales pour qu'elle puisse y construire le bâtiment pour une nouvelle église.

LEÇONS APPRISSES

L'ENGAGEMENT DES RESPONSABLES ENVERS LA MISSION INTÉGRALE EST ESSENTIEL Il a été plus difficile de mobiliser les églises dont les responsables n'avaient pas d'expérience dans le travail avec les personnes pauvres.

IL FAUT PRENDRE EN COMPTE LES QUESTIONS DE GENRE Certains ateliers de formation avaient été organisés à l'origine le samedi matin. Ce n'était pas un moment propice pour que les femmes y participent. Des formations futures seront organisées à des moments qui sont plus accessibles aux femmes comme aux hommes.

Forces de la mobilisation de l'Église

L'approche reconnaît les valeurs de l'Église locale. Elle cherche à construire sur la base du témoignage, de l'expérience et des relations de l'Église locale, plutôt qu'à les ignorer.

Cette approche peut être plus rentable pour répondre aux besoins communautaires que si une organisation chrétienne mettait en œuvre des projets par elle-même. Une fois les fonds investis dans la mobilisation d'une église locale, des ressources peuvent être débloquées par des membres de l'église, ressources qu'il est certes difficile de quantifier, mais qui peuvent bénéficier énormément à la communauté. Ces ressources peuvent être des bénévoles, des dons,

des savoir-faire, de l'argent, de l'amour et la prière. Si une organisation chrétienne devait seule mener à bien un projet similaire, le projet serait plus coûteux en raison du salaire du personnel et des coûts administratifs. Il pourrait également avoir un impact moindre. Par exemple, il pourrait y avoir moins de soutien dans la prière pour le projet.

L'approche est plus durable que la mise en œuvre de projets individuels. Chaque fois qu'une organisation chrétienne met en œuvre un projet, des coûts de projet spécifiques sont encourus, comme le temps du personnel, les matériaux, etc. Quand un nouveau projet est entrepris, il y a tout un ensemble nouveau de frais. Cependant, l'Église locale, une fois mobilisée, peut répondre à tout un éventail de besoins communautaires, présents et à venir. Les fonds initiaux investis dans la mobilisation de l'Église ont par conséquent un effet multiplicateur et peuvent engendrer un plus grand impact dans la communauté.

L'approche peut permettre aux églises locales de se concentrer sur un problème spécifique qui peut avoir été évident dans la communauté avant que le processus ne commence. L'Église locale, une fois mobilisée, est mieux à même d'apporter une riposte à une crise quand elle se produit, ou à mettre en œuvre de nouvelles initiatives.

L'approche peut faire apparaître des résultats tangibles en peu de temps.

Faiblesses de la mobilisation de l'Église

Les initiatives nées des processus de mobilisation de l'Église seront en général des initiatives de toute première nécessité parce que **la connaissance technique peut manquer chez les membres d'Église**. Ce manque de connaissance spécialisée peut signifier que les questions importantes, liées à l'initiative, ne seront ni identifiées ni traitées. Ce qui à son tour peut conduire à un travail inefficace et, au pire, avoir un impact négatif sur la communauté. Si les églises peuvent souvent proposer des ressources que les organisations spécialisées ne peuvent pas fournir, il peut y avoir des situations où des initiatives d'Église, fondées sur de mauvaises informations, peuvent faire plus de mal que de bien. Les organisations chrétiennes ont, par conséquent, un rôle à jouer pour apporter une connaissance spécialisée.

On court le risque que des églises locales mettent en œuvre des initiatives **inadaptées à la communauté**. L'Église locale peut avoir des a priori incorrects quant aux besoins de la communauté.

Étant donné que les processus de mobilisation de l'Église ont tendance à s'orienter vers une approche sociale, le danger encouru est de créer **une dépendance de la communauté par rapport à l'Église**. S'il est bon que les membres de la communauté voient l'Église comme une entité bienfaitrice, l'approche peut avoir pour conséquence la perte de pouvoirs des membres de la communauté.

La tendance des initiatives d'Église à être simples et réactives **peut faire qu'elles échouent dans le traitement des causes profondes des problèmes communautaires**. Si la capacité de l'Église à répondre aux besoins immédiats est une force, son travail peut n'engendrer guère de changement durable. C'est malheureux puisque, dans de nombreux pays, l'Église a le potentiel et les ressources pour être un défenseur acharné du changement. Les organisations chrétiennes pourraient, en même temps qu'elles mobilisent l'Église locale à agir dans la communauté, la former aussi au plaidoyer (voir page 42).

L'approche dépend énormément de la direction et de l'encouragement du responsable d'Église. Cependant, les organisations chrétiennes ne trouvent pas toujours facile de travailler avec les pasteurs, parce que ces derniers peuvent avoir des priorités différentes.

Les pasteurs et les églises ont des programmes qui vont au-delà du simple fait de répondre aux besoins de leur communauté. Les exigences de la vie d'Église peuvent parfois avoir pour conséquence que la réponse aux besoins des personnes en dehors de l'Église soit l'objet d'une moins grande priorité et reçoive moins d'attention.

3.2 La mobilisation de la communauté par l'Église

La mobilisation de la communauté par l'Église implique la mobilisation de l'Église locale pour qu'elle agisse en tant que facilitatrice pour mobiliser l'ensemble de la communauté et l'amener à prendre en charge ses propres besoins.

Cette approche diffère de l'approche de « mobilisation de l'Église » en ce qu'une fois mobilisée, l'Église devient facilitatrice plutôt que pourvoyeuse. L'Église locale cherche à transmettre la vision aux membres de la communauté et à leur donner la capacité d'identifier leurs propres besoins et d'y répondre, plutôt que de chercher à répondre elle-même à ces besoins. Par conséquent, l'Église locale travaille davantage avec la communauté que pour elle. La communauté contrôle le processus, mais elle n'est pas obligatoirement laissée seule après la mobilisation. L'Église locale peut apporter un soutien permanent à la communauté et des organisations chrétiennes peuvent avoir à apporter un soutien technique à la demande de la communauté pour que les besoins puissent être satisfaits.

Comme nous l'avons vu, la mobilisation de l'Église peut être utile en cas de crise pour répondre à un besoin particulier. Cependant, quand il n'y a pas de besoin urgent spécifique dans une communauté, mais qu'il y a une pauvreté permanente, l'approche de mobilisation de la communauté par l'Église est préférable. Elle a, en effet, plus de chances d'être durable à cause de l'appropriation accrue de la communauté. Les initiatives entreprises ont plus de chances d'être des priorités pour les membres de la communauté, parce que cette approche encourage les membres de la communauté à identifier eux-mêmes leurs besoins et à y répondre. Les membres de la communauté apprécieront donc davantage les initiatives que si l'Église locale n'agissait que dans le rôle de pourvoyeur.

Si cette approche et celle de la mobilisation d'Église reposent toutes deux sur la mobilisation de l'Église locale, la première nécessite un processus additionnel de mobilisation, comme le montre le tableau ci-dessous.

	MOBILISATION DE L'ÉGLISE	MOBILISATION DE LA COMMUNAUTÉ PAR L'ÉGLISE
Mobiliser l'Église	Transmettre la vision aux pasteurs et aux membres pour qu'ils mettent en pratique la mission intégrale	Transmettre la vision aux pasteurs et aux membres pour qu'ils mettent en pratique la mission intégrale
Former l'Église	Former l'Église à identifier les besoins et à apporter une formation technique pour répondre à un besoin particulier identifié	Former l'Église à transmettre la vision et à mobiliser la communauté
Action de l'Église dans la communauté	L'Église répond à un besoin dans la communauté	L'Église transmet la vision et mobilise la communauté pour répondre à ses propres besoins
Action de la communauté	Aucune, sinon qu'elle peut, jusqu'à un certain point, travailler avec l'Église locale	La communauté identifie les besoins et y répond avec ses propres ressources dans la mesure du possible

Étude de cas

*Organisation de développement holistique



BUTS



ÉTAPES DU PROCESSUS

Wholistic Development Organisation*, Cambodge

Au Cambodge, beaucoup de communautés ont été déresponsabilisées au cours des années 1970, parce que le régime oppressif des Khmers Rouges réduisait la capacité à prendre soin de sa propre famille, à prendre des décisions communautaires et à participer à des activités communautaires. Il en résulte que les réponses des églises locales aux besoins sont souvent orientées vers le secours d'urgence, ce qui crée la dépendance.

Wholistic Development Organisation (WDO), une organisation chrétienne, a voulu briser la dépendance et aider les églises locales à redonner aux communautés le pouvoir de prendre des initiatives. Les membres de l'organisation ont formé des facilitateurs chrétiens qui ont à leur tour transmis la vision aux églises locales. Les églises locales ont choisi six membres pour former le groupe central chrétien qui a travaillé avec la communauté pour identifier les problèmes et envisager des solutions possibles. Les facilitateurs et le groupe central chrétien ont apporté leur soutien aux communautés à mesure qu'elles abordaient leurs propres problèmes.

Établir des groupes centraux chrétiens ayant la capacité de mettre en pratique la mission intégrale par la facilitation des initiatives communautaires qui contribuent à la sécurité alimentaire, à la création de revenus et à la santé.

- 1 Sélection et formation des facilitateurs. Des chrétiens engagés, impliqués de façon active dans la vie de leur église locale et qui sont animés de la passion de servir les pauvres, sont employés par WDO comme facilitateurs de développement communautaire. Ils reçoivent une formation en développement communautaire, dans l'art de diriger, en gestion des finances et du personnel, dans le traitement des traumatismes, la facilitation créative de rencontres de groupe et par des études bibliques hebdomadaires sur le développement de la personnalité et des valeurs.
- 2 Sélection des communautés cibles. Les communautés sont choisies par WDO en fonction des besoins et de la maturité de l'Église locale et de ses dirigeants.
- 3 Formation de groupes centraux chrétiens issus de la communauté. Les facilitateurs en développement communautaire se servent d'études bibliques et de discussions avec l'Église locale pour aider les membres à découvrir leur vision pour l'avenir de leur communauté, puis à planifier l'accomplissement de cette vision. L'Église locale élit un petit groupe de chrétiens qui forme le groupe central chrétien et agit comme principal catalyseur et organisateur du processus.
- 4 Analyse des besoins communautaires et planification de l'action. Le groupe central chrétien rassemble l'ensemble de la communauté pour discuter et découvrir les causes fondamentales des problèmes communautaires et pour envisager des solutions possibles. Il identifie également les ressources locales disponibles et les contributions que les membres de la communauté peuvent apporter en termes de temps, travail, matériel et finances.
- 5 Passer à l'action. La communauté passe à l'action pour traiter ses problèmes avec l'aide des facilitateurs de développement communautaire et du groupe central chrétien. Une fois que la communauté a fait preuve de sa volonté à contribuer avec ses propres ressources, un financement de démarrage pour soutenir les initiatives est accordé par WDO sous forme de prêts. Les remboursements sont conservés à l'intérieur de la communauté pour jouer le rôle de fonds rotatif.
- 6 Développer la capacité du groupe central chrétien. Les facilitateurs en développement communautaire investissent leur temps à équiper les membres du groupe central chrétien tout au long du processus pour qu'ils puissent un jour gérer les initiatives dans la communauté avec un soutien réduit au minimum.

IMPACT

Trapeang Keh était une communauté pauvre à la terre desséchée, accablée par une migration hors de la zone, une mauvaise santé et des dettes. La confiance ou la coopération entre les membres de la communauté était au plus bas. L'Église n'avait que quatre membres et ils étaient persécutés et marginalisés par le reste de la communauté. Après le processus de mobilisation, les membres de la communauté ont commencé à travailler ensemble pour résoudre leurs problèmes, par exemple en creusant de meilleurs puits et en installant des systèmes d'irrigation.

Les attitudes et les relations entre les membres de la communauté ont changé. Il y a moins de perturbation sociale parce que les hommes n'ont plus besoin de migrer. Les discussions communautaires ont encouragé les hommes à écouter les femmes. Cela a eu pour conséquence un plus grand respect des hommes pour les femmes. Il y a moins de violences conjugales et plus de partage des tâches soi-disant féminines par les hommes, comme le jardinage, la corvée d'eau et la cuisine. Il y a moins de querelles et de luttes dans le village et moins d'alcoolisme. Le processus décisionnel est plus juste et fait participer un plus grand nombre de personnes.



La communauté se rassemble pour parler des problèmes locaux.

Photo : Jabez Production

L'attitude à l'égard de l'Église a également changé. La confiance des chrétiens s'est renforcée, ce qui leur permet de prendre soin de leurs voisins et de partager leur foi. Il y a moins de persécution et plus de respect pour les chrétiens. L'Église a grandi et aujourd'hui tous les foyers sauf deux assistent aux rencontres de l'Église locale.

LEÇONS APPRISSES

CEUX QUI ONT EUX-MÊMES CONNU LA PAUVRETÉ SONT SOUVENT LES MEILLEURS FACILITATEURS

Les facilitateurs n'ont besoin d'avoir aucune qualification ou expérience dans le domaine du développement. En fait, ceux qui ont des qualifications formelles sont souvent moins prompts à rester dans les communautés ou à se rendre dans des coins reculés. Ils ne sont pas restés longtemps avec WDO. Les facilitateurs sont prêts à passer du temps dans la communauté, y compris à y passer la nuit, ce que peu de travailleurs dans le domaine du développement sont prêts à faire. Ceci a entraîné la formation de profondes relations qui ont assuré le succès du processus de mobilisation.

LA CONSTRUCTION DE RELATIONS AIDE À BRISER LA DÉPENDANCE DE LA COMMUNAUTÉ Au début du processus, les communautés étaient souvent réticentes face aux approches participatives et à l'accent mis sur l'importance de l'engagement et de la responsabilité communautaires. WDO a relevé ce défi avec succès en investissant du temps dans chaque communauté, en construisant des relations et en partageant la vision du travail.

LES STRUCTURES DE POUVOIR EN PLACE PEUVENT SE SENTIR MENACÉES PAR LE PROCESSUS Les structures de pouvoir local comme les comités de développement du village se sont parfois senties menacées parce que le processus rend le pouvoir aux pauvres et leur permet de s'exprimer. Le processus accomplit souvent dans une communauté beaucoup plus en quelques mois que les comités de développement du village n'accomplissent en plusieurs années.

LE PROCESSUS FONCTIONNE MIEUX AVEC LES ÉGLISES LOCALES BIEN ÉTABLIES Si les églises sont trop jeunes et immatures, elles sont incapables de prendre la responsabilité d'être des catalyseurs du processus de mobilisation. Elles considèrent le processus comme une opportunité pour faire grandir l'Église en offrant l'aide comme une motivation à la conversion, plutôt que de le considérer comme une opportunité pour que l'Église locale montre qu'elle se préoccupe de la communauté.

Étude de cas

Processus d'évaluation participative (PEP), Ouganda, Tanzanie et Soudan

Le Processus d'évaluation participative (PEP) a été appliqué, pour toutes sortes de raisons, dans un certain nombre d'endroits en Afrique orientale. Par exemple :

- À Soroti, en Ouganda, le personnel des Assemblées de Dieu pentecôtistes (ADDP) était frustré parce que les programmes existants avaient du mal à faire l'objet d'une appropriation locale et que les énergies et les ressources restaient sous-utilisées.
- Le diocèse de Ruaha en Tanzanie était devenu insatisfait des approches de développement traditionnelles.
- Au nord du Soudan, la Fellowship for Africa Relief voulait renforcer la capacité aux niveaux de l'Église locale et de la communauté.
- Au sud du Soudan, l'association ACROSS voulait équiper l'Église locale plutôt que de mettre elle-même en œuvre des projets.

PEP passe par la transmission d'une vision à l'Église locale et par sa mobilisation pour rendre les communautés capables de répondre à leurs propres besoins. Quand les responsables d'églises locales et le personnel des dénominations ont acquis la vision, les responsables d'Église sont équipés pour partager la vision de la mission intégrale avec leur congrégation. Les études bibliques jouent un rôle clé dans le processus de transmission de la vision, elles ont parfois lieu pendant trois à quatre jours. Un autre aspect essentiel est la nécessité que les Églises locales voient qu'elles ont la capacité de catalyser le changement dans leur communauté. Cet aspect recouvre en partie le fait de reconnaître les ressources locales que possèdent l'Église et la communauté, et en partie celui d'avoir confiance en ses propres capacités.

Quand une église locale a intégré la vision, le contact est établi avec les responsables communautaires et la possibilité de travailler ensemble à mobiliser la communauté est discutée. Ensuite, la communauté reçoit la vision et elle est conduite à travers un certain nombre d'étapes qui comprennent l'identification des problèmes locaux qui doivent être abordés et celle des ressources que la communauté peut utiliser pour le faire. Divers membres de l'Église et de la communauté sont choisis pour aider à faciliter le processus, ce qui favorise l'appropriation locale.

Amener l'Église locale à intégrer la théologie et la pratique de la mission intégrale à tous les niveaux, de sorte qu'elle possède la vision et se mobilise à agir comme agent de la mobilisation de la communauté, permettant aux communautés de prendre conscience de leurs besoins et d'y répondre.



BUTS



ÉTAPES DU PROCESSUS

- 1 Atelier de transmission de la vision de la mission intégrale destiné au personnel des dénominations et aux pasteurs. Les participants choisissent cinq à six églises pilotes et 15 à 20 personnes qui seront formées en tant que facilitateurs.
- 2 Formation des facilitateurs. Les facilitateurs sont formés à transmettre la vision de la mission intégrale aux membres de l'Église locale.
- 3 Transmission de la vision à l'Église locale.
- 4 Mobilisation des ressources de l'Église locale. Les facilitateurs sont formés pour aider les églises à se mobiliser et à faire usage de leurs propres ressources. Ils mettent ensuite en œuvre la formation dans les églises locales.
- 5 Construction des relations entre l'Église et la communauté. Après la formation, les facilitateurs organisent des rencontres entre les églises pilotes, les responsables communautaires et les membres de la communauté. Dans ces rencontres, trois personnes de l'Église locale et trois



Un atelier de transmission de vision pour les pasteurs à Ruaha, en Tanzanie.

Photo : Isabel Carter

personnes de la communauté sont choisies pour diriger le processus de mobilisation et lui donner forme. Les membres de la communauté décident du nom à donner à ces personnes. À Soroti, elles ont été connues sous le nom de « Personnes ressources de l'Église et de la Communauté ». Au sud du Soudan, elles étaient appelées « Réveilleurs ».

- 6 Collecte d'informations communautaires. Les facilitateurs et les Réveilleurs sont formés à collecter les informations, puis à travailler avec la communauté et avec une équipe de collecte d'informations choisie par la communauté, pour découvrir des informations détaillées sur la communauté.
- 7 Analyse des besoins communautaires. Après la formation, les facilitateurs travaillent avec la communauté à l'analyse des informations collectées et décident des questions à aborder.
- 8 Établissement des objectifs communautaires et planification de l'action. Après la formation, les facilitateurs aident la communauté à établir des objectifs réalistes et des plans d'action.
- 9 Mise en œuvre communautaire et suivi. Après la formation, les facilitateurs équipent les responsables communautaires et les Réveilleurs à organiser des comités de développement communautaire, à mettre en œuvre les plans d'actions et à suivre les progrès.
- 10 Renouveau de l'appropriation du processus au niveau des dénominations. Un atelier est organisé pour les participants à l'atelier de transmission de la vision qui a eu lieu au début du processus. On y partage les leçons apprises et les résultats du processus jusque-là, pour encourager les participants à s'approprier et à soutenir les étapes suivantes du processus. Ils sont encouragés à prévoir une duplication du processus dans d'autres endroits de la zone locale.
- 11 Soutien et formation continue des comités de développement communautaire. Le personnel de l'organisation chrétienne rencontre les comités de développement communautaire pour identifier leurs besoins en formation continue. Il peut s'agir, entre autres, de formation en gestion financière, supervision, suivi-évaluation, gestion de cycle de projet, planification d'action communautaire et gestion des catastrophes.
- 12 Duplication. Tout le processus est répété avec d'autres églises locales et d'autres communautés. Les ateliers sont dirigés par les facilitateurs du premier processus, plutôt que par un consultant extérieur ou un membre du personnel de l'organisation chrétienne.

Le processus a engendré une transformation dans divers aspects de la vie communautaire. Les manifestations les plus évidentes de cette transformation sont les preuves visibles, comme de nouveaux bâtiments ou de nouveaux puits, ainsi que le fait qu'un plus grand nombre de personnes vont à l'église. Mais, il y a des preuves de transformations personnelles plus profondes dans la vie des personnes, suite au processus, comme le montre le cadre ci-dessous.

« Avant nous étions endormis, aujourd'hui nous avons une vision. » *Un membre de la communauté au nord du Soudan*

« PEP nous a aidé à mieux savoir qui nous sommes. » *Un membre d'Église au sud du Soudan*

« Si on devait aujourd'hui nous laisser seuls et que tous nous abandonnent, nous serions capables de continuer jusqu'à la fin. » *Un pasteur au sud du Soudan*

« Nous avons eu les yeux ouverts et chacun est mieux à même de s'exprimer. » *Des membres de la communauté au nord du Soudan*

« Nous devrions nous mettre ensemble pour affronter les problèmes ; mes problèmes d'aujourd'hui seront ceux de quelqu'un d'autre demain. » *Un pasteur au nord du Soudan*

« Avant que notre pasteur entende parler de PEP, nous connaissions le mot "coopération", mais nous ne le mettions pas en pratique. Maintenant oui ! » *Un membre de la communauté au sud du Soudan*

« Le plus grand changement que le processus m'a apporté est la prise de conscience que **je peux le faire**, mais aussi que je dois planifier – les choses n'arrivent pas toutes seules. » *Un pasteur à Ruaha*

IMPACT

Le processus a eu un impact important au niveau de l'Église. Par exemple :

- Les églises locales de Soroti qui ont achevé le processus parlent d'un changement dans l'attitude des membres des églises. Les gens voient que leur rôle consiste à donner et non à recevoir. Les offrandes en argent et en nature ont augmenté de façon spectaculaire. Les églises ont connu une croissance importante tant spirituelle que numérique. Le Directeur général de ADDP Ouganda aimerait que tous les districts adoptent, dans leurs églises locales, le processus de mobilisation de la communauté par l'Église.
- À Ruaha, les personnes s'impliquent davantage dans les activités journalières de l'Église et prennent part avec enthousiasme à sa mission, qu'ils auraient considérée auparavant comme relevant de la responsabilité du pasteur.
- Au sud du Soudan, le processus a renforcé l'unité. Les églises locales communiquent mieux entre elles et les hommes et les femmes travaillent plus efficacement ensemble.

Au niveau communautaire, de nombreux changements se sont produits :

- Mobilisée, la communauté de Soroti a décidé d'agir contre un responsable communautaire qui avait volé les fonds communautaires. Toute la communauté s'est rassemblée pour aller chez lui et a réussi à exiger que l'argent lui soit rendu. Ceci a beaucoup encouragé la communauté.
- À Ruaha, des membres de l'Église et de la communauté ont fourni le matériel et la main d'œuvre nécessaires pour reconstruire la maison d'un membre de la communauté qui avait brûlé. Avant le processus, les habitants locaux auraient aidé cette femme à éteindre le feu, mais se seraient ensuite attendus à ce qu'elle reconstruise la maison elle-même. Dans une autre communauté, l'Église a lancé des groupes créateurs de revenus comprenant l'élevage de volaille et l'apiculture. Une autre communauté a noté le besoin de construire une maison pour l'instituteur. Ses membres ont rassemblé tant de matériaux qu'ils se sont rendu compte qu'il y en avait assez pour en construire trois au lieu d'une.
- Au nord du Soudan, le processus a réuni les communautés chrétienne et musulmane qui n'avaient aucun contact auparavant. Elles ont répondu ensemble à leur besoin d'eau potable en collectant 5 000 \$US et en installant des conduites pour alimenter 1 400 foyers. Elles ont également commencé d'autres initiatives comme un travail créateur de revenus, des classes d'alphabétisation pour adultes, une école maternelle et l'achat d'un générateur pour alimenter une communauté en électricité. Certaines personnes aimeraient dupliquer le processus dans leur nouvelle communauté quand ils rentreront chez eux au sud du Soudan.
- Au sud du Soudan, les initiatives communautaires ont couvert la construction d'une église et d'une école primaire, le creusement de latrines et la construction d'un pont permanent.

LEÇONS APPRISSES

LE PROCESSUS PEUT ÊTRE LONG ET COÛTEUX Le processus est exigeant en ce qu'il demande la tenue de nombreuses sessions d'atelier, avec un accompagnement par le formateur entre les sessions. Il peut subir l'effet négatif des personnes qui déménagent et d'influences extérieures. Il peut être trop lent pour être efficace dans des zones d'instabilité et dans les zones urbaines où les gens se déplacent plus souvent.

LE PROCESSUS EXIGE BEAUCOUP DES MEMBRES DE L'ÉGLISE ET DE LA COMMUNAUTÉ Les facilitateurs et les Réveilleurs doivent consacrer beaucoup de temps au processus, de la participation aux ateliers à la mobilisation de la communauté par l'Église. Cela peut également demander l'éloignement du foyer. Un facilitateur moyen peut travailler à mi-temps pour le processus pendant 18 mois. Le risque est que des Réveilleurs déménagent ou se retirent, ce qui place un fardeau supplémentaire sur ceux qui restent. On demande aux membres de la communauté d'assister aux réunions communautaires pour aider à

collecter et à analyser les informations sur la communauté. Ces réunions peuvent ne pas avoir lieu à des horaires appropriés, surtout pour les femmes.

LES PERSONNES NE SONT PAYÉES NI POUR LE TEMPS DONNÉ NI POUR LES DÉPENSES ENCOURUES, COMME LES FRAIS DE TRANSPORT Le fait que le processus a été mené à bien en différents endroits prouve que l'engagement de toutes les personnes impliquées a été considérable. Il se peut que l'organisation chrétienne doive financer les frais des facilitateurs dans les premières étapes du processus, pour que ceux-ci ne se retrouvent pas sans le sou. Cependant, quand le processus a commencé à mobiliser des personnes, l'Église ou la communauté peut commencer à apprécier l'apport des facilitateurs ou des Réveilleurs et collecter des fonds pour payer leur nourriture, leur logement et leurs transports. Par exemple, une communauté au sud du Soudan a construit une maison dans l'enceinte de l'église pour que des personnes, comme les facilitateurs, puissent y habiter pendant leur visite. Un autre moyen de subvenir aux besoins des facilitateurs et des Réveilleurs consiste à les exempter de contribution matérielle ou financière aux initiatives communautaires.



Membres de la communauté avec les maisons d'enseignant qui sont construites sans ressources extérieures à la communauté.

Photo : Nick Burn

UN TEMPS SUFFISANT DOIT ÊTRE INVESTI DANS LE TRAVAIL AVEC LES RESPONSABLES DE LA COMMUNAUTÉ, étant donné que leur soutien est indispensable pour assurer qu'une grande partie de la communauté assiste aux réunions et soit mobilisée.

MENER À BIEN LE PROCESSUS DANS UNE ZONE RURALE ÉLOIGNÉE PEUT ÊTRE UN DÉFI EXALTANT Les membres du personnel de l'organisation chrétienne doivent être capables de se rendre régulièrement dans la communauté, un lieu de formation est nécessaire, les facilitateurs doivent être capables de se rendre dans les communautés pilotes et il faut qu'il y ait suffisamment de personnes instruites dans la communauté qui puissent jouer le rôle de Réveilleurs.

IL PEUT ÊTRE DIFFICILE D'UTILISER LE PROCESSUS DANS UNE COMMUNAUTÉ QUI BÉNÉFICIE DÉJÀ DE PROGRAMMES MIS EN ŒUVRE PAR DES ONG, parce qu'il est difficile de briser le syndrome de dépendance. Il est possible que des ONG arrivent dans la communauté au cours du processus et proposent des solutions rapides.

ON A MENTIONNÉ LES ATTAQUES SPIRITUELLES COMME UN DÉFI AU PROCESSUS Ce n'est pas surprenant étant donné que le processus édifie et équipe l'Église locale. Le soutien dans la prière pour le processus est donc vital.

Forces de la mobilisation de la communauté par l'Église

L'approche modifie les attitudes à divers niveaux. L'attitude de l'Église locale à l'égard de la communauté devient plus positive à mesure que les membres de l'Église découvrent leur appel à servir les personnes pauvres. L'attitude des membres de la communauté à l'égard de l'Église s'améliore à mesure qu'ils voient l'Église se tourner vers l'extérieur et chercher à faire une différence dans la communauté. Les attitudes entre les membres de l'Église et de la communauté s'améliorent parce que les personnes commencent à se parler et à travailler ensemble.

L'approche encourage les communautés à dépendre davantage de leurs propres ressources et moins des organisations chrétiennes et autres institutions.

L'approche, en encourageant un plus grand usage des ressources locales et en modifiant les attitudes, est **plus durable que les autres approches de développement**. Puisque c'est l'Église locale qui mobilise la communauté, il y a moins de contact entre la communauté et les facilitateurs extérieurs. La majeure partie de l'approche est donc facilitée et suivie au sein de la communauté.

L'approche encourage la duplication. Quand une église locale a mobilisé une communauté, elle peut partager les leçons apprises avec d'autres églises locales dans les environs pour que celles-ci puissent à leur tour mobiliser leur communauté. Si on obtient le soutien du personnel au niveau de la dénomination à une étape précoce du processus, l'approche a davantage de chances d'être reproduite au-delà des églises et communautés pilotes, parce que l'appropriation a lieu à un niveau plus élevé. On a pu vérifier que si d'autres communautés voient les changements positifs dans une communauté, elles sont alors gagnées par l'inspiration et la vision d'opérer des changements chez elles.

L'approche peut engendrer une meilleure direction au niveau communautaire. Comme la mobilisation de la communauté encourage les personnes à s'engager davantage dans la prise de décisions concernant les questions communautaires, la direction communautaire devient plus responsable et transparente. Le processus peut occasionner la remise en question ou le remplacement de dirigeants corrompus. En outre, le processus peut générer de nouveaux dirigeants communautaires suite à la formation de facilitateurs locaux qui acquièrent plus de savoir-faire, de confiance et d'expérience, qui sont tous nécessaires pour être un dirigeant capable.

L'Église locale étant responsable de la mobilisation de la communauté, **la communauté commence à voir l'Église sous un éclairage plus positif**. Il arrive, qu'en conséquence l'Église locale grandisse numériquement. Comme l'approche est censée engendrer l'unité au sein de la communauté, les personnes ont moins peur d'être vues se rendant à l'église et l'église devient un lieu de rencontre naturel. L'approche encourage également la formation de disciples, puisque les membres sont encouragés à étudier la Bible et se voient confier la responsabilité du travail. L'utilisation d'études bibliques pour mobiliser l'Église locale encourage la vision de l'approche comme un mode de vie plutôt que comme un processus ponctuel.

Le travail de développement traditionnel exige que des organisations fournissent des ressources à la communauté, en demandant parfois une petite contribution de la part de la communauté. Les processus de mobilisation de la communauté par l'Église fonctionnent différemment. **Les communautés et les églises locales sont encouragées à étudier d'abord leurs propres ressources** et à ne se tourner qu'ensuite vers les organisations chrétiennes pour ce qui leur manque. Cette approche est plus durable et renforce mieux les capacités que les autres.

Faiblesses de la mobilisation de la communauté par l'Église

La mobilisation de la communauté par l'Église peut prendre du temps. Il faut du temps pour changer les attitudes et vaincre le manque de volonté des membres d'Église à interagir avec la communauté.

Le travail peut perdre son dynamisme. L'appropriation complète par l'Église locale est parfois difficile à obtenir. Quand le processus atteint l'étape de la mobilisation de la communauté, certains membres de l'Église peuvent perdre leur intérêt et leur enthousiasme.

Cette approche peut nécessiter **beaucoup d'ateliers et un énorme investissement en temps de la part des personnes** et en fonds de la part des organisations chrétiennes.

Les processus de mobilisation de la communauté par l'Église prennent beaucoup de temps – jusqu'à trois ans. Il s'écoule beaucoup de temps avant que l'on puisse voir des résultats tangibles dans la communauté. La qualité du travail peut en souffrir, parce que les personnes ne s'y intéressent plus ou déménagent. Le processus est plus sensible à des facteurs extérieurs, ce qui peut avoir pour conséquence des besoins qui changent au niveau communautaire et des initiatives abandonnées.

Une des forces de cette approche est qu'elle se concentre sur les besoins identifiés par la communauté et conduit par conséquent à un changement durable. Cependant, puisque l'identification des besoins dépend exclusivement de la vision de la communauté, **certaines questions clés peuvent passer inaperçues**. Par exemple, la communauté peut ne pas identifier l'amélioration de l'hygiène comme un besoin, tout en identifiant le besoin d'eau potable. Si la communauté traite la question de l'eau potable en creusant un puits, mais qu'elle ne s'occupe pas en même temps d'améliorer l'hygiène, il peut ne pas y avoir d'amélioration sensible de la santé. Le VIH et le sida sont une autre question de développement qui peut ne pas être prise en considération dans l'identification des besoins en raison du manque de connaissance ou de la stigmatisation, mais qui, une fois traitée, peut avoir un grand impact sur la vie de la communauté. Une autre question importante est la réduction du risque de catastrophes. La réduction du risque de catastrophes exige que des mesures soient prises pour éviter de futures catastrophes ou pour les rendre moins destructrices. Ce problème peut ne pas être identifié par la communauté parce que ses membres sont trop concentrés sur la gestion des problèmes courants. Cependant, le fait de ne pas y prêter attention peut avoir pour conséquence une souffrance très étendue dans l'avenir, si un aléa frappe une communauté non préparée à une telle éventualité. Un bon facilitateur peut veiller à ce que de telles questions soient soulevées au stade de l'identification des besoins.

L'approche repose en général sur des facilitateurs compétents. Les facilitateurs doivent posséder une bonne compréhension théologique, un excellent savoir-faire en matière de facilitation participative et une attitude humble, un cœur de serviteur, alliés à la volonté de renforcer le pouvoir des autres. Les facilitateurs mis à disposition par l'organisation chrétienne mobilisent en général les églises locales. Les facilitateurs de l'Église locale mobilisent ensuite la communauté. Ces facilitateurs locaux peuvent déjà posséder les compétences nécessaires, ou bien ils peuvent avoir besoin d'être formés par l'organisation chrétienne.

L'approche peut entraîner des relations tendues au sein de la dénomination. Suite au renforcement de leur pouvoir, les églises locales peuvent commencer à réclamer des prises de décision plus participatives et plus justifiées au sein de la hiérarchie de leur dénomination.

Les organisations chrétiennes peuvent avoir du **mal à trouver des fonds pour cette approche** parce que ses résultats en termes d'initiatives communautaires ne sont évidents que vers la fin du processus.

L'approche peut susciter des attentes irréalistes. Bien que les communautés soient encouragées à faire usage des ressources locales pour mener à bien les initiatives communautaires, un soutien extérieur peut être nécessaire pour certaines priorités. Les organisations chrétiennes ne possèdent pas toujours les fonds ni la compétence pour soutenir de telles initiatives.

3.3 Le renforcement du pouvoir de l'Église pour le plaidoyer

Le plaidoyer, c'est le fait d'élever la voix contre l'injustice. C'est mobiliser les communautés pour qu'elles analysent leurs conditions de vie, c'est leur donner la capacité de s'impliquer dans les processus politiques et les aider à défendre leurs droits humains. L'Église locale est généralement en bonne position pour mener à bien un travail de plaidoyer :

- Les responsables d'Église sont influents, même dans des environnements laïcs. Dans beaucoup de pays, on leur reconnaît un rôle légitime pour ce qui est de s'exprimer sur les questions morales. Les responsables d'Église ont souvent une voix plus puissante que celle des responsables d'organisations chrétiennes.
- Les églises locales rassemblent souvent un grand nombre de personnes. Certains types de plaidoyer tirent profit de la force du nombre.
- Les églises locales existent au niveau de base. Elles sont donc capables de très bien comprendre les problèmes et de représenter efficacement les communautés. Cela leur donne aussi la capacité de travailler avec les communautés pour mener à bien les travaux de plaidoyer.

Les églises locales qui appartiennent à une dénomination peuvent occuper une position encore plus stratégique pour occasionner des changements, puisque les dénominations tirent profit de la force du nombre et de tout un éventail de liens extérieurs à tous les niveaux de la hiérarchie.

Étude de cas

Des pasteurs font œuvre de plaidoyer au Malawi

Eagles, une organisation chrétienne au Malawi, a transmis à un certain nombre de pasteurs la vision de la mission intégrale. Les pasteurs ont constitué un groupe appelé « Amour dans le Christ », ils ont identifié ensemble les personnes les plus nécessiteuses de leurs communautés et ont pris des mesures pour les prendre en charge. Avec le temps, grâce à leur travail en commun dans la communauté et leur formation par Eagles, les pasteurs ont décidé qu'ils devraient s'impliquer dans le travail de plaidoyer. Ils ont pris conscience que certains problèmes avaient besoin de plus qu'une solution pratique.

Par exemple, le groupe a entendu dire que les responsables locaux avaient signé un accord avec une compagnie sucrière qui obligerait les agriculteurs locaux à ne plus faire pousser que des cultures sucrières sur leurs terres. Les responsables locaux n'avaient pas consulté les agriculteurs et ces derniers n'étaient pas contents de cet accord. Le groupe de pasteurs a par conséquent amené la communauté à former un comité qui discuterait des soucis des agriculteurs avec les responsables communautaires. Les négociations ont été couronnées de succès et la compagnie sucrière n'a pas pu exécuter ses plans.



Un agriculteur et un responsable d'Église se tiennent sur un terrain qu'ils ont participé à sauver de la vente.

Photo : Eagles

Une Église locale peut effectuer un travail de plaidoyer :

- **pour soutenir son travail pratique.** Il peut être utile d'encourager les églises locales à un travail de plaidoyer lié à leurs initiatives pratiques. En effet la plupart des problèmes au niveau communautaire ont des racines structurelles et politiques. Les initiatives pratiques risquent de ne s'attaquer qu'aux symptômes du problème. Le plaidoyer peut servir à s'attaquer aux causes et conduire à un développement plus durable.
- **indépendamment du travail pratique qu'elle accomplit.** Par exemple, elle peut faire partie d'un réseau de plaidoyer et prendre part à des campagnes pour la justice sur un point particulier par des protestations et l'envoi de courrier, tout en effectuant une initiative pratique dans la communauté concernant une autre question.

Étude de cas

Plaidoyer pour le changement au Zimbabwe

Quand des milliers de personnes ont été déplacées de leurs maisons au Zimbabwe suite à « l'opération de nettoyage » du gouvernement, les églises locales de la ville de Bulawayo ont été les premières à réagir. Elles ont ouvert leurs locaux pour offrir aux familles ainsi touchées un abri et, avec l'aide d'une organisation chrétienne, elles ont fourni des objets de première urgence comme de la nourriture et des couvertures.

L'organisation chrétienne a saisi l'occasion pour mobiliser les églises locales à faire entendre leur voix en faveur des personnes déplacées. Les responsables d'Église se sont rassemblés et ont empêché les autorités de déplacer des familles vers des camps de transit jusqu'à ce que les équipements dans les camps soient acceptables. Ils ont également veillé à ce que l'impact de « l'opération de nettoyage » soit clairement documenté pour que les Nations Unies et les médias du monde entier puissent être informés.

Il en a résulté que ce groupe de plaidoyer issu des églises locales a grandi et s'est fait de plus en plus entendre pour la défense des personnes pauvres. Une année après les expulsions forcées, les congrégations locales ont organisé une marche de protestation contre le manque d'efforts du gouvernement pour reloger ceux qui avaient été déplacés et pour veiller à ce qu'ils ne soient pas oubliés.

Le nombre des églises qui sont aujourd'hui engagées dans le plaidoyer a augmenté et un organisme national de plaidoyer a été mis sur pied. L'organisation chrétienne assure la formation aux groupes d'églises locales dans tout le pays. Une fois formées, les églises locales agissent individuellement ou conjointement au niveau communautaire et au niveau national pour plaider en faveur d'un certain nombre de préoccupations.

Parmi les méthodes de plaidoyer que les églises locales peuvent être encouragées à utiliser citons :

LE RÉSEAUTAGE – encourager les églises locales à s'engager davantage avec des contacts et des réseaux ou à établir de nouvelles alliances pour créer un mouvement en vue du changement. Il peut s'agir de réseaux d'églises locales, de réseaux nationaux ou internationaux d'églises ou de réseaux avec des organismes laïcs.

LA PRESSION – encourager à parler directement aux personnes qui ont une influence pour améliorer la situation. Les membres de l'Église peuvent effectuer ce genre de travail de plaidoyer au nom de la communauté.

LA SENSIBILISATION – encourager les églises locales à informer leur congrégation et l'ensemble de la communauté sur la situation pour qu'elles soient conscientes des problèmes. Ceci peut être fait au cours des réunions de l'Église, au cours de manifestations publiques ou par la distribution de tracts et la formation.

LA MOBILISATION – encourager les églises locales à persuader autant de personnes que possible pour qu'elles prennent contact avec les décideurs et en appellent à un changement. Ceci peut être fait en organisant des marches pour montrer la force de l'engagement des gens ou en les encourageant à écrire des lettres aux personnes au pouvoir.

LA PRIÈRE – encourager les églises locales à demander à Dieu d'intervenir, puisque l'injustice peut être la conséquence de forces et de puissances spirituelles.

Pour de plus amples renseignements sur l'art du plaidoyer, voir *Le guide du plaidoyer* (ROOTS 1 et 2).

Dans certaines situations, certaines méthodes de plaidoyer peuvent ne pas convenir aux églises :

- Dans les pays gouvernés par des régimes oppressifs et corrompus, les églises peuvent décider que les méthodes ouvertes de plaidoyer ne sont pas appropriées. Cependant, un travail de plaidoyer discret et qui n'appelle pas la confrontation peut être une option. Par exemple, les évêques et les responsables d'églises locales bien connus peuvent établir des relations personnelles avec des membres du gouvernement pour les persuader de changer de politique. Dans certains endroits, l'Église peut avoir un certain degré de protection que d'autres groupes n'ont pas et qui lui permet de faire entendre sa voix. Cependant, l'Église doit prendre garde à ne pas s'associer outre mesure avec les personnes au pouvoir, en particulier quand elles sont injustes. Un autre exemple de plaidoyer qui n'appelle pas la confrontation est l'éducation des personnes locales sur leurs droits en tant que citoyens, ce qui les habilite à prendre la parole. Il peut être utile pour les églises locales d'établir des liens avec des organisations chrétiennes internationales qui peuvent, en leur nom, faire pression à un niveau international contre les régimes oppressifs.
- Dans les pays où l'Église est une minorité ou est persécutée, les églises doivent faire extrêmement attention à la mesure de leur engagement dans le plaidoyer. Elles courent le risque d'augmenter l'antagonisme de l'État et de rendre leur statut plus précaire. Cependant, la construction d'alliances avec d'autres groupes minoritaires peut être bénéfique et apporter la force du nombre.
- Si les églises locales peuvent être une force pour le changement en raison de leur capacité à représenter la base avec la force du nombre, elles peuvent néanmoins manquer de connaissance spécialisée pour un plaidoyer efficace. Si les églises ne prouvent pas qu'elles comprennent parfaitement des questions complexes, elles manqueront de crédibilité auprès des décideurs. Les églises sont en général plus aptes à prendre la parole sur des questions de principe général qu'elles ne le sont à proposer des solutions aux questions politiques. Le réseautage et l'obtention du soutien de la part d'organisations spécialisées dans le plaidoyer peuvent améliorer la capacité des églises locales à faire un plaidoyer efficace.

Étude de cas

Mobiliser l'Église locale pour le plaidoyer au Honduras

Dans le cadre de son programme Deborah, qui vise la réduction de la violence conjugale au centre du Honduras, l'organisation chrétienne Proyecto Aldea Global a mobilisé les églises locales pour le plaidoyer. Les cibles principales de ce plaidoyer étaient les personnes coupables de violence conjugale.

Un manuel pour les pasteurs a été édité, contenant des outils pour aider les pasteurs à sensibiliser leur congrégation à la violence conjugale. Entre autres choses, le manuel contient des canevas de prédications, des allocutions pour les jeunes et des conseils pour assister les victimes de violences conjugales. Les pasteurs ont été invités à assister à des séminaires où le manuel a été utilisé et distribué. Des affiches ont également été distribuées, que les pasteurs pouvaient exposer dans leur église. Ils ont été encouragés à porter un ruban violet pour montrer qu'ils soutenaient la campagne.

Une marche et un rassemblement pour promouvoir la « Paix dans la famille » ont été organisés et les membres des églises et les pasteurs ont été encouragés à y participer. Quatre cents personnes ont marché dans la ville de Siguatepeque pour sensibiliser à la violence conjugale, pour montrer aux habitants qu'elle est inacceptable et pour permettre aux personnes qui en souffrent de savoir où aller pour trouver de l'aide. La marche a été couverte par la radio et la télévision chrétiennes. En conséquence, le nombre des femmes qui ont franchi le pas pour dénoncer la violence conjugale et chercher de l'aide a augmenté de manière spectaculaire.



Marche de protestation contre la violence conjugale.

Photo : Esther Slansfield

RÉFLEXION

- Laquelle de ces approches serait la plus appropriée à notre situation ?
- Quelles seraient les structures à mettre en place avant de pouvoir mettre en œuvre ce genre de travail ?
- Quelles recherches faudrait-il faire ?

Résumé

Dans cette section, nous avons étudié trois approches du travail avec des églises locales :

- la mobilisation de l'Église
- la mobilisation de la communauté par l'Église
- le renforcement du pouvoir de l'Église en vue du plaidoyer.

Questions clés à prendre en compte

Nous avons étudié l'Église locale et son rôle central dans la mission intégrale. Nous avons également étudié les moyens qu'ont des organisations chrétiennes de travailler avec les églises locales pour libérer le potentiel de ces dernières.

Cette section étudie les questions clé que les organisations chrétiennes doivent prendre en compte si elles veulent travailler plus étroitement avec les églises locales.

Pour commencer, il pourrait être utile que l'organisation chrétienne se demande si elle a besoin de changer fondamentalement de vision, d'objectif ou de structure pour permettre un partenariat plus efficace avec les églises locales. La Section 4.1 étudie cette question et propose quelques conseils utiles.

Deuxièmement, l'organisation chrétienne peut trouver utile de réfléchir à ce que signifie vraiment un partenariat avant de s'engager plus étroitement avec des églises locales. La Section 4.2 apporte quelques conseils sur ce point.

Troisièmement, relativement tôt dans le processus de mobilisation de l'Église, l'organisation chrétienne devra réfléchir à sa façon d'influencer les responsables de l'Église puisque ceux-ci seront au centre du processus. De bons responsables peuvent faire toute la différence quant aux résultats. La Section 4.3 présente des modèles et des outils pour aider les organisations chrétiennes à contribuer à la formation de bons responsables.

Quatrièmement, l'organisation chrétienne qui veut entrer en partenariat avec des églises locales doit bien réfléchir à la façon de transmettre la vision de la mission intégrale à ces églises. La Section 4.4 donne des conseils, présente des études de cas et des outils à ce sujet.

Un cinquième domaine essentiel, à prendre en compte par une organisation chrétienne, est la manière de faciliter la mobilisation de l'Église et celle de la communauté. La Section 4.5 fournit des idées et des outils importants pour cela.

Un sixième domaine, qui est crucial pour la durabilité et le renforcement de pouvoir, est la manière dont l'organisation chrétienne peut encourager les églises et les communautés locales à faire usage des ressources locales pour soutenir leurs activités. La Section 4.6 apporte quelques conseils sur ce point.

Enfin, pour des raisons de redevabilité et de qualité des initiatives, l'organisation chrétienne doit réfléchir à la façon de suivre et d'évaluer son travail et ses partenariats avec les églises locales. La Section 4.7 donne quelques idées à ce sujet.

Ce livret ne permet pas de s'étendre davantage sur ces questions. Chaque question mériterait un livret à elle seule. Cependant, nous pensons utile de fournir quelques réflexions et outils pour commencer. La Section 5 contient des exemples d'autres ressources, dans le cas où des organisations aimeraient étudier les questions plus en détail.

4.1 Changer la cible des organisations chrétiennes

Certaines organisations chrétiennes peuvent avoir à changer de manière importante avant de commencer à travailler avec les églises locales. C'est surtout le cas pour les organisations chrétiennes qui veulent suivre le modèle de renforcement de pouvoir (page 19). Elles peuvent avoir besoin de changer leurs valeurs, leur mission et leur structure, entre autres choses. Pour initier un changement, il y a deux options principales :

- Une partie de l'organisation pilote le travail avec une Église locale.
- Changer toute l'organisation d'un coup, en général du sommet vers la base, par un processus de changement organisationnel.

4.1.1 PILOTER LE TRAVAIL AVEC UNE ÉGLISE LOCALE

Il arrive parfois qu'une ou deux personnes enthousiastes parviennent à influencer la façon de fonctionner de toute une organisation en adoptant de nouvelles attitudes et en introduisant de nouvelles pratiques. Les membres du personnel ayant un engagement pour équiper l'Église locale en vue de la mission intégrale pourraient par conséquent commencer à dialoguer avec un nombre restreint d'églises locales et rechercher de nouveaux moyens de travailler ensemble, en mettant en œuvre les forces tant des églises que des organisations. Le reste de l'organisation continue comme à l'accoutumée. En cas de réussite, ces membres du personnel devraient partager les réalisations avec le reste de l'organisation. Il se peut que cela soit suffisant pour motiver l'organisation dans son ensemble à changer d'objectif et de façon de travailler. Sinon, d'autres membres du personnel pourraient au moins s'ouvrir à l'idée d'entamer un processus de transmission de la vision. Le modèle mis au point pourrait alors être utilisé par l'ensemble de l'organisation. Ce changement structurel évolutif se fait en général plus en douceur qu'un processus de changement organisationnel.

4.1.2 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 œuvre 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.

Forces des processus de changement organisationnel

Les processus de changement devraient engendrer une organisation qui s'engage à mettre en œuvre sa mission et qui est structurée autour de cette mise en œuvre. C'est ce qui lui permet d'être **plus concentrée et plus efficace pour provoquer de réels changements**.

De tels processus peuvent convenir tout particulièrement à une dénomination d'église puisqu'on y trouve déjà les **structures qui vont permettre de décliner en douceur la vision** et la formation renouvelées jusqu'aux églises locales. Une fois achevé le processus de

changement, l'impact au niveau de la base peut être ressenti dans un laps de temps relativement court.

Bien que coûteux, les **processus de changement sont rentables**, puisqu'ils abordent des questions qui sont au cœur de l'organisation et permettent à tous les membres du personnel de travailler vers un même but. Quand ces questions essentielles ont été abordées, l'impact positif d'un processus de changement peut descendre peu à peu jusqu'à la base.

Faiblesses des processus de changement organisationnel

Les processus de changement organisationnel sont sujets à l'échec :

- **L'achèvement des processus peut prendre des années plutôt que des mois.** Pendant ce temps, le niveau d'engagement de l'organisation, de la direction et des membres du personnel envers le processus peut fluctuer. Du personnel clé peut quitter l'organisation et l'environnement extérieur peut changer. Le processus peut être frustrant pour ceux qui y participent parce que ce n'est qu'en fin de processus que les résultats deviennent tangibles.
- **Les processus reposent sur le fait que les membres du personnel ont le temps d'y participer.** Il peut être difficile particulièrement pour les cadres supérieurs d'accorder toute leur attention au processus ou d'en faire leur première priorité.
- **Les processus dépendent de la présence de membres du personnel compétents** qui peuvent élaborer, mettre au point et gérer le plan de changement. Un processus de changement organisationnel est souvent nécessaire parce qu'on manque déjà de personnel qualifié.
- **Les processus peuvent remettre en question l'équilibre des pouvoirs** et peuvent par conséquent perdre aisément le soutien des cadres.
- Tout le personnel de l'organisation doit se consacrer au processus. Si seulement une petite équipe au sein de l'organisation se l'approprie, le **processus peut manquer d'efficacité et d'impact**. Il ne suffit pas que la direction investisse des ressources et du personnel dans le processus. Elle doit s'impliquer personnellement.
- **Les processus présentent un modèle de changement du sommet vers la base.** Bien que cela constitue une des forces de ces processus, parce que cela les rend efficaces, on peut aussi le considérer comme une faiblesse parce qu'une telle approche ne présente pas un modèle de bonnes pratiques de développement. Dans une dénomination, on court le risque que ce soit elle qui fixe le programme et que les églises locales ne fassent que suivre. Il est important que les églises locales s'approprient le travail et en prennent la tête.

Dans le cas d'un processus de changement au sein d'une dénomination, on court le **risque que l'impact s'arrête à l'Église locale**. On nourrit l'espoir qu'une fois l'Église transformée la communauté en tirera profit. Cependant, les églises locales sont souvent tournées plus vers l'intérieur que vers l'extérieur. Le lien entre l'Église et la communauté devrait être étudié et traité comme une partie intégrante du processus de changement.

Puisque les processus de changement organisationnel impliquent la formation du personnel dans l'intention qu'il transmette à son tour cette formation, la **qualité de la formation pourrait dégénérer** avant d'atteindre les membres de l'Église locale, qui pourraient ne recevoir qu'une formation de seconde, voire de troisième main.

Étude de cas

Le Projet Gilgal (Kale Heywet Church, Éthiopie)

Kale Heywet Church (KHC) est une dénomination en Éthiopie. Elle regroupe 6 000 églises et elle est forte de plus de 5 millions de membres. KHC était en passe de devenir une organisation divisée, où le personnel du siège perdait le contact avec les églises locales. KHC était considérée comme bureaucratique, les prises de décision devant remonter toute la voie hiérarchique, ce qui tendait à restreindre les initiatives au niveau local.

On a décidé qu'un processus de changement organisationnel était nécessaire pour unifier la dénomination et faire en sorte que les églises locales soient mieux représentées au sein des structures de KHC et mieux soutenues par ces structures. On espérait que le processus aurait pour conséquence que les églises locales s'engagent davantage à répondre aux besoins des personnes pauvres dans leur communauté.

Après un bilan de KHC aux niveaux national et régional, un consultant a été nommé pour travailler avec les représentants clés de KHC pour élaborer un Plan de changement stratégique. Le principal aspect de ce Plan consistait à transmettre la vision à tous les membres de la dénomination et à les former sur des questions comme le travail d'équipe, la prise de décision et la planification de projet. Pour veiller à ce que tout le monde reçoive la formation, un modèle en cascade a été employé. Quatre formateurs ont formé, au niveau régional, 300 responsables qui ont, à leur tour, formé deux formateurs dans chaque église. Les deux formateurs de chaque église ont ensuite formé les membres de leur église. Un autre aspect du Plan consistait à former les membres du personnel à la gestion du changement organisationnel.

ÉTAPES DU PROCESSUS

- 1 Bilan des ministères aux niveaux national et régional.
- 2 Noyau stratégique (formé de représentants du bureau exécutif, de quelques membres du personnel du siège et de quelques responsables au niveau régional) formé par un consultant en gestion du changement et planification stratégique au cours d'une série de cinq ateliers.
- 3 Élaboration d'un Plan de changement organisationnel.
- 4 Mise en œuvre du Plan, y compris la formation de tous les membres de KHC. Le consultant a régulièrement rendu visite pendant trois ans pour former et guider les formateurs. Les membres du personnel de KHC ont été formés à la gestion du changement organisationnel.
- 5 Mobilisation des églises locales pour mettre en œuvre la mission intégrale dans la communauté.

IMPACT

Le processus a duré six ans et se poursuit encore. Il a absorbé d'importantes sommes d'argent qui ont servi à payer les consultants, quatre membres du personnel employés à plein temps et l'édition du matériel de formation. Cependant, on décèle des signes d'impact prometteurs :

Impact sur la direction de KHC

- Les attitudes et le style de nombreux dirigeants au siège de KHC se sont améliorés. Les personnes se sentent aujourd'hui plus aptes à avancer leurs idées et leurs opinions pendant les débats et les discussions, sans se sentir gênées ou attaquées.
- Au niveau régional, les responsables dirigent dans un style plus souple. La transparence financière est plus grande.
- Au niveau du district, le choix des responsables est fait avec plus de soin et la volonté de travailler en tant qu'équipe est plus grande.
- Au niveau de l'Église locale, les responsables sont plus engagés dans la mission intégrale, plus efficaces pour la planification stratégique, plus soucieux du bien-être et des points de vue des membres de l'Église, y compris les femmes et les jeunes, et plus redevables vis-à-vis de leurs fidèles.

Impact sur la structure organisationnelle

La structure organisationnelle de KHC a connu des changements importants. Par exemple, un Programme de Renforcement des capacités et de Renforcement du pouvoir de la communauté a été élaboré. D'autres programmes ont été établis pour traiter de questions comme la prévention et le traitement du VIH, ainsi que la promotion de l'alphabétisation et de l'éducation.

Impact sur les églises locales

Les églises lancent des initiatives sans attendre la permission des supérieurs hiérarchiques.

Impact au niveau communautaire

De nombreuses initiatives ont été lancées et ont eu un impact positif sur les communautés locales. Par exemple, les taux de mortalité due à la typhoïde et au paludisme ainsi que ceux de la mortalité infantile ont diminué de 40 pour cent dans quatre communautés où un dispensaire a été construit.

Impact sur la croissance de l'Église

Dans une communauté formée d'une tribu marginalisée, plus de 5 000 membres se sont convertis suite au travail de réconciliation inspiré par le processus.

LEÇONS APPRISSES

L'APPROPRIATION DU PROCESSUS PAR LES CADRES SUPÉRIEURS EST ESSENTIELLE Bien que la direction au niveau supérieur ait été à l'origine du processus, au fur et à mesure de son déploiement, il est devenu de plus en plus difficile à certains d'entre eux de s'y engager. À tous les stades, il doit y avoir une direction et une vision claires du processus.

LE DÉVELOPPEMENT DE LA CAPACITÉ DE L'ÉQUIPE DE FORMATION EST IMPORTANT pour répondre à des attentes réalistes. Son absence conduit à l'épuisement du personnel clé et à des goulets d'étranglement dans le processus.

LE PROCESSUS DOIT ÊTRE SOUPLE pour faire face aux églises locales qui commencent à mettre en application leur formation avant que toutes les structures de soutien ne soient mises en place. Autrement, les initiatives des églises locales risquent d'être conçues de travers ou mal gérées.

RÉFLÉCHIR À LA FAÇON DE CONSERVER UN BON NIVEAU POUR LA FORMATION Ceci inclut la motivation et le soutien des formateurs, ainsi que la prévention d'une trop grande dépendance du matériel écrit.

LES QUESTIONS DE GENRE DOIVENT ÊTRE TRAITÉES DE FAÇON EXPLICITE Il ne suffit pas de supposer que les femmes participeront à la formation. Elles peuvent ne pas y assister par manque de moyens financiers, en raison de leur faible taux d'alphabétisation ou parce que, dans toute la dénomination, les femmes ne sont pas généralement encouragées à participer à la direction d'activités d'Église.

RÉFLEXION

- Quel nouveau rôle notre organisation pourrait-elle jouer ?
- Notre organisation aura-t-elle besoin de changer de façon importante avant de pouvoir assumer ce nouveau rôle ?
- Si oui, quelle option allons-nous choisir : l'option de pilotage ou celle du processus de changement organisationnel ? À moins que nous ne pensions à une meilleure option ?
- Pourquoi avons-nous choisi cette option ?

4.2 Travailler en partenariat

Certaines organisations chrétiennes peuvent envisager d'établir des partenariats avec des églises locales, ce qui rend les relations plus formelles et peut constituer la base d'un travail commun plus efficace.

Étude de cas

ACT (The Association for Christian Thoughtfulness), Inde

La raison d'être d'ACT est la mobilisation des églises locales pour mener à bien la mission intégrale. Cette étude de cas ne concerne qu'une seule église locale avec laquelle travaille ACT.

Le pasteur s'était adressé à ACT parce que l'association désirait travailler en partenariat. ACT a demandé au pasteur de prévoir un moment pendant le culte dominical pour qu'elle parle de son travail. ACT s'est servi de ce temps pour transmettre aux membres de l'église la vision de la responsabilité qu'ils devaient prendre vis-à-vis de leur communauté. Les personnes qui ont saisi cette vision se sont ensuite engagées dans une enquête au sein de la communauté pour découvrir quels étaient les besoins.

L'église locale et ACT sont tombées oralement d'accord sur un protocole d'entente qui comprenait la discussion de questions financières et techniques.

ACT a facilité des ateliers pour les personnes de l'église locale qui allaient devenir « animateurs ». Dans ces ateliers, la formation portait sur un certain nombre de questions de développement et offrait aux animateurs la possibilité de parler de leurs expériences et d'apprendre au contact les uns des autres. ACT a aussi facilité quatre rencontres par an où les pasteurs de diverses églises locales ont pu discuter des succès et des échecs, pour les remettre ensuite dans la prière.

L'église locale a été engagée dans l'éducation de la communauté au sujet du VIH et du sida. Il en a résulté un changement des attitudes et des comportements des membres de la communauté. Une école maternelle a été ouverte et 90 pour cent des enfants ont pu continuer à suivre une scolarité formelle. Des relations ont été construites entre l'église locale et la communauté. De nombreuses personnes de langue hindi ont commencé à assister à l'église de langue tamoule et ont depuis fondé une église de langue hindi.

Quelques pensées concernant le partenariat

Le partenariat est une relation entre deux personnes ou deux groupes. Il existe pour un objet commun. Les groupes entrent dans un partenariat parce qu'ils peuvent accomplir davantage ensemble et réaliser un objet plus efficacement.

Un véritable partenariat exclut l'exploitation. Chacun des partenaires a quelque chose à apporter à la relation et quelque chose à en tirer. Le partenariat implique parfois un partage de ressources comme la compétence, la connaissance, l'équipement, les connexions, la prière ou les bénévoles. Malheureusement, quand il y a échange d'argent, le donateur est parfois perçu comme ayant plus de pouvoir que celui qui reçoit. Un véritable partenariat exige que les deux partenaires prennent part à la prise de décisions. Si un seul partenaire assume le rôle de prise de décisions, l'autre partenaire ressemble plus à un sous-traitant introduit pour mener à bien une tâche particulière, mais sans aucune responsabilité en ce qui concerne la direction du travail dans son ensemble. Ceci n'est pas un partenariat.

Les partenaires n'accomplissent pas tout le temps les mêmes tâches ensemble. Les meilleurs partenariats sont ceux où les partenaires ont des points forts différents pour ce qui est de leur action. Ils ont des rôles complémentaires l'un de l'autre. Ils peuvent ne travailler que dans leur domaine de compétence et par conséquent ne guère travailler à la même chose ensemble.

Les partenariats demandent la transparence. Les intentions et les actions de chaque partenaire devraient être clairement présentées à l'autre partenaire. Les partenaires se rendent donc des comptes l'un à l'autre. Cependant, les partenariats demandent la confiance. Chaque partenaire doit pouvoir faire confiance à l'autre dans l'exercice de la responsabilité qui correspond à ses forces, pour le bienfait de l'objet que le partenariat tente de réaliser. Les partenaires devant s'engager à travailler l'un avec l'autre, pendant parfois une longue période, le partenariat repose la plupart du temps sur des valeurs communes. La relation est tout aussi importante que l'objet visé par les partenaires. Autrement le partenariat pourrait échouer avant que l'objet ne soit réalisé.

Alan Fowler étudie les ONG depuis de nombreuses années. Il a relevé quelques questions importantes qui devraient être prises en compte pour établir des partenariats fructueux³. Si ses conseils s'adressent à des partenariats entre ONG du Nord et ONG du Sud, ils s'appliquent également aux partenariats entre ONG du Sud et églises locales du Sud :

- Être clair sur la raison d'être de la relation. Chaque partenaire devrait énoncer clairement ce qu'il attend du partenariat et être réaliste sur ce qu'il peut ou ne peut pas y apporter.
- Appliquer le principe d'interdépendance. Si chaque partenaire ne dépend pas de l'autre sur un point ou un autre, alors il n'y a pas vraiment de partenariat.
- Viser la relation en soi plus que le projet. Un projet est un véhicule d'exploration des relations, mais il ne saurait être la base d'un partenariat.
- Créer un processus de contrôle partagé. Travailler contre le déséquilibre des pouvoirs qui se produit fréquemment dans les relations, en particulier celles qui demandent un transfert de fonds. Établir des processus et des structures communs qui engendrent un contrôle partagé.
- Investir dans sa propre réforme. Pour que le partenariat fonctionne bien, il peut être nécessaire à l'un des partenaires d'investir dans le développement de l'autre au début de la relation. Autrement, il pourrait y avoir un déséquilibre dans la relation, dû au fait qu'un partenaire dépend trop de l'autre.

RÉFLEXION

- Quels sont les partenariats que nous avons déjà, avec des organisations chrétiennes, des départements ministériels, etc. ?
- Qu'en avons-nous appris d'utile dans la recherche de construction de partenariats avec des églises locales ?
- Si nous avons déjà un partenariat avec des églises locales, estimons-nous que ce soit un véritable partenariat ? Qu'est-ce qui fonctionne bien à l'heure actuelle dans ces partenariats ? Qu'est-ce qui ne fonctionne pas bien ?

³ Source: A Fowler (2002) 'Beyond partnerships: getting real about NGO relationships in the aid system' dans Fowler A et Edwards M (Eds) *The Earthscan Reader on NGO Management*, Londres 2002

Établir un partenariat

Des organisations chrétiennes différentes ont des types et des profondeurs de relations différents avec les églises locales :

- Elles peuvent n'avoir aucun contact avec les églises locales.
- Elles peuvent avoir quelques contacts avec les églises locales, mais peut-être dans le seul but de collecter de l'argent auprès des membres de l'Église.
- Elles peuvent impliquer des églises locales dans leur travail en leur demandant de prier.
- Elles peuvent consulter des églises locales sur les divers problèmes liés à la communauté.
- Elles peuvent inviter les églises à fournir des bénévoles pour les projets.
- Elles peuvent soutenir l'Église locale pendant qu'elle pratique la mission intégrale dans la communauté.

RÉFLEXION

- Parmi les types de relations mentionnés ci-dessus, quels sont ceux qui pourraient répondre à la définition d'un partenariat ? Pourquoi ?

Dans tous les types de relations, sauf le dernier, l'organisation chrétienne détient l'autorité et fixe le programme. Ce dernier type de relation est un partenariat où il y a une appropriation et une prise de décision communes. Ceci exige un basculement majeur : il ne doit plus s'agir d'organisations chrétiennes impliquant des églises locales dans leur travail, mais au contraire, d'églises locales impliquant des organisations chrétiennes dans leur travail.

Des partenariats peuvent demander des années de construction avant de devenir significatifs. Ils peuvent avoir à franchir tout un processus d'interaction croissante. Par exemple : une Église locale peut commencer à s'impliquer dans le travail d'une organisation chrétienne en priant et si possible, en le finançant. Peu à peu, elle peut manifester plus d'engagement envers l'organisation en proposant des bénévoles pour le travail de l'organisation. Avec l'approfondissement de la relation, l'Église peut souhaiter s'approprier le travail mis en œuvre par l'organisation chrétienne dans la communauté et demander à l'organisation de la soutenir dans ce rôle.

Les partenariats peuvent connaître des difficultés à certains moments, mais ils peuvent être gratifiants et fructueux. Le cadre de la page 56 présente quelques conseils à étudier quand on envisage un partenariat avec des églises locales.

Conseils pour le partenariat avec les églises locales

- Le partenariat ne se limite pas à travailler ensemble pour changer le monde au-dehors. Il change aussi les personnes qui y sont impliquées. Soyez-y prêts et apprenez au contact l'un de l'autre. Veillez à ce que l'Église locale comprenne ce qu'implique le travail avec la communauté : le processus va transformer la pensée et le comportement propres à l'Église et pas seulement ceux de la communauté.
- Soyez conscients de ce que le processus peut être long. Il peut s'écouler des mois avant que l'Église locale soit prête à travailler avec la communauté et encore plus de temps avant qu'un changement apparaisse au niveau communautaire.
- Essayez de comprendre la culture, la structure, la philosophie et la façon de travailler de chaque église locale.
- Évitez de travailler avec un seul groupe au sein de l'Église locale si cela risque d'engendrer une division. Quand c'est possible, essayez de travailler avec l'Église locale dans son ensemble.
- Éviter de travailler avec des églises dont la direction est faible ou qui connaissent des luttes de pouvoir. Avoir une bonne direction est un facteur essentiel reconnu pour la mise en œuvre fructueuse de la mission intégrale par les Églises (voir la Section 4.3).
- Admettez que l'Église locale a un programme plus vaste que le seul domaine de l'humanitaire et du développement.
- Veillez à ce que l'attention porte sur l'Église locale et non sur l'organisation chrétienne. Les organisations chrétiennes devraient hésiter à imposer leur propre programme. La connaissance que l'Église locale a de la communauté est en général meilleure que celle qu'en a l'organisation chrétienne.
- Soyez prêts à apporter un soutien financier là où il est nécessaire. Si l'Église et la communauté doivent être encouragées à répondre aux besoins avec leurs propres ressources, certains besoins peuvent nécessiter plus d'argent que ce que la communauté peut mobiliser.

Idées pratiques

Nous donnons ici quelques idées pratiques sur la manière dont les organisations chrétiennes peuvent engager des partenariats avec des églises locales :

- Pour commencer, il peut être préférable de repérer les églises locales de la zone qui sont déjà engagées dans la mission intégrale. Ceci permettra à l'organisation chrétienne d'observer comment les églises appliquent la mission intégrale, d'identifier le genre de soutien qu'elle peut apporter et d'apprendre en quoi peut consister le partenariat. Par la suite, quand l'organisation aura acquis de la confiance dans cette nouvelle façon de travailler, elle pourra chercher à transmettre à d'autres églises locales la vision d'appliquer la mission intégrale.
- Les partenariats devraient reposer sur les mêmes valeurs fondamentales et sur un objet commun. Des discussions préalables avec le pasteur et, si possible, quelques autres membres de l'équipe de direction de l'Église locale, devraient révéler s'il existe des valeurs partagées et un objet commun.
- Considérer les bienfaits d'un éventuel partenariat pour la mission de chaque partenaire. Le point le plus important devrait être le royaume de Dieu.
- Étudier ensemble les forces et les faiblesses de chaque partenaire. Lorsque la faiblesse d'un partenaire peut limiter ce que le partenariat veut réaliser, cherchez comment travailler ensemble pour y remédier.

- Discuter de la contribution de chaque partenaire au partenariat et de ce que chaque partenaire attend de l'autre. Il peut être alors utile de le mettre par écrit dans un contrat de partenariat.
- Le partenariat peut être une simple relation au début, reposant sur une tâche précise, mais se développer au fil du temps. Le partenariat étant une question de relations, les deux partenaires devraient être prêts dès le départ à une relation à long terme, même si au départ ils travaillent pour un but simple.
- Commencez avec une initiative pilote pour acquérir la confiance dans les nouveaux rôles et dans le partenariat.
- Communiquez fréquemment. Soyez ouverts l'un à l'autre et apprenez au contact l'un de l'autre.

Étude de cas

Partenariat avec l'Église locale à Mumbai, Inde

L'organisation chrétienne Inter-mission Cares à Mumbai, en Inde, est très engagée dans le travail avec l'Église locale. Elle ne commence jamais un projet de développement communautaire dans la région sans le soutien de l'Église locale. Elle cartographie la région, recense les églises et rencontre les pasteurs.

Quand elle trouve un pasteur intéressé par un partenariat avec Inter-mission Cares, elle lui demande d'écrire une lettre demandant à Inter-mission Cares de travailler avec son Église. Elle exige une telle lettre car elle veut s'assurer que le comité paroissial a discuté et est tombé d'accord pour travailler avec Inter-mission Cares, que la relation est formalisée, que l'Église est responsable du travail et qu'Inter-mission Cares est redevable.

L'investissement minimum qu'Inter-mission Cares demande à l'Église locale est de mettre à disposition un local et de prier pour le travail. Cependant, l'investissement de l'Église va en général beaucoup plus loin.

Quand Inter-mission Cares commence, avec l'Église locale, son travail dans la communauté, elle cherche toujours à remettre son travail entre les mains de l'Église locale qui est sa partenaire. Ceci signifie que l'Église locale acquiert une plus grande visibilité dans la communauté qu'Inter-mission Cares. Une évaluation du travail communautaire d'Inter-mission Cares a révélé que les personnes d'une certaine communauté n'avaient pas entendu parler de l'organisation. Tout ce qu'elles connaissaient était l'implication de l'Église locale dans le projet.

RÉFLEXION

- Devons-nous envisager d'entrer en partenariat avec des églises locales ?
- Si oui, quelles églises locales de notre zone seraient de bons partenaires ?
- Quelles questions devrions-nous étudier avant de les contacter ?

4.3 Une bonne direction

Une bonne direction est un élément clé pour qu'une Église locale réussisse à atteindre la communauté.

- Le responsable ou le pasteur de l'Église détenant l'autorité au sein de l'Église locale, le soutien qu'il apporte à la mission intégrale peut avoir un impact important sur la pratique de la mission intégrale par les membres de l'Église. Les pasteurs doivent accorder leur soutien à la mission intégrale même s'ils ne sont pas personnellement impliqués dans la mobilisation des membres de l'Église pour sa mise en œuvre.
- Si le pasteur délègue la responsabilité de conduire l'Église locale dans le travail de la mission intégrale à un membre ou à un groupe de membres, il est important que ceux-ci soient choisis sur la base de leur compétence ou de leur potentiel à diriger. Sans une bonne direction, les efforts pour transmettre la vision de la mission intégrale et mobiliser les membres d'Église pour sa mise en œuvre ne vont probablement pas aboutir, même s'ils connaissent un certain succès au début.

Les initiatives mises en place par l'Église locale exigent d'une manière générale une direction plus concentrée que le pasteur pourrait être incapable d'assumer, compte tenu de ses nombreuses autres responsabilités. Cependant, quand d'autres membres de l'Église prennent la direction du travail, les pasteurs doivent rester informés de sa progression. Dans la mesure du possible, les pasteurs devraient être impliqués dans le travail, fût-ce de manière minime, pour montrer l'exemple. Les pasteurs jouent un rôle clé dans la proclamation de l'Évangile par l'Église et si celle-ci veut prouver son sérieux dans la mise en œuvre de la mission intégrale, le pasteur devrait également jouer son rôle de démonstration de l'Évangile. Il peut y avoir des situations où les pasteurs ont besoin de se servir de leur position d'une manière stratégique en tant que la personne la mieux placée pour agir au nom de l'Église locale et de la communauté. Par exemple, l'Église locale peut désirer s'engager dans le plaidoyer pour changer la politique gouvernementale. Les pasteurs pourraient faire intervenir leurs réseaux et leur influence en tant que voix morale légitime reconnue sur les questions publiques.

Quand les églises locales font partie d'une dénomination, les responsables de la dénomination ont un rôle à jouer pour apporter un soutien pastoral aux responsables de l'Église locale, pour présenter un modèle de bonne direction et pour apporter un soutien aux églises locales qui mettent en pratique la mission intégrale.

Qu'est-ce qu'une bonne direction ?

Une bonne direction est davantage une affaire de caractère que de savoir-faire. Certains savoir-faire sont utiles, comme la capacité à déléguer, les savoir-faire de facilitation et les capacités de prise de décisions, mais ils ne font pas à eux seuls un bon dirigeant. Par exemple, une personne peut savoir déléguer, mais sans que son caractère inspire le respect nécessaire pour que les personnes assument sérieusement les responsabilités qui leur ont été déléguées.

Il est important de ne pas confondre direction et gestion. On peut dire globalement que les dirigeants ont une vision alors que les gestionnaires gèrent les tâches nécessaires à la réalisation de la vision qui leur a été présentée. Un bon dirigeant n'est pas nécessairement un bon gestionnaire et un bon gestionnaire n'est pas nécessairement un bon dirigeant.

Dans la Bible, 1 Timothée 3 souligne les caractéristiques clés d'un bon dirigeant chrétien :

UN BON EXEMPLE (versets 2-8, 11) Les dirigeants ont de l'influence, les personnes qu'ils dirigent vont donc chercher auprès d'eux des conseils. Elles seront guidées tout autant par les actes du dirigeant que par ses paroles. Paul parle des qualités de bons dirigeants d'Église dans le contexte culturel de son époque. Le reste de la Bible nous montre que Dieu désire que tous les chrétiens possèdent ces qualités – pas seulement les dirigeants. Cependant, Paul mentionne ces qualités dans sa lettre à Timothée en parlant des dirigeants parce qu'il reconnaît que les dirigeants inspirent les personnes qu'ils dirigent.

APTE À L'ENSEIGNEMENT (verset 2) De bons dirigeants devraient être capables d'enseigner clairement et fidèlement la Bible.

HUMILITÉ (versets 3 et 6) Un bon dirigeant sert ceux qui l'entourent, y compris les personnes qu'il dirige. Il reconnaît sa responsabilité de dirigeant, mais sa motivation est le service et non un gain personnel.

FOI EN DIEU (verset 9) De bons dirigeants devraient s'attacher fermement à la vérité.

ÉTUDE BIBLIQUE

Des dirigeants-serviteurs

Il est tentant pour les dirigeants d'abuser de leur responsabilité. L'image que le monde a du dirigeant est qu'il devrait être servi par les personnes qu'il dirige. Cependant, une vision du dirigeant, centrée sur Dieu, conteste cette idée.

■ Lire Matthieu 20.25-28. Jésus sait qu'il va bientôt mourir. Il a passé les quelques dernières années de sa vie à enseigner ses disciples de manière à les équiper pour qu'ils fassent des disciples de Jésus après sa mort et son retour au ciel.

- En quoi les disciples devraient-ils être différents des autres dirigeants ?
- Quelle devrait être leur motivation (verset 28) ?
- Réfléchissez à quelques exemples locaux réels de chaque type de direction.
- Comment pouvons-nous devenir de meilleurs dirigeants-serviteurs ?

- Comment pouvons-nous encourager les uns les autres à être de meilleurs dirigeants-serviteurs ?
- Lire Jean 13.1-17
- Qu'y a-t-il de remarquable dans le style de direction de Jésus ?
- Que ressentirions-nous si nous étions l'un des disciples ? Les disciples ont dû se sentir vraiment confondus parce que laver les pieds de quelqu'un d'autre n'est pas quelque chose d'agréable et Jésus était leur Seigneur et Maître (verset 13).
- Quel est l'ordre de Jésus ?
- Servir les autres est-il toujours agréable ? Remarquez que Jésus a lavé les pieds de tous ses disciples, y compris ceux de Judas qui était sur le point de le trahir.
- De quelles manières pouvons-nous diriger par l'exemple ?

RÉFLEXION

- Quelles sont les caractéristiques que nous recherchons chez un bon dirigeant ?
- Courons-nous le risque de rechercher des caractéristiques qui ne sont pas importantes ?
- L'aptitude au leadership est-elle un don qui peut se développer ou un appel de Dieu ?

Jésus est le modèle des bons dirigeants. Il possédait plus de puissance, plus de sagesse et plus de perspicacité que tout ce qu'un dirigeant pourrait espérer, pourtant son ministère était toujours celui du service et de l'encouragement. Malgré les nombreuses erreurs de ses disciples et toutes les déceptions dont ils l'ont accablé, il a continué à les encourager, à les soutenir et à les pousser au bout d'eux-mêmes. Entre autres, Jésus :

- avait une connaissance et une compréhension profondes des Écritures
- passait du temps dans la prière parce qu'il voulait être conduit par Dieu
- partageait le fardeau de la direction en déléguant et en formant d'autres à prendre des responsabilités de direction.

Les dirigeants chrétiens les plus efficaces prennent le temps de déceler les dons et le potentiel des personnes. Ils les encouragent ensuite à se développer sur le plan individuel en tant que chrétiens et à mettre leur foi en action. Un bon dirigeant veille à ce que chacun ait l'occasion de participer – qu'il soit homme ou femme, jeune ou vieux.

Des dirigeants
selon Dieu

- Les dirigeants selon Dieu poussent les autres vers le Christ et non vers eux-mêmes (1 Corinthiens 11.1).
- Les dirigeants selon Dieu poussent les autres à utiliser leurs dons plutôt qu'à admirer les dons du dirigeant (Éphésiens 4.11-13).
- Les dirigeants selon Dieu poussent les autres vers la maturité et non vers la dépendance (Éphésiens 4.11-13).
- Les dirigeants selon Dieu savent que c'est Dieu qui influence les personnes et non leurs compétences personnelles (2 Corinthiens 12.7-10).
- Les dirigeants selon Dieu poussent leurs disciples à servir les autres (Marc 10.42-45).

Adapté de Servant leadership facilitator manual par Sila Tuju du Chalmers Center for Economic and Community Development

Diriger n'est pas toujours facile et ce n'est pas donné à tout le monde. Les personnes qui occupent un poste de direction sont en position de pouvoir et il est aisé d'en abuser. Le pouvoir s'accompagne de la responsabilité d'en user sagement, pour le bien de tous. Les dirigeants courent le risque d'assumer trop de responsabilités et de ne pas en déléguer certaines à d'autres. Cela peut les rendre moins efficaces à cause de la fatigue ou de la maladie.

Ce n'est pas parce qu'une personne est un bon dirigeant qu'elle est la bonne personne pour diriger une initiative particulière :

- Des dirigeants différents auront des styles de direction différents. Par exemple, certains peuvent impliquer d'autres personnes dans la prise de décision, alors que d'autres consultent des tiers avant de prendre eux-mêmes la décision. Certains dirigeants fixent des limites pour guider ceux qu'ils dirigent, alors que d'autres leur laissent la liberté d'agir. Certains dirigeants peuvent parler beaucoup alors que d'autres parlent peu et dirigent par leurs actions. Des situations différentes nécessitent des styles de direction différents. Les dirigeants peuvent devoir adapter leur style ou choisir quelqu'un d'autre pour diriger.
- Un dirigeant peut avoir des engagements qui l'empêchent d'assumer de nouveaux rôles de direction. Par exemple, il peut déjà assurer un rôle de direction ailleurs et n'avoir ni le temps ni l'énergie pour assumer d'autres responsabilités de direction. Ou bien, à un

moment donné, il peut avoir des raisons personnelles, comme des problèmes familiaux, qui passent en priorité.

Pour éviter certains de ces soucis de direction, il peut être utile de veiller à ce que la personne qui dirige le travail soit entourée d'une équipe qui l'aide. Ceci revêt les avantages suivants :

UNE MEILLEURE PRISE DE DÉCISIONS grâce à des discussions au sein du groupe autour des problèmes, même si le dirigeant peut conserver la responsabilité de la prise de la décision.

UNE MEILLEURE GESTION DES ACTIVITÉS Le dirigeant n'a peut-être pas de compétence de gestion, mais des membres de l'équipe peuvent y pourvoir. Les membres de l'équipe peuvent aussi contribuer par d'autres connaissances et compétences utiles au travail.

SOUTIEN POUR LE DIRIGEANT Diriger n'étant pas chose facile, l'équipe peut apporter un soutien émotionnel, spirituel et pratique au dirigeant. La présence de l'équipe donne au dirigeant la possibilité de déléguer des responsabilités à des personnes en qui il a confiance.

Développement de la direction pour la mission intégrale

Les organisations chrétiennes qui souhaitent travailler avec des églises locales devraient avoir conscience de la nécessité d'une bonne direction et rechercher le soutien de l'Église dans le développement de la direction. Il existe un certain nombre de besoins ou d'options de développement de direction qui peuvent être applicables :

FORMER DES PASTEURS PENDANT QU'ILS SONT À L'ÉCOLE BIBLIQUE pour qu'ils soient équipés à mobiliser les églises et à soutenir des initiatives pratiques entreprises par l'Église. Ceci nécessite la formation des pasteurs pour leur donner les moyens de comprendre, enseigner et mettre en pratique la mission intégrale. Outre l'enseignement de la théologie de la mission intégrale, une formation pratique pourrait leur apprendre à transmettre une vision et à faciliter sa mise en œuvre, ainsi que leur apprendre des méthodologies de développement. Apprendre à diriger peut être un autre domaine de formation dont les étudiants pourraient bénéficier. Les pasteurs doivent être capables de découvrir parmi leurs fidèles les dirigeants potentiels et leur donner la formation et des occasions de diriger.

TRANSMETTRE LA VISION AUX PASTEURS QUI TRAVAILLENT DÉJÀ DANS DES ÉGLISES LOCALES ET LES FORMER

Il peut être nécessaire de commencer par transmettre la vision aux pasteurs pour qu'ils comprennent la nécessité pour l'Église de faire la démonstration de l'Évangile.

- Il arrive souvent que des membres d'Église aient la vision de la mission intégrale, mais qu'ils aient du mal à agir parce que le pasteur ne comprend pas le besoin de la mission intégrale.
- Quand ni les membres de l'Église ni le pasteur ne sont conscients du besoin de la mission intégrale, les pasteurs sont les meilleures personnes à qui transmettre la vision pour des raisons pratiques et stratégiques. Il peut être plus facile de viser les pasteurs, puisqu'ils se réunissent souvent de façon régulière pour parler d'autres problèmes dans leur zone, leur district, leur région ou leur pays. Une seule rencontre, ou un seul atelier, visant à transmettre la vision aux pasteurs peut avoir un impact d'une grande portée, parce que les pasteurs retourneront dans leur église et y transmettront souvent la formation. Stratégiquement, les pasteurs sont les meilleures personnes à qui transmettre la vision parce qu'ils détiennent l'autorité dans l'Église locale et qu'ils ont un rôle important pour influencer les valeurs et les croyances d'autres personnes. Une fois convaincus du besoin de la mission intégrale, ils vont probablement convaincre les membres d'Église, et des initiatives auront plus de chance de voir le jour.

- Quand les églises locales appartiennent à une dénomination, il peut être utile de transmettre la vision également aux responsables de la dénomination, puisque ce sont eux qui peuvent apporter un précieux soutien aux églises locales qui mettent en pratique la mission intégrale.

Quand ils ont fait leur la vision, les pasteurs peuvent la transmettre aux membres de l'Église en :

- transmettant eux-mêmes la vision aux membres de l'Église, au travers de prédications ou de rencontres et par l'exemple
- faisant venir un facilitateur issu d'une organisation chrétienne
- envoyant des dirigeants potentiels se former à la mission intégrale, qui reviendront ensuite transmettre la vision et former d'autres membres de l'Église.

SOUTENIR CEUX QUI DIRIGENT DES INITIATIVES Que ce soient le pasteur ou d'autres membres de l'Église qui conduisent l'initiative, ils auront besoin de beaucoup de formation et de soutien. La formation peut aborder des savoir-faire liés à l'art de diriger, comme un travail en équipe efficace, la motivation d'autres personnes et la délégation de responsabilités. Il peut être nécessaire de donner une formation portant sur des questions liées aux initiatives, comme la collecte de fonds, l'évaluation de besoins, le suivi-évaluation. Quand elles font la formation, les organisations chrétiennes doivent éviter d'être trop techniques parce que certains membres d'Église peuvent n'avoir reçu qu'une éducation scolaire très limitée. Le contenu de la formation devrait reposer sur un cadre biblique et être accompagné de matériels adaptés à l'assistance. Par exemple, un matériel écrit peut ne pas être adapté si les personnes sont illettrées. Le matériel utilisé devrait être édité dans la langue locale. La formation devrait offrir des possibilités de réflexion personnelle et des occasions d'apprendre en observant et en faisant. Elle pourrait comprendre la visite à d'autres églises locales qui mettent en pratique la mission intégrale. Les dirigeants devraient, le cas échéant, bénéficier d'un mentorat de la part de l'organisation chrétienne et du pasteur de l'Église.

Étude de cas

Programme interne de l'Union Biblical Seminary, Inde

En Inde, de nombreuses écoles bibliques se limitent à former les pasteurs à l'enseignement de la Bible. Elles ne les forment pas toujours au soin pastoral auprès des membres de l'Église ou à l'action sociale dans la communauté. Les plupart des étudiants en théologie ne viennent pas de familles pauvres et n'ont donc pas été exposés directement aux questions de pauvreté.

L'Union Biblical Seminary voulait favoriser aux étudiants une bonne compréhension de ce qu'est la mission intégrale. Pour réaliser ce projet, ce Séminaire a mis au point un programme pour proposer aux étudiants un stage de sept mois dans une organisation chrétienne. Ces stages ont pour objet de développer les savoir-faire, la vision et la compréhension des étudiants. Les étudiants peuvent être amenés à travailler avec des personnes comme les professionnels du sexe, les enfants de la rue ou les communautés des bidonvilles. Les activités auxquelles les étudiants participent peuvent aller de l'éducation de base donnée aux enfants de la rue, aux conseils apportés aux personnes vivant avec le VIH ou le sida ou à un travail administratif de base dans les cliniques des bidonvilles.



BUTS

Offrir aux étudiants en théologie la possibilité de travailler dans des communautés pauvres de manière à les encourager à adopter l'approche de la mission intégrale dans leur futur ministère chrétien.



ÉTAPES DU PROCESSUS

- 1 Le personnel du Séminaire a choisi entre neuf et quinze étudiants de seconde année. Le nombre d'étudiants choisis dépendait de l'intérêt et de la capacité des organisations chrétiennes locales à proposer des stages.
- 2 Les étudiants ont ensuite été affectés à une organisation avec laquelle ils ont vécu et travaillé pendant les sept mois suivants. Les étudiants ont été encouragés à tenir un journal de leurs expériences et des leçons apprises.
- 3 Chaque mois, les étudiants se sont retrouvés en présence d'un mentor pour une demi-journée de partage de leurs expériences et pour réfléchir sur la façon dont leur stage façonne et bouscule leur compréhension théologique. Les sessions ont aussi servi à donner des apports supplémentaires sur le fondement biblique de la mission intégrale.
- 4 À la fin du stage, les étudiants sont revenus au Séminaire où ils ont fait part des leçons apprises aux autres étudiants lors des cultes et par des présentations.

IMPACT

Les étudiants qui ont participé au programme ont rapporté des changements dans leurs attitudes et leur façon de penser. À la fin de leurs études, beaucoup d'étudiants veulent motiver leur église à s'engager dans la mission intégrale. Un étudiant est allé travailler pour l'organisation qui avait organisé les stages, dans un rôle créé tout spécialement pour encourager les églises de Mumbai à mettre en pratique la mission intégrale. Un autre étudiant est impliqué de façon active dans un réseau d'églises de Mumbai pour une riposte au VIH et au sida.

Après le stage, l'influence des étudiants sur le séminaire de théologie et sur les autres étudiants a également été très positive.

Les organisations d'accueil ont aussi bénéficié du programme. La présence de bénévoles pendant sept mois leur a permis d'étendre leur travail et elles ont bénéficié de la connaissance théologique des étudiants.

LEÇONS APPRISSES

LES STAGES DOIVENT ÊTRE CHOISIS AVEC SOIN ET CORRESPONDRE À CHAQUE ÉTUDIANT Parfois, les étudiants n'ont pas les savoir-faire requis pour travailler avec l'organisation dans laquelle ils sont placés. Pour que le stage fonctionne pour le bien tant de l'étudiant que de l'organisation d'accueil, il doit y avoir une consultation approfondie avec l'étudiant et avec l'organisation d'accueil avant l'attribution des stages aux étudiants. Avant le stage, des orientations doivent être données à l'étudiant par le Séminaire et l'organisation d'accueil.

LE RÔLE DU MENTOR EST VITAL Certains mentors veulent faire trop d'enseignement au cours des sessions de mentorat. Les étudiants ont besoin d'un bon soutien et d'espace pour présenter leurs soucis personnels et pour identifier les questions clés qui devront être étudiées à leur retour au Séminaire.

LE STAGE DOIT ÊTRE STRUCTURÉ POUR PERMETTRE TANT À L'ÉTUDIANT QU'À L'ORGANISATION D'ACCUEIL DE TIRER UN RÉEL PROFIT DU PROGRAMME Par exemple, au début du stage, l'organisation d'accueil devrait mettre au point avec l'étudiant un ensemble de buts et un emploi du temps des activités. Elle devrait offrir un contrôle grâce à des rencontres régulières de bilan pour évaluer les progrès et réfléchir sur les leçons apprises. L'organisation d'accueil pourrait demander à l'étudiant de faire une recherche appliquée de petite envergure qui pourrait contribuer au travail de l'organisation.

L'ÉVALUATION FORMELLE DU STAGE DEVRAIT CONSTITUER UN ASPECT IMPORTANT DU PROGRAMME

Tant l'étudiant que l'organisation d'accueil devraient présenter un rapport de stage. Ceci encouragerait un apprentissage tant personnel qu'au niveau de l'organisation qui pourrait façonner le développement futur du programme.

LE PERSONNEL DEVRAIT AVOIR LA POSSIBILITÉ D'ACQUÉRIR PERSONNELLEMENT L'EXPÉRIENCE DU TRAVAIL

PARMI LES PERSONNES PAUVRES, éventuellement en travaillant avec les étudiants pendant une semaine ou deux de leur stage. Ceci pourrait accroître énormément la capacité du personnel à soutenir les étudiants avant, pendant et après leur stage.

RÉFLEXION

- Voyons-nous des responsables d'Église locale qui mettent en évidence une bonne direction ? En quoi sont-ils de bons dirigeants ?
- Quels sont les aspects de la direction qui doivent être développés dans les églises de notre zone locale ?
- Les responsables d'Église locale se consacrent-ils à la mission intégrale ? Comment pourrions-nous leur transmettre la vision et les former ?

4.4 Transmettre la vision de la mission intégrale

Transmettre la vision consiste à faire en sorte que l'autre personne se l'approprie. Ceci l'encourage à la transmettre à son tour à d'autres et à agir.

Différence entre transmettre une vision et mobiliser

Transmettre une vision, c'est changer le cœur et la pensée des autres personnes en les motivant et en les inspirant.

Mobiliser vient en général après la transmission de la vision. Les personnes sont mobilisées quand elles agissent dans le sens de la vision et contribuent à sa réalisation.

Les organisations chrétiennes qui cherchent à travailler avec des églises locales constateront en général que les églises locales se trouvent à différents stades dans leur attitude à l'égard de la mission intégrale et de la pratique de celle-ci. Il est possible que quelques églises locales pratiquent déjà la mission intégrale avec succès et ne ressentent pas le besoin de travailler avec une organisation chrétienne. Pourtant, la plupart des églises doivent encore prendre en compte la nécessité de la mission intégrale et celles qui en ont compris l'importance peuvent manquer de confiance pour la mettre en pratique. Pour que les relations avec les églises locales soient fructueuses, les organisations chrétiennes auront donc besoin de leur transmettre la vision.

Découvrir la vision commune

Avant tout processus de transmission de la vision, il peut être utile de découvrir quelle est la vision commune. Ceci permettra un processus de transmission de la vision sur mesure par rapport à la situation commune de l'Église. Il est possible qu'une église locale n'ait aucune vision ou bien qu'elle ne soit jamais parvenue à identifier une vision commune. Il se peut également que sa vision porte sur un changement au plan interne et ne porte guère d'attention à la mission de l'église dans la communauté. La vision peut être limitée par ce que l'église pense pouvoir réaliser compte tenu de ses ressources disponibles.

L'exercice ci-dessous pourrait être pratiqué uniquement avec le pasteur ou l'équipe de direction de l'église. Mais étant donné que, pour être fructueuse, la mission intégrale nécessite l'engagement de toute l'église, cet exercice devrait, dans la mesure du possible, être pratiqué avec tous les membres de l'église. Les membres de l'église pourraient discuter ensemble de la vision ou quelqu'un pourrait demander à chaque membre de remplir un petit questionnaire. La méthode utilisée pour découvrir la vision doit être choisie en fonction de l'âge et du degré d'alphabétisation des membres, ainsi que de leur attitude vis-à-vis des questions de genre.

Dans la plupart des cas, la meilleure méthode peut consister à répartir les membres en petits groupes de discussion qui vont répondre à des questions et ensuite écrire et présenter leurs conclusions. On pourrait également demander aux enfants et aux personnes analphabètes de dessiner ce qu'ils comprennent de la vision de l'église sur de grandes feuilles de papier et d'expliquer ensuite leur dessin aux autres membres. Dans les églises où le point de vue des femmes n'a pas la même importance que celui des hommes, il peut être nécessaire de répartir les groupes selon le sexe et de veiller à ce que les femmes aient les mêmes possibilités que les hommes de donner leurs conclusions. En analysant les conclusions, prenez le temps de relever les similitudes et les différences de vision entre les groupes. Les similitudes représentent vraisemblablement la vision actuelle de l'église dans sa globalité.

Questions
clé à poser

- 1 Quelle image voulons-nous pour notre église dans cinq, dix ou vingt-cinq ans ? Les points à prendre en compte comprennent les personnes (nombre, sexe, âge), la louange, l'unité, la mission (ce que fait l'église) et la maturité spirituelle.
- 2 Quelle image voulons-nous pour notre communauté dans cinq, dix ou vingt-cinq ans ?

En posant cette deuxième question, le but poursuivi est de comprendre l'attitude de l'église à l'égard de la mission intégrale :

- Si la réponse à cette question **ne fait pas** intervenir des améliorations matérielles et spirituelles dans la vie des habitants, le processus de transmission de la vision devra tourner autour de l'importance de la mission intégrale.
- Si la réponse à cette question **fait** intervenir des améliorations matérielles et spirituelles dans la vie des habitants, vérifiez si l'église voit quel est son rôle en cela. Si l'église ne voit pas quel est son rôle dans la transformation de la communauté, le processus de transmission de la vision devra tourner autour de l'importance de la mission intégrale.

Si les réponses aux questions 1 et 2 sont en accord avec la mission intégrale, il peut être encore utile d'examiner rapidement la mission intégrale comme faisant partie du processus de transmission de la vision, parce qu'il est important que tous les membres de l'église s'engagent dans la vision. Ce ne sera cependant probablement pas la cible principale du processus de transmission de la vision. À ce stade, identifiez le degré auquel l'église locale a mis en pratique sa vision de la mission intégrale.

- Si l'église reconnaît des obstacles à l'action, comme le sentiment d'un manque de ressources et de capacité, le processus de transmission de la vision devrait l'encourager à découvrir les dons et le potentiel qui existent parmi ses membres.
- Si l'église pratique déjà la mission intégrale, le processus de transmission de la vision devrait aider les membres à noter les succès et les échecs, les forces et les faiblesses. Cherchez à découvrir si l'église tirerait profit d'un travail avec une organisation chrétienne. La transmission de la vision peut ne pas être nécessaire dans ce cas, tandis qu'un travail en commun serait utile.

La transmission de vision ne se limite pas à motiver l'Église locale à agir, en aidant les membres de l'Église à étudier le besoin de la mission intégrale. Elle comprend également le fait d'inspirer l'Église sur les approches qu'elle suivra en pratiquant la mission intégrale. Le processus de transmission de la vision pourrait donc encourager l'Église locale à étudier les valeurs bibliques qui peuvent améliorer la qualité de son travail dans la communauté. Elles peuvent comprendre :

- **Apprécier les personnes comme étant faites à l'image de Dieu, quels que soit leur sexe, leur âge, leurs capacités, leur appartenance ethnique, etc.** Cette valeur conduit à des initiatives inclusives qui peuvent avoir un impact puissant sur les personnes qui n'ont pas auparavant été traitées comme égales dans la communauté.
- **Communiquer avec Dieu.** La prière devrait soutenir l'ensemble du processus. Nous avons besoin de demander à Dieu sa grâce, sa force et sa direction. Il est également important d'écouter Dieu en étudiant sa Parole et en réfléchissant à ce que nous apprenons de lui à travers ce qu'il fait dans la vie des membres de l'Église et des membres de la communauté tout au long du processus.
- **Permettre aux personnes d'utiliser leurs dons.** C'est-à-dire permettre aux membres de l'Église de découvrir leurs dons. Mais également libérer le potentiel présent dans la communauté. Autrement, le risque encouru est que les personnes deviennent dépendantes de l'aide extérieure et qu'elles se voient refuser la possibilité d'atteindre le potentiel que Dieu leur a donné.
- **Unité.** Aller au-devant de la communauté est une tâche exigeante. S'il y a déjà dans l'Église des scissions, elles peuvent s'approfondir au cours de la mise en application d'initiatives dans la communauté. Or, pour que le travail ait un impact positif, il est nécessaire que l'Église soit considérée comme un modèle. Il faut donc que les églises soient unies, aussi bien à l'intérieur de chaque église individuelle qu'entre les églises d'une zone.

Le processus de transmission de la vision devrait présenter un modèle de ces valeurs. Les personnes ont souvent besoin d'expérimenter ces valeurs personnellement pour en comprendre l'importance, avant de les utiliser et d'en faire la promotion dans la communauté.

Méthodes de transmission de la vision

Premièrement, il est nécessaire d'étudier quelles sont les personnes qui doivent recevoir la vision et quelle est la personne qui doit faciliter le processus.

- Plutôt que de commencer le processus au niveau de l'Église locale, il est préférable, quand l'Église appartient à une dénomination, de commencer par transmettre la vision aux responsables au niveau du district, du diocèse ou même du pays. Sans le soutien à la mission intégrale de ces responsables, les églises locales qui ont reçu la vision peuvent être incapables d'agir ou hésiter à le faire. Cette transmission de la vision pourrait être faite par une organisation chrétienne.
- Au niveau de l'Église locale, il est utile de commencer par transmettre la vision au pasteur, étant donné que, sans son implication, les efforts des membres de l'Église pour pratiquer la mission intégrale peuvent être voués à l'échec. Les pasteurs d'une zone peuvent être réunis pour un atelier de transmission de la vision, facilité par une organisation chrétienne ou par le personnel ou les hauts responsables de la dénomination.
- Il est important que tous les membres d'Église reçoivent la vision parce qu'ils devraient tous être encouragés à s'approprier la mission intégrale et à s'y engager. L'action sociale doit faire partie de la raison d'être même des églises. Cette transmission de la vision pourrait être facilitée par les responsables d'une dénomination, par le pasteur ou par une organisation chrétienne.

Tearfund a édité un guide PILIERS intitulé *Mobiliser l'Église*. Ce guide contient du matériel de discussion pour les groupes d'église et peut jouer un rôle important dans la transmission de la vision aux fidèles des églises locales et dans leur mobilisation à agir. Le guide couvre 23 sujets, comme le rôle de l'Église, les dirigeants-serviteurs, l'intérêt des petits groupes d'étude biblique, le savoir-faire de facilitateur et se former pour croître. L'utilisation du guide ne nécessite pas de personne spécialement formée. Pour des détails sur la façon d'accéder à ce guide, voir la Section 5.

Il est vital que le processus de transmission de la vision avec l'Église locale passe par des études bibliques. Pour que le travail accompli par l'Église soit fructueux, il faut qu'il soit motivé et imprégné par la Parole de Dieu. Les études bibliques de la Section 1 de ce livret peuvent être utiles. Les passages bibliques suivants peuvent également servir à aborder un certain nombre de besoins de transmission de vision : Unité (1 Corinthiens 12.12-31) ; Dons (Romains 12.3-8) ; Appréciation des personnes (Jean 4.1-26) ; Communication avec Dieu (Luc 11.1-13).

ÉTUDE BIBLIQUE

Sel et lumière

- Lire Matthieu 5.13-16. C'est une partie du « Sermon sur la montagne » de Jésus.
- Quelles sont les caractéristiques naturelles et les utilisations du sel ?
- Que voulait dire Jésus en déclarant : « Vous êtes le sel de la terre » ? (verset 13)
- Comment pouvons-nous perdre notre « salinité » ?
- Que signifie pour l'Église être « la lumière du monde » ? (verset 14)
- Si nous sommes sel et lumière, quel devrait être notre impact dans notre communauté et dans notre église ?
- Que pourrions-nous faire pour avoir davantage d'impact sur notre communauté et sur notre église ?

Des personnes différentes ont des styles différents d'apprentissage. Certaines apprennent en écoutant, d'autres apprennent en observant et d'autres encore en faisant. Il est important de prendre en considération ces différents styles d'apprentissage au cours du processus de transmission de la vision :

- Quand on examine ce que la Bible dit :
 - Il peut être utile pour le pasteur d'enseigner ce qu'est la mission intégrale dans des prédications, parce que les pasteurs ont de l'autorité et sont en général bien respectés. Cependant, il n'y a aucune garantie que tous les membres de l'Église permettront à ce que le pasteur veut dire de pénétrer et de produire un effet dans leur vie.
 - Il est important que les membres de l'Église eux-mêmes puissent découvrir ce que la Bible dit et en discuter. L'étude biblique en groupes, qui permet à tous les participants de s'exprimer sur le passage, est une bonne idée. Cette méthode peut être plus efficace que des prédications pour aider les personnes à mettre en pratique dans leur vie ce que dit la Bible. Cette méthode doit être adaptée quand on travaille avec des membres d'Église analphabètes. Par exemple, un membre du groupe peut lire le passage à haute voix deux ou trois fois. Il peut alors poser une question pour lancer la discussion et relire au groupe les versets appropriés.
- Certaines personnes ne s'engageront probablement pas dans le processus de transmission de la vision avant d'en avoir vu l'impact. Il peut donc être utile d'organiser des rencontres avec des églises locales qui sont déjà engagées dans la mission intégrale, ou d'aller leur rendre visite.
- À la fin du processus de transmission de la vision, certains membres de l'église peuvent n'être toujours pas convaincus de la nécessité pour leur église de démontrer l'Évangile. Il est possible qu'ils ne commencent à comprendre le rôle important de l'Église qu'une fois l'église mobilisée et engagée dans l'action.

À la fin du processus de transmission de la vision, rassemblez les membres de l'église pour identifier une nouvelle vision de l'église. Il est important que tous les membres de l'église soient au courant de la vision de l'église et la comprennent. Le pasteur peut faire référence à la vision quand c'est nécessaire, car il pourra y avoir à l'avenir des moments où il faudra redonner du courage à l'église.

Étude de cas

Transmission de la vision à des églises locales au Kirghizistan

Le christianisme est très jeune au Kirghizistan. Beaucoup d'églises mettent l'accent principal sur la prédication de l'Évangile et se soucient moins des besoins des personnes pauvres. Jusqu'à l'effondrement de l'Union Soviétique en 1991, l'approche du système politique était d'empêcher les personnes de prendre des initiatives pour améliorer leur vie. Ceci a affecté le processus de prise de décisions, la capacité des personnes à prendre part à la vie publique, la qualité des dirigeants et le bien-être des personnes. L'Église ne participait pas aux questions sociales et politiques parce qu'elle n'en ressentait pas la motivation, n'en avait pas les savoir-faire ou la connaissance.

Suiuu Bulagy (Centre d'initiatives), une organisation chrétienne, encourage et équipe les églises locales à prendre une part plus importante dans la société. Ceci implique la transmission de la vision aux églises locales, l'offre de formation, d'informations et de possibilités de réseautage.

Au début, il a été difficile d'établir des liens avec les églises locales. Elles n'étaient pas intéressées par une interaction entre elles, parce qu'elles n'avaient pas confiance dans l'enseignement des autres églises. Lors du premier atelier de formation, seulement dix personnes, issues de différentes églises, se

sont présentées. Quand les participants sont rentrés dans leur église, les pasteurs et les membres de l'église n'ont pas voulu soutenir leur vœu de prendre des initiatives dans la communauté. Les pasteurs ne voulaient qu'une chose : qu'ils s'occupent de la croissance spirituelle.

Suiuu Bulagy a décidé que les pasteurs des églises locales devaient recevoir la vision de la mission intégrale. L'organisation a tenu une conférence pour les pasteurs et a invité un orateur bien connu. Cet orateur pouvait parler avec autorité et sa présence à la conférence a encouragé les pasteurs à y assister. Les pasteurs ont commencé à comprendre le travail de Suiuu Bulagy et à vouloir y coopérer.

L'année suivante, a eu lieu une conférence pour les pasteurs sur le rôle de l'Église dans la protection des droits humains. Un orateur bien connu est venu à la conférence pour aider Suiuu Bulagy à organiser la formation au plaidoyer avec les pasteurs. Les pasteurs ont été si enthousiastes qu'ils ont fondé une alliance. Une nouvelle conférence est prévue et Suiuu Bulagy est maintenant capable de mobiliser les églises locales à participer à des événements tels que le nettoyage des rues de la ville.

Étude de cas

Mobiliser des pasteurs au Mozambique

Le VIH et le sida sont une préoccupation croissante au Mozambique. Cependant de nombreuses églises locales ne voulaient rien faire. Elles pensaient qu'il était immoral de parler du VIH ou du sida, car de nombreuses personnes les considéraient comme un châtement de Dieu.

Kubatsirana, une organisation chrétienne, a été fondée dans la ville de Chimoio pour mobiliser et former les pasteurs à une riposte au VIH et au sida. Comme Kubatsirana a été fondée par des pasteurs, il a été relativement facile de transmettre la vision à d'autres pasteurs. Dans la culture locale, les personnes sont plus disposées à écouter des messages quand ils viennent de leurs pairs.

Un comité de pasteurs a été constitué pour transmettre la vision aux autres pasteurs de la zone. Les membres de ce comité sont allés rendre visite aux églises locales le dimanche pour présenter la vision, la mission et les programmes de Kubatsirana. Ceci a encouragé les pasteurs et les membres d'Église à participer à la formation. Kubatsirana a encouragé les églises mobilisées à aller voir les initiatives mises en œuvre par d'autres églises locales, pour en tirer des leçons et renforcer leurs propres activités.

Grâce au travail de Kubatsirana, de nombreuses églises travaillent maintenant ensemble pour traiter des questions relatives au VIH et au sida. Les églises locales prennent soin de ceux qui sont malades. Il y a moins de discrimination, dans les églises locales, à l'égard des personnes vivant avec le VIH ou le sida. Davantage de membres d'Église vont d'eux-mêmes se faire dépister et recevoir des conseils. Les églises pourvoient aux soins à domicile pour les malades et cherchent des familles d'accueil pour prendre soin des orphelins. Certaines églises proposent aux personnes affectées par le VIH ou le sida des classes d'alphabétisation et une formation professionnelle dans des domaines tels que la menuiserie et la couture.



Les bénévoles d'une Église locale cultivent ce jardin communautaire pour offrir des légumes aux personnes vivant avec le VIH ou le sida.

Photo : Jorge Cambinda

Transmettre la vision à la communauté

Le processus de mobilisation de la communauté par l'Église nécessite que l'Église transmette la vision à la communauté et la mobilise. Si on veut que se produise un changement durable, la communauté a besoin de s'approprier le processus et d'y contribuer. Lui transmettre la vision est par conséquent un point très important. Il existe en général deux domaines principaux pour lesquels la communauté a besoin d'avoir une vision :

- aider les membres de la communauté à comprendre qu'ils sont eux-mêmes des agents du changement
- aider les membres de la communauté à comprendre qu'ils possèdent la capacité et les ressources pour transformer leur communauté.

Les exercices des pages 70 et 71 peuvent servir à donner aux membres de la communauté une vision en relation avec ces questions.

Un secret dans
une boîte

BUT Encourager les membres de la communauté à prendre conscience qu'ils détiennent la meilleure connaissance en ce qui concerne leur zone.

Procurez-vous un carton assez grand sans aucun trou. Mettez à l'intérieur un certain nombre d'objets trouvés dans la localité. Ceci peut comprendre un sac de graines, des pierres, un marteau et des clous. Fermez bien la boîte pour que personne ne puisse voir à l'intérieur.

Lors d'une réunion avec les personnes locales, répartissez les participants en quatre groupes et donnez à chacun une méthode différente d'identification des objets placés dans la boîte (voir ci-dessous). Commencez avec le groupe A et terminez avec le groupe D. Ils doivent être très précis sur tous les détails : couleur, forme et taille. Chaque groupe effectue la tâche qui lui a été assignée devant tous les autres participants. Le groupe doit, après en avoir discuté, décider de ce qui est dans la boîte et faire part de ce qu'il pense à tout le monde.

- Les membres du groupe A n'ont le droit que de marcher autour de la boîte avant de se prononcer sur son contenu.
- Les membres du groupe B n'ont le droit que de soulever la boîte, la sentir ou la secouer.
- Les membres du groupe C peuvent bander les yeux d'une personne qui peut alors mettre la main dans le carton et palper les objets qui s'y trouvent, sans les en sortir. Les autres n'ont pas le droit de regarder à l'intérieur.
- Les membres du groupe D ont le droit de sortir les objets un à un et de les décrire.

Demander ensuite aux participants ce qui s'est passé au cours de l'exercice :

- Pourquoi le groupe A savait-il si peu de choses sur le contenu de la boîte ? Qu'est-ce qui a permis à chacun des autres groupes de mieux comprendre la nature du « secret » ?
- Si le « secret » placé dans la boîte représentait en fait toutes les connaissances et ressources importantes qui se trouvent dans notre localité, qui en saurait le plus à son sujet ? Qui en saurait le moins ?



Source : Guide PILIERS *Mobiliser la communauté*

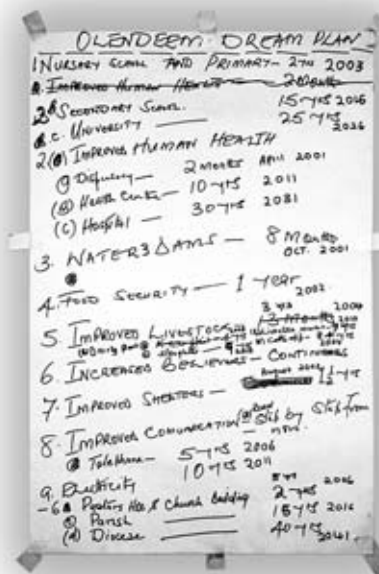
Rêver vos rêves

Cet exercice est en général effectué après que la communauté a eu la possibilité de discuter des problèmes qu'elle rencontre. Demandez aux membres de la communauté s'ils désirent que les choses se poursuivent telles qu'elles sont. La réponse sera « non » en général !

Posez la question : À quoi ressemblerait un meilleur avenir pour nous ? Encouragez les personnes à fermer les yeux et à rêver à la communauté qu'ils aimeraient avoir dans 10 ans, puis dans 20 ans, voire dans 30 ans. Après cinq minutes, rassemblez les personnes et discutez de ce que chacun a vu dans son rêve. Dressez une liste de certains de ces aspects. Demandez ensuite aux membres de la communauté de dessiner leur rêve sur une très grande feuille de papier ou sur une tôle. Ils peuvent dessiner une carte de la communauté avec tous les changements qu'ils aimeraient voir : barrage, jardins maraîchers, école ou même université par exemple. Ce dessin est un rêve commun à l'ensemble de la communauté.

On peut revenir à ce dessin pendant la suite du processus de mobilisation, à la fois pour prodiguer des encouragements et pour identifier les prochaines questions à traiter. Autrement, on peut encourager les membres de la communauté à dresser une liste des points importants mentionnés dans le dessin. Par la suite, on pourrait se référer à la liste pendant la planification.

À partir du Guide PILIERS *Mobiliser la communauté*



RÉFLEXION

- Quelle est, dans cette section, l'idée de transmission de la vision qui nous attire le plus et pourquoi ?
- Essayez en groupe certains des outils de cette section. Pourraient-ils être utilisés efficacement avec des pasteurs et avec des fidèles des églises locales de notre zone ?

4.5 Faciliter la mobilisation

Les facilitateurs jouent un rôle vital dans le développement des relations entre les organisations chrétiennes et les églises locales, et dans la mise en pratique de la mission intégrale. Ils jouent un rôle dans les domaines suivants :

Au niveau des organisations chrétiennes :

- transmettre la vision des bienfaits du travail en commun au personnel de l'organisation chrétienne et aux responsables des églises
- construire des relations entre les organisations chrétiennes et les églises locales

- fournir une facilitation et un soutien prolongé.

Au niveau des églises locales :

- transmettre aux pasteurs la vision de l'importance de la mission intégrale
- transmettre aux membres d'Église la vision de l'importance de la mission intégrale
- former les membres d'Église aux méthodologies de l'humanitaire, du développement et du plaidoyer
- former les membres d'Église aux savoir-faire de facilitateur
- construire des relations entre les églises locales et la communauté
- fournir une facilitation et un soutien prolongé.

Au niveau communautaire :

- transmettre une vision aux membres de la communauté
- faciliter la mobilisation de la communauté.

Les facilitateurs peuvent appartenir à une organisation chrétienne ou être des consultants extérieurs. Ils peuvent aussi être membres de l'Église locale.

Le rôle du facilitateur

Le rôle du facilitateur est différent de celui d'un enseignant. L'enseignant explique les nouveaux concepts et les nouvelles idées, tandis que le facilitateur est quelqu'un qui aide les autres à trouver des réponses. Il n'a pas sur le champ réponse à tout.

Le facilitateur peut être comparé à une sage-femme qui aide à faire naître quelque chose de nouveau et de merveilleux. La sage-femme ne crée pas la vie, mais elle apporte un soutien et une aide à une étape cruciale.

Le rôle du facilitateur consiste à aider un groupe à travailler sans heurt et avec efficacité en vue du but qu'il s'est fixé. Chacun doit participer à réaliser le but, c'est ainsi que la qualité du travail sera améliorée. La participation n'est pas toujours quelque chose de naturel, parce que certaines personnes sont dominantes et d'autres sont timides ou manquent de confiance. Le facilitateur a par conséquent un rôle important à jouer pour responsabiliser ses « clients » et veiller à ce que chacun puisse participer aux discussions, à la prise de décision et à la mise en pratique des tâches. Le facilitateur respecte la connaissance et les opinions de chacun et encourage les autres à faire de même. Le facilitateur amène le groupe à exprimer ses connaissances et ses idées, permettant ainsi aux membres d'apprendre au contact les uns des autres, de réfléchir et d'agir ensemble. Il peut être nécessaire pour cela de faire des exercices en groupe puis de poser des questions pour lancer la discussion et encourager de nouvelles façons de réfléchir aux situations. Le facilitateur devrait éviter de donner des réponses et des solutions parce que c'est plutôt le groupe, et non lui, qui doit avoir la maîtrise des choses. Cependant, un facilitateur peut proposer des idées ou des informations au groupe quand cela semble nécessaire.

Dans le cas de la transmission d'une vision, un facilitateur peut donner des exercices à faire au groupe (comme ceux des pages 70 et 71) ou un passage biblique à étudier pour lui offrir une plate-forme de discussion. Le facilitateur peut ensuite faciliter les discussions et d'autres

rencontres pour aider l'Église à parvenir à des décisions communes. Dans le cas de la mobilisation d'une Église ou d'une communauté, un facilitateur peut être nécessaire pour faciliter des méthodologies participatives qui aident les participants à comprendre leur situation et à identifier les domaines à améliorer.

Le facilitateur devra parfois jouer un rôle de formateur. Par exemple, il peut apporter une formation en méthodologies de développement aux membres d'Église qui n'ont pas de connaissances ou d'expérience dans ce domaine. Le facilitateur peut devoir dans ce cas transmettre beaucoup de connaissances et d'informations. Cependant ceci peut être fait d'une manière dynamique et qui renforce l'autonomie. Même si le rôle du facilitateur se rapproche de celui du formateur, il peut être utile de l'appeler facilitateur pour veiller à ce que l'autorité reste entre les mains des participants. La formation doit rester interactive et prendre en compte les différents styles d'apprentissage, y compris le style « apprendre en faisant ». Les savoir-faire de facilitation ne s'appliquent donc pas seulement aux sessions de formation, mais aussi aux discussions participatives en groupe. Des facilitateurs expérimentés appelés à intervenir au stade de la transmission de vision peuvent avoir un rôle important dans le repérage et la formation de facilitateurs potentiels au sein des membres d'Église et de la communauté. Ceci est utile, parce qu'au stade de la mobilisation, il peut être bénéfique d'avoir davantage de facilitateurs issus de la base.

Identifier les facilitateurs

Une bonne facilitation dépend de l'attitude et du caractère du facilitateur tout autant que de ses savoir-faire.

CARACTÈRE	SAVOIR-FAIRE
<ul style="list-style-type: none"> ■ Humble ■ Désireux d'apprendre ■ Ayant de la compassion ■ Capable d'apprécier les autres – attentif aux autres et à leur situation plus qu'à lui-même ■ Sociable ■ Souple ■ Patient ■ Ouvert aux autres, encourageant et faisant participer tout le monde ■ Ayant de l'assurance 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Capacité à poser les bonnes questions ■ Capacité à résoudre des conflits ■ Capacité d'écoute ■ Capacité à comprendre rapidement la situation locale ■ Capacité à résumer les idées des autres ■ Capacité à encourager, motiver et responsabiliser ■ Bons savoir-faire de communication

Ceux qui ont les attitudes et le caractère nécessaires sont des facilitateurs potentiels et possèdent souvent une capacité naturelle à faciliter. Cependant, il peut être utile de leur donner une formation pour veiller à ce qu'ils possèdent tout l'éventail de savoir-faire nécessaire pour faire d'eux de bons facilitateurs.

Les personnes qui possèdent certains des savoir-faire nécessaires sans les attitudes et le caractère justes peuvent ne pas devenir de bons facilitateurs.

Ne prenez pas pour acquis qu'une personne sûre d'elle fera un bon facilitateur. Elle peut être tentée de parler trop et de prendre l'autorité. On ne devrait pas non plus penser que des enseignants ou des pasteurs fassent automatiquement de bons facilitateurs. Il peut leur être difficile de passer d'une approche instructive à une approche de facilitation. Cependant, ceux qui manifestent un intérêt pour l'apprentissage participatif pourraient être de bons facilitateurs.

Savoir-faire de facilitation

Une formation aux savoir-faire mentionnés dans le tableau ci-dessus peut être donnée. Ce livret n'est pas le lieu pour les étudier en détail, mais nous allons donner quelques conseils pour les facilitateurs et réfléchir à quelques défis que peuvent rencontrer les facilitateurs. Pour plus de détails, veuillez vous reporter au guide de Tearfund *Savoir-faire de facilitation*.

Conseils pour les facilitateurs

SOYEZ BIEN PRÉPARÉS Quand on voit travailler un bon facilitateur, on a l'impression qu'il ne fait aucun effort et qu'il n'a fait aucune préparation. Pourtant, il a passé beaucoup de temps à planifier, à faire des recherches et à préparer la mise en pratique. Il doit réfléchir à la manière d'introduire un nouveau sujet, aux questions à poser pour guider les discussions de groupe, à la façon d'enregistrer les discussions et à la façon d'encourager les personnes à mettre en pratique ce dont elles ont discuté et ce qu'elles ont appris pendant les discussions.

SOYEZ SOUPLES Bien que les facilitateurs doivent être bien préparés, ils doivent aussi être prêts à changer leur plan si c'est nécessaire. Les besoins et les intérêts des membres du groupe devraient orienter la discussion pour qu'elle soit pertinente.

SOYEZ ÉNERGIQUES Si les facilitateurs veulent que les autres soient enthousiastes, ils doivent l'être eux-mêmes.

ENCOURAGEZ L'HUMOUR L'humour peut aider à créer un environnement détendu et productif.

SOYEZ CLAIR Si le facilitateur est confus, le groupe risque de l'être également et de perdre rapidement de l'intérêt. Le facilitateur doit communiquer clairement et vérifier que chaque membre du groupe l'a compris.

PROFITEZ DE VOS PROPRES ERREURS ET LIMITES Les facilitateurs feront des erreurs et des hypothèses fausses. Si celles-ci sont reconnues par le facilitateur, elles peuvent devenir des sources inestimables d'apprentissage.

SOYEZ SENSIBLES Un facilitateur doit observer les humeurs et les sentiments des personnes. Regardez attentivement comment les personnes se comportent les unes avec les autres dans leurs communications verbales et non-verbales. Si c'est nécessaire, parlez en privé aux participants qui semblent troublés ou distraits, ou encore à ceux qui ne respectent pas les autres.

FAITES USAGE D'UNE DIVERSITÉ DE TECHNIQUES, MÉTHODES ET ACTIVITÉS Chaque personne a un style d'apprentissage propre. La variété maintient l'implication de chacun et renforce l'apprentissage.

Surmonter les difficultés

Adapté de *Manuel des savoir-faire de facilitation*, Tearfund

Questions difficiles

- Pendant la préparation, anticiper les questions que les participants pourraient poser et réfléchir à des réponses éventuelles. Cependant, il n'est pas possible de prévoir toutes les questions.
- Tirer parti de la sagesse des autres membres du groupe.

- Suggérer des endroits où il est possible de trouver des informations qui répondent à la question, comme les publications et les bureaux d'organisations gouvernementales ou non gouvernementales.
- Ne pas avoir peur d'admettre que vous n'avez pas réponse à tout. Proposer que vous allez chercher la réponse à la question avant la prochaine session.

Gérer les conflits

- Être sensible aux différends et aux tensions possibles. Peut-être existaient-ils déjà entre les participants ou bien ils sont nés des discussions.
- Encourager les personnes à surmonter ensemble leurs différends, en gardant à l'esprit leurs buts communs.
- Si les différends ne sont pas liés au sujet de la discussion, demander-leur de les résoudre après la session.

- Si les différends sont liés au sujet de la discussion, aider les participants à identifier les points sur lesquels ils sont bien d'accord. Ensuite, encourager au respect mutuel et conduire les participants vers un accord, même s'il faut qu'ils s'accordent à ne pas être d'accord.



Comment prendre en main les personnes dominantes ?

Pour empêcher qu'une personne monopolise la discussion, les techniques suivantes peuvent être utilisées :

- Inviter nommément d'autres personnes à s'exprimer.
- Partager le groupe en groupes plus petits.

- Introduire un système de quota où chaque personne ne peut contribuer qu'à un certain nombre de points dans une discussion.
- Utiliser un objet facile à tenir en main. Seule la personne qui tient l'objet en main est autorisée à parler. Veiller à ce que l'objet circule fréquemment.
- Donner à la personne dominante une responsabilité au sein du groupe. Par exemple, lui demander de prendre des notes pendant la discussion. Ceci l'aidera à écouter plus et parler moins.



Travailler avec les personnes timides

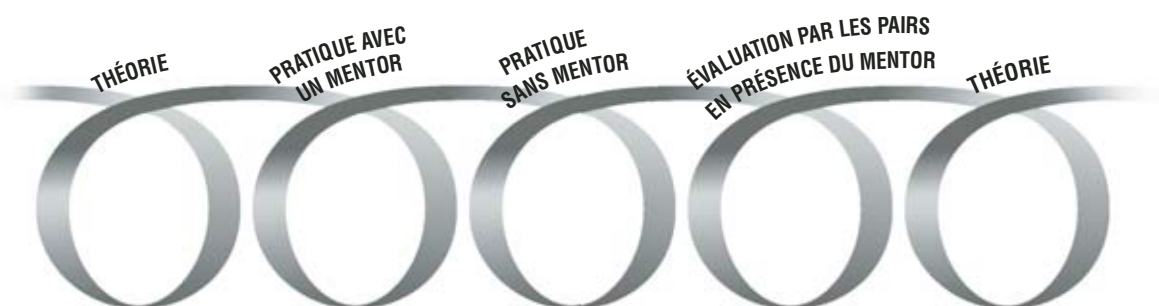
- Les mettre dans de plus petits groupes où elles ont des chances de se sentir plus en confiance pour s'exprimer.
- Demander aux membres du groupe de commencer par discuter des questions en paires.
- Faire référence aux idées que les timides ont exprimées dans la discussion et les utiliser. Ils savent ainsi qu'ils sont importants et appréciés.

- Leur donner la responsabilité de prendre des notes, ce rôle pouvant comporter des retours d'information.
- Si c'est nécessaire, leur parler en privé pour découvrir les raisons de leur silence.



Les facilitateurs qui sont formés au cours d'un processus de mobilisation d'une église ou d'une communauté devraient recevoir une formation et un soutien continu.

Pendant le Processus d'évaluation participative en Afrique orientale (voir page 36), le soutien apporté aux facilitateurs a pris la forme suivante :



Par exemple, des facilitateurs ont reçu une formation pour transmettre la vision aux églises locales. Ils sont ensuite allés transmettre la vision à deux églises locales pilotes sous la direction et le contrôle du mentor. Ils sont ensuite allés tout seuls transmettre la vision à d'autres églises locales. Tous les facilitateurs se sont rassemblés autour du mentor pour réfléchir sur leurs progrès et recevoir une nouvelle formation.

RÉFLEXION

- Pouvons-nous penser à des facilitateurs potentiels dans notre organisation ou dans notre église locale ?
- Pourrions-nous utiliser les renseignements contenus dans cette section pour les former à transmettre la vision à des églises locales et à les mobiliser ?
- Quel autre soutien pourrions-nous leur apporter ?

4.6 Encourager l'utilisation des ressources locales

De nombreuses personnes ne voient dans les organisations chrétiennes qu'une source de financement ou d'autres ressources pour les initiatives communautaires. C'est peut-être parce que leur seule expérience de relations avec une organisation chrétienne est celle de recevoir de celle-ci des aides en période de crise. C'est peut-être aussi parce que les projets entrepris par les organisations chrétiennes dans la localité n'exigent aucune contribution de la part des membres de la communauté.

Il est bon d'encourager les habitants de la localité à apporter leur contribution aux initiatives locales. La volonté des personnes à participer rejaillit sur l'appropriation et la durabilité parce qu'elle montre qu'elles apprécient l'initiative. Si elles ne sont pas prêtes à contribuer, elles ne sont probablement pas très intéressées par l'initiative et ne la perçoivent pas comme pertinente. Par conséquent, l'initiative peut échouer si elle est entreprise et elle ne vaut probablement pas la peine d'être mise en œuvre. L'outil dans le cadre ci-contre peut être utilisé pour aider les personnes locales à identifier les ressources locales pouvant être utilisées pour le bien de l'ensemble de la communauté.

Dans des communautés très pauvres, certaines organisations chrétiennes ne songent même pas à encourager les personnes locales à contribuer parce qu'elles sont si pauvres. Cependant, cette attitude peut déresponsabiliser davantage, là où les personnes ont déjà l'impression de n'avoir rien à offrir. Elle peut amener les personnes locales à penser que le « développement » vient de l'extérieur de la communauté et qu'il n'y a pas grand-chose qu'elles puissent faire d'autre que d'attendre que l'aide arrive. Même en période de crise, la participation de la communauté est extrêmement importante.

Ressources communautaires

Chaque communauté a un certain nombre de ressources différentes. Il est important d'aider les populations à comprendre et estimer ces ressources, qui peuvent parfois passer inaperçues. Quand les membres de la communauté sont conscients de l'abondance des ressources qu'ils possèdent, ils peuvent être capables de résoudre avec une nouvelle confiance les problèmes dans la communauté.

Voici les six principaux types de ressources :

NATURELLES : terres, arbres, forêts et eau.

HUMAINES : santé, savoir-faire, connaissances et mobilité.

FINANCIÈRES : argent, accès aux prêts, possibilités d'épargne et aides de l'État.

SOCIALES : culture, traditions, organisations, groupes locaux, famille élargie, accès à des contacts et des réseaux extérieurs.

PHYSIQUES : bâtiments, outils, routes, pompes à eau, transports et fourniture en énergie.

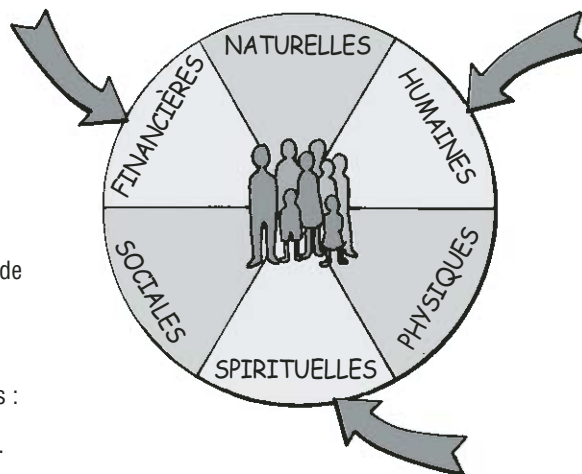
SPRITUELLES : la force et l'encouragement que les personnes tirent de leur foi. Pour les chrétiens, les ressources spirituelles comprennent l'appartenance à une église locale, l'accès à la Bible et la liberté de prier.

Expliquez les différents types de ressources aux membres de la communauté. Demandez ensuite aux personnes d'identifier pour chaque type les ressources particulières qui sont présentes dans leur communauté.

Une fois les ressources recensées, recherchez :

- les ressources auxquelles les membres n'avaient jamais pensé auparavant
- les ressources dont la communauté est riche
- les ressources que la communauté ne possède pas. Nombre de communautés sont pauvres en ressources financières, mais peuvent être riches en termes de ressources humaines, sociales et spirituelles. Il arrive souvent que l'on puisse remplacer une ressource par une autre lorsqu'on en manque.

Adapté du Guide Piliers *Mobiliser la communauté*



Les personnes pauvres ne peuvent peut-être pas contribuer financièrement. Mais, elles ont en général quelque chose à donner comme des matériaux, de la main d'œuvre ou du temps. Les contributions n'ont pas besoin de couvrir l'ensemble des coûts d'une initiative. Elles devraient au contraire être proportionnelles aux capacités de participation de la population :

- Il ne sert à rien que des personnes offrent de nombreuses journées de main d'œuvre à une initiative si leur propre existence risque d'en être affectée négativement à long terme. De même, si des personnes contribuent financièrement, elles ne devraient pas utiliser toutes leurs économies. Autrement, si une crise arrive, la communauté risque d'être incapable de la surmonter et les personnes risquent de s'enfoncer un peu plus dans la pauvreté.
- Par contre, si les personnes ne sont pas encouragées à contribuer suffisamment, le sentiment d'être propriétaire de l'initiative peut manquer et le travail peut ne pas être durable.

Les organisations chrétiennes devraient encourager la prise en charge des activités par les églises locales et leurs communautés. Les membres de l'église et de la communauté devraient être encouragés à fournir le gros des apports, plutôt que d'attendre que l'organisation chrétienne les fournisse. Il est important que les églises et les communautés locales commencent avec ce qu'elles ont avant de demander le soutien d'organisations chrétiennes. Les membres d'Église, en particulier, devraient être sensibilisés aux principes bibliques du don généreux et sacrificiel.

Il peut bien sûr y avoir des apports onéreux qui dépassent la capacité de financement de l'Église locale et de la communauté. Les organisations chrétiennes devraient pourvoir financièrement dans ce cas. Cependant, l'organisation chrétienne devrait attendre que l'Église locale et la communauté aient démontré qu'elles peuvent contribuer à certaines activités avant de s'engager à financer le reste de l'initiative.

Les organisations chrétiennes devraient étudier la forme qu'un tel financement devrait prendre. Il n'est pas toujours bon que les organisations chrétiennes apportent un soutien sous forme d'argent. Les structures des églises et de la communauté ne disposent pas forcément de bons systèmes de gestion financière, d'où la tentation de détourner les fonds vers d'autres besoins comme la construction ou l'entretien d'églises ou le financement de funérailles. Il peut donc être préférable que l'organisation chrétienne achète les apports coûteux, comme les tôles de toit, et qu'elle les livre à la communauté. L'organisation chrétienne peut encore fournir l'accès à des équipements comme une foreuse de puits ou une bétonnière qui autrement auraient dû être achetés ou loués par l'Église locale et la communauté.

Une approche de « co-financement » peut-être adoptée pour réduire le risque que les églises locales et les communautés dépendent de façon excessive des organisations chrétiennes. Le but de cette approche est de favoriser l'appropriation locale tout en ne poussant pas l'Église et la communauté locales au-delà de la limite de leur capacité financière. L'approche veut que des organisations chrétiennes apportent un soutien financier aux initiatives communautaires, mais que les communautés ne puissent y avoir accès que dans la mesure où elles apportent une contrepartie. Par exemple, si une initiative a un coût de 5 000 \$US, l'Église et la communauté doivent contribuer à hauteur de 2 500 \$US pour que l'organisation chrétienne contribue à ce qui reste. Ou bien, une organisation chrétienne pourrait passer un accord pour couvrir les frais du toit d'un bâtiment communautaire, mais seulement une fois que la communauté aura payé pour le bâtiment lui-même et l'aura construit. En Éthiopie, Urban Ministries finance un travailleur communautaire pour la transmission de la vision à la communauté et sa mobilisation, tandis que l'Église locale finance le deuxième travailleur.

Il faut prendre garde de ne pas transformer les églises locales en organisations chrétiennes. Les églises locales et les organisations chrétiennes ne sont pas une seule et même chose. Comme nous l'avons vu dans la Section 2, elles ont des forces, des faiblesses et des rôles différents. Même si de grandes choses peuvent se passer quand les églises locales et les organisations chrétiennes travaillent ensemble, ces rôles différents gardent leur importance intrinsèque. On aura toujours besoin de l'Église locale qui place la mission intégrale au centre de son programme. On aura toujours besoin d'organisations chrétiennes pour soutenir les églises locales dans leur mise en pratique de la mission intégrale. Les organisations chrétiennes devront aussi travailler directement avec la communauté quand il n'y a pas d'Église locale.

RÉFLEXION

- Dans notre localité, les églises et communautés locales dépendent-elles souvent de financements extérieurs ?
- Pourrions-nous utiliser l'outil de la page 77 avec une église ou une communauté locales pour les aider à découvrir leurs ressources ?
- Comment pouvons-nous encourager les habitants de la localité à contribuer davantage aux initiatives dans leur communauté ?

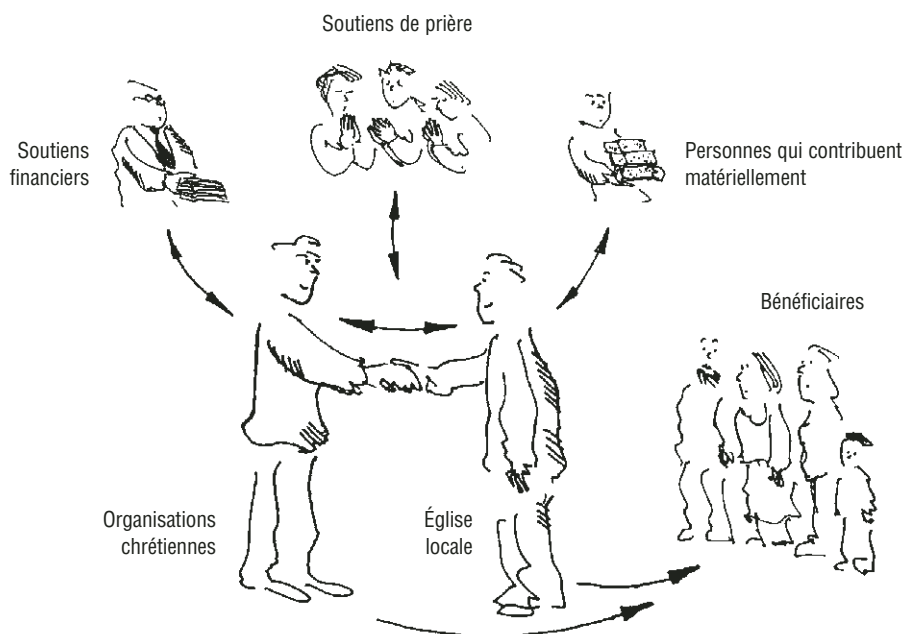
4.7 Le suivi-évaluation

Voici quelques raisons pour lesquelles il est important d'évaluer les réalisations :

REDEVABILITÉ Nous devrions être de bons gestionnaires des ressources dont Dieu nous a bénis.

- Ceux qui accomplissent le travail (églises locales ou organisations chrétiennes) devraient rendre des comptes à ceux qu'ils cherchent à aider par leur travail (les membres de la communauté). Sans comptes-rendus aux bénéficiaires, l'initiative pourrait n'exister que pour le seul plaisir de l'Église locale ou des donateurs et n'avoir qu'une pertinence et un impact minimes. Plus le degré de responsabilité devant les bénéficiaires est élevé, plus la qualité de l'initiative sera élevée et plus les bénéficiaires verront leur pouvoir renforcé.
- Les personnes auxquelles on a confié les ressources devraient pouvoir prouver à ceux qui les ont fournies qu'elles en ont usé avec sagesse et que ces ressources ont produit du fruit. Ces ressources comprennent l'argent, le temps, les matériaux et la prière. Ceux qui fournissent ces ressources comprennent les membres de l'Église locale, les membres de la communauté, les églises à l'étranger et les bailleurs de fonds institutionnels.
- Une organisation chrétienne et une église locale qui travaillent en partenariat devraient évaluer leur performance dans le cadre du partenariat. Chaque partie devrait apporter la contribution promise et avoir la possibilité de parler à l'autre partie si elle a l'impression que la réalisation de celle-ci ne convient pas. Si les partenaires ne sont pas redevables l'un à l'autre, c'est le partenariat dans son ensemble qui risque de se désagréger et son travail d'échouer.

Liens de redevabilité



TIRER LES LEÇONS Nous pouvons tirer des leçons qui nous aideront à améliorer nos plans actuels et à enrichir notre travail à venir, si nous mesurons et analysons nos résultats.

Pour évaluer des résultats, il est nécessaire de s'être fixé des objectifs à atteindre. Des indicateurs nous montrent si nous avons atteint ces objectifs. Le suivi-évaluation est la méthode qui sert à évaluer les résultats. Le suivi a lieu en continu, tous les mois par exemple, pour s'assurer que le travail reste sur ses rails. Suivre les réalisations en rapport avec les indicateurs nous indiquera les changements auxquels nous nous attendons. L'évaluation arrive en fin de processus pour mesurer l'impact de l'initiative. L'évaluation donne la possibilité de mesurer les changements positifs et négatifs auxquels nous ne nous attendions pas. Pour plus de détails sur la façon de fixer des objectifs et d'effectuer le suivi-évaluation, reportez-vous à *Gestion du cycle de projet* (ROOTS 5).

Pour ce qui est de la mobilisation des églises locales en vue de mettre en pratique la mission intégrale, les résultats devraient être mesurés à plusieurs niveaux :

UNE ORGANISATION CHRÉTIENNE QUI SUIT ET ÉVALUE SON TRAVAIL L'un des problèmes pour les organisations chrétiennes qui désirent encourager la mobilisation de la communauté par l'Église est la difficulté à trouver des bailleurs de fonds prêts à financer un tel travail. Beaucoup de ces derniers aiment savoir ce que sera l'impact dans la communauté, mais tant que l'organisation chrétienne n'aura pas mobilisé l'Église et la communauté, il est impossible de savoir ne fût-ce que le genre d'initiative qui aura lieu au niveau communautaire.

Les organisations chrétiennes pourraient ne chercher auprès des bailleurs de fonds que les moyens nécessaires pour transmettre la vision et mobiliser les églises locales. Les principales dépenses seraient les honoraires des facilitateurs et la location des locaux de formation. Cependant, elles pourraient également demander du financement pour soutenir l'Église locale dans le travail qu'elle accomplit dans la communauté, comme l'apport d'expertise technique et celui des matériaux que ni l'Église locale ni la communauté ne peuvent se permettre de financer elles-mêmes. Au stade de la demande, le montant d'un tel financement ne serait pas connu, puisque les genres d'initiatives qui seront entreprises et la quantité d'apport que l'organisation chrétienne devra fournir ne sont pas identifiés. À un stade ultérieur, certains

baillleurs de fonds peuvent être prêts à répondre à ces besoins financiers quand la demande est davantage étayée.

Le tableau suivant présente deux niveaux potentiels d'objectifs pour une organisation chrétienne qui souhaite encourager la mobilisation de la communauté par l'Église. Les résultats sont les objectifs au niveau le plus élevé. Les produits sont des objectifs plus spécifiques qui devraient conduire à l'obtention des résultats.

Objectifs potentiels pour la mobilisation de la communauté par l'Église

PHASE	RÉSULTATS (objectifs au niveau plus élevé)	PRODUITS (objectifs spécifiques conduisant aux résultats)
1	Capacité développée de l'organisation chrétienne à soutenir les églises locales qui mettent en pratique la mission intégrale.	<ul style="list-style-type: none"> • Connaissance accrue, au sein de l'organisation chrétienne, du mandat biblique concernant l'engagement de l'Église locale dans la mission intégrale. • Formation de structures et de processus favorables au développement de la capacité des églises locales qui mettent en pratique la mission intégrale.
2	Églises locales recevant la vision et préparées à se consacrer à la mission intégrale.	<ul style="list-style-type: none"> • Formation par la direction de l'Église locale de structures et de processus favorables au développement de capacité en rapport avec la mission intégrale. • Connaissance accrue, parmi les membres de l'Église locale, du mandat biblique concernant l'engagement de l'Église locale dans la mission intégrale. • Accroissement, parmi les membres de l'Église locale, des connaissances et des savoir-faire permettant de se consacrer à la mission intégrale. • Accroissement, parmi les membres de l'Église locale, de la connaissance des causes et des conséquences de la pauvreté au sein de la communauté (besoins, vulnérabilités et capacités de la communauté y compris)
3	Mobilisation des églises locales (et des communautés) pour l'identification et le traitement des causes et des conséquences spécifiques de la pauvreté et pour riposter à une crise.	<ul style="list-style-type: none"> • Formation, par la direction de l'Église locale et de la communauté, de structures et de processus favorables à la mise en pratique de la mission intégrale pour traiter les causes et les conséquences spécifiques de la pauvreté dans la communauté. • Élaboration d'un plan d'action pour traiter des causes et conséquences spécifiques reconnus de la pauvreté dans la communauté. • Conception d'un plan d'action lié aux catastrophes qui peut être mis en place avant qu'un aléa ne frappe la communauté ou quand il la frappe. • Mobilisation, par l'Église et la communauté locale, de ressources pour mettre en œuvre le plan d'action.
4	Traitement des causes et conséquences spécifiques de la pauvreté dans la communauté.	<ul style="list-style-type: none"> • Réalisation de cibles spécifiques dans le plan d'action.

UNE ÉGLISE LOCALE QUI SUIT ET ÉVALUE SON TRAVAIL DE MISSION INTÉGRALE Les églises locales devraient avoir un suivi et une évaluation de leur travail pour les raisons suivantes :

- Si une organisation obtient le financement de bailleurs de fonds pour transmettre la vision à l'Église locale, ceux-ci peuvent exiger des rapports sur les initiatives que l'Église a entreprises dans ou avec la communauté, rapports qui montrent l'impact de cette phase de transmission de la vision.
- Si le bailleur de fonds finance les éléments nécessaires pour l'initiative dans la communauté, l'organisation chrétienne et l'Église locale devront évaluer leur réalisation.
- Si une église va de l'avant après avoir reçu la vision et met en pratique la mission intégrale sans aucun soutien extérieur, elle devrait être encouragée à assurer le suivi-évaluation de son travail. Il devrait y avoir des personnes devant lesquelles l'Église locale rend des comptes, même si ces personnes ne demandent pas à l'Église de rapport sur son travail.

Par exemple :

- les membres de l'église qui sont fortement impliqués dans des initiatives devraient en faire le rapport à l'église dans son ensemble et à d'autres églises qui apportent un soutien financier et dans la prière. Ceci les aide à se sentir partie prenante dans ce qui se passe et les encourage, car ils voient que Dieu est à l'œuvre dans la vie des membres de la communauté.
- les églises locales qui appartiennent à une dénomination devraient rendre compte des progrès et de l'impact à la direction et lors de conférences annuelles. Ceci peut contribuer à transmettre la vision à d'autres églises locales et les encourager à s'engager dans la mission intégrale.

Il est important de ne pas oublier que les églises locales ne sont pas des organisations. Leur programme est plus vaste. Les organisations chrétiennes doivent donc réfléchir avec soin pour savoir jusqu'à quel degré elles souhaitent voir des membres d'Église devenir des « professionnels du développement » pour ce qui est du suivi-évaluation qu'elles attendent d'eux. Elles doivent prendre en compte les domaines dans lesquels l'organisation chrétienne a un avantage comparatif et peut être plus efficace. Il y a trois options principales :

- L'organisation chrétienne peut prendre la majeure partie de la responsabilité de l'évaluation des réalisations. Cette option peut être bonne quand l'organisation chrétienne est responsable devant des bailleurs de fonds institutionnels et a, par conséquent, intérêt à faire des rapports en bonne de due forme. Elle peut également être pertinente dans le travail avec une Église qui met en pratique la mission intégrale pour la première fois.
- L'organisation chrétienne peut travailler avec l'Église locale au suivi des progrès et à l'évaluation de l'impact. Elles peuvent assumer une prise en charge conjointe et travailler ensemble en se répartissant les tâches de façon appropriée.
- L'Église locale pourrait être formée à évaluer elle-même la réalisation. L'organisation chrétienne pourrait former deux ou trois membres de l'Église locale, et éventuellement quelques membres de la communauté, au suivi et à l'évaluation des réalisations. Ce qui signifie qu'ils seront capables de mener à bien des initiatives ultérieures sans recours au soutien technique de l'organisation chrétienne. Ceci peut être bon pour les églises qui manifestent le potentiel de pratiquer la mission intégrale sans soutien extérieur. Cependant, le danger est que les personnes formées quittent un jour l'Église. Il est important que la formation reçue par ces personnes soit transmise à d'autres membres de l'Église locale.

SUIVI-EVALUATION EFFECTUÉ CONJOINTEMENT PAR UNE ORGANISATION CHRÉTIENNE ET UNE ÉGLISE LOCALE

Il peut être utile que les organisations chrétiennes rencontrent, une ou deux fois par an, chacune des églises locales avec lesquelles elles travaillent.

Parmi les questions à étudier, citons :

Bilan des réalisations

- Qu'est-ce qui a été accompli depuis le dernier bilan ? N'oubliez pas de fêter ces réalisations !
- Est-ce que chacun a fait ce qu'il s'était engagé à faire ? Sinon, pourquoi ?
- Est-ce que quelqu'un a apporté une contribution supérieure à celle pour laquelle il s'était engagé ?
- Pensez-vous que le travail accompli a eu un impact supérieur à celui qu'aurait eu un travail fait séparément par l'organisation chrétienne et l'Église locale ? Discutez des forces et des faiblesses.

Bilan du partenariat lui-même (s'il y en a un)

- Les partenaires ont-ils l'impression d'être mutuellement responsables ?
- Chaque partenaire a-t-il l'impression que sa contribution est appréciée par l'autre partenaire ?
- Les partenaires partagent-ils encore les mêmes valeurs ? Sinon, continuer le partenariat ne vaut peut-être pas la peine.
- Les méthodes de communication sont-elles appropriées, ou devraient-elles être étendues ?
- Quels sont les points qui ont affecté le partenariat positivement ou négativement depuis le dernier bilan ?

L'avenir

- Y a-t-il, pour l'organisation chrétienne et l'Église locale, des moyens d'étendre leur travail en commun et donc d'accroître leur impact ?
- Y a-t-il des savoir-faire ou des connaissances favorables au succès du travail que ni l'organisation ni l'Église ne possèdent ? Dans ce cas, comment leur capacité peut-elle être développée ?
- Le cas échéant, de quelles manières la relation pourra-t-elle être approfondie à l'avenir ?
- L'organisation ou l'Église locale ont-elles de nouvelles forces qu'elles peuvent apporter dans le travail ?

RÉFLEXION

- Si nous pensons que la mobilisation de la communauté par l'Église est un objectif pertinent pour notre organisation, connaissons-nous des agences de financement qui pourraient y apporter leur soutien ?
- Comment pouvons-nous venir en aide aux églises locales dans leur travail de suivi-évaluation de leur mise en pratique de la mission intégrale ?

Ressources et contacts

Lectures recommandées

- Blackman R (2003) *Gestion du cycle de projet* (ROOTS 5) Tearfund UK
- Clarke S, Blackman R et Carter I (2004) *Manuel des savoir-faire de facilitation* Tearfund UK
- Carter I (2004) *Mobiliser l'Église*, Guide PILIERS Tearfund UK
- Carter I (2003) *Mobiliser la communauté*, Guide PILIERS Tearfund UK
- Chester T (2006) *La responsabilité du chrétien face à la pauvreté* Ed. Farel
- Chester T (2002) *Justice, mercy and humility : integral mission and the poor* Paternoster Press
- Evans D (2004) *Creating space for strangers* Inter-Varsity Press
- Gordon G (2002) *Le guide du plaidoyer* (ROOTS 1 et 2) Tearfund UK
- Hughes D et Bennett M (1998) *God of the poor* Operation Mobilisation
- Myers B (1999) *Walking with the poor: principles and practices of transformational development* Orbis Books
- Padilla R et Yamamori T (Éd.) (2004) *The local church, agent of transformation* Ediciones Kairos
- Church, Community and Change [Église, communauté et changement] est un programme de formation par la facilitation qui donne aux églises du Royaume-Uni et d'Irlande la capacité de répondre aux besoins de leurs communautés. Pour de plus amples informations, veuillez envoyer un courriel à : CCC@tearfund.org. Une version espagnole des livrets, adaptée à l'Amérique latine, est disponible auprès d'Ediciones Kairos, José Mármol 1734, B1602EAF Florida, Prov Bs As, Argentine. Email : edicion@kairos.org.ar

Sites internet

- www.integral-mission.org/blog
Forum de discussion en ligne sur la mission intégrale.
- <http://tilz.tearfund.org/Topics/Church+and+Development.htm>
Section sur le développement et l'Église du site Internet tilz de Tearfund.
- www.reseaumichee.org
Le Réseau Michée est un groupe d'organisations chrétiennes actives dans les domaines de l'humanitaire, de l'aide au développement, et de la justice, émanant de 75 pays différents. Il a pour objectifs : de renforcer la capacité de ses membres à répondre aux besoins des pauvres, favoriser la mission intégrale et les travaux de plaidoyer.
- www.lareddelcamino.net (uniquement en espagnol et anglais)
Le Réseau Del Camino est une communauté de responsables d'Église et d'organisations chrétiennes d'Amérique latine qui sont engagés dans la mission intégrale.

Glossaire

Ce glossaire explique la signification de certains termes selon l'emploi qui en est fait dans ce livret.

action sociale / engagement social	processus par lequel une Église locale répond aux besoins matériels de la société. Encore appelée « démonstration »
aléa	événement ou phénomène naturel ou dû aux êtres humains qui peut conduire à un danger, des pertes ou des blessures
approche sociale	apport d'aide aux personnes nécessiteuses, souvent sans leur participation
bénéficiaire	personne qui bénéficie d'une initiative
catalyseur	une cause de changement
contraindre	faire pression pour que des personnes fassent des choses qu'elles ne veulent pas faire
congrégation	ensemble des membres d'une « Église locale »
démonstration	montrer aux personnes ce que signifie faire partie du royaume de Dieu, par exemple par la prise en charge d'autrui. Encore appelé : « action sociale » ou « engagement social »
dénomination	système par lequel des églises locales sont organisées et liées
déplacé	obligé à quitter son domicile habituel
désertification	processus qui conduit au dessèchement d'une terre jusqu'à ce que presque rien ne puisse y pousser, faisant d'elle un désert
diocèse	district sous l'autorité d'un évêque
donateur / bailleur de fonds	personne/organisation qui apporte un soutien financier
durabilité	quand les bienfaits d'une initiative se poursuivent
Église locale	communauté viable de croyants chrétiens locaux, accessible à tous, où a lieu la louange et l'adoration, la formation de disciples, l'édification et la mission
Évangile	la bonne nouvelle de Jésus-Christ
exploiter	profiter abusivement des avantages d'une personne ou d'une chose pour un gain personnel
expulsion	quand des personnes sont contraintes de quitter leur maison
facilitateur	personne qui permet à un processus de fonctionner en encourageant les participants à découvrir leurs propres solutions aux problèmes
forte densité de main d'œuvre	décrit une activité qui exige une grande quantité d'apport en main d'œuvre humaine
humanitaire	aide apportée aux personnes nécessiteuses après une catastrophe

initiative	activité ou ensemble d'activités effectués par une Église ou une communauté locales pour traiter une question communautaire
laïc	qui ne se soucie pas des questions religieuses ou spirituelles. On dit aussi « séculier »
mentor	personne qui apporte conseils et soutien à des personnes moins expérimentées
mission intégrale	parler de notre foi et la vivre en même temps, dans tous les aspects de la vie
mobilisation de la communauté par l'Église	acte qui consiste à mobiliser une Église locale pour qu'elle agisse en tant que facilitateur pour mobiliser l'ensemble de la communauté et l'amener à répondre à ses propres besoins
mobilisation de l'Église	acte par lequel une Église locale est mobilisée pour pourvoir aux besoins de la communauté
mobiliser	aider des personnes à agir selon une vision et à la réaliser
multidimensionnelle	qui comporte divers aspects
ONG	Organisation non gouvernementale
organisation chrétienne	organisation chrétienne qui cherche à transformer des communautés grâce au développement, à l'humanitaire et au plaidoyer. Ce n'est pas la même chose que l'Église locale
participatif (ive)	décrit une situation à laquelle de nombreuses personnes prennent part
parti pris	point de vue en faveur d'une chose ou contre elle
pauvre / pauvreté	manque des besoins fondamentaux : nourriture, vêtement, abri, réseaux sociaux, voix politique, foi en Dieu
pilote (er)	nom ou verbe lié au fait d'essayer une chose avant de la mettre en œuvre à plus grande échelle
plaidoyer	Aider des personnes à s'attaquer aux causes sous-jacentes de la pauvreté, à instaurer la justice et à soutenir un bon développement en influençant les politiques et la déontologie de ceux qui ont le pouvoir
proclamation	annoncer l'Évangile. Encore appelée « évangélisation »
projet	activité mise en œuvre, par une organisation chrétienne, directement dans une communauté
protocole d'entente	document qui énonce les intentions et les responsabilités de plusieurs parties qui se sont accordées pour travailler en commun sur une question précise
redevabilité	expliquer les décisions, les actions ou l'emploi des ressources aux parties prenantes
renforcement du pouvoir	méthode grâce à laquelle les personnes acquièrent une confiance en elles-mêmes et deviennent des agents de changement
reproduction / duplication	répéter un processus ailleurs
sage-femme	personne qui aide à l'accouchement des bébés
tangible	que l'on peut percevoir par le toucher ou par la vue
transmission de la vision	moyens pour amener d'autres personnes à bien comprendre et s'approprier la vision

Partenariats avec l'Église locale

par Rachel Blackman

ISBN 978 1 904364 73 3

Publié par Tearfund

