

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*

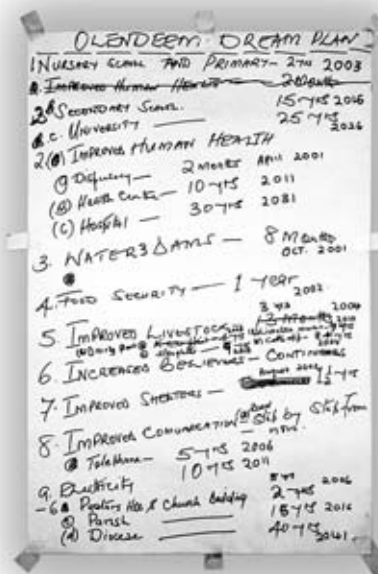
Rêver vos rêves

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

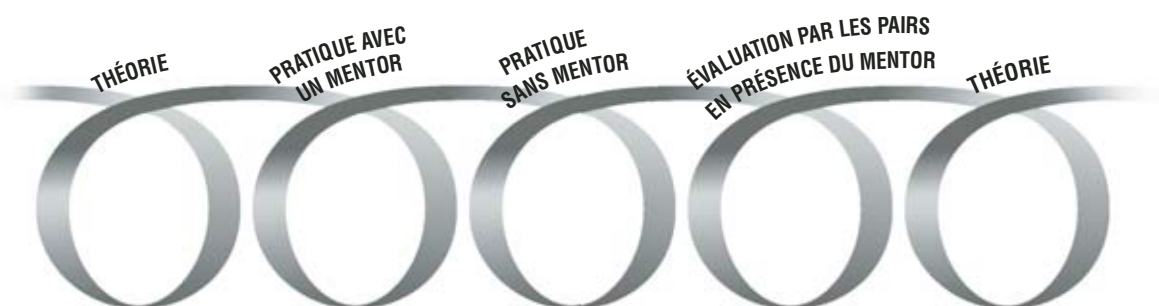
- Les mettre dans de plus petits groupes où elles ont des chances de se sentir plus en confiance pour s'exprimer.
- Demander aux membres du groupe de commencer par discuter des questions en paires.
- Faire référence aux idées que les timides ont exprimées dans la discussion et les utiliser. Ils savent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

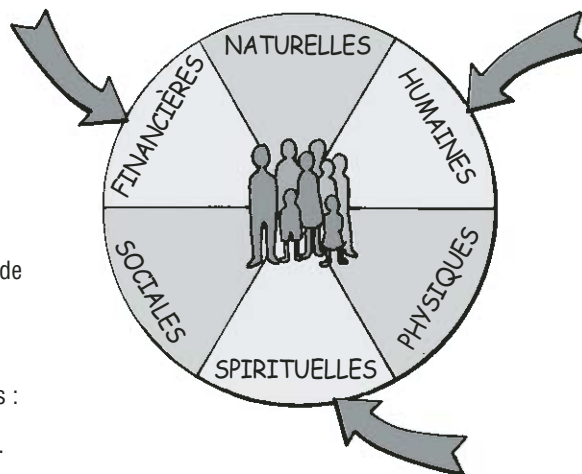
SPIRITUELLES : la force et l'encouragement que les personnes tirent de leur foi. Pour les chrétiens, les ressources spirituelles comprennent l'appartenance à une église locale, l'accès à la Bible et la liberté de prier.

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 ?

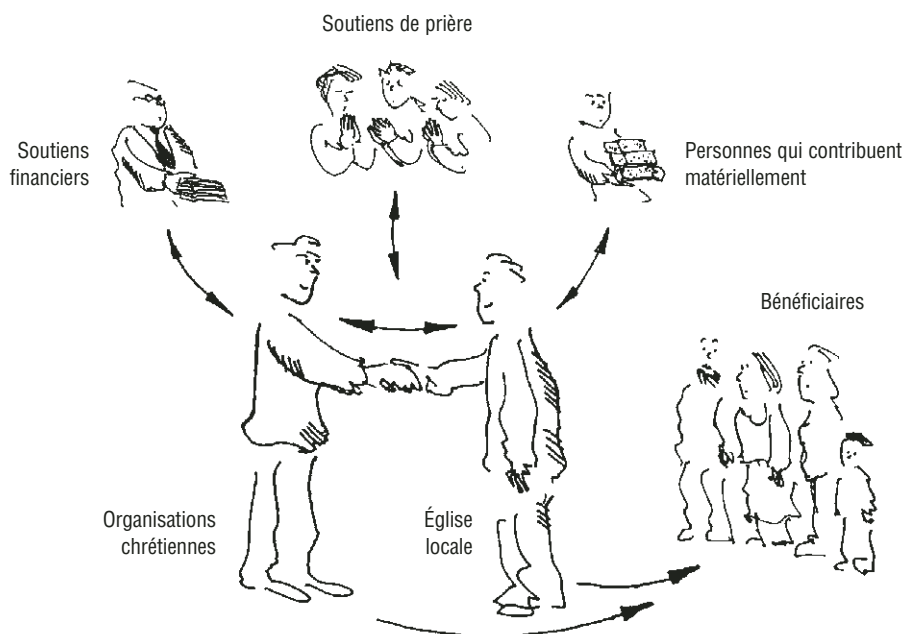
4.7 Le suivi-évaluation

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 ?