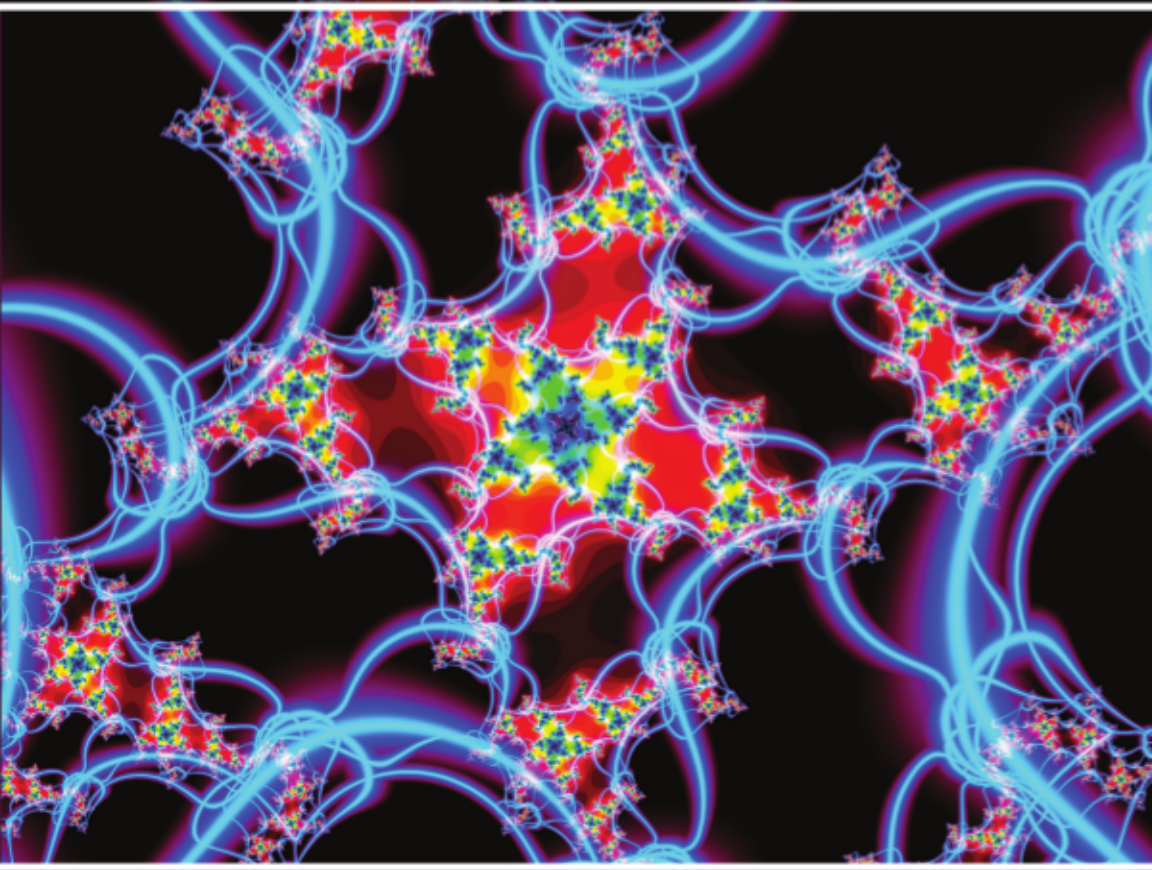
"Il est à lire absolument"
—Bob Buford, Réseau du leadership

PARTENARIATS DYNAMIQUES

DÉPLOYER LA PUISSANCE, RESTAURER L'ESPOIR À TRAVERS LES PARTENARIATS DU ROYAUME



PHILL BUTLER

PARTENARIATS DYNAMIQUES

DÉPLOYER LA PUISSANCE, RESTAURER L'ESPOIR À TRAVERS LES PARTENARIATS DU ROYAUME

PHILL BUTLER

visionSynergy

PARTENARIATS
DYNAMIQUES

Copyright © 2013 par Phillip Butler

Édité par visionSynergy
PO Box 232, Edmonds, Washington, USA 98020
visionsynergy.net

Tous droits réservés. Aucune partie de ce livre ne doit être reproduite sous quelque forme que ce soit sans l'autorisation écrite de l'éditeur.

Copyright © 2005 par Phillip Butler
Édition originale en anglais sous le titre *Well Connected*

Sauf indications contraires, les textes bibliques sont tirés de la Bible Segond revue, Nouvelle édition de Genève, 1979 (NEG).

Traduction : Carlos Goprou

Couverture :

Photo de couverture : Fractale Art Image « Dendrite » par Dale A. Clark ©2002-http://www.koolpages.com/tiedyeman/new.html

Mise en page :

ISBN :

Impression :

Dépôt légal :

N° d'impression :

À SYBIL
QUI A FAIT TOUT CE CHEMIN
AVEC MOI

Pendant des siècles, les chrétiens ont rêvé que le monde pourrait réellement être transformé si les croyants travaillaient ensemble plutôt que chacun de leur côté.

Aujourd'hui, dans des centaines de lieux et dans des dizaines de pays, des personnes de différents ministères collaborent dans le cadre de partenariats stratégiques. Ils se rendent compte que ce rêve de Royaume peut devenir réalité. Comme on pourrait s'y attendre, les résultats sont incroyables !

AVANT-PROPOS

Travailler ensemble est l'idée de Dieu. Dieu vit dans la communauté, dans les relations, en dehors du temps, dans l'éternité. Notre potentiel individuel ne s'exprime, et notre plénitude ne se réalise, qu'en relation avec les autres. Dieu nous a créés pour avoir confiance en les autres et travailler avec eux. À travers les siècles, les croyants ont cherché à répondre à l'appel à l'unité lancé par Dieu – unité avec Dieu et unité entre nous. La Bible regorge de récits à propos du peuple de Dieu travaillant en partenariat ; dans certains cas, avec seulement deux ou trois partenaires. Dans d'autres cas, des centaines de personnes ont uni leurs efforts pour faire ce que des individus n'auraient jamais pu accomplir seuls.

Or, la stratégie de Satan consiste à déjouer le dessein de Dieu. Le succès de Satan, dans une certaine mesure, réside dans le fait que les ténèbres sont toujours présentes.

Au cours des 200 à 300 dernières années, l'extrême individualisme des sociétés occidentales a rendu plus pénible le chemin vers la plénitude, les relations et la coopération.

Cet individualisme a affecté nos vies, notre théologie, nos Églises, nos systèmes éducatifs, ainsi que le fruit des mouvements missionnaires. Ce livre cherche à identifier certains des problèmes clés sur le chemin du retour vers ce que Dieu nous a appelés à être et à faire. Et, chemin faisant, ce livre relate et partage des histoires, tirées du vécu de croyants à travers le monde, sur la question du travail collaboratif. À travers ces histoires, j'ai essayé de communiquer les principes bibliques concrets qui pourront sous-tendre et guider nos actions pratiques et quotidiennes.

REMARQUE

La sécurité internationale et la persécution de l'Église sont des préoccupations constantes dans plusieurs régions du monde. À cause de ces facteurs, et par souci de cohérence, les noms des individus et des lieux où se déroulent les événements, les études de cas et autres références citées dans cet ouvrage, ont été pour la plupart modifiés ou omis. Dans d'autres histoires ou études de cas, j'ai combiné les expériences de différents partenariats ou réseaux pour souligner des forces et des faiblesses, ou pour illustrer des éléments importants du sujet discuté.

Continuez la conversation! Poursuivez le dialogue avec des leaders chrétiens de tout le monde sur le site Synergy Commons—une communauté virtuelle sur les thèmes de la collaboration, le travail en équipe, les partenariats, et les réseaux dans les services communautaires et la mission mondiale

http://synergycommons.net

TABLE DES MATIÈRES

COMMENT LIRE CE LIVRE 13

Un guide d'une page indiquant par où commencer, quelles sections du livre pourraient vous être particulièrement utiles – dès maintenant.

REMERCIEMENTS. 15

INTRODUCTION 17

Mon histoire – du monde difficile et compétitif du journalisme radiotélévisé à la désillusion d'un christianisme à but non lucratif pour retrouver ensuite l'espoir en prenant conscience que le peuple de Dieu pouvait véritablement travailler ensemble avec des résultats extraordinaires et une joie personnelle.

PREMIÈRE PARTIE : UNE VUE D'ENSEMBLE

1. Un survol rapide : Les principes et les avantages du partenariat 33

Vous en voulez une lecture très rapide ? La voici en un chapitre. Ce chapitre ne vous dit pas vraiment comment collaborer mais vous découvrirez quelques-uns des grands avantages qui découlent de la collaboration du Royaume, et pourquoi il est important de connaître votre rôle.

2. Pourquoi le partenariat ? Quelle en est la motivation ? 41

Vous voulez dire que cela fait vraiment une différence au niveau du résultat lorsque le peuple de Dieu travaille ensemble ? Vous voulez dire que ce n'est pas simplement la culpabilité et le « il faut » qui motive la collaboration ? Voyez par vous-même. Dieu nous y a destinés ; les monde des affaires le démontre chaque jour, et le verdict est tombé en ce qui concerne les initiatives chrétiennes à travers le monde.

3. Partenariat, réseau, alliance stratégique : Que d'idées, que de définitions ! 53

Réseau, partenariat, alliance stratégique – n'est-ce que du charabia ? Quelle est la différence, et y a-t-il un terme qui soit meilleur qu'un autre ? Découvrez comment chaque forme de collaboration a sa propre place, son rôle spécial et son pouvoir unique.

DEUXIÈME PARTIE : LE DESSEIN DE DIEU :

4. Le dessein de Dieu – Les relations : Plénitude, unité et diversité 71

Les grandes divisions – l'homme avec Dieu et l'homme avec l'homme. Tous les hommes sont uniques mais, à l'origine, nous avons été créés pour travailler ensemble. Tel était le dessein de Dieu en Éden – les partenariats et les réseaux nous aident à renouer avec cette valeur.

5. Le dessein de Dieu – Le changement spirituel : Un processus et non un événement. 85

Tout le monde veut des résultats immédiats. La plupart des gens veulent s'investir dans une œuvre chrétienne qui produise des fruits spirituels clairement visibles – la « moisson » dont parlait Jésus. Les partenariats abordent l'ensemble du processus du parcours spirituel et donnent à chacun la possibilité d'en être une composante stratégique – et d'en avoir conscience !

6. Le dessein de Dieu – Comprendre les décisions qui changent la vie. 101

Toutes les décisions importantes de la vie sont un processus, certaines sont reconnues à un moment spécifique mais elles sont toutes le résultat de dizaines, voire de centaines d'influences. Ceci est un fait capital si nous voulons encourager amis et voisins à s'intéresser à Jésus. Ce chapitre révèle comment travailler ensemble peut tout changer – en bien !

TROISIÈME PARTIE : DANS LES COULISSES

7. La vision : L'élément moteur du partenariat. 119

Lorsque l'on entreprend un voyage, comment savons-nous que nous sommes arrivés à destination ? La destination est la vision qui nous entraîne. Les grandes idées, même dans les petites communautés, peuvent avoir des conséquences énormes. Les chances de réaliser la grande vision sont largement plus grandes lorsque nous joignons nos efforts et travaillons ensemble.

8. La prière : Souvent négligée, jamais exagérée. 127

L'enjeu éternel n'est pas une affaire d'armes à feu et d'argent. Au bout du compte, tout changement véritable est animé par le Saint Esprit. Mais comment lier la puissance de la prière à la réalité quotidienne qui consiste à tenter d'aider le peuple de Dieu à travailler ensemble ? En voici le récit.

9. En marche : Le partenariat est un processus, non un événement. 137

L'Histoire atteste que le moyen le plus sûr de tuer un partenariat ou un réseau stratégique potentiel est d'organiser une réunion ! Avoir une idée, rassembler un certain nombre de personnes, espérer ou s'attendre à ce qu'elles comprennent ou « partagent » votre idée. Peu probable ! Voici les éléments clés du succès.

QUATRIÈME PARTIE : EN CHEMIN

10. En chemin – première partie : L'exploration. 147

Quelqu'un doit connaître le plan d'ensemble et la plupart des acteurs clés. Le partenariat exige du temps, il est motivé par une vision et soutenu par l'engagement. Ces pages vous guident à travers cette étape de « recherche et développement », étape par étape, vous apprennent à éviter de mettre le pied au mauvais endroit et vous expliquent comment obtenir les résultats pour lesquels vous priez.

11. En chemin – deuxième partie : Le lancement 171

Cela s'appelle « regarder par-dessus bord ». Votre vision, tout votre travail acharné et l'établissement de relations vous conduisent à ce grand moment. Accepteront-ils ou refuseront-ils d'aller plus loin ? Le moment est venu de voir si les gens sont vraiment prêts à travailler ensemble. La clé est d'être un grand facilitateur, et non un manipulateur.

12. En marche – Les éléments clés pour des réunions de partenariat réussies.. 201

Établir votre programme, planifier et animer votre première réunion, et vous assurer de la participation et de l'engouement sincère que vous désirez – dans ces pages, vous trouverez les « comment » qui vous aideront à pérenniser le succès.

13. En chemin – troisième partie : Le fonctionnement 211

Transformer le rêve en réalité. De l'euphorie du succès de la première réunion au maintien de la concrétisation de la vision et du partenariat, voici quelques idées sur la manière de faire face aux défis qui se dresseront certainement sur votre chemin.

CINQUIÈME PARTIE : LA MISE EN ŒUVRE

14. Le facilitateur du partenariat : Le guide-serviteur animé par la vision 237

Qui sera le meilleur facilitateur de partenariat ou de réseau ? Vous serez peut-être surpris ! Étudiez les qualités de ces hommes et femmes, au niveau local et à l'étranger, qui ont aidé le peuple de Dieu à produire les changements spirituels les plus significatifs. Trouvez en plus, une liste des éléments clés à mettre en œuvre et des principaux résultats à rechercher.

15. Susciter l'espoir : Répondre aux attentes et partager le mérite 259

Qui sont les personnes qui sont essentielles à votre partenariat ou votre réseau – mais que vous ne voyez pas ? Pourquoi certaines personnes qui semblaient enthousiastes au départ ont-elles progressivement cessé de participer ? Pourquoi certaines personnes ont-elles le sentiment que l'effort de collaboration n'est pas vraiment le « leur » ? Gardez en vie l'espoir, l'anticipation et le sentiment d'accomplissement dans votre partenariat.

16. La forme suit la fonction : Les structures d'un partenariat efficace. 279

Construisez-vous une baraque à frites ou un gratte-ciel ? Tentez-vous de rassembler vos voisins pour parler aux enfants de votre quartier, ou vingt ministères pour parler à un grand groupe de personnes ? Avez-vous besoin d'une constitution, d'un protocole d'accord ou d'un simple consensus ? Avez-vous besoin de cotisations ou de frais d'adhésion ou pouvez-vous réaliser le rêve grâce à des contributions volontaires ? Ce chapitre vous aide à emprunter la voie la plus simple et la plus directe – qui est souvent la plus efficace.

SIXIÈME PARTIE :
CAS SPÉCIAUX, OPPORTUNITÉS SPÉCIALES

17. Les réseaux internationaux, fonctionnels et géographiques 303

Nous vivons dans un monde de plus en plus global et interconnecté. La communication est en train d'être révolutionnée et des équipes du monde entier s'associent pour accomplir une même tâche. Ces développements coïncident avec la mondialisation de l'Église. Établir un lien entre des chrétiens qui sont éparpillés sur un vaste territoire mais restent unis par une vision commune est non seulement possible, c'est essentiel. Quelles sont les tendances, les opportunités particulières et les défis propres à ce nouvel ordre mondial ?

18. Le partenariat : Le grand défi des villes. 319

La ville moderne est peut-être le plus grand défi auquel l'Église est confrontée aujourd'hui. Complexe, fragmentée, pleine d'intérêts particuliers et animée par l'esprit de compétition – il n'est pas aisé d'y collaborer. On y travaille souvent de façon solitaire, une situation parfois brutale. Voici des idées sur la manière d'analyser votre ville, définir des objectifs spécifiques, rassembler les autres autour d'une vision commune et aller de l'avant, ensemble.

19. Le partenariat : Les implications pour les entreprises et le commerce 339

Toute vérité est vérité de Dieu. Les valeurs centrales et durables des partenariats et des réseaux sont pertinentes partout : dans les affaires, les clubs de services, le domaine de l'application de la loi, le travail humanitaire, la science, l'éducation ou les arts. Découvrez dans ce livre combien les valeurs du Royaume et les principes du partenariat sont pertinents, peu importe où Dieu vous a placé.

20. L'avenir du partenariat 347

L'avenir se trouve dans la collaboration. Faire cavalier seul ne marchera dorénavant plus. Ceux qui sont dans la société de Dieu devront entreprendre de profonds changements afin de recevoir sa bénédiction. Le parcours sera marqué par des miracles, la foi et probablement par des larmes, mais très certainement par de nouvelles grandes expériences de puissance et d'espérance !

ANNEXES 359

Les principes de base d'un partenariat

L'évaluation de l'aptitude au partenariat

L'évaluation diagnostique d'un partenariat

Les meilleures pratiques du partenariat

Bibliographie

REMARQUES. 377

COMMENT LIRE CE LIVRE

Ceci n'est pas un livre ordinaire. Il aborde et propose des mesures pour faire face au problème le plus important que rencontre le peuple de Dieu aujourd'hui – les divisions dans le corps de Christ. Il enseigne comment rassembler le peuple de Dieu au sein de partenariats et de réseaux, à la fois pratiques et efficaces, pour sa gloire. Et cela nous conduit vers de nouveaux modèles de ministère qui renforcent notre crédibilité aux yeux du monde et apporte aux croyants une joie immense et un sentiment de satisfaction.

Ce livre contient :

- des récits de grandes victoires et d'échecs décevants,
- des études de cas,
- les principes du succès,
- des informations cruciales et pratiques sur le « comment »,
- des principes indispensables à toute stratégie efficace d'évangélisation et de ministère,
- des outils d'évaluation,
- des orientations vers d'autres ressources.

Juste curieux ?

La Première partie et l'introduction vous donneront un excellent aperçu des défis, et vous instruiront sur la manière dont fonctionne le livre et sur ce qui va suivre.

Vous désirez porter un regard neuf sur l'évangélisation et sur le fonctionnement du message de Dieu ?

La Deuxième partie, *le dessein de Dieu*, révèle les idées relatives au plan remarquable de Dieu pour que ses créatures travaillent ensemble, à

sa gloire. Elle démontre en quoi chaque partie est vitale, et en quoi l'ensemble du processus est vital, et ainsi, nous fait découvrir la grande motivation et la puissance du partenariat.

Vous voulez connaître les clés du succès du partenariat ?

La Troisième partie, *Dans les coulisses*, aborde les éléments fondamentaux de tout effort de collaboration fructueux axé sur la vision du Royaume. Vous serez certainement surpris par la force motrice, la puissance réelle et les priorités!

Qu'en est-il des détails pratiques – le « comment » ?

La Quatrième partie, *En chemin*, vous guide tout au long du processus de l'exploration, du lancement et de la pérennisation d'un partenariat ou d'un réseau dynamique du Royaume. Vous aurez une vue détaillée du processus ; des directives d'action vous seront présentées et vous élaborerez des points de contrôle tout au long du parcours.

Plus que de simples mécanismes de collaboration !

La Cinquième partie, *La mise en œuvre*, vous donne une idée de ce qui fait un bon facilitateur de partenariat ou de réseau. Partager le mérite est toujours un défi, mais ici, vous découvrirez les défis clés des partenariats. Vous apprendrez les éléments essentiels à des réunions efficaces. De plus, vous découvrirez les structures d'une collaboration efficace – et comment les obtenir !

Vous avez des interrogations sur d'autres options ?

La Sixième partie, *Cas spéciaux, opportunités spéciales*, s'intéresse aux opportunités spéciales et aux défis particuliers, tels que le nombre croissant de réseaux régionaux, internationaux et spécialisés. Un chapitre est consacré aux partenariats et aux villes, grandes ou petites, et une section traite la manière dont ces principes s'appliquent aux affaires et à d'autres domaines de la vie professionnelle. Jetez également un œil sur les implications pour de futurs partenariats si vous désirez réaliser de véritables percées pour la gloire de Dieu.

REMERCIEMENTS

J'adresse mes plus profonds remerciements à toutes les personnes qui ont si généreusement donné de leur vie et de leurs ressources – et qui ont ainsi rendu possible ce parcours d'exploration et permis à ce rêve de devenir réalité. Mon expérience a vraiment été une expérience de partenariat. Ce fut pour moi un privilège extraordinaire d'apprendre à connaître, aimer, apprécier et travailler avec un si grand nombre de personnes au sein du peuple de Dieu.

D'abord, à ma famille qui m'a toujours apporté un soutien infaillible, quand bien même ils voyaient aussi bien l'aspect intérieur qu'extérieur – l'agonie et l'extase – de ce cheminement, jour après jour, semaine après semaine, mois après mois, année après année. C'est l'engagement à long terme qui permet d'accomplir le travail.

Ensuite, aux amis de tous les continents qui m'ont encouragé et qui ont généreusement partagé leurs connaissances, leur hospitalité, leur bonne volonté, leurs conseils et bien d'autres ressources. Votre diversité et votre amour constituent de brillantes illustrations de la vérité et de la puissance de Son Royaume.

À mes collègues de mes premiers jours de journalisme, d'Intercristo, à ceux des nombreuses « vies » chez Interdev, et maintenant, chez VisionSynergy. Ce sont ces collègues qui ont exploré la vision et ont transformé les rêves en réalité, des centaines de fois – souvent en dépit des plus grandes adversités spirituelles. Dans les coins les plus reculés du globe, ils continuent d'être de véritables lumières brillantes de générosité, d'espérance, de vision et d'actions qui changent des vies. Avec eux, les centaines d'amis et collègues au sein des ministères partenaires qui se sont engagés sur la voie du « meilleur moyen », prenant ainsi des risques mais avec une détermination infaillible ; ils ont changé la façon de faire du ministère. En explorant ce qu'est le travail collaboratif à la gloire du Christ, ces personnes ont produit et continuent de produire des fruits spirituels au-delà

des capacités de toute personne ou de tout ministère individuel. Ce livre est véritablement leur histoire.

Il y a également toutes ces personnes qui m'ont, et ont soutenu la vision et le ministère, par la prière chaque jour durant des années. Vous et Dieu savez qui vous êtes. Sans vous, je ne serais pas en vie et il y aurait peu à raconter sur ce voyage. Il y a eu ceux qui se sont rassemblés en des occasions particulières pour faire face à une puissante opposition satanique au peuple de Dieu travaillant ensemble. Vos prières ont occasionné de véritables percées spirituelles.

Les investisseurs du Royaume – des partenaires d'une importance capitale, qui ont fourni les prières et les ressources financières pour faire de ce rêve une réalité. Souvent, face à des difficultés apparemment insurmontables, ils nous ont rejoint dans le risque d'obéissance à l'appel et du « meilleur moyen ». Ils ont encouragé, remis en cause et servi, offrant une amitié durable. Ces investisseurs, grands et petits, ainsi que leur fidélité, ont façonné ma propre foi et mon sens de la responsabilité, et ont été pour moi une bénédiction indescriptible.

À ceux qui ont servi dans les conseils d'administration et ont administré les différents ministères auxquels j'ai été associé. Leurs conseils, leur générosité, leur répondant et leur amitié, m'ont apporté à la fois du soutien et des surprises tout au long de la route.

Enfin, je suis reconnaissant pour la grâce de Dieu, si souvent accompagnée de questions et, bien entendu, de peurs et de doutes. Mais sur le chemin visant à comprendre et à mettre en œuvre des partenariats au sein du Royaume, ce fut pour moi un privilège d'explorer la réalité de Son caractère, d'avoir une compréhension un tant soit peu plus complète de Son désir de bénir Son peuple et leurs vies, tandis qu'ils vivent et travaillent *ensemble*. Tel est Son dessein pour nous tous.

INTRODUCTION

Il y a de bonnes raisons d'espérer !

Malgré des siècles de division, de déception et même de désespoir, des centaines de personnes à travers le monde sont actuellement en train de prouver jour après jour que le peuple de Dieu peut travailler ensemble. Et en travaillant ensemble, ils accomplissent des choses miraculeuses – des choses qui seraient irréalisables s'ils travaillaient de façon individuelle. En un mot, dans de nombreux endroits à travers le monde, le rêve devient réalité. La prière de Jésus en Jean 17:21 est en train de se réaliser : « afin que tous soient un, comme toi, Père, tu es en moi, et comme je suis en toi, afin qu'eux aussi soient un en nous, *pour que le monde croie que tu m'as envoyé* » (italiques ajoutés).

Lorsque le Dr. Christian Barnard, en Afrique du Sud, a réalisé la première transplantation cardiaque, cela a suscité les réactions les plus diverses – émerveillement, outrage, et dans certains cas, jalousie professionnelle. La chirurgie à cœur ouvert en ces temps-là était une sorte de « boîte noire » dans laquelle prédire des résultats était difficile, et le succès inconstant. Aujourd'hui, des milliers d'interventions chirurgicales à cœur ouvert sont pratiquées chaque jour dans le monde entier. La sélection des patients, les facteurs essentiels de succès, la technologie et la formation de pointe, auxquels s'ajoutent des années d'expériences pratiques, ont considérablement augmenté les chances de succès.

En m'appuyant sur les expériences de ces vingt dernières années, je suis convaincu que, malgré les apparences et les siècles de conflits et de divisions, les disciples de Jésus issus d'origines extrêmement variées peuvent réellement travailler ensemble. Ce faisant, ils peuvent avoir un impact extraordinaire et durable. Avant, ils n'avaient que peu d'expérience pour y parvenir. Mais mes collègues et moi avons vu se réaliser plus d'une centaine de tels partenariats à ce jour. Il ne s'agit pas d'un coup de chance, ou d'un événement exceptionnel qui ne se produit qu'une seule fois.

Toutes les composantes clés d'une collaboration efficace du Royaume sont connues. Les principales questions à aborder, la vision nécessaire pour faire la différence et les qualités requises pour lancer et maintenir des partenariats et des réseaux efficaces et durables dans l'Église sont connues, testées et reproductibles !

UN PARTENARIAT :

Deux ou plusieurs personnes ou ministères qui conviennent de travailler ensemble dans le but de réaliser une vision commune[1]

Je veux que vous, vos amis et vos collègues, ayez cet espoir. Vos amis et vous pouvez le faire ! Vous pouvez aider le peuple de Dieu à s'unir pour accomplir des choses jamais possibles lorsque des individus y travaillent seuls. Vous pouvez faire une différence considérable. En suivant le dessein de Dieu, vous pourrez transformer les rêves de ministère en réalité.

Mais permettez-moi de commencer par le côté obscur.

LES DÉBUTS – JOURNALISME ET COMMUNICATIONS

Le chemin a été long ! J'ai grandi dans une société occidentale qui est le modèle par excellence de l'individualisme. « Si vous pouvez l'imaginer, vous pouvez le faire », dit l'adage. Ma formation professionnelle, c'est le journalisme et l'industrie de la communication.

Je me souviens encore des pénibles écrits à soumettre dans un délai de 50 minutes et des bulletins d'information que je présentais toutes les heures à la radio ; les innombrables interviews de célébrités et de personnalités de l'actualité ; les voyages, bien avant que je sois qualifié, pour couvrir l'OTAN et certaines grandes actualités européennes telles que le pont aérien de Berlin. Je me souviens également du travail dans une salle de rédaction où des collègues avaient couvert les murs de tous les prix que cette industrie pouvait décerner ; de la montée d'adrénaline pour frénétiquement terminer mes recherches, écrire l'article, trouver un téléphone dans une obscure ville étrangère pour faire parvenir mon récit à New-York

LE DESSEIN DE DIEU :

La façon dont les choses devaient être et fonctionner avant le péché de l'homme.

La vision de ce que peuvent être les choses lorsque Dieu renouvelle notre esprit, notre cœur et notre façon d'accomplir l'œuvre du Royaume.

avant 4h du matin, heure limite sur la Côte Est avant que le journal télévisé ne commence à être diffusé à travers les États-Unis.

Lorsque j'ai fait la transition du journalisme à l'aspect commercial de la communication, je me suis plongé dans le monde du marketing, de la publicité, des cotes d'écoute, de la démographie, de la concurrence intense des médias, de l'agonie et l'extase du succès ou de l'échec des présentations commerciales. C'était un travail de fierté, un travail à grande vitesse et bien souvent hautement individualiste.

Durant mon parcours, j'ai fait de plus en plus souvent de conseil et de formation pour des agences chrétiennes de communication. Cette expérience, bien souvent internationale, m'a exposé à un grand nombre de gens bien, qui faisaient de bonnes choses pour le Royaume mais sans coordonner activement leurs efforts en général.

De l'industrie de la communication à l'organisation chrétienne

Après plusieurs années, j'ai mis fin à ma carrière de journaliste. Ce fut une étape de foi, que tant de personnes ont franchie, au cours de laquelle la voix de Dieu semblait surpasser la raison. Vends la voiture de sport, ne te soucie pas trop de ce que tu n'as pas sur ton compte bancaire. Fais-lui simplement confiance. C'est ainsi qu'en 1970, avec les encouragements de ma première épouse, Jeanne[2], et de nombreux amis, j'ai établi un ministère dénommé Intercristo. Intercristo visait à faire le lien entre ma formation de communicateur et mon expérience de gestion avec le monde du service chrétien que je venais de rejoindre.

Le problème était clair. Au niveau international, des milliers de postes missionnaires restaient vacants parce que l'on ne disposait pas d'informations à leur sujet. Au même moment, dans les pays à ressources, des milliers de chrétiens pleins de bonnes intentions recherchaient des informations sur les endroits où leur vision, leur expérience et leur dévouement pouvaient être utilisés au service de Dieu. Les opportunités et les ressources ne parvenaient pas à se rejoindre.

Mais résoudre ce problème n'a pas été facile ! Intercristo visait à centraliser les opportunités de services chrétiens à travers le monde. Nous avions besoin d'un média pour informer les chrétiens d'Occident à propos de ces opportunités, d'une petite équipe de personnes chargées de correspondre avec des centaines d'organisations chrétiennes qui avaient besoin de personnel et d'ordinateurs pour gérer la quantité importante d'informations nécessaires pour mettre en relation les personnes intéressées avec les nombreuses opportunités à travers le monde.

Des gens comme Paul Little d'InterVarsity, Sarah Jepson de Seattle's Bank & Office Interiors et Jack Frizen de l'Interdenominational Foreign Mission Association, ont tous joué un rôle important en permettant à un rêve qui paraissait impossible de devenir réalité. Intercristo est alors devenu, je crois, la plus grande initiative de coopération continue dans toute l'histoire de l'Église. Bien qu'il existe aujourd'hui d'autres centres regroupant des offres chrétiennes, des milliers de ministères chrétiens, grands et petits, locaux et internationaux, continuent aujourd'hui encore à pourvoir leurs besoins en personnel par le biais d'Intercristo. Des dizaines de milliers de croyants, en réponse à une annonce entendue à la radio, à des affiches placardées dans les campus universitaires et dans les Églises, ou lors d'une visite sur Internet, cherchent à savoir où Dieu aurait besoin de leurs services. Tout ceci a été possible parce que le peuple de Dieu a travaillé ensemble.

DE PLUS EN PLUS DE QUESTIONS : LE RAPPORT ENTRE LES ÉCRITURES ET LA VIE

Exposé à un large éventail de ministères chrétiens, j'ai perçu un conflit grandissant entre mon expérience de la vie quotidienne et ce que les Écritures semblaient enseigner sur la collaboration parmi le peuple de Dieu. En termes plus simples, mes propres études et conversations avec des amis semblaient révéler un grand fossé entre l'idéal et les réalités du monde chrétien.

Dans sa prière en Jean 17:21, Jésus a exprimé son désir – l'idéal pour l'Église à travers le monde : qu'ils soient un, comme lui et le Père sont un. Mais qu'en est-il de la réalité ? En observant le monde qui m'entourait et en discutant avec les autres, j'ai réalisé ceci :

- La division et la méfiance étaient partout. Les Églises et les organisations chrétiennes ne se parlaient pas, et ne travaillaient pas ensemble de façon régulière.
- Plusieurs avant moi avaient débattu, travaillé et tenté de rassembler le peuple de Dieu, avec un succès éphémère.
- De l'Ancien Testament aux épitres de Paul, les Écritures, ancrées dans une culture traditionnelle reposant sur la communauté, paraissaient s'adresser de façon constante, aussi bien aux individus qu'à la communauté au sens large à laquelle elles appartiennent. Cependant, en Occident, il semblait que le message de l'évangile s'adressait principalement aux individus.[3]

- Comme conséquence directe, au sein de l'Église, il n'y avait à proprement parler, pas de communauté fonctionnelle à l'œuvre – des petits groupes, des groupes de responsables, certes, mais une vraie communauté ?
- En revanche, de par mon expérience internationale, je savais que les grands peuples non-atteints auxquels l'Église a envoyé des missionnaires au cours des 200 à 300 dernières années avaient tous une culture basée sur la communauté, intensément relationnelle. Alors comment notre conception occidentale et individualiste du christianisme pouvait-elle avoir une quelconque crédibilité dans les cultures islamique, hindoue, bouddhiste et animiste basées sur la communauté ?
- Le manque flagrant de crédibilité et de pertinence de l'Église était clairement perceptible. Lorsqu'une contribution est désirée sur des questions publiques, les représentants des médias sollicitent presque systématiquement une grande diversité de groupes d'intérêts particuliers avant de contacter l'Église.
- Avec quelques exceptions occasionnelles, les entretiens avec les responsables de l'Église reflétaient la frustration provenant de leurs tentatives de « relier » leurs ministères et leurs fidèles aux besoins évidents et criants de leurs communautés.

Au contraire, hors de l'Église, les orchestres symphoniques, les équipes de sport, les entrepreneurs travaillant sur de grands édifices et les entreprises à structure complexe travaillant avec la « chaine des valeurs » comprenaient tous que des gens et des talents très différents doivent collaborer pour produire des résultats exceptionnels.

De la Genèse à l'Apocalypse, le dessein de Dieu semblait clair : créés à son image et nous fondant sur l'œuvre transformatrice de Christ en nous, nous devons vivre nos vies à travers des relations restaurées, ouvertes et empruntes de confiance qui nous permettent de vivre et de travailler *ensemble*. Alors, où était le problème ? Quel *est* le problème ?

Du conseil en communication à la collaboration du Royaume

L'année 1985 a marqué un tournant important dans ma vie. Six ans auparavant, j'avais quitté mon poste de directeur d'Intercristo. Je dirigeais maintenant une petite équipe de chrétiens qui avaient les mêmes intérêts pour une communication efficace. Nous avions créé une petite agence baptisée The International Development Organization, abrégée en Interdev. Notre équipe d'Interdev proposait ses services de conseil, de formation

et de recherche pour les projets de communication du Royaume en Asie, en Afrique et en Amérique Latine. Nous n'avons pratiquement rien fait en Europe de l'ouest ou en Amérique du Nord.

En 1985, avec notre conseil d'administration, mes collègues d'Interdev et moi faisions de la planification sur le long terme. Nous n'avions aucun bâtiment, aucune dotation, aucun grand mécène ou source de financement constante. Nos seuls « atouts » étaient nos réseaux relationnels, notre expérience, une réputation professionnelle spécialisée mais positive et notre Seigneur ! Nous nous sommes posé la question suivante : « Sur la base de notre expérience et des ressources dont nous disposons, quelles sont les priorités, durant les cinq ou dix années à venir, qui pourraient nous permettre d'être les intendants les plus responsables possible et d'avoir le plus grand impact du Royaume ? ». Après beaucoup de prières et une longue réflexion, la réponse ne tenait qu'à une chose : à travers le monde, la redondance, la division et le manque de coordination semblaient être l'unique et le plus grand obstacle à l'avancement du Royaume. Ne devrions-nous pas au moins tenter d'aider le peuple de Dieu à résoudre ce problème extrêmement important et apparemment omniprésent ?

DES DÉBUTS TIMIDES, DES IMPLICATIONS ÉNORMES

Avec un financement provenant de trois sources fiables, de nombreuses interrogations sur la manière de procéder, de nombreux opposants et l'absence de bons « modèles » à imiter, nous nous sommes engagés. Nous avons réécrit la charte d'Interdev pour mettre l'accent sur cette nouvelle vision et avons commencé à discuter avec des agences auprès desquelles nous avions déjà travaillé auparavant, de Hong-Kong en Orient jusqu'à l'Afrique du Nord en Occident.

En juin 1986 s'est déroulée, durant trois nuits et quatre jours, dans un vieil hôtel, la première réunion qui a rassemblé quatorze personnes de huit ministères différents pour répondre à une question : « Si nous voulons voir de véritables percées spirituelles dans nos régions, n'y a-t-il pas quelque chose d'important que nous pourrions accomplir uniquement ensemble plutôt que de continuer à travailler de façon individuelle ? » Le groupe a alors produit une liste de vingt éléments importants qu'ils ne pouvaient accomplir qu'en y travaillant ensemble. Mais évidemment, lorsque vous n'avez jamais rien fait ensemble, vous ne pouvez commencer avec vingt choses à la fois. Après beaucoup de prières et de discussions, ils sont parvenus à réduire la liste à une seule priorité qu'ils traiteraient de manière coopérative sur les douze mois suivants. Ce fut l'avènement de mon premier partenariat stratégique.

Ce que je ne savais pas à l'époque, c'était que le monde autour de nous changeait radicalement, Dieu était sur le point de nous surprendre – nous rattrapant avec ce qui deviendrait plus tard un mouvement mondial de partenariat.

LES PARTENARIATS STRATÉGIQUES

Étudier le défi dans son ensemble ; identifier toutes les ressources nécessaires ; engager ensuite tous ces éléments divers et variés au sein d'une collaboration unique, durable. Réaliser un objectif ambitieux qui peut être facile à énoncer mais difficile à accomplir.

Aujourd'hui des centaines de ministères sont engagés dans des dizaines de partenariats stratégiques à travers le monde. Dans de nombreux pays, groupes linguistiques et villes, des programmes de formation aident des individus qui le désirent à reproduire et à pérenniser la vision du partenariat dans les domaines de leur propre ministère.

Retenez bien que, tout au long de ce livre, j'affirmerai qu'il existe plusieurs formes de partenariats. Je pense que les récits, les principes et les idées évoqués dans ce livre aideront presque toute forme de partenariat à gagner en efficacité. Cependant, j'encouragerai toujours les lecteurs à avoir une réflexion stratégique, à considérer le défi ou le problème dans son ensemble. Que vous souhaitiez atteindre ou servir votre propre quartier, votre propre ville, une partie spécifique de la société ou une communauté linguistique dans son ensemble, réfléchissez à toutes les ressources dont vous aurez besoin pour résoudre le problème dans son entièreté. Trouvez ensuite les moyens, à travers le partenariat, de relier toutes ces ressources en une réponse créative.

LE PLUS GRAND DÉFI POUR L'ÉGLISE

Alors d'après toute cette expérience, quelle est ma compréhension du plus grand défi de l'Église aujourd'hui ? Manque d'argent, de prière ou de personnes ? Quoi d'autre ?

Lorsque je jette un regard rétrospectif sur plus de quarante ans de ministère chrétien en Occident et au plan international, je suis convaincu d'une chose : la fragilité de l'Église, les divisions qui sévissent et notre résistance constante au dessein de Dieu pour des relations restaurées et une unité pratique, est véritablement notre (celui de l'Église) plus grand péché.

De tous les obstacles à la foi, celui-ci est le principal obstacle mondial. À l'extérieur de l'Église, c'est le plus grand obstacle à la puissance et à la crédibilité de notre engagement dans le monde. Au sein de l'Église, c'est le plus grand obstacle à la joie, au renouvellement et à l'épanouissement que Dieu veut pour nous. Et c'est le plus gros obstacle à l'espoir, grand et impérissable, que la personne et la puissance de Jésus puisse apporter à chaque croyant et à son Église.

En 1985, je n'avais pas réalisé que Dieu était en train de me faire passer d'un monde d'individualisme et de concurrence vers un autre monde. Mon nouveau monde était un monde dans lequel je n'avais que très peu d'expérience personnelle et professionnelle. Ce monde reposait essentiellement sur le bien commun, plutôt que sur moi-même ou ma propre organisation. Ce parcours, encore à l'heure actuelle, a été marqué par une résistance intense, et parfois, par de grands découragements. Dans le même temps, j'ai pris de plus en plus conscience de la bénédiction de Dieu et des choses très fortes qui peuvent se produire lorsque le peuple de Dieu joint ses efforts pour travailler ensemble.

POURQUOI CE LIVRE ?

En constatant comment le partenariat, basé sur des principes purement bibliques et opérationnels, peut transformer les initiatives du Royaume, j'ai écrit ce livre en considérant quatre types de lecteurs et cinq objectifs :

Les lecteurs :

- Le profane doué de réflexion qui sait au plus profond de son cœur que l'évangile a plus de force pour transformer des vies et des communautés que vous ne le ressentez. Ce livre vous enseignera comment des personnes ordinaires, lorsqu'elles s'associent ensemble dans leur cœur au sein d'un partenariat durable, peuvent voir des résultats extraordinaires dans le Royaume.
- Le cadre ou le membre du personnel d'une Église ou d'un organisme chrétien qui a une plus large vision mais ne dispose pas de modèles et d'outils sur le « comment ». Ce livre vous aidera à dynamiser votre vision et vous montrera des façons d'accomplir les résultats du Royaume que votre organisation seule ne pourrait jamais réaliser.
- Le cadre ou le membre du personnel d'une Église ou d'un organisme chrétien qui est happé par les forces naturelles, puissantes que sont l'égo, les rivalités de clocher, la crainte de perdre son identité ou le désir de dominer. Ce livre vous montrera, à vous et à votre

organisation, comment vous libérer pour faire bien plus que vous ne l'auriez jamais rêvé.

- Les futurs dirigeants du Royaume. Il est temps de briser la main-mise que Satan exerce sur l'Église depuis des siècles – causant des divisions entre les croyants, détruisant la crédibilité de l'Église et portant atteinte à sa puissance en Christ. Ce livre vous fournit, dirigeants de demain, une approche totalement nouvelle : des outils bibliques, théoriques et pratiques, et plusieurs études de cas sur la manière dont les partenariats peuvent transformer un ministère.

Les objectifs

- Premièrement, apporter de l'espoir, à vous-même et aux autres membres de l'Église de Christ. Lorsque nous travaillons ensemble, nous pouvons vraiment faire une différence dans le monde. Je crois que ce type d'espoir, associé au courage, à la vision et aux compétences partenariales éprouvées reposant sur les Écritures, nous aida certainement à transformer des rêves en réalité. Nous pouvons démontrer que la vie et le message de Jésus sont véritablement puissants lorsqu'ils sont annoncés comme Dieu l'a voulu.
- Deuxièmement, fournir une analyse approfondie raisonnable qui explique pourquoi les enfants de Dieu, lorsqu'ils travaillent ensemble, sont largement plus puissants et plus efficaces que lorsqu'ils entreprennent des initiatives individuelles. Le dessein de Dieu est profondément enraciné dans les Écritures et démontré dans des partenariats tant séculaires que religieux. La vérité est toujours vérité de Dieu, où qu'elle apparaisse ! C'est pourquoi des non-chrétiens peuvent envoyer des gens sur la lune et les ramener ! Tout comme les principes de la science des fusées et les mécanismes célestes, les principes du partenariat fonctionnent de la même façon pour les croyants et les non-croyants. C'est un exemple parmi les milliers d'exemples de la grâce de Dieu !
- Troisièmement, fournir un ensemble d'outils d'informations, de compétences et de procédés sur le « comment », que vous et d'autres personnes pourrez utiliser pour élaborer et maintenir des partenariats de travail efficaces. L'ensemble d'outils a été assemblé et éprouvé sur vingt-cinq années de « travail conjoint » dans de nombreux partenariats au niveau local et mondial.
- Quatrièmement, être un instrument pour « vendre » la vision aux autres, si vous croyez déjà en l'idéal du peuple de Dieu travaillant

ensemble. Ils peuvent être sceptiques, ils peuvent avoir besoin qu'on leur présente une analyse plus substantielle, ou ils peuvent être craintifs ou ouvertement hostiles.

- Cinquièmement, vous encourager et vous motiver, vous et d'autres personnes dans l'Église, à communiquer aux personnes « extérieures » – aux peuples non-atteints du monde, ce message d'amour de Jésus, qui change la vie. Il peut s'agir d'amis laïques dans votre quartier, d'immigrants dans votre ville ou d'un groupe de plusieurs millions de personnes dans un pays, à des milliers de kilomètres.

MES « ÉTOILES DU NORD » BIBLIQUES

Au cours de ce voyage, j'ai été guidé par deux passages bibliques qui ont été les deux étoiles du Nord pour ma vie.

Le seul commentaire de l'apôtre Paul sur la manière dont il a hiérarchisé ses destinations géographiques se trouve dans Romains 15:20-21 :

> Et je me suis fait honneur d'annoncer l'Évangile là où Christ n'avait point été nommé, afin de ne pas bâtir sur le fondement d'autrui, selon qu'il est écrit : Ceux à qui il n'avait point été annoncé verront, et ceux qui n'en avaient point entendu parler comprendront.

Au cours des trente dernières années, à maintes reprises, ce passage m'a aidé à définir le point de mire de l'appel de Dieu dans ma vie. Alors qu'il y avait des appels et des opportunités en Occident, le besoin impérieux de ceux qui n'avaient jamais eu la moindre opportunité d'entendre parler de Jésus continuait de résonner dans mon cœur, d'emplir mon esprit et de diriger mes pas. Ce passage était devenu le *où* de ma vie.

La seule base que Jésus a donné aux païens ou aux personnes « extérieures » pour évaluer l'Église, sont ces mots bien connus tirés de Jean 17:20-23 :

> …je prie, (…) afin que tous soient un, comme toi, Père, tu es en moi, et comme je suis en toi, afin qu'eux aussi soient un en nous, pour que le monde croie que tu m'as envoyé. Je leur ai donné la gloire que tu m'as donnée, afin qu'ils soient un comme nous sommes un, moi en eux, et toi en moi, afin qu'ils soient parfaitement un, et que le monde connaisse que tu m'as envoyé et que tu les as aimés comme tu m'as aimé.

Si Jésus donne au monde cette base pour juger l'Église et sa crédibilité, quelle doit être la conclusion raisonnable du monde ? Voyons ! Jésus était un imposteur et l'histoire de l'amour de Dieu est tout aussi peu crédible. Des paroles dures ? Oui. Mais observez le monde autour de nous et ces milliards de gens qui n'ont soit jamais entendu parler de lui, soit ont entendu son message mais l'ont rejeté.

Les paroles fortes de Jésus en Jean 17 sont devenues le *quoi* de ma vie.[4]

Certes, des millions d'enfants de Dieu sont le sel et la lumière dans de nombreux endroits visibles et invisibles de la société. Certes, ces derniers, en diverses occasions, se sont associés avec d'autres personnes pour faire des choses merveilleuses au nom de Christ.

Je ne dis pas que les divisions au sein du corps de Christ soient la seule raison pour laquelle les gens ne suivent pas Jésus. Nous pouvons citer plusieurs raisons qui font que les membres de nos familles, nos amis, nos voisins ou ceux qui se trouvent dans les endroits les plus éloignés n'ont pas accepté ou refusent d'accepter la bonne nouvelle. Satan érige une constellation d'obstacles à la foi.

LA JOIE, L'ESPÉRANCE ET LA PUISSANCE DE TRAVAILLER EN PARTENARIAT

Dans ce livre, j'identifie quelques-unes des raisons plus ou moins évidentes des divisions dans l'Église. Mais je ne focalise pas sur l'aspect négatif. Il y a beaucoup trop de bonnes nouvelles – dans les Écritures et dans les exemples de plus en plus nombreux d'une nouvelle vision qui anime l'Église à travers le monde.

Je raconte les histoires de lieux où une nouvelle vision est en train de voir le jour et où l'espoir est en train de renaître – où le peuple de Dieu est s'unit véritablement et où, dans plusieurs cas, de vraies percées ont lieu. Plus important encore peut-être, ce livre fournit des moyens à la fois pratiques et enracinés dans les Écritures pour prendre des initiatives réelles et positives !

> Que le Dieu de l'espérance vous remplisse de toute joie et de toute paix (…) pour que vous abondiez en espérance… (Romains 15:13)

Le partenariat en pratique : Pendant deux jours, une trentaine de chrétiens travaillant dans une culture difficile se sont réunis dans le cadre d'un atelier sur les principes et la pratique du partenariat. Alors que j'animais une séance un matin, j'aperçus au fond de la salle un homme en pleurs. C'était évident. Je le voyais en train d'essuyer ses larmes puis finalement, sortir un mouchoir. « Qu'ai-je dit », me demandai-je, « qui ait pu provoquer cette réaction ? Est-il possible qu'une tragédie de son passé lui ait traversé l'esprit pendant ces dernières minutes ? »

Vous devinerez que pendant la pause-café, je me suis senti obligé de parler discrètement avec cet homme. « Tout va bien ? », lui demandai-je. « J'ai remarqué, lors de la dernière séance, que vous sembliez quelque peu troublé par un moment. »

Imaginez ma surprise lorsqu'il me répondit : « Troublé ? Non, je n'étais pas du tout troublé. C'étaient des larmes de joie ! Durant l'atelier de ce matin, j'ai enfin vu comment ma vie s'inscrivait dans l'œuvre de Dieu, ici dans ce pays. Pour la première fois de ma vie, je vois que j'ai un rôle à jouer auprès d'autres personnes dans le plan de Dieu. Je vois où est ma véritable place dans toute la stratégie d'évangélisation pour que ce peuple merveilleux puisse faire la connaissance de Jésus ! »

Dans des endroits solitaires et difficiles, au cours d'innombrables séances de travail au fil des ans, j'ai vu naître l'espoir dans les cœurs. Lorsque les gens comprennent qu'ils ne sont pas obligés de travailler seul, mais peuvent réellement s'unir les uns avec les autres, leurs cœurs sont touchés et cela se lit sur leurs visages. Travailler avec les autres peut complètement changer votre perspective du ministère et le potentiel que Dieu vous réserve. L'endroit solitaire peut se trouver dans une culture à des milliers de kilomètres, ou dans un quartier près de chez vous. Mais travailler tout seul, quelles qu'en soient les circonstances, vous isole toujours.

Nous avons tous besoin d'espoir pour vivre. Dans son livre *Man's Search For Meaning* [L'humanité en quête de sens] le psychanalyste Victor Frankl affirme que même dans les situations les plus atroces, l'espoir nous garde en vie. Les années qu'a passé Frankl dans un camp de concentration Nazi lui ont donné une perception unique de la force de l'espoir !

Les « non-atteints » sont non-atteints pour des raisons très réelles. Ils se trouvent souvent à une grande distance des sources du message de l'évangile – physiquement, culturellement ou dans leur conception du monde. Que ce soit dans les rues solitaires des grandes villes, la misère des villages de squatteurs ou l'immensité d'un désert ou d'une jungle à perte de vue, quiconque tente d'atteindre ou de servir les hommes dans de tels lieux prend des risques. Les encouragements et les soutien personnels sont souvent rares. Satan est particulièrement à l'œuvre par l'intermédiaire de ses puissants agents des ténèbres qui attaquent ceux qui ont le courage de partager l'amour de Jésus qui transforme les vies et change l'éternité. Lorsque nous y allons seuls, nous sommes extrêmement vulnérables. Lorsque nous partons ensemble, nous partons en force.

Les partenariats efficaces et durables peuvent :

- économiser des ressources capitales, en réduisant la redondance et le gaspillage d'argent, d'hommes et d'autres ressources (rendement) ;
- produire de plus grands résultats dans un délai très court (efficacité) ;
- engager l'ensemble des dons spirituels distribués à l'Église (inclusion) ;
- partager les risques, pour nous permettre de considérer des idées et des rêves qu'il serait impensable de réaliser tout seul ;
- aider à réduire les visions grandioses et complexes en des étapes compréhensibles et réalisables ;
- encourager les croyants à célébrer la diversité tout en travaillant ensemble dans l'unité ;
- donner de la crédibilité au message de Dieu en démontrant la puissance des relations restaurées ;
- déployer la puissance du Saint Esprit d'une manière rarement vue lorsque nous travaillons en solitaire ;
- apporter de l'espoir lorsque les participants réalisent qu'ils ne sont pas seuls face au défi ;
- procurer satisfaction et ressourcement aux participants dans leur progrès vers la réalisation de rêves impossibles – quel que soit le rêve.

Les Écritures sont claires sur le fait que revenir au dessein de Dieu entraîne d'énormes bénéfices. Des relations franches, de confiance et la synergie lorsque tous les éléments du dessein de Dieu fonctionnent ensemble, peuvent transformer le ministère. Ce livre est le résultat de

plusieurs années passées à observer l'extraordinaire puissance se déployer lorsque le peuple de Dieu travaille dans des partenariats efficaces et durables. Dans ce livre, nous allons explorer ces bénéfices, faire face aux obstacles, fournir des stratégies d'action pratiques sur le « comment » que vous pourrez employer, et nous partagerons des études de cas tout au long de ce parcours.

Quel rêve nourrissez-vous et que le dessein de Dieu du partenariat peut concrétiser ? Il veut que vous ressentiez la joie de réaliser ce rêve. Alors bonne lecture !

PREMIÈRE PARTIE

Une vue d’ensemble

1

UN SURVOL RAPIDE

Les principes et les avantages du partenariat

Idée centrale

Chaque partenariat a un but, des acteurs et un cadre qui lui sont propres. Mais tous les partenariats efficaces et durables partagent des expériences communes : il n'y a donc pas lieu de réinventer la roue. Reconnaître les principes favorise la réussite. Les ignorer peut aboutir à une grande déception, voire au désastre. Bien que leur apparence, leur coût et leur mission soient complètement différents, un avion monomoteur privé et un Boeing 747 transportant des centaines de personnes et des tonnes de cargaison volent tous les deux parce qu'ils partagent les mêmes principes aérodynamiques. Chacun présente des avantages qui lui sont propres, pourtant les deux avions volent selon les mêmes lois de la physique. Fruit de vingt ans d'expérience sur le terrain, ce bref chapitre donne un aperçu des principes qui gouvernent les partenariats efficaces du Royaume et des avantages qui en découlent. Chaque jour à travers le monde, la reconnaissance de ces principes contribue à transformer des rêves en réalité.

En travaillant dans les quartiers, les villes, les communautés spécialisées ou dans les sphères internationales, le succès dans la collaboration est souvent fugace. Plus de vingt ans d'expérience sur le terrain ont révélé certains principes de base qui gouvernent pratiquement tout partenariat stratégique durable et efficace. En bâtissant le partenariat de votre ministère sur ces principes, vous mettez toutes les chances de votre côté pour réussir. Ignorer ces principes augmente la probabilité d'un échec ! Le reste du livre examine ces principes en détail. En attendant, voici un aperçu : un survol rapide des principaux facteurs de succès et des avantages que leur mise en pratique peut produire.

LES PRINCIPES DE BASE DU PARTENARIAT

1. **PRIÈRE** – Les partenariats efficaces s'engagent dans la prière continuelle et recherchent la direction de Dieu dans tout ce qu'ils font.

   Les partenaires solides comprennent que l'intention de Satan est de détruire les relations, de fragmenter le partenariat et de neutraliser l'efficacité de leur travail. Un partenariat efficace recherche la présence, la puissance et les ressources de l'Esprit de Dieu par la prière et la communion, ensemble – en sollicitant intentionnellement la prière des personnes extérieures au partenariat. Les partenaires solides qui ont passé du temps ensemble dans la prière entendent et répondent à la direction de Dieu.

2. **VISION** – Les partenariats efficaces sont motivés par une vision convaincante et reconnue par tous les partenaires.

   Une vision solide de partenariat va dynamiser, motiver et stimuler chaque participant du partenariat. Elle doit être convaincante et dépasser la capacité de toute organisation ou de tout individu isolé. La vision doit aussi être partagée par tous et être en phase avec les valeurs ou objectifs individuels de chaque participant. Un partenariat dans le seul intérêt d'un partenariat n'a pas de sens. Un partenariat doit servir un objectif plus grand.

3. **OBJECTIFS** – Les partenariats efficaces commencent par des objectifs limités et réalistes qui s'élargissent avec le succès croissant du partenariat.

   Un partenariat efficace est motivé par une grande vision, mais ne cherche pas à en faire trop et trop vite. Un partenariat efficace se concentre d'abord sur des objectifs définis, qui sont à la fois utiles à tous les participants et présentent un potentiel raisonnablement

élevé de succès à court terme. Cette expérience positive démontre la capacité du partenariat à réaliser le changement à travers ses efforts – résultant en une plus grande confiance, davantage d'espoir et la volonté de poursuivre des objectifs plus larges et plus complexes.

4. **FACILITATEUR** – Les partenariats efficaces disposent d'un facilitateur engagé, qui gère le fonctionnement de l'ensemble du partenariat.

   Le facilitateur du partenariat est une personne – ou un groupe de personnes – approuvé(e) par le partenariat, afin d'en faciliter le fonctionnement. Cette personne est dévouée à la grande vision et au processus de collaboration – elle joue un rôle neutre au service du bien commun. Un partenariat efficace apprécie la contribution du/des facilitateur(s) et assure leurs ressources, leur formation et leur encouragement.

5. **CHAMPIONS** – Les partenariats efficaces ont un défenseur, ou « Champion », au sein de chaque organisation partenaire.

   Le champion d'un partenariat est la personne qui voit clairement en quoi sa propre organisation peut bénéficier de la collaboration. Cette personne promeut la vision du partenariat auprès de ses propres collègues et facilite la participation de son organisation dans le partenariat. Collectivement, les champions d'un partenariat entretiennent une communication permanente entre les partenaires et contribuent à maintenir le cap du partenariat axé sur les résultats.

6. **DIVERSITÉ** – Les partenariats efficaces sont constitués d'une diversité de partenaires qui ont une idée précise de leur propre identité.

   Une diversité de partenaires solides est essentielle au succès. Un partenaire solide est un partenaire qui connaît ses forces ainsi que ses faiblesses (à la fois sur le plan individuel et organisationnel), sa place dans le partenariat, ce qu'il peut apporter à la grande vision, et en quoi il peut bénéficier de l'effort commun. Des identités claires renforcent les relations entre les partenaires et réduisent les ambiguïtés, les chevauchements et les redondances dans le travail.

7. **CONFIANCE** – Les partenariats efficaces reposent sur des relations de confiance, d'ouverture et d'intérêt commun.

   Un partenariat est plus que la « mécanique » de la coordination, la planification, les stratégies et les tactiques. Il s'agit de personnes réelles, qui travaillent ensemble au sein d'une relation. Pour être efficace, la confiance doit régner, que ce soit envers les personnes ou

les processus. Un partenaire solide investit le temps nécessaire pour faire connaissance, comprendre et apprécier les autres partenaires. Un partenaire solide est particulièrement sensible aux personnes issues d'une culture ou d'un milieu différent du sien. Le cœur de l'Évangile est constitué de relations rétablies, et en son sein, un partenariat efficace démontre cette réalité.

8. **POINTS COMMUNS** – Les partenariats efficaces reconnaissent et acceptent les différences entre les partenaires, mais se concentrent sur ce qu'ils ont en commun.

   Tout en reconnaissant que les différences sont importantes, un partenaire solide cherche pourtant des points communs avec d'autres partenaires dans des domaines tels que la vision, les valeurs et l'expérience. Il n'est pas nécessaire de s'accorder sur tous les aspects de l'histoire, de la méthodologie et de la croyance pour atteindre des objectifs importants pour le Royaume. Un partenaire solide valorise la diversité des origines des autres partenaires, mais souligne leur intérêt commun.

9. **PARTIES PRENANTES** – Les partenariats efficaces reconnaissent et répondent aux attentes des principales parties prenantes ou intervenants concernés.

   À mesure qu'un partenariat se développe, il reconnaît au moins quatre catégories principales de parties prenantes : (1) les personnes que le partenariat tente d'atteindre ou de servir ; (2) les partenaires eux-mêmes et le personnel de leurs propres agences ; (3) ceux qui prient, donnent et fournissent leur soutien ; et (4) le partenariat lui-même. Un partenariat efficace communique en permanence l'état d'avancement du partenariat en des termes que chaque catégorie de parties prenantes comprenne et apprécie.

10. **PATIENCE** – Les partenariats efficaces sont un processus continu et non un événement ponctuel.

    Fonder et maintenir un partenariat nécessite d'investir beaucoup de temps et d'efforts. Un partenariat efficace ne précipite pas les phases préliminaires que sont la recherche, l'identification des partenaires potentiels, la construction de relations, l'établissement de la confiance et le développement d'un consensus. Les partenaires solides sont patients, et ils savent que plus le défi est grand, plus il est essentiel de forger une base de compréhension commune.

11. **STRUCTURE** – Les partenariats efficaces construisent uniquement la structure minimale nécessaire pour concrétiser la grande vision.

Une bonne structure ne doit pas entraver ou compliquer le partenariat. Elle ne doit être que ce qui est nécessaire pour réaliser les actions prioritaires. À mesure que les besoins évoluent, la structure peut évoluer à son tour. La forme du partenariat (la façon dont il est structuré) doit toujours suivre la fonction du partenariat (ce qu'il cherche à accomplir).

12. **PARTICIPATION** – Les partenariats efficaces maintiennent la participation la plus large possible dans le processus décisionnel.

    L'engagement, l'appropriation et la participation sont encouragés par l'intégration active des personnes dans le processus, et pas seulement la vision. Un partenariat efficace n'est, par nature, jamais une approche de haut en bas, ou hiérarchique. Les partenaires accordent une attention particulière à l'élaboration de processus de planification, aux prises de décisions et à la communication, qui assure une large participation.

13. **INVESTISSEMENT** – Les partenariats efficaces nécessitent des investissements intentionnels de la part de tous les partenaires.

    Les partenaires solides savent qu'un partenariat efficace nécessite des ressources pour atteindre son objectif. Un partenariat efficace s'efforce de garder ses « frais généraux » aussi bas que possible, en évitant les structures complexes de partenariat, les bureaux, le matériel, le personnel, et ainsi de suite. Un partenariat efficace trouve des moyens de partager les ressources des partenaires. Lorsque le partenariat lui-même a besoin de ressources supplémentaires pour fonctionner et accomplir ses objectifs, les partenaires contribuent ensemble, afin de rendre cela possible.

14. **RENFORCEMENT** – Les partenariats efficaces renforcent les valeurs et les compétences de la collaboration entre les partenaires de façon pro-active.

    Les changements et les conflits au sein d'un partenariat sont inévitables. Les partenariats solides s'attendent à des problèmes, des désaccords, des déceptions et autres aspects négatifs. Mais ils s'attendent aussi à des changements positifs, tels qu'une nouvelle direction, de nouvelles opportunités et l'émergence potentielle de nouveaux partenariats. Afin de gérer au mieux toutes ces situations, un partenariat efficace réfléchit à son apprentissage et renforce les meilleures pratiques de collaboration entre les partenaires.

15. **CÉLÉBRATION** – Les partenariats efficaces apprécient l'importance de la réflexion, l'évaluation et la célébration permanentes.

Travailler en partenariat pour accomplir une grande vision peut être très difficile. Un partenariat efficace développe des mesures claires pour évaluer le travail et procède aux ajustements nécessaires. Atteindre les objectifs importants peut prendre beaucoup de temps, donc un partenariat efficace célèbre les progrès en cours de route – même les petites choses. Enfin, un partenariat efficace s'engage à partager le succès et revendique les réalisations au nom du partenariat.

Le partenariat en pratique : La résistance à l'évangile était intense dans cette partie du monde. La plupart des missionnaires travaillant dans la région convenaient qu'un élément stratégique de témoignage consistait à partager la bonne nouvelle par la télévision. La télévision pouvait effectivement contourner les portes fermées et de nombreux obstacles érigés par les gouvernements hostiles. Cependant, la divergence des philosophies de programmation a empêché les télédiffuseurs de coopérer véritablement. Des efforts ont été faits pour encourager un partenariat. Des réunions ont été organisées mais les discussions semblaient toujours se concentrer sur les différences et sur les raisons pour lesquelles la coopération n'était pas possible.

Les facilitateurs affectés auprès des télédiffuseurs et chargés d'œuvrer en faveur d'un témoignage concret dans la région n'ont toutefois pas abandonné leur mission. Finalement, une approche différente a été proposée. Il a été décidé de reconnaître avec franchise les différences entre les acteurs, mais de mettre l'accent sur des questions essentielles à tous les télédiffuseurs – des questions telles que les installations techniques, la négociation du coût du temps d'antenne etc. En commençant par des choses qu'ils avaient en commun plutôt que par les domaines de divergence, la coopération s'est établie. Elle a été lente et a nécessité certains « coûts » de la part de toutes les parties – le temps investi, certains compromis sur des aspects techniques et une volonté de reconnaître les rôles des uns et des autres. Mais, tandis que l'on tentait d'identifier les questions les moins controversées, la confiance est née, ouvrant ainsi la voie aux problématiques plus larges concernant la gestion responsable du Royaume et une crédibilité accrue grâce à l'unité fonctionnelle qui existait désormais entre les télédiffuseurs.

LES AVANTAGES DU PARTENARIAT

En parcourant ce livre, vous découvrirez une grande diversité d'avantages considérables qui émanent des partenariats efficaces. Dans les chapitres suivants, j'évoque en détail ces avantages, et bien d'autres, ce qu'ils signifient réellement, et comment les reconnaître et les concrétiser. Mais pour le moment, en voici un bref aperçu pour un survol rapide. Je suis certain que cela vous incitera à poursuivre la lecture.

1. **Le potentiel et les possibilités d'action se développent**. Travailler seul, que vos ressources soient sophistiquées ou substantielles, limite ce qu'une personne seule ou un ministère seul peut accomplir. Travailler avec d'autres personnes, qui viennent compléter vos forces, augmente votre potentiel et élargit vos horizons de ministère et d'impact.
2. **Le désir de réaliser ses objectifs augmente, les coûts diminuent et les pertes sont éliminées.** Un partenariat efficace produit l'efficacité et réduit les lacunes et les chevauchements qui interviennent lorsque chacun travaille de son côté. Enfin, le retour sur investissement du Royaume s'accroit.
3. **Les individus et les ministères sont capables de tirer profit de leurs forces**. Les partenariats efficaces permettent aux personnes ou aux organisations de faire ce qu'elles font de mieux, afin de maximiser leur contribution plutôt que de disperser leurs efforts en faisant plusieurs choses à la fois, et en les faisant mal, en règle générale.
4. **La vision d'ensemble se précise**. Les partenariats efficaces vous permettent de voir ce dont on a besoin pour accomplir la grande vision, d'identifier les éléments manquants et de se mettre en rapport avec les ressources permettant d'accomplir cette vision. Rassembler tous les éléments, se concentrer sur un objectif commun est la garantie d'obtenir de bien meilleurs résultats.
5. **La flexibilité augmente**. Les partenariats encouragent les individus ou les ministères à jouer les rôles qui sont les leurs. Lorsqu'ils n'ont pas tout à faire, ils ont plus de possibilités en termes de calendrier, plus de ressources à leur disposition et la capacité de se concentrer sur ce qu'ils font de mieux.
6. **Les risques diminuent**. Naturellement, plus la vision ou le projet est grand ou complexe, plus les ressources nécessaires sont grandes. En travaillant dans le cadre de partenariats efficaces, nous pouvons

partager la charge de travail et réduire les risques tout en augmentant le rythme des progrès ou la qualité des résultats.

Tous ces principes et ces avantages sont décrits dans l'Ancien et le Nouveau Testaments. Mais quatre de ces avantages si expressément mentionnés dans les Écritures que je tiens à les souligner ici.

7. **Les ressources et les rôles s'accordent plus naturellement**. Lorsque nous coopérons avec les autres, nous découvrons des forces différentes, souvent complémentaires. Les partenariats efficaces nous permettent souvent d'identifier quelles ressources supplémentaires sont nécessaires et, ensemble, nous impliquons les organismes ou les ministères dans ces ressources. (*Romains 12, 1 Corinthiens 12, Éphésiens 4*)
8. **La puissance de Dieu est déployée d'une manière particulière**. Travailler seul sur des projets ambitieux, plus particulièrement avec notre propre force, sans la présence et la puissance de Dieu, peut être effrayant ! Il a promis que la puissance du Saint Esprit sera présente et sera déployée d'une manière toute particulière lorsque nous nous unissons avec son peuple en partenariat. (*Psaumes 133*)
9. **Notre travail gagne largement en crédibilité**. En travaillant ensemble, le peuple de Dieu démontre cette vérité scripturaire fondamentale : l'œuvre de Jésus rétablit les relations. Dieu nous promet que cela a un puissant effet sur notre crédibilité, que les auditeurs croient *notre message* ou non ! (*Jean 17:20-23*)
10. **Nous bénéficions d'un ressourcement et d'une espérance nouvelle**. Dans des situations difficiles, l'espérance nous maintient en vie. Quelle que soit notre vision, dans notre communauté ou ailleurs dans le monde, savoir que d'autres personnes partagent notre vision ressource notre esprit et nourrit notre espoir. (*Matthieu 5:9, Psaumes 133*)

Ces principes et ces avantages, ainsi que des dizaines d'études de cas et d'exemples, sont examinés dans les chapitres suivants. Poursuivez votre lecteur, avec espoir !

2

POURQUOI LE PARTENARIAT ?

Quelle en est la motivation ?

Idée centrale

Chacun de nous se pose intérieurement cette question : n'est-il pas plus facile et plus rapide de le faire soi-même ? Pourquoi dépenser du temps et de l'énergie à vouloir travailler avec les autres – plus particulièrement avec des personnes ou des ministères dont les idées sont si différentes ? La réalité est que grâce à de nouvelles méthodes vraiment performantes, les partenariats démontrent que votre vision ou celle de votre ministère a de meilleures chances d'être concrétisée si vous travaillez avec les autres plutôt que tout seul dans votre coin. La motivation est la clé. Ici, nous allons étudier pourquoi travailler main dans la main avec les autres peut faire la différence.

L'IDÉE N'EST PAS NOUVELLE : LES ÉCRITURES NOUS MONTRENT LA VOIE

L'idée de plusieurs personnes qui travaillent ensemble pour réaliser quelque chose qu'elles n'auraient pas pu faire seules remonte aux fondements de l'histoire. Dieu nous a destinés à vivre comme lui, dans l'unité – en travaillant ensemble. (Ce thème est développé plus en détail au chapitre

4, Le dessein de Dieu – Les relations : plénitude, unité et diversité). Ce message transparaît clairement à travers les Écritures.

> Faisons l'homme à *notre* image. (Genèse 1:26, italique ajouté)
>
> L'Éternel Dieu dit : Il n'est pas bon que l'homme soit seul ; je lui ferai une aide semblable à lui. (Genèse 2:18)
>
> L'Éternel dit : Vois, je te fais Dieu pour Pharaon ; et Aaron, ton frère, sera ton prophète. (Exode 7:1)
>
> …la moitié de mes serviteurs travaillait, et l'autre moitié était armée de lances, de boucliers, d'arcs et de cuirasses. Les chefs étaient derrière toute la maison de Judas. (Noémie 4:16)
>
> Et si quelqu'un est plus fort qu'un seul, les deux peuvent lui résister, et la corde à trois fils ne se rompt pas facilement. (Ecclésiaste 4:12)
>
> Alors il appela les douze, et il commença à les envoyer deux à deux... (Marc 6:7a)
>
> C'est de lui, et grâce à tous les liens de son assistance, que tout le corps, bien coordonné et formant un solide assemblage, tire la force qui convient à chacune de ses parties, et s'édifie lui-même dans l'amour. (Éphésiens 4:16)
>
> Car nous sommes ouvriers avec Dieu. Vous êtes le champ de Dieu, l'édifice de Dieu. Selon la grâce de Dieu qui m'a été donnée, j'ai posé le fondement comme un sage architecte, et un autre bâtit dessus. (1 Corinthiens 3:9 et 10)

Ainsi, la première motivation est que Dieu a destiné sa création, son peuple, à travailler ensemble. Nos résultats n'en seront que plus solides, plus efficaces en travaillant ensemble. Les quelques passages mentionnés ici nous donnent une petite idée de l'intention de Dieu, de la puissance et de la bénédiction qui y sont associées lorsque nous suivons son dessein.

LES COMMUNAUTÉS D'AFFAIRES, ACADÉMIQUES ET SCIENTIFIQUES CONNAISSENT LA FORCE DU PARTENARIAT

Comme je le répéterai à maintes reprises tout au long de ce livre, toute vérité est vérité de Dieu. Nous ne devons donc pas être surpris que les

affaires, l'éducation et la science s'accordent sur le fait que l'approche partenariale est essentielle.

> Les alliances stratégiques permettent d'accéder à beaucoup plus de ressources que n'importe quelle entreprise seule pourrait posséder ou acquérir. Ceci peut élargir sa capacité à créer de nouveaux produits, réduire les coûts, introduire de nouvelles technologies, pénétrer d'autres marchés, prendre de l'avance sur les concurrents, atteindre le niveau requis pour survivre sur les marchés internationaux, générer plus d'argent pour l'investir dans les talents clés. (Jordan D. Lewis, stratège en gestion des affaires) [1]
>
> Réaliser ces progrès est de plus en plus le fruit du partenariat – mais tout en cherchant à atteindre chaque enfant, nous devons nous assurer que chaque partenariat fonctionne efficacement. (Dr Caroll Bellamy, directrice exécutive de l'UNICEF) [2]

LE ROYAUME DE DIEU – PLUSIEURS MOTIVATIONS, PLUSIEURS OPTIONS DE PARTENARIATS

Le partenariat revêt différentes significations pour différentes personnes. Qu'il s'agisse de deux individus qui unissent leurs forces au nom d'une cause locale ou d'une initiative internationale complexe, multi-organisationnelle – un engagement volontaire dans le partenariat peut être une puissante force de motivation et offrir de nombreux avantages pratiques. Quelques exemples :

- Deux individus engagés dans le lancement d'un ministère destinés aux pauvres par l'intermédiaire de leur Église décident de prier ensemble pour cette vision. De telles personnes pourraient se rencontrer en personne, communiquer par téléphone ou coordonner leurs efforts en correspondant sur internet. Ces partenaires dans la prière suivent ainsi les modèles scripturaux qui promettent leur bénédiction aux personnes qui unissent leurs efforts de tout cœur.
- Quelques missionnaires étaient dispersés sur des centaines de kilomètres carrés. Chacun était seul, la communication était très difficile et le croyant le plus proche était souvent un autre missionnaire situé à 8 ou 10 heures de trajet sur des routes impraticables quatre mois dans l'année. De plus, la réponse des groupes animistes hautement résistants était pour le moins décourageante. Vingt-quatre missionnaires et un petit groupe de croyants locaux se sont rencontrés, ont discuté, et, bien qu'issus de cultures différentes, se sont accordés sur

le fait que le seul moyen d'opérer un véritable changement était de s'unir au sein d'un partenariat de travail permanent.

- Cinq familles chrétiennes vivant dans la même rue cherchaient un moyen à la fois de servir leurs voisins et d'être des témoins. Ils ont alors décidé d'organiser un dîner informel une fois par mois pour leur rue – à tour de rôle, chacune des cinq familles devait participer à la préparation des repas et à l'accueil des invités dans leur maison. Ils s'engagèrent à le faire pendant un an et prirent soin d'envoyer des invitations à tous les habitants de leur rue. À chaque repas, les voisins avaient l'opportunité de faire part de leurs préoccupations aux autres personnes présentes – qu'elles soient croyantes ou non. Et à chaque fois, un, deux ou trois membres des familles chrétiennes priait très brièvement pour les besoins évoqués. Leur partenariat à court terme pour servir et témoigner a eu de réelles implications sur le long terme.
- Trois organisations estudiantines d'une université du Midwest aux États-Unis commencèrent à se réunir pour planifier et prier sur la façon dont, en travaillant ensemble, ils pourraient atteindre efficacement les milliers de personnes qui peuplaient ce campus en pleine croissance. Quatre ans plus tard, au cours d'une retraite, les responsables des trois ministères reconnurent que les centaines de vies qui avaient été touchées et transformées ne l'auraient jamais été sans le partenariat du ministère.
- Il y a dix ans, des responsables d'une Église locale d'Arizona aux États-Unis rencontrèrent des responsables d'une Église grandissante lors d'une conférence en Amérique Latine. Sur le chemin du retour, les Américains dirent « Vous savez, nous pourrions tisser une relation avec ces gens ; ils pourraient contribuer à raviver notre vision et nous pourrions les aider de nombreuses façons. » Après plusieurs débuts infructueux, un partenariat durable a vu le jour entre les deux Églises. Aujourd'hui, des responsables laïcs et des pasteurs des deux Églises affirment ceci : « Cela a changé nos vies et nos ministères dans les communautés qui nous entourent. »
- Les guerres de clans et l'égocentrisme prévalaient. Pendant des années, des pourparlers avaient eu lieu au sujet d'une plus grande coopération de la part des ministères chrétiens de la ville. Tout le monde savait qu'il y avait de véritables lacunes et des chevauchements. Finalement, suite à la retraite de prière d'un pasteur et après des percées relationnelles significatives, les responsables des centres-villes, les Églises, les ministères spécialisés, les médias chrétiens de grande écoute et des

Églises urbaines commencèrent à se rencontrer, à discuter et à s'écouter. Il a fallu six mois, mais ils ont fini par établir des objectifs à court terme, clairs et durables, dotés d'une grande valeur pour le Royaume et qui représentaient de réels besoins dans la ville. La survie à long terme et le succès durable restaient à démontrer, mais un véritable partenariat ministériel était né.

Au-delà de ces exemples, vous pouvez probablement en imaginer des dizaines d'autres.

ALORS, POURQUOI UN LIVRE ?

Posez la question suivante à vos amis ou à vos collègues : « Dans les projets ambitieux qui impliquent de multiples compétences pendant un certain temps, pensez-vous qu'il serait plus efficace que les gens travaillent seuls, sans coordination ? Ou pensez-vous qu'il serait plus avantageux pour eux de trouver un moyen de s'associer en partenariat pour accomplir la tâche ? » Généralement, votre interlocuteur sourira et vous dira : « Mais pourquoi poser cette question ? Elle ressemble plutôt à une question rhétorique ! Bien sûr que les gens devraient travailler ensemble. » Mais généralement, ces mêmes personnes s'empresseront d'ajouter : « Le partenariat est une idée géniale – mais il est vraiment difficile d'aboutir à une réelle coopération, de la pérenniser et de voir des résultats réels et pratiques. »

Avant de parler du côté positif des choses, intéressons-nous à l'opposition loyale.

ET POURQUOI PAS UN PARTENARIAT ?

Mes collègues et moi, qui avons activement collaboré dans le mouvement du partenariat, avons entendu toutes les raisons possibles pour lesquelles une personne ou son ministère *ne* devrait *pas* travailler avec les autres. Il est souvent difficile d'amener les gens à être honnêtes. Mais en insistant un peu, vous découvrez qu'il n'y a pas vraiment de raison originale. Elles ont toutes déjà été invoquées – des milliers de fois. Voici les quinze grandes raisons qui reviennent le plus fréquemment, souvent employées en des termes moins révélateurs ou moins clairs, mais toujours avec le même sens.

1. La pureté théologique est importante pour nous. (En un mot, le caractère exclusif est plus important que l'inclusif.)

2. Je ne sais pas quelle serait ma / notre place. (En d'autres termes, je ne sais pas qui je suis / nous ne savons pas qui nous sommes.)

3. Franchement, nous pensons que nous devrions, et que nous pourrions probablement, le faire tout seul. (La fable de l'omniscience)

4. Je pense qu'il serait difficile de participer à un tel projet. (En un mot, un partenariat avec les autres pourrait empiéter sur ma / notre fierté ou mon / notre égo.)

5. Dans les partenariats, les relations et les objectifs peuvent devenir confus. (En d'autres termes, nous ne sommes pas sûrs de nous-mêmes.)

6. Nous ne voyons aucune raison de changer la manière dont nous travaillons. (C'est la routine qui entraîne l'indifférence.)

7. Qui en a eu l'idée en réalité ? (Le syndrome du *pas inventé ici*)

8. Honnêtement, nous avons une source de financement très spécialisée qui se préoccupe de ce que nous faisons (Ceci signifie : « Ne dites pas à nos donateurs que nous ne pouvons pas faire tout ceci seul ».)

9. Franchement, nous pensons que le partenariat est une perte de temps – nous ne voyons aucune valeur ajoutée potentielle. (Les bonnes vieilles méthodes individualistes sont bien suffisantes ; pourquoi donc essayer quelque chose de nouveau ?)

10. Nous n'avons pas d'hommes, de temps ou d'autres ressources à investir pour tenter de travailler avec les autres. (Ceci signifie : « Nous ne sommes pas sûrs de notre potentiel et nous ne voulons pas le savoir ».)

11. Ce n'est pas notre style de travailler avec les autres. (Ceci est le syndrome de l'inertie institutionnelle, du manque de flexibilité, de l'enfermement dans le passé.)

12. La peur de la réussite – comment partagerions-nous le mérite avec les autres ? (Imaginez la confusion qui régnerait !)

13. Je suis responsable / Nous sommes responsables devant notre conseil d'administration ou devant les parties intéressées. (Ceci signifie : « Comment pourrait-on expliquer notre besoin de travailler avec les autres pour réussir ? »)

14. Nous avons plutôt bien réussi en travaillant seuls, merci. (Comprenez : la peur d'exposer les faiblesses ou les idiosyncrasies de notre organisation.)

15. Notre travail est si particulier que la coopération n'aurait que peu de valeur, voire aucune. (Ce qui signifie qu'ils n'ont aucune idée du problème ou du potentiel.)

Il y a une réponse à chacune de ces problématiques. Et dans ce livre, je traite chacun de ces problèmes d'une manière ou d'une autre. Retenez

simplement qu'un aspect du ministère de Jésus qui lui a le plus souvent causé du tort était qu'il était trop *inclusif*. Les pécheurs, les parias, les marginaux – ce sont ces personnes qui constituaient son fond de commerce. Dans l'évangile de Marc, au chapitre 9, même les disciples de Jésus avaient besoin d'aide pour comprendre que « celui qui n'est pas contre nous est avec nous ». Nous devons comprendre que « différent » ne signifie pas la même chose que « mauvais ». La vérité de l'évangile c'est qu'en Christ, nous pouvons vivre sans crainte, avoir une identité sûre, nous pouvons célébrer nos différents dons et appels, et œuvrer ensemble pour sa gloire. C'est la communauté des Bras Ouverts !

Il est souvent utile pour un ministère d'évaluer sa capacité à réussir au sein d'un partenariat de travail réel. Ainsi, vous trouverez en Annexe un test simple d'« aptitude au partenariat » qui vous aidera à examiner votre culture d'entreprise et à déterminer votre capacité à tisser des liens avec d'autres personnes et à travailler à leurs côtés.

LA MOTIVATION : LES CONDITIONS SOCIO-ÉCONOMIQUES

Peut-être que par le passé, il était possible d'« y parvenir tout seul ». Les plus intelligents y sont parfois arrivés. Mais aujourd'hui, les conditions de vie obligent le monde des affaires, les initiatives sociales et les stratégies du Royaume à admettre cette vérité commune : si vous voulez travailler de façon intelligente, travaillez ensemble.

Voici quelques réalités universelles qui font du partenariat un impératif et non une option.

- Amélioration des communications / sensibilisation accrue. De trop nombreuses personnes ont accès à de trop nombreuses données pour prétendre les ignorer allègrement. Avec les données disponibles aujourd'hui, si vous essayez seul, vous serez mal préparé, vous aurez de graves lacunes et serez moins efficaces.
- Des ressources économiques, techniques et humaines largement distribuées et accessibles. Bien qu'il y ait des « poches » de ressources isolées, les options de communication et de transport disponibles de nos jours permettent d'unifier les ressources globalement sous une vision commune.
- Une spécialisation accrue / une prolifération d'organisations. Notre époque est celle de la spécialisation. Aucune organisation ne peut à elle seule atteindre une ville ou un groupe de personnes non-atteintes. Aucune entreprise ne peut développer et commercialiser

un nouveau produit à grande échelle sans le concours d'alliances et de partenariats.

- De nouvelles demandes en matière de performance et de responsabilité. De plus en plus d'investisseurs et de donateurs pour le Royaume savent que se lancer seul implique généralement deux fois plus de travail, des gaspillages et de l'inefficacité.
- Risque / coût élevé des nouvelles initiatives. Essayer d'atteindre ou de servir tous les enfants de votre quartier, s'attaquer au chômage dans une ville, porter la bonne nouvelle aux personnes qui ne l'ont jamais entendue ou développer une nouvelle technologie, sont autant d'initiatives coûteuses pour lesquelles les partenariats et les alliances stratégiques permettent de répartir le risque.
- La croissance rapide des ressources non-occidentales. Dans l'Église comme dans la société en général, les pays non-occidentaux offrent aujourd'hui des ressources humaines, techniques et autres de classe mondiale. Elles sont souvent plus proches, physiquement et culturellement, de l'objectif du ministère tel que nous l'envisageons.

LES MOTIVATIONS OU AVANTAGES PRINCIPAUX

Alors, si vous tenez ce livre entre vos mains, qu'est-ce qui vous a incité à le prendre, et surtout, à le lire jusqu'ici ? Est-ce le désir d'exceller ou de gagner en efficacité ? Ou, est-ce peut-être le désir de tenter quelque chose de trop conséquent pour vous y atteler seul ? C'est peut-être parce que vous avez le sentiment que le dessein de Dieu pour son peuple est qu'il travaille ensemble. Peut-être que vous pensez simplement que si vous pouviez créer une sorte de partenariat avec les autres, les choses pourraient s'améliorer. N'importe laquelle de ces idées, ou toutes ces idées ensemble, constituent de bons éléments pour démarrer.

Examinons un peu plus en détail la question « Pourquoi le partenariat ? ».

Toute vérité est toujours vérité de Dieu. Il n'existe aucune autre source. Que ce soit la science des mathématiques, de la biologie, de la physique, de la chimie ou de l'astronomie, son empreinte indélébile est partout. Mais sa vérité est également évidente dans les arts, l'histoire et les relations humaines. Ce qui est extraordinaire avec la grâce de Dieu, c'est qu'elle n'est pas sélective. Comme le mentionnent les Écritures, « la pluie tombe sur les justes et sur les injustes ». Les non-croyants peuvent envoyer des hommes sur la lune *et* les ramener sains et saufs. Dans mon pays natal, les non-croyants peuvent planter, cultiver et récolter des cultures avec succès. Ainsi, dans la pratique du partenariat, il n'est pas surprenant que les entreprises et les ministères aient des motivations ou des avantages *parallèles*.

Voici des exemples dans lesquels, en règle générale, les entreprises ou les initiatives sociales trouvent une motivation commune pour adopter l'approche du partenariat, du réseau et de l'alliance stratégique.

1. Optimisation : Les processus peuvent être accélérés, les coûts réduits, les gaspillages éliminés, les chevauchements et lacunes fréquents lorsque chaque personne travaille dans son coin pourront être minimisés.

2. Focalisation sur les points forts : Les partenariats aident les organisations à faire ce qu'elles font de mieux ; maximiser leur participation en leur confiant les tâches auxquelles elles excellent – plutôt que leur confier plusieurs choses, qu'elles feront souvent très mal.

3. Efficacité : Généralement, les partenariats nous obligent à considérer la vision d'ensemble, à voir ce qui est nécessaire pour accomplir la vision, puis à identifier les éléments manquants. Rassembler tous les éléments et se concentrer sur un objectif commun est la garantie d'obtenir de meilleurs résultats.

4. Plus de flexibilité : Les rôles, le calendrier, la disponibilité des ressources et la capacité à se concentrer ou à se focaliser sur plus d'un projet, si nécessaire, sont décuplés lorsque vous travaillez en partenariat.

5. Amplification des ressources : Lorsque nous nous associons avec les autres, nous découvrons des forces différentes, souvent complémentaires. Le simple fait de s'être unis nous permet d'identifier de quelles ressources supplémentaires nous avons besoin et ensemble, d'encourager leur participation.

6. Réduction des risques : Plus le projet est vaste ou complexe, plus nous avons besoin de ressources. En travaillant en partenariat, nous pouvons nous partager les charges, réduire les risques tout en augmentant la vitesse ou la qualité des résultats.

7. Diversité des choix d'actions : En travaillant tout seul, peu importe le degré de sophistication ou la quantité de vos ressources, il existe une limite à ce que vous pouvez accomplir. En travaillant avec les autres, qui viennent compléter vos forces, vous augmentez votre potentiel et élargissez vos horizons. Ainsi, il vous faudra peut-être envisager de nouveaux produits, de nouveaux services ou de nouvelles zones géographiques à explorer.

LES FAUSSES MOTIVATIONS

1. *Économiser de l'argent* : Faux. Bien qu'il soit vrai que vous pourriez faire quelque chose que vous n'auriez jamais pu accomplir seul, votre action doit être guidée par une vision.

2. *Tout le monde parle de partenariat*. Faux. Se lancer dans un partenariat doit être une bonne chose pour vous, votre ministère/organisme et le Royaume. Faire quelque chose parce que « tous les autres le font » vous entraînera dans une impasse.

3. *Nous sommes faibles et avons besoin d'aide* : Faux. Les meilleurs partenaires, qu'il s'agisse d'individus ou de ministères, sont ceux qui savent qui ils sont, quelle contribution ils peuvent apporter, et qui sont animés par une vision. Ne vous engagez dans un partenariat que si vous avez une vision et savez que vous pouvez contribuer à sa réalisation.

Le partenariat en pratique : Lorsque les différents responsables sont entrés dans la pièce, honnêtement, ils ne pouvaient pas imaginer quel genre de bénéfice réel et pratique pourrait éventuellement ressortir de ces réunions. Explorer le partenariat ? Quel intérêt ?

La vérité est que chacun faisait déjà son maximum. Et ils connaissaient tous la situation dans la région. Alors pourquoi perdre du temps ? Par le passé, les efforts semblables avaient toujours échoué à produire la moindre valeur.

Pendant les premières heures, chaque ministère a pu prendre le temps de partager sa vision, de dire avec qui il travaillait (le public qu'il cherchait à atteindre), les produits ou les services qu'il proposait, quelques informations sur leur histoire et la composition de leur équipe.

Vous pouvez imaginer la surprise lorsque, vers la fin de la première journée, sur les treize ministères présents, cinq déclarèrent avoir traduit et publié le même livret d'évangélisation – sans savoir que d'autres l'avaient déjà fait ! Tous reconnurent que, honnêtement, c'était embarrassant. Vous pouvez également imaginer pourquoi, trois jours plus tard, la coordination des efforts de communication / médias a été jugée prioritaire, car ils avaient convenu que, oui, il y avait effectivement des choses qu'ils pourraient faire plus efficacement en travaillant ensemble plutôt que de continuer à travailler de manière indépendante.

LA MOTIVATION BIBLIQUE

Comme je l'ai indiqué plus haut, les Écritures regorgent de modèles, de principes et d'avertissements nous incitant à être attentifs au dessein de Dieu et à travailler dans un cadre partenarial. Durant des siècles, les chrétiens ont eu le sentiment qu'ils pouvaient être plus efficaces, atteindre les membres de leurs communautés et changer le monde s'ils parvenaient à travailler ensemble.

Tout au long de ce livre, j'explique pourquoi nous n'arrivons pas à travailler ensemble, et ce qu'il faut faire pour briser le cycle de l'indépendance. Nous examinerons aussi une grande variété d'études de cas qui démontrent les puissants avantages et les grandes motivations du partenariat. Voici quelques promesses bibliques parmi les plus significatives.

Travailler ensemble :

1. Nous démontrons la capacité de l'évangile à changer les vies, produisant des relations ouvertes, de confiance. (Philippiens 2:1-11)

2. La puissance du Saint Esprit est déployée d'une manière qui n'est possible que si nous vivons dans l'unité et travaillons ensemble. (Psaumes 133, Galates 5:16-26)

3. Nous faisons preuve de bonne intendance. En travaillant ensemble, nous maximisons l'usage des ressources que Dieu nous a données, en réduisant les coûts et en gagnant en efficacité. (Matthieu 25:14-30)

4. La crédibilité de notre message est renforcée. Jésus dit que ceux qui observent nos vies et notre travail sont plus susceptibles de croire qu'il est ce qu'il dit être, lorsqu'ils nous voient travailler ensemble. Ceci est particulièrement vrai dans les cultures communautaires que sont l'Asie, l'Afrique et l'Amérique Latine. (Jean 5:31-47; 10:38; 17:23)

5. Le corps de Christ devient une communauté unifiée, puissante, qui démontre un amour réel, dont les membres sont engagés les uns envers les autres, à grandir en Christ et à témoigner au monde qui nous entoure. (Éphésiens 4:1-16)

6. Nous encourageons l'utilisation de l'ensemble des dons et talents distribués par le Saint Esprit parmi le peuple de Dieu. (Romains 12, 1 Corinthiens 12)

7. Les encouragements, le ressourcement et l'espoir remplacent la solitude et le désespoir lorsque le peuple de Dieu travaille ensemble plutôt qu'individuellement.

EN CONCLUSION

En travaillant ensemble, des motivations puissantes et des avantages certains nous encouragent continuellement. Si nous suivons le dessein de Dieu qui consiste en des relations franches et restaurées, nous serons plus efficaces et plus susceptibles de travailler dans notre domaine de compétence, notre message sera plus crédible ; l'espoir sera renforcé ; nous constaterons plus de résultats spirituels plus rapidement et nos rêves mutuels et individuels deviendront réalité. Que demander de plus ?

3

PARTENARIAT, RÉSEAU, ALLIANCE STRATÉGIQUE

Que d'idées ! – Que de définitions !

Idée centrale

Dès que deux personnes ou plus conviennent de travailler ensemble sur quelque chose, temporairement ou sur le long terme, il s'agit d'un partenariat. On entend beaucoup parler de « réseautage » et de « partenariat » ces derniers temps. De quoi s'agit-il au juste ? Il peut être capital de savoir quel type de partenariat est adapté au défi auquel nous voulons faire face. Connaître les forces et les faiblesses des différents types de partenariats peut nous faire gagner du temps, de l'énergie, et nous éviter des frustrations.

Nombre des éléments positifs que nous tenons pour acquises sont le fruit d'un partenariat – une décision réfléchie de la part de deux ou plusieurs personnes ou organisations de travailler ensemble afin de réaliser un objectif qu'aucune d'elles n'aurait pu atteindre seule. Réfléchissons à ceci : une famille en bonne santé, un quartier sympathique, une bonne école locale, un bon orchestre symphonique, une équipe du championnat de football, un hôpital de qualité, un progrès scientifique ou médical

considérable, une armée victorieuse, un service téléphonique local d'urgence (le « 911 » si vous vivez aux États-Unis), ou envoyer un homme sur la lune et le ramener sain et sauf – chacun de ces objectifs requiert une combinaison complexe de talents, de relations, de vision, de planification, d'organisation, et une volonté commune de rassembler tous les éléments *et de les maintenir ensemble* pour réaliser le rêve.

Le partenariat en pratique : Jack pensait qu'il disposait d'une belle parcelle de terrain pour y construire la maison dont lui et son épouse rêvaient. Un jour, il a réuni des électriciens, son banquier, des menuisiers, des plombiers et une entreprise de terrassement sur le terrain en question, au même moment. Pendant environ quinze minutes, Jack tenta de décrire la maison que lui et sa femme désiraient. Tandis que Jack continuait de parler, les professionnels se regardèrent les uns les autres puis Jack avec une incrédulité croissante. Mais quand Jack en vint finalement à sa conclusion, ils étaient loin de s'attendre à ces propos : « Je sais que vous jouissez tous d'une bonne réputation de professionnels, alors les gars, je voudrais que vous vous concertiez pour faire ce travail pour mon épouse et moi. »

Et vous pensez certainement : « Comment ce gars peut-il être aussi stupide ? »

Imaginez tenter de construire une maison sans :

- définir votre motivation – pourquoi vous voulez construire la maison ?
- définir le « succès » – comment saurez-vous si vous avez la maison que vous espériez ?
- définir le nombre de personnes qui l'occuperont, son agencement ou le nombre d'étages adapté à votre style de vie ;
- déterminer les coûts – tous les coûts ;
- décider comment choisir vos plans : acheter le plan d'une autre personne ou vous attacher les services d'un architecte ?
- veiller à connaîtreles codes de construction du quartier ?
- choisir un entrepreneur qui va construire la maison selon vos spécifications, dans les délais et au prix convenu.

Toutes ces questions et des dizaines d'autres, grandes et petites, sont connues de toute personne qui a déjà construit une maison.

Construire une maison satisfaisante implique d'avoir des rêves, des talents extrêmement variés et pointus, la connaissance des matériaux, une bonne planification, des ressources financières et une surveillance constante. C'est un partenariat complexe au sein duquel les ressources humaines, techniques, juridiques et financières doivent s'accorder.

Nous pouvons rire de Jack et de son approche de la construction. Mais dans de nombreux endroits à travers le monde, des gens bien intentionnés comme Jack invitent des personnes à des réunions, espérant les amener à travailler ensemble pour réaliser un objectif particulier. Dans la plupart des cas, les objectifs ne sont jamais atteints, les frustrations sont grandes et les rêves ne se réalisent pas.

La raison d'être de ce livre est de vous aider à transformer vos rêves en réalité, en impliquant efficacement les autres dans la vision. Il vous fournira des principes, des exemples et des outils pratiques vous permettant de réunir les ressources nécessaires pour réaliser la vision. Et lorsque le projet sera terminé, tous ceux qui auront contribué à sa réalisation diront que c'était une belle expérience !

Tout partenariat du ministère sert un objectif. *S'il n'y a pas de vision, le partenariat n'a pas de raison d'être*. Définir cet objectif, le processus à suivre, qui sera impliqué et répartir les responsabilités accroît vos chances de réussite.

Les partenariats sont comme un voyage ou un projet ; plus la vision est longue ou complexe, plus vous devez réfléchir et planifier – et prier ! Vous ne pouvez pas anticiper tous les problèmes que vous allez rencontrer. Mais attendre d'avoir *tout* prévu avant de commencer est la meilleure façon de n'arriver à rien. Par contre, en savoir un peu plus sur un partenariat avant de s'y engager peut être d'une aide précieuse, augmentant votre confiance et vos chances de réussite.

Ce chapitre offre un bref aperçu sur ce que sont les partenariats – et ce qu'ils ne sont pas. Plus tard, nous étudierons plus en détail comment explorer, lancer et maintenir un partenariat efficace. Mais pour l'heure, faisons un pas de plus vers la compréhension des termes que nous utilisons.

RÉSEAUX ET PARTENARIATS

Le réseau – un mot très à la mode. Au même moment, tout le monde semble parler de partenariat. Que veulent-ils vraiment dire ? Les

partenariats et les réseaux sont-ils vraiment identiques, et si ce n'est pas le cas, en quoi diffèrent-ils ? La réponse est que non, ils ne sont pas identiques. Et bien sûr, comprendre leurs différences peut avoir un réel impact sur ce que vous faites, et sur la manière dont vous le faites. Dans le monde réel, tant les partenariats que les réseaux sont nécessaires au déploiement de la puissance du Royaume et à la restauration de l'espoir chez vos amis et collègues, tout au long du parcours.

Les réseaux

L'étude et la compréhension des réseaux humains sont devenues une véritable spécialité dans les domaines de la sociologie et de la communication. Les réseaux peuvent être simples ou complexes, faibles ou forts.

- Les réseaux faibles ou informels sont peu actifs ou intenses dans leurs rapports, ne partageant souvent que des informations ou des intérêts. Ils se forment fréquemment « sur demande » ou par affinité.
- Les réseaux forts ou plus structurés sont souvent axés sur des tâches, des projets, des problèmes, ils ont une structure, des responsabilités et des objectifs bien définis, et nécessitent d'y consacrer beaucoup de temps.

Par souci de simplicité, voici une *définition* pratique des *réseaux* : Tout groupe d'individus ou d'organisations partageant un intérêt commun et communiquant régulièrement pour promouvoir *leurs objectifs individuels*.

Notez les expressions clés suivantes :

- intérêt commun
- communiquer régulièrement
- objectifs individuels

Les réseaux visent souvent à faciliter la communication continuelle et le partage d'informations, aidant ainsi les membres du réseau à accomplir leur *propre travail individuel* de façon plus efficace. Les seuls points de connexion réels peuvent être une préoccupation commune et une communication régulière.

Le réseau peut être composé de pasteurs, d'entrepreneurs en bâtiment, de médecins, de missionnaires ou de voisins. Il peut être structuré de la façon suivante : des adhérents, des réunions régulières, un bulletin d'information, un site internet, etc. Ou il peut être informel – un simple accord pour se réunir en certaines occasions pour échanger des informations, voire des encouragements.

Les partenariats

Lorsque des individus ou des organisations vont au-delà de la simple communication et association pour aboutir à une action coordonnée autour d'un intérêt commun, cela marque bien souvent l'émergence d'un partenariat.

Les exemples que nous avons cités jusqu'ici dans ce livre montrent que les partenariats peuvent prendre plusieurs formes pour plusieurs objectifs. Des partenariats les plus simples aux plus complexes, des partenariats informels aux plus structurés, des partenariats à court terme à ceux qui durent des années.

Voici une *définition du partenariat*, qui va nous aider à démarrer : Tout groupe d'individus ou d'organisations qui partagent les mêmes intérêts, communiquent régulièrement, planifient et travaillent ensemble *pour réaliser une vision commune, au-delà des capacités de chacun des partenaires*.

Voici les expressions clés :

- intérêt commun
- communiquer régulièrement
- travailler ensemble
- vision commune
- au-delà des capacités de chacun des partenaires.

Les partenariats n'existent pas *juste* pour partager des informations ou encourager l'amitié. L'information et l'encouragement *font* partie du processus de partenariat. Mais ils sont un *moyen* qui permet d'arriver à une fin, et non l'objectif du partenariat. Tandis que les réseaux peuvent rassembler des individus ou des organisations autour d'un intérêt commun, les partenariats galvanisent les liens autour d'une vision ou d'un résultat communs. En travaillant ensemble sur cette vision ou sur ce résultat, ils peuvent atteindre des objectifs qui surpassent de loin la capacité de chacun des membres du partenariat.

En voici deux exemples :

Les réseaux en pratique : Quatre camps chrétiens d'une même région ont été confrontés à des difficultés similaire. Leurs responsables ont décidé de commencer à se réunir une fois par trimestre. En se réunissant de façon régulière, les membres du groupe

commencèrent à percevoir la « valeur ajoutée » significative pour chacun de leurs camps. Le groupe partagea des informations sur la réglementation des camps, d'autres développements dans la région, des études de cas de « meilleures pratiques » en programmation, recrutement, personnel, etc. Des spécialistes ministériels du camping ont été invités pour servir de source d'inspiration et d'idées sur l'innovation. Et le groupe établit une « ligne directe » afin de pouvoir s'appeler les uns les autres en cas de problèmes techniques ou personnels soudains.

Les quatre camps géraient un réseau classique qui offrait :

- des encouragements,
- des informations / de l'éducation,
- l'accès aux forces des uns et des autres,
- une aide potentielle en cas d'urgence.

En ayant ces points en commun, le réseau offrait *à chaque camp* la possibilité *d'exercer son propre ministère* plus efficacement.

Le partenariat en pratique : Les responsables de six camps chrétiens œuvrant dans une grande région métropolitaine comptant plusieurs villes se réunissaient occasionnellement dans le cadre d'un réseau informel. Lors de l'une de ces rencontres, un directeur de camp dit :

« J'ai le sentiment que le pourcentage réel de jeunes et d'adultes des Églises de notre région qui participent à un camp chrétien chaque année baisse régulièrement. J'aimerais donc que nous menions une étude pour voir quelle est la taille de notre « marché » et quel pourcentage de ce marché nous servons réellement ».

Un autre directeur répliqua : « Je suis sûr que c'est vrai. Mais je crains également que 95 % des participants aux camps que nous servons font déjà partie d'Églises locales. Comment pourrions-nous sortir et commencer à toucher les vies des personnes extérieures – celles qui n'ont pas accès à la bonne nouvelle ? » Un an plus tard, les camps forgèrent un partenariat qui permit de mener

à bien l'étude et fixèrent des objectifs sur la manière dont ils entendaient « accroître » le nombre de participants aux camps. Ils ont également élaboré un plan conjoint d'information/de recrutement avec toutes les Églises de la région métropolitaine. Finalement, ils ont établi un fonds commun pour octroyer des bourses d'études pour donner aux jeunes défavorisés, aux parents célibataires et à bien d'autres personnes « extérieures » l'opportunité de participer à un camp – et d'entendre parler de Jésus.

Les six camps ont développé un partenariat classique qui a fourni tous les éléments du réseau mentionnés plus haut – partage d'informations, encouragements et éducation – mais ils sont allés au-delà d'un simple réseau parce qu'ils :

- ont regardé « la vision d'ensemble » et ont eu des rêves qui dépassaient la capacité de chaque camp ;
- ont fourni, à travers plusieurs ateliers de travail dans le cadre du partenariat, des plans d'action qui ont fait passer des initiatives spécifiques du rêve à la réalité ;
- ont pu avoir un impact du Royaume plus considérable sur la région, tout en procurant des avantages réels et tangibles à chacun des camps impliqués dans le partenariat ;
- se sont appuyés sur les meilleures capacités de chaque camp mais ont accompli quelque chose de plus grand – le rêve impossible que nul n'aurait pu réaliser seul.

RÉSEAUX ET PARTENARIATS : MUTUELLEMENT EXCLUSIFS OU COMPLÉMENTAIRES ?

Le plus souvent :

- les efforts conjoints débutent sous forme de réseaux puis deviennent des partenariats,
- les réseaux sont généralement des éléments cruciaux dans les plans opérationnels des partenariats.

Dans un chapitre ultérieur, nous étudierons la façon dont les réseaux et les partenariats vont souvent de pair. Mais pour l'heure, précisons que les réseaux et les partenariats ne s'excluent pas mutuellement. En général, ils peuvent et doivent jouer des rôles complémentaires.

Quelle est votre vision ?

- Elle est peut-être définie sur le plan géographique – votre quartier ou votre ville.
- Peut-être souhaitez-vous partager l'amour de Jésus avec un groupe ethnique ou linguistique – dans votre ville ou dans un pays étranger.
- Vous désirez peut-être atteindre ou servir une tranche particulière de la société – réfugiés, sans-abris, parents célibataires, handicapés ou personnes internées dans les prisons ou les établissements de soins de santé mentale.

Le partenariat en pratique : Dans les vieux films on voyait le pilote, paré d'un casque en cuir et de lunettes à coque se pencher hors du cockpit de son avion pour tenter désespérément d'apercevoir le sol à travers le brouillard. Plus tard, lorsque la radio a permis de mettre le pilote en contact avec le sol, les personnes se trouvant sur la terre ferme devenaient les « yeux » du pilote – du moins pour une partie du voyage. Plus tard encore, un réseau complexe d'innovations technologiques interagissait avec les êtres humains pour fournir au pilote des points de référence électroniques sur le site d'atterrissage : une image radar du terrain qui se trouvait en face, des radiobalises au sol, une estimation de sa position exacte grâce à un système GPS, et enfin, un système de pilotage automatique capable de voir à travers des conditions météorologiques complètement opaques et diriger l'avion vers la piste indiquée – en toute sécurité.

Quelle que soit la vision, être capable de deviner ou de comprendre quel type de partenariat marche le mieux, est un grand pas en avant. Aujourd'hui, vous n'avez pas besoin d' « avancer les yeux fermés » ! Dans la plupart des cas, quelqu'un a déjà vécu votre expérience et serait probablement ravi de partager avec vous ce qu'il/elle a appris en chemin.[1]

DES ÉLÉMENTS POUR DÉFINIR VOTRE PARTENARIAT

Voici quatre éléments qui permettent de définir tout partenariat :

- La diversité des partenaires
- La durée du partenariat

- La structure du partenariat
- La localisation / le contexte du partenariat

Pensez à votre rêve ou à votre effort collaboratif actuel.

LA DIVERSITÉ DES PARTENAIRES

Il peut s'agir d'individus qui partagent simplement une préoccupation commune ; il peut s'agir de spécialistes, d'organisations – privées ou publiques – ou d'institutions. Combien de partenaires doivent être impliqués pour réaliser le rêve ? La diversité de vos partenaires est un élément clé pour définir votre partenariat.

Votre partenariat peut être :

- bilatéral : deux personnes ou deux organisations travaillant ensemble ;
- multilatéral (petit) : trois à dix personnes ou trois à dix organisations ;
- multilatéral (grand) : au moins dix personnes ou organisations ;
- un partenariat ou un réseau composé de personnes ou de ministères évoluant dans un contexte identique ou dans des contextes très différents.

Il ne s'agit peut-être pas simplement de savoir *combien* de personnes sont impliquées ou doivent l'être. Il vous faudra peut-être réfléchir au *type* de personnes, d'expériences ou de talents spécifiques, dont vous avez besoin. Évidemment, plus la vision est complexe, plus vous aurez besoin de personnes – et plus grand sera le résultat potentiel !

Un principe clé du partenariat

N'attendez pas d'avoir réuni « toutes les personnes » que vous souhaitez ou dont vous avez besoin avant de commencer. Cela causera frustration et inaction. Retenez ceci :

- Vous avez besoin d'une poignée de personnes compétentes et de confiance – des personnes qui ont une vision et une connaissance du défi que vous voulez relever, et qui s'engagent à au moins essayer de travailler ensemble.
- La diversité et la compétence de vos tout premiers partenaires apporte une crédibilité au partenariat que vous êtes en train de développer.

- Pendant que ce groupe clé se met à travailler, d'autres besoins du partenariat apparaîtront, de même que le besoin de personnes supplémentaires nécessaires au partenariat.
- L'élan et les progrès simples mais tangibles des débuts auront un fort impact sur votre capacité à recruter d'autres personnes dans le partenariat.
- Même si la vision est grande, soyez prêt à commencer relativement petit en fixant des objectifs limités mais réalisables. Ces objectifs « faisables » sont vitaux pour les premiers succès, ils vous apporteront une certaine satisfaction et du dynamisme – même si votre vision à long terme est encore lointaine !

• La durée du partenariat

Combien de *temps* pensez-vous qu'il vous faudra à votre partenariat pour réaliser la vision ?

De quel degré d'endurance le groupe aura-t-il besoin pour mener à bien l'initiative ?

Comment l'intervalle de temps requis va-t-il affecter la façon dont vous planifiez et mettez en œuvre votre partenariat ?

Si vous établissez un partenariat, de quel type de partenariat aurez-vous besoin pour réaliser la vision ?

- Partenariat à court terme : un à trois mois
- Partenariat à moyen terme : trois mois à deux ans
- Partenariat à long terme : deux ans ou plus

Une explosion brève et intense d'énergie axée sur la vision est souvent un élément catalyseur pour inciter les personnes ou les organisations à s'unir. Cela peut se faire à travers l'émergence d'une crise, lors d'une brève « fenêtre d'opportunité » ou par un événement de grande importance qui galvanise les gens ou les ministères en faveur de partenariats efficaces.

Un principe clé du partenariat

Plus votre vision est à long terme, plus il vous sera difficile de lancer et de maintenir le partenariat dans la durée. Accroître le nombre et la diversité des partenaires ne fait que compliquer les choses.

Le partenariat en pratique : Les organisations internationales, humanitaires et de développement ont constaté que les efforts de coopération étaient plus faciles (pas plus simples !) en temps de crises de courte durée, telles que les famines soudaines et brèves (Afrique), les pénuries de nourriture, de médicaments et de logements après un séisme (Turquie, Nicaragua), ou les dégâts après le tsunami de décembre 2004.

Le défi à long terme qui consiste à fournir une alimentation durable et d'autres services essentiels à un pays ou une région a été beaucoup plus difficile à relever. À la suite de catastrophes naturelles dévastatrices, aider les communautés à reconstruire leurs vies, leurs commerces, leurs établissements scolaires, leurs services médicaux et d'autres infrastructures essentielles, a nécessité des partenariats particulièrement « endurants ». Cela s'est produit, mais rarement.

Réfléchissez à la situation de votre propre ville ou de votre communauté qui est analogue aux exemples mentionnés plus haut à propos des organismes humanitaires et de développement. Quels types de questions ou de problèmes pourraient être traités grâce à des partenariats intensifs à court terme ? Quels types de défis au sein de la communauté exigeraient un partenariat plus durable et à plus long terme ? Pourquoi cette différence ?

La quatrième partie de ce livre, « En chemin », aborde plus en détail les principes et les défis d'un partenariat efficace.

• La structure du partenariat

Un principe d'architecture stipule que « la forme suit la fonction ». Cela signifie simplement que la structure de votre partenariat doit être *la plus simple possible* mais atteindre vos objectifs. Toute discussion sur la structure d'une organisation devrait toujours être précédée de ce qui suit :

- un accord au moins sur une vision initiale claire et convaincante ou la raison du partenariat ;
- une réflexion, une prière et une planification approfondies concernant les activités principales requises pour que le partenariat réalise la vision ;

- la définition de mesures à court et à moyen terme à prendre par le partenariat pour atteindre ses objectifs initiaux ;
- un accord sur qui peut faire quoi ou qui fera quoi, définissant les communications et les responsabilités, et sur les options de financement pour votre plan d'action ;
- un accord sur quel type de calendrier combine l'urgence du besoin ou de l'opportunité avec une évaluation réaliste du temps qu'il faudra pour réaliser les premières actions prioritaires essentielles.

Je n'ai jamais vu de partenariat efficace et durable qui ait commencé en parlant d'abord de la structure. Ceci constitue presque toujours une impasse et soulève fréquemment des questions qui ne sont pas pertinentes au début (Vous ne savez pas réellement ce dont le partenariat a besoin à ce moment précis.), ou pire encore, des questions qui entraînent la division et le découragement.

La Troisième partie, « Dans les coulisses », consacre tout un chapitre à l'importance de la vision.

Un principe clé du partenariat

N'oubliez jamais que ce qui permet d'attirer et de préserver l'engagement des personnes dans un partenariat c'est : 1) une grande vision – quelque chose qu'eux ou leur organisation ne pourraient jamais accomplir seuls, et 2) des résultats visibles – un progrès réel et pratique vers des résultats qui procurent satisfaction et encouragement. Parler d'organisation n'enthousiasme jamais les gens et ne maintient pas la vision !

Quoi qu'il en soit, une structure et une organisation adéquates sont nécessaires au partenariat pour réaliser sa vision. Il est probablement tout aussi néfaste *d'éviter* les discussions et les décisions sur la structure que de les entamer !

Le partenariat en pratique : L'une des grandes illustrations de l'engagement envers l'unité pratique et efficace dans le corps du Christ a été Billy Graham. Dès le début de son ministère, le Dr Graham a insisté sur le fait que les Églises devaient travailler ensemble dans les villes où il était invité à tenir des croisades

d'évangélisation. Il était convaincu que cette approche était biblique et que Dieu la bénirait. Dans les premières années de son ministère, il a été vivement critiqué pour ses méthodes, parce que ses croisades regroupaient des Églises aux convictions théologiques et traditionnelles très diverses. Pour que le Dr Graham et son équipe envisagent seulement de se rendre dans une ville, les Églises devaient se réunir pour lui envoyer une invitation conjointe. Cet obstacle qu'était l'unité fonctionnelle de taille, même au stade de l'invitation, n'était pas toujours facile à surmonter. Loin de là ! Bien souvent, les membres d'une équipe devaient travailler pendant des mois avec les responsables laïcs et cléricaux intéressés, juste pour atteindre ce niveau de coopération. Dans certaines villes, les Églises n'allaient même pas aussi loin. Elles n'arrivaient tout simplement pas à s'accorder pour travailler ensemble à ce niveau.

Mais pour celles qui parvenaient à envoyer une invitation conjointe, à partir de ce stade, les croisades étaient caractérisées par une vaste coopération et un soutien croissant de la part des Églises et des communautés – les choses évoluaient ainsi jusqu'à la phase de suivi. Pendant des années, j'ai été convaincu que l'une des principales raisons pour lesquelles le ministère du Dr Graham a connu une bénédiction aussi extraordinaire a été son engagement calme mais inébranlable envers ce principe.

Ceci dit, je pense que la grande majorité de ces croisades a rapproché des chrétiens dans ces communautés pour une durée limitée en vue d'atteindre un objectif spécifique et limité. Dans plusieurs villes, des Églises ainsi que d'autres ministères ont cherché à cultiver l'esprit de coopération qui a déclenché et animé ces croisades. Cependant, peu de villes ont connu une collaboration durable et stratégique du Royaume découlant de ces croisades – des partenariats qui visaient spécifiquement la transformation spirituelle de la communauté, sur une longue période de temps.

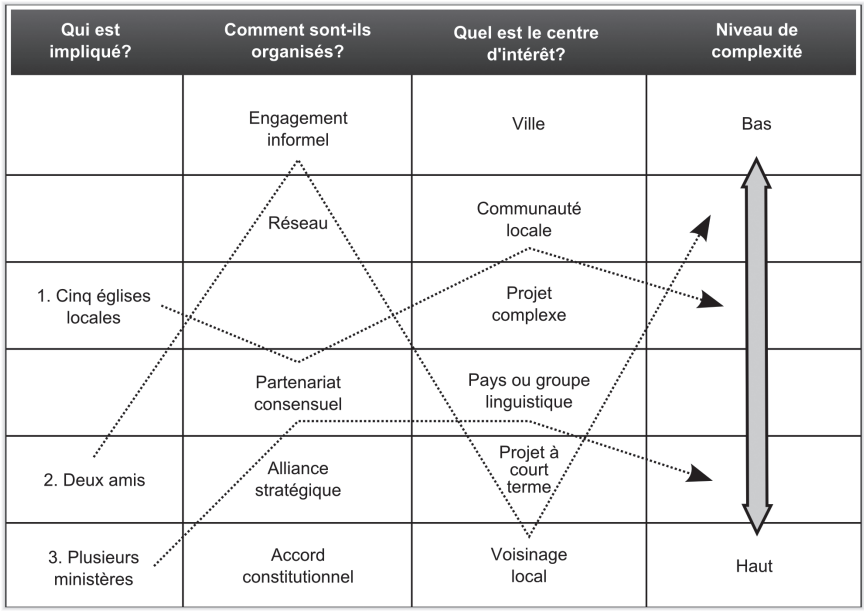
À l'instar des organisations humanitaires et de développement évoquées plus haut, passer d'une grande vision dont la durée et la portée sont limitées à une vision sur le long terme à plus grande échelle est un défi extrême. Les raisons sont expliquées à de nombreuses reprises dans ce livre.

Comme vous pouvez le supposer, les partenariats peuvent fonctionner très efficacement avec des structures très différentes. Les structures de collaboration vont des plus informelles aux plus formelles.

En voici quelques exemples :

- La prise de conscience : Les individus ou les organisations ont conscience les uns des autres (à des degrés divers) et communiquent ou entrent en contact de façon occasionnelle, ou ad hoc.
- Le réseau : Plusieurs individus ou ministères fournissent un effort conscient pour développer un moyen de partager des informations (réunions, sites internet, lettres d'information etc.) sur un sujet d'intérêt commun à chaque participant.
- La convention : Des individus ou des organisations concluent un accord simple et verbal pour travailler ensemble vers une vision commune. Peut se rapporter à un document dans lequel ils ont consigné leur vision commune (ce qu'ils souhaitent faire) et leurs valeurs (comment ils souhaitent accomplir la vision).
- Le partenariat consensuel : Les groupes travaillent ensemble sans adhésion formelle, sans droit de vote, sans cotisations financières ni aucun des éléments similaires habituellement associés à la coopération. Pour fonctionner d'une telle façon, le partenariat doit être un groupe de personnes guidées par une vision, en confiance, et avoir des résultats clairs et tangibles qui l'emportent sur la nécessité d'une organisation très structurée. Ils peuvent simplement parvenir à un consensus sur les points clés et diffuser leur accord par écrit dans un procès-verbal de la réunion.
- L'alliance stratégique : Les partenaires peuvent simplement convenir d'un protocole d'accord qui aborde des questions telles que la vision et les valeurs, le besoin d'un facilitateur ou d'une équipe de facilitation, comment gérer les rapports et les questions d'argent, et éventuellement, comment le groupe mesurera son succès ou son efficacité.
- La constitution : Les ministères, les Églises ou les individus forgent une relation formelle et contractuelle. Chaque partie s'engage à respecter certaines clauses ou conditions – se plaçant sous l'autorité du partenariat, au moins pour des aspects bien précis de son travail.

Pour plus de détails sur les éléments qui composent ces formes de partenariats, voir le chapitre 16, « Les structures d'un partenariat efficace : La forme suit la fonction ».



Voici une autre façon de considérer les différentes formes de collaboration.

Cas nº 1 : Cinq Églises locales s'intéressent aux jeunes dans leur communauté. Elles établissent un partenariat consensuel qui exige un niveau modéré d'organisation, de facilitation et d'attention continuelle afin d'obtenir des résultats efficaces.

Cas nº 2 : Deux amies découvrent qu'elles sont toutes les deux préoccupés par la situation des mères célibataires de leur quartier. Elles décident alors de prier et de travailler ensemble pour essayer de faire quelque chose. Leur organisation est simple – bien que le défi auquel elles sont confrontées puisse paraître redoutable !

Cas nº 3 : Plus de vingt organisations chrétiennes, ayant toutes pour cible un important groupe de personnes non-atteintes, s'engagent dans un partenariat consensuel stratégique d'évangélisation. Le nombre d'individus et de ministères impliqués est important. Lancer et maintenir un partenariat efficace avec un si grand nombre de participants représente un défi complexe.

Mais, particulièrement dans les premiers stades, *ne pensez pas d'abord à la structure*. Pensez et priez pour la vision. *Ce* que vous et les autres pensez faire est crucial. Une structure efficace qui montre *comment* vous

allez procéder est plus susceptible de réussir si les autres et vous-même partagez une vision convaincante.

Un peu plus loin dans le livre, j'expose de façon plus détaillée des idées et des modèles pour structurer votre partenariat.

Pour conclure ce chapitre sur les définitions, *retenons* ceci :

J'ai indiqué que, tout au long du livre, je soutiendrai qu'il existe plusieurs formes valides de collaboration du Royaume. Cependant, j'encourage continuellement les lecteurs à réfléchir de façon *stratégique*, à considérer le défi, ou le problème, dans son ensemble, et à bien réfléchir aux ressources nécessaires pour faire face à ce défi. Puis, trouver les moyens, à travers une forme de collaboration avec d'autres personnes, de regrouper ces ressources pour résoudre le problème dans son ensemble. À travers le livre je vous encourage continuellement à considérer la vision d'ensemble et à élaborer une réponse qui exploite toutes les ressources disponibles. C'est cette approche stratégique qui produit presque toujours les meilleurs résultats et les expériences les plus satisfaisantes.

Remarque : Par souci de simplicité, tout au long du livre, j'utiliserai l'expression générique « partenariat » pour désigner toutes les formes de collaboration du Royaume, sauf si une définition plus spécifique ou un « décorticage » du type particulier de partenariat s'avère essentiel pour comprendre les « comment » ou en apprendre d'avantage à leur propos.

En voilà assez sur ce sujet des définitions ; abordons à présent des questions plus intéressantes comme par exemple, la façon dont Dieu nous a destinés à travailler – ensemble.

DEUXIÈME PARTIE

Le dessein de Dieu

4

Le dessein de Dieu – LES RELATIONS

Plénitude, unité et diversité

Idée centrale

Dieu a destiné les hommes et les femmes à vivre en harmonie, dans des relations franches et saines – que ce soit dans un cadre familial ou communautaire. Le dessein de Dieu est basé sur sa propre nature. La décision tragique d'Adam et Ève dans la Genèse a détruit la transparence, la confiance, l'unité et la beauté que nous étions destinés à partager. Leur péché a créé les racines de la peur, de la division et de l'obscurité qui divisent aujourd'hui les hommes et les institutions – au sein de l'Église et hors de l'Église. Les partenariats du ministère ne sont efficaces et durables que lorsqu'ils bâtissent la confiance, travaillent de façon active à restaurer les relations et célèbrent la diversité dans l'unité. Ce faisant, les partenariats commencent à nouveau à refléter la beauté, la joie, la puissance et la plénitude que Dieu a conçu pour nous.

« Faisons l'homme à notre image ».

Dans les premiers chapitres de la Genèse, Dieu révèle son dessein pour nous.[1] Tandis que chaque individu devait être distinct, le plan de Dieu

pour toute l'humanité était la franchise, la transparence et l'unité dans cette création diverse. Adam et Ève, chacun étant un être unique, devaient être « une seule chair ». Cette unicité reflétait la magnifique unité dont parle Jésus lorsqu'il dit : « Moi et le Père sommes un ».[2]

Le partenariat en pratique : Franklin avait déjà rencontré plus d'une douzaine de responsables de ministères travaillant dans la ville. Certains étaient pasteurs dans des Églises. D'autres dirigeaient, au niveau local, des ministères spécialisés traitant des questions liées aux jeunes, aux médias et aux problèmes urbains. En travaillant sur d'autres projets interconfessionnels, il avait pu faire personnellement connaissance avec plusieurs de ces responsables.

Un certain nombre de pasteurs de la ville avaient commencé à se rencontrer et à prier ensemble depuis plus de deux ans. Mais ils ressentaient désormais l'urgence de donner du poids à leurs prières. Leur rêve était que le peuple de Dieu dans les Églises démontre l'amour et la puissance de Christ en s'associant véritablement entre eux et avec les besoins de la ville à travers une initiative partenariale.

Le problème était que personne ne savait vraiment par où commencer. Alors on a demandé à Franklin de rencontrer la plupart des pasteurs, l'un après l'autre, afin de recueillir leurs idées sur les étapes suivantes.

Il a d'abord pensé que la tâche serait passionnante. Mais après quelques semaines dans son rôle, il était surpris, déçu et incertain de ce qu'il devait faire. Au cours de ses entretiens avec des pasteurs et des dirigeants de ministères, il réalisa que la fierté du ministère et le désir de protéger la « chasse-gardée » du ministère prévalaient. En outre, il découvrit qu'il existait d'anciennes querelles relationnelles non-résolues entre plusieurs responsables chrétiens, ce qui semblait constituer un obstacle réel et pratique à toute forme de réelle collaboration.

En un mot, il n'existait aucun sentiment d'unité ou de vision commune sur lesquels s'appuyer. Autour d'un café, Franklin se confia à un ami : « Je ne sais pas quoi faire. Honnêtement, continuer dans ces conditions me semble irréaliste. Il faudrait remonter très loin en arrière pour régler certains problèmes relationnels avant

même de songer à avancer. Essayer de faire quoi que ce soit ensemble dans cette situation signifierait ignorer de réels problèmes. Cela ne peut être la voie de Dieu ».

Sommes-nous surpris de ce que Franklin a découvert ? Non, certainement pas ! C'est un scénario que nous avons rencontré ou vécu personnellement, en voyant la rupture – dans les familles, le monde qui nous entoure, et l'Église aussi.

Des relations franches et restaurées sont essentielles pour établir des partenariats durables et efficaces. Alors jetons un bref regard sur ce qui s'est passé dans les premiers chapitres de la Genèse.

La création de Dieu, l'homme, la femme et le monde naturel ont été faits à son image. Tous les éléments de la création s'accordaient naturellement et merveilleusement bien ensemble, ils fonctionnaient en harmonie. Il y avait la confiance, la paix, la beauté, la responsabilité, la joie et un sens positif de la valeur qu'avait chaque élément de la création.

Chaque élément de la création jouait un rôle utile et jouissait d'un respect certain, parce qu'ils avaient été créés par Dieu et confiés à Adam et Ève, leurs protecteurs. Adam et Ève étaient absolument uniques mais fondamentalement complémentaires. L'unicité et l'identité de chacun d'eux étaient finalement entières *dans la relation avec l'autre*.

Toutefois, suite à la décision fatidique d'Adam et Ève en Genèse 3, les *relations* ont été détruites. Considérons les cinq niveaux qui suivent :

- Dieu et l'homme, qui s'étaient rencontrés auparavant dans le jardin et avaient discuté ouvertement et librement, étaient maintenant séparés. Conscient qu'il venait de briser la confiance que Dieu lui avait accordée, Adam alla se cacher. La relation ouverte de l'homme avec Dieu était détruite. Les mots troublants, « Où es-tu ? » (3:9) résument parfaitement cette l'histoire.
- Adam, qui auparavant ne connaissait pas la peur, encore moins la honte, avoua maintenant à Dieu qu'il savait qu'il était nu. Ses yeux ayant été ouverts sur le bien et le mal, Adam avait perdu son sentiment d'unicité, de beauté et de valeur. Il regarda son « miroir » intérieur et avoua pour la première fois qu'il n'aimait pas ce qu'il voyait. La relation de l'homme avec lui-même avait été détruite. La phrase « J'ai entendu ta voix dans le jardin, et j'ai eu peur » (3:10) en est révélatrice.

- En rejetant la faute de son propre péché sur Ève, Adam nia toute responsabilité. La confiance entre les deux êtres avait changé à jamais. Le modèle étant consacré, peu de temps après, Caïn refusa d'endosser la responsabilité de l'endroit où se trouvait Abel et il mentit à Dieu. La relation de l'homme avec les autres hommes avait été détruite. Les propos « Suis-je le gardien de mon frère ? » (4:9) résonnent à travers l'histoire.
- Dans l'ordre qui était établi, Adam et Ève jouissaient d'une immense responsabilité, liberté et joie. Le travail, donné avant la chute, devait être créatif et gratifiant. La reproduction humaine devait être une expérience pleine de joie. Désormais, le sol allait résister et ne produire qu'à « la sueur du front d'Adam ». L'enfantement allait maintenant s'accompagner de cris de douleur. La relation avec l'ordre établi était détruite. « C'est à la sueur de ton visage que tu mangeras du pain » (3:19) était bien loin de l'abondance qui prévalait initialement en Éden.
- Dans le jardin se trouvaient deux arbres. L'un d'eux procurait la vie éternelle. L'autre était la source de la connaissance du bien et du mal. Pour avoir brisé le dessein de Dieu et mangé le fruit du second arbre, l'homme se vit interdire l'accès au premier arbre. Dans un acte d'amour, Dieu chassa Adam et Ève du jardin, s'assurant qu'ils ne mangeraient jamais de l'arbre de vie et qu'ils vivraient à jamais dans les ténèbres.[3] Le lien avec la vie éternelle dans la présence intime de Dieu avait été rompu. « Car tu es poussière et tu retourneras dans la poussière (3:19), dit l'Éternel. Puis il plaça à l'extrémité du jardin un ange à l'épée flamboyante « pour garder le chemin de l'arbre de vie » (3:24)

Les retombées de la décision d'Adam et Ève ont été dévastatrices. Le besoin de restauration était tragiquement évident. Voici « l'agneau qui a été immolé dès la fondation du monde » (Apocalypse 13:8).

Vous pourriez vous demander : « Qu'est-ce que le dessein de Dieu et l'histoire de sa destruction dans la Genèse ont à voir avec les partenariats du ministère ? »

Voyons cela de plus près.

Un principe clé du partenariat

Tous les partenariats durables et efficaces sont bâtis sur la confiance et sur un ensemble de relations.

Il est donc nécessaire de :

- Faire confiance aux membres – en commençant par les dirigeants (le facilitateur ou l'équipe de facilitation). Au bout du compte, la confiance doit exister entre tous les participants.
- Faire confiance au processus. La façon dont le partenariat se forme et opère envoie des signaux positifs ou négatifs forts, avec des implications lourdes de conséquences.
- Faire confiance à la vision du partenariat, à ses objectifs spécifiques et à ses plans pour mettre en œuvre les objectifs.

N.B. : Le chapitre 11, *En chemin – deuxième partie : Le lancement*, propose des éléments clés de la confiance et comment elle peut non seulement être développée mais aussi maintenue aux trois niveaux. Il inclut un schéma qui vous aidera à comprendre le processus d'instauration de la confiance.

Avec ce principe en tête, voici d'autres informations contextuelles qui ancrent notre partenariat dans le dessein de Dieu.

Jésus suggère que la nature de mes rapports avec les autres est un marqueur clé de mon cœur – qui me permet d'avoir une bonne relation avec Dieu. En Luc 10, nous lisons l'histoire du docteur de la loi qui questionna Jésus sur la manière dont il pouvait hériter de la vie éternelle. Jésus répliqua en lui demandant ce qu'il pensait que la loi disait. Le docteur, dans sa réponse désormais célèbre, dit : « Tu aimeras le Seigneur, ton Dieu, de tout ton cœur, de toute ton âme, de toute ta force, et de toute ta pensée, et ton prochain comme toi-même » (Luc 10:27).

La réponse de Jésus fut simplement éblouissante : « Tu as bien répondu (…) fais cela, et tu vivras » (Luc 10:28).[4]

Lorsque nous sommes placés dans une situation relationnelle contre notre gré, plus particulièrement en cas de stress, notre vrai caractère ressort avec une clarté remarquable. Une douzaine d'individus, soudainement contraints à passer trente jours dans un canot de sauvetage, découvrent très rapidement le vrai caractère de chacun. Ces mêmes douze personnes prises en otages et détenues dans un environnement tendu de vie ou de mort pendant une semaine vivent la même réalité. En un mot, vous ne pouvez pas cacher votre « vraie nature ».

Exercer notre ministère de façon indépendante nous conduit à masquer nos sentiments les plus profonds, nos qualités et nos ambitions. Travailler en partenariat, particulièrement sur des mois ou des années, révèle au contraire ce que nous souhaitons habituellement dissimuler nous concernant et concernant *notre opinion des autres* !

Il est clair que des personnes et même des ministères ne peuvent pas travailler efficacement ensemble sur une longue période sans remédier aux ruptures relationnelles. Cela continue à nous hanter depuis les premiers événements dans le jardin d'Éden.

En citant les commandements de l'Ancien Testament, le docteur a touché au cœur du problème : dans un partenariat, nous devons avoir des relations franches les uns avec les autres. Faire semblant ou employer des expressions banales ou pieuses (souvent des raccourcis pour éviter de réfléchir ou de parler du problème réel) ou esquiver les problèmes d'une autre manière conduit nécessairement à l'échec. Cela ne marche pas. Cela finit toujours par ressortir. Ainsi, mieux vaut affronter les problèmes et les régler concrètement. Le dessein divin est toujours préférable.

Un aspect fascinant dans la réponse du docteur de la loi et dans le commandement de l'Ancien Testament est que l'évaluation de notre amour du prochain doit reposer sur la connaissance et la compréhension de l'amour que nous avons pour nous-mêmes. En ces temps d'égocentrisme excessif, il peut sembler maladroit d'en parler, mais considérez ceci : dans la Genèse, c'est la relation d'Adam avec Dieu et son propre sentiment intérieur de fragilité et de nudité qui l'amenèrent à se cacher, rempli de honte et de crainte. Adam savait qui il était et qui il avait été, et il eut la terrible impression qu'un terrible changement avait eu lieu.

L'accent que l'Église met sur la question du salut a souvent concerné le rétablissement de notre relation avec Dieu, sans jamais évoquer le fait que Dieu veut restaurer notre sentiment d'unité intérieure. Oui, selon les Écritures, nous devons nous aimer nous-mêmes. Pas d'une façon humaniste ou narcissique, mais d'un façon qui nous permette de comprendre qui nous sommes en Christ, que nous avons été créés à l'image de Dieu, que nous avons une valeur infinie et que nous pouvons faire la différence dans le monde.

Il existe trois éléments dans l'amour selon le dessein divin :

- l'union avec Dieu
- l'union avec nous-mêmes
- l'union avec les autres

Au fil des ans, j'ai observé des centaines de croyants dans des rôles très différents. J'estime que ceux qui parviennent à une compréhension saine de *ce qu'ils sont* et de *leur propre valeur en Christ* sont presque toujours les plus efficaces dans leurs rapports avec les autres.

Les partenariats durables et efficaces se construisent toujours sur des approches authentiques qui établissent des relations de confiance, franches et restaurées.

Le partenariat en pratique : Dans mes fonctions à Interdev, on me demanda un jour de conduire la phase d'exploration d'un partenariat stratégique d'évangélisation potentiel pour un pays qui sortait à peine de plusieurs années de marxisme. Au cours de la phase d'exploration, nous avons tenté d'identifier d'éventuels participants, les antécédents en matière de ministère dans le pays, leur vision pour le futur et le type d'activités qu'ils menaient habituellement. (Voir les chapitres 10 à 12 pour une discussion complète sur les phases types de la vie d'un partenariat durable.)

Durant des décennies, le pays a été considéré comme essentiellement impénétrable – sauf par la puissance de la prière ! Au cours des quatre-vingt-dix dernières années, seule une poignée d'expatriés avaient vécu dans le pays. Ce qui compliquait les choses, c'est que juste sous la surface apparente du marxisme, subsistait l'influence de centaines d'années d'une religion traditionnelle aussi obscure que puissante.

Au cours de la phase exploratoire qui a duré dix-huit mois, j'ai effectué des voyages dans plusieurs pays et discuté avec les dirigeants de plus d'une dizaine de ministères. Dans de nombreux cas, le travail a nécessité plusieurs visites à chacune de ces organisations. Des conversations privées et confidentielles avec ces responsables ont révélé l'histoire inquiétante d'une division entre les travailleurs chrétiens qui avaient un quelconque intérêt dans le pays. La rupture était si grande que plusieurs disaient : « Si cet individu se présente à l'une de ces discussions, je n'y participerai pas ». Rappelez-vous, nous parlons de chrétiens voués à prêcher la puissance de réconciliation et de restauration de Jésus !

Plusieurs mois après ces discussions privées, le moment était finalement venu de réunir les responsables potentiels de ces ministères. L'Esprit de Dieu orienterait-il le groupe vers un partenariat

réel et fonctionnel ? Ou bien, les divisions étaient-elles si grandes qu'un réel partenariat du Royaume resterait un rêve irréalisable ?

Des groupes de prières actifs 24 heures sur 24 furent établis. Des conseillers chevronnés et pieux furent recrutés, informés, présentés puis intégrés à l'équipe de facilitation de la réunion. Dans la journée, les participants ont étudié la capacité à travailler ensemble dans le pays. Les discussions se sont articulées autour d'une nuée de problèmes et de possibilités complexes. Dans la soirée, malgré des oppositions démoniaques extraordinaires, les équipes de suivi/réconciliation travaillaient dur dans des séances de prière et de restauration avec des dirigeants de ministères – dans certains cas, toute la nuit.

Finalement, Dieu a mené le groupe vers une issue sous la forme d'un consensus sur la marche à suivre vers le partenariat. Satan connut ainsi un sérieux revers. Cependant, ayant maintenu les habitants de ce pays dans ses ténèbres pendant si longtemps, il n'était pas disposé à céder aussi facilement. Il continua à hanter le partenariat au cours des années suivantes – contraignant constamment les facilitateurs à contrôler et à résoudre les questions relationnelles essentielles à la bonne santé du partenariat.

Toutefois, si le problème des relations brisées n'avait pas été définitivement réglé avec sensibilité, amour et fermeté, jamais le partenariat n'aurait été entamé. Il ne serait certainement pas devenu un élément clé de l'extraordinaire puissance déployée par Dieu dans ce pays après 2000 ans d'obscurité.

Il s'agit là d'un véritable défi ! Malheureusement, la réconciliation est un processus bien trop souvent évité par l'Église. Nous ne voulons pas aborder les questions difficiles, souvent hideuses, du péché – particulièrement au sein du corps du Christ. Mais si nous voulons vraiment voir de réelles percées dans notre quartier, notre ville, ou au sein d'un groupe de personnes non-atteintes, il n'y a pas d'autre alternative. Le processus exige un grand intérêt, du courage et de la sensibilité.

Cette histoire s'est répétée plusieurs fois, de partenariat en partenariat. Seules les personnalités et l'intensité des questions relationnelles varient. Soyez en sûrs – Satan défend vigoureusement sa marque de fabrique que sont les relations brisées.

Et maintenant, qu'allons-nous faire de cela ? Permettez-moi de suggérer quelques éléments.

- Le dessein divin de relations harmonieuses est central à toute vie chrétienne ou à tout type d'activité du Royaume.
- Des relations harmonieuses, restaurées et franches sont capitales pour un partenariat efficace et durable.
- La tendance naturelle des partenariats est la dérive – d'un manque d'attention positive à l'indifférence totale, l'incompréhension et la réticence à admettre un problème, à tel point que même en admettant un problème grave, les parties ne sont pas disposées ou pas capables d'amener la restauration voulue.
- Les facilitateurs ou équipes de facilitation doivent être prêts à prendre des initiatives et des risques et à réparer les fractures relationnelles de manière directe tout en faisant preuve de sensibilité.
- Nous tous, disciples de Christ, sommes appelés à un ministère de réconciliation et de restauration.

Dieu nous appelle à une plénitude *personnelle*, à la transparence et à une relation saine avec lui, avec nous-mêmes et avec les autres. Mais il nous appelle aussi à être des *agents actifs de réconciliation avec notre prochain*. Croire en Dieu ne signifie pas être passif !

Considérons les principes bibliques suivants :

- Ne songez même pas à avoir une relation personnelle et franche avec Dieu si vous n'avez pas une relation franche avec vos amis et vos collègues. Vos prières n'iront pas au-delà du plafond si vous êtes dans une relation brisée. Matthieu 5:21-24 ; 18:15-17, 2 Corinthiens 2:11 et 1 Pierre 3:7 appellent à l'action.
- Appartenir au « peuple de Dieu » signifie que contrôler et agir sur les problèmes relationnels est une priorité centrale. (Colossiens 3:12-17)
- En tant que corps du Christ, la réconciliation et la restauration des relations à travers la puissance de Christ est notre mission. (2 Corinthiens 5:18-19)

Ceci me conduit à l'aspect suivant du dessein divin qui s'avère particulièrement pertinent pour le développement et l'efficacité du partenariat.

LES PARTENARIATS : UNITÉ ET DIVERSITÉ

« Être différent ne signifie pas être mauvais », dit un sociologue à sa classe, « c'est simplement *différent* ! »

L'élément vital des partenariats, c'est peut être des relations restaurées, franches et saines. Mais le cœur de tout partenariat efficace et durable, c'est qu'il concentre la force de la diversité du Royaume dans un processus et une vision unifiés. Les partenariats célèbrent la diversité et renforcent l'intégration ciblée de toute la gamme de ressources du Royaume. Tous les dons, les personnalités, les individus et les ministères ont un rôle potentiellement important à jouer au sein d'une stratégie coordonnée qui surpasse largement le potentiel de n'importe quel individu ou ministère seul.

La grande force d'unité et de diversité du dessein divin peut être vécue à travers un partenariat efficace d'une manière rarement vue dans d'autres formes de témoignage.

N'est-ce pas remarquable que, en tant qu'humains, nous sommes attirés par ce qui nous est familier – non seulement dans nos maisons, nos habitudes, notre alimentation et nos loisirs – mais aussi dans nos relations ? Notre tendance à nous retirer dans le refuge sûr de ce qui nous est familier est puissante.

Le partenariat en pratique : Une atmosphère nouvelle régnait dans la première réunion visant à explorer la coopération. Il y avait dans la salle des Luthériens, des Pentecôtistes, des Baptistes, des Épiscopaliens, des frères (en Christ) et des indépendants. Issus de contextes extrêmement différents, ils affirmaient être engagés dans la même vision.

Certaines têtes étaient baissées, craignant qu'un photographe n'apparaisse. D'autres se demandaient : « Qui sont ces gens ? Sont-ils vraiment des croyants ? ». D'autres encore pensaient secrètement : « Je n'ai jamais rencontré des gens de telles origines. Que vais-je dire aux collègues à mon retour au bureau ? ». Des dirigeants d'organisations avouèrent plus tard qu'ils se demandaient ; « Comment vais-je parvenir à expliquer cela à notre bureau local et à nos parties prenantes ? »

Plusieurs jours plus tard, après que Dieu ait aidé le groupe à se faire confiance et à développer une atmosphère d'honnêteté, tous admirent qu'ils n'avaient jamais rêvé pouvoir communiquer ouvertement dans un groupe aussi varié, encore moins accomplir véritablement quelque chose emprunt d'une valeur durable.

Le dessein de Dieu exprimé dans la Genèse avait clairement à cœur la diversité. Les plantes étaient différentes – une diversité extraordinaire, impossible à cataloguer. Les animaux étaient différents – et Adam eut le privilège de les nommer ! Le jour et la nuit étaient différents. Ils devinrent les indicateurs du temps. Le ciel nocturne témoignait d'une diversité extraordinaire dans la création. Et Ève, bien que compagne essentielle d'Adam, pourtant faite dans la chair de ce dernier, était *si* différente de lui. Elle « complétait » Adam, lui offrait amitié et intimité humaine, et fut la co-auteur des nations futures. Dans la deuxième génération de l'homme, Caïn et Abel furent des exemples de diversité. L'un était chasseur et l'autre laboureur.

La diversité extraordinaire et remarquable vint des mains du même Créateur – une créativité et une diversité qui devraient inciter l'adoration et l'admiration de ceux qui reconnaissent ce Créateur !

Maintenant, passons rapidement de la Genèse au Nouveau Testament. Est-il surprenant que le modèle divin de diversité et d'unité s'y perpétue ?

Dans le développement et le maintien du partenariat, nous sommes constamment confrontés à la tension entre notre désir d'unité dans l'objectif et le processus, et nos propres désirs purement individuels – et les désirs similaires d'autres personnes.

Les remarques de Jésus, parfois contradictoires en apparence, nous renvoient à cette tension qu'il comprenait et que nous ressentirons toujours.

À propos de la familiarité et des lieux sûrs, il dit : « Les renards ont des tanières, et les oiseaux du ciel ont des nids ; mais le Fils de l'homme n'a pas où reposer sa tête » (Matthieu 8:20). Mais ce même Jésus dit aussi : « Que votre cœur ne se trouble point (…) Il y a plusieurs demeures dans la maison de mon Père. (…) Je vais vous préparer une place » (Jean 14:1-2). En un mot, Jésus comprenait la valeur de ce qui est familier et de la « sécurité », mais il comprenait aussi qu'il y a des périodes où la mission nous appelle dans des lieux à risque et sans confort.

Poussant les gens à se déclarer, Jésus dit : « Celui qui n'est pas avec moi est contre moi » (Matthieu 12:30). Mais lorsque les disciples de Jésus ont exprimé une préoccupation à propos d'autres personnes qui n'appartenaient pas à leur groupe et qui guérissaient en son nom, Jésus répondit par le point de vue inverse : « Ne l'en empêche pas (…) car il n'est personne qui, faisant des miracles en mon nom, puisse aussitôt après parler mal de moi. Qui n'est pas contre nous est pour nous » (Marc 9:39-40).

Pendant que Jésus invitait à l'allégeance, son cœur et sa mission étaient ouverts à la diversité de disciples la plus totale.

Considérons les trois aspects suivants de la diversité dans l'unité :

1. La volonté de Jésus d'inclure tout le monde le mettait toujours en conflit avec les pratiques religieuses de l'époque. Il était prêt à écouter, à accepter et à répondre sérieusement à l'incroyable diversité de la famille humaine : les lépreux, les prostituées, les chefs religieux, les hommes politiques, les militaires, les autorités civiles, les veuves et les enfants. Ceux qui étaient spirituellement, physiquement et moralement abattus et démunis étaient tous les bienvenus à ses pieds. Son message était pour tous. Il n'est nulle part dit que Jésus ait reculé devant *quelqu'un* se présentant à lui. Quiconque le veut, peut venir. Quelles paroles magnifiques !
2. Dieu a conçu divers moyens pour communiquer son message extraordinaire d'amour et de rédemption.

- Des hommes racontaient l'histoire à d'autres hommes qui avaient des styles de vie et de communications radicalement différents. (Matthieu 11:2-19)
- Des rôles fondamentalement différents mais vitaux étaient confiés à certains par le Saint Esprit (1 Corinthiens 3:3-11).
- D'autres individus jouaient non seulement des rôles différents, mais il faisaient aussi partie d'un plan plus vaste qui suivait un calendrier très différent. (Hébreux 2:2-4).
- La même bonne nouvelle, bien qu'elle était pour tous, devait être annoncée à des publics spécifiques de manière spécifique (Actes 15:1-11).

3. Lorsque l'Église, qui est le corps du Christ, commença à émerger, ce fut une autre illustration du désir de Dieu de partager des rôles différents entre des personnes différentes – tout ceci au service du même objectif !

- Romains 12:3-1 décrit la gloire de la diversité des dons du Saint Esprit dans l'Église, puis revient à notre thème originel : dans cette diversité, il est question d'unité, de relations et de la façon dont nous nous comportons les uns envers les autres à cause du pouvoir et de l'amour de Jésus !
- En 1 Corinthiens 12:12-31, il y a un merveilleux chapelet sur le dessein de Dieu pour l'unité et la diversité dans l'Église sous l'égide du Seigneur Jésus. Mais, encore une fois, il s'agit d'un prélude

au chapitre 13 qui est la pièce maîtresse du message du Nouveau Testament sur les relations et l'amour !

- En Éphésiens 4:1-16, le message d'unité et de diversité dans le dessein de Dieu pour l'Église est, là aussi, entrelacé du message de réconciliation, d'amour et des relations transformées !

Nous savons tous que, d'une certaine façon, il est beaucoup plus facile de « travailler dans son coin » et de ne pas se soucier de ce que font les autres, de comment ils le faut, de ce que devraient être nos relations et de quel impact tout ceci a sur l'ensemble de la communauté majoritaire des non chrétiens.

Si vous êtes arrivé à un stade où le défi est trop grand pour que vous l'affrontiez seul, et si vous envisagez sérieusement le partenariat, prendre le temps de réfléchir, de prier et de prendre des mesures concernant les relations est un excellent point de départ.

5

Le dessein de Dieu – LE CHANGEMENT SPIRITUEL

Un processus et non un événement.

Idée centrale

Les Écritures et les expériences de la vie montrent clairement que le changement spirituel se produit avec le temps. Qu'il s'agisse d'un seul individu qui se tourne vers Christ ou d'une communauté qui est transformée par la puissance de l'évangile, c'est un processus et non un simple événement. Les décisions qui semblent être prises « soudainement » sont presque toujours basées sur des événements et des influences antérieurs. Il est rarissime d'obtenir des résultats rapides concernant les sujets spirituels délicats. Le dessein de Dieu implique presque toujours de nombreuses personnes et de multiples formes de communications pendant une certaine période de temps. Les vrais partenariats contribuent à sensibiliser sur ce processus ; ils peuvent unir des personnes engagées dans une vision commune, révéler comment les différentes parties correspondent les unes avec les autres, permettre de suivre les progrès et encourager chacun tout au long du chemin.

Permettez-moi d'aller droit au but. Les principaux points de ce chapitre et du chapitre suivant contrastent nettement avec la plupart des pratiques et enseignements traditionnels chrétiens de l'occident sur les stratégies de témoignage et de service. Chaque fois que j'ai partagé ces idées, elles ont souvent reçu l'adhésion de tous. Certaines personnes connaissent même de véritables moments de compréhension lorsqu'elles découvrent une nouvelle façon de voir les choses, et dans de nombreux cas, ressentent de l'enthousiasme et un sentiment d'encouragement. Mais les questions discutées dans les quelques pages qui suivent figurent parmi les nombreux aspects sur lesquels nous avons laissé notre culture influencer largement notre conception de l'évangile, et la façon dont ce dernier doit être vécu et présenté.

La perspective culturelle occidentale de l'individualisme et des résultats rapides affecte sérieusement notre perception des Écritures elles-mêmes, la façon dont les individus viennent à Christ, comment on devient un disciple et comment sont mises en œuvre des stratégies efficaces d'évangélisation et de service. Les partenariats efficaces remettent en cause toutes ces notions.

Mais laissons Jésus ouvrir le débat.

> Ne dites-vous pas qu'il y a encore quatre mois jusqu'à la moisson ? Voici, je vous le dis, levez les yeux, et regardez les champs qui déjà blanchissent pour la moisson. Celui qui moissonne reçoit un salaire, et amasse des fruits pour la vie éternelle, afin que celui qui sème et celui qui moissonne se réjouissent ensemble. Car en ceci, ce qu'on dit est vrai : L'un sème, et l'autre moissonne. Je vous ai envoyés moissonner où vous n'avez pas travaillé, d'autres ont travaillé, et vous êtes entrés dans leur travail. (Jean 04:35-38)

Ce passage bien connu ouvre une parenthèse dans les échanges entre Jésus et ses disciples lors de leur rencontre avec la femme samaritaine. Le premier ou les deux premiers versets sont souvent utilisés pour nous amener à considérer la volonté des cœurs autour de nous et l'urgence de partager la *bonne nouvelle*. Bien que l'urgence et la motivation soient cruciales, remarquez comment le « déjà » dans la première partie du passage est particulièrement équilibré dans le reste du passage, avec un accent tout particulier mis sur le processus, sur une vue globale et sur le long terme.

Quel genre de vision du Royaume Dieu met-il en votre cœur ? Est-ce les habitants de votre quartier ou une vision pour les pauvres et les sans-abris de votre ville ? Peut-être est-ce le désir d'apporter la *bonne nouvelle* au camp de réfugiés de votre localité. Ou peut-être ressentez-vous un souci

brûlant pour un petit « groupe de personnes non-atteintes » et peu connues quelque part en Asie.

Tendre la main aux autres au sein d'un partenariat stratégique est le meilleur moyen de mettre en œuvre la vision et de faire face à ce processus spirituel capital.

Un peu plus loin nous verrons comment tout ceci est lié à la bonne pratique du partenariat. Mais retenez ceci : vous n'êtes pas seul. D'abord, Dieu manifeste son amour pour ces mêmes personnes. Il agit déjà dans leurs cœurs de diverses manières – des manières dont vous ne savez peut-être rien. De plus, il se produit chaque jour des événements dans la vie de ces personnes. Elles sont touchées par d'autres personnes et par des communications de plusieurs sortes. Vous servez et vous entrez dans des vies qui ne sont pas statiques, mais dynamiques, telles un fleuve.[1]

Les personnes que vous désirez atteindre et servir suivent un cheminement. Les différents membres d'un partenariat peuvent jouer plusieurs rôles, en touchant les vies de votre public de différentes manières en les orientant vers Jésus, et finalement en leur montrant leur maturité spirituelle. Mais pour réaliser le plein potentiel de ce que Dieu peut faire, il nous faut un respect nouveau pour l'importance du rôle des autres. Réaliser qu'un changement significatif peut prendre du temps et que la participation des autres a de la valeur, peut nous apporter de l'équilibre, un espoir nouveau, sans *jamais minimiser l'urgence de la vision*.

Le partenariat en pratique : C'était un appartement luxueux dans un bâtiment à la mode d'une grande ville de la côte Est. La réception était remplie de douzaines d'invités engagés dans des conversations animées autour d'un verre et de plateaux de hors d'œuvres. On me présenta une femme attirante qui, au cours de notre conversation, me confia qu'elle était récemment devenue croyante. Toujours intéressé par la façon dont les gens font le voyage à l'intérieur du Royaume, je lui demandai de me raconter son histoire.

Elle avait été élevée par des parents indifférents à la religion. Cependant, une tante qui était une chrétienne très engagée, avec la permission de ses parents, l'amenait régulièrement à l'école du dimanche et à l'Église pendant toute sa scolarité primaire et secondaire. Pour elle, l'un des événements mémorables de ces sorties du dimanche était le déjeuner ou le glacier après l'Église.

La tante rappelait à sa nièce qu'elle priait pour elle chaque jour. Un jour, la tante déménagea. Mais elle écrivait à sa nièce et continuait de prier pour elle.

Par la suite la jeune fille alla à l'université, obtint un diplôme supérieur et progressa rapidement dans son domaine professionnel. Chemin faisant, elle se maria mais l'union se solda par un divorce. Dans le même temps, elle rencontrait des problèmes au travail. En un mot, sa belle vie semblait désormais bien morne.

« Une nuit, seule dans mon appartement, j'étais assise avec un verre à la main devant ma télévision en passant d'une chaîne à l'autre. Soudain, je suis tombée sur Billy Graham prêchant lors d'une croisade. Je ne sais pas pourquoi, mais j'ai continué à regarder. À la fin, il regarda les téléspectateurs droit dans les yeux et leur demanda de répéter une prière avec lui afin d'accepter Jésus comme Sauveur. Il dit ceci : 'Si vous avez perdu tout espoir, Jésus peut changer votre vie et vous redonner espoir.' »

« Bien », dit-elle, « j'ai récité la prière, et en peu de temps, ma vie fut changée. Ce n'était pas quelque chose de magique. J'ai juste réalisé que j'étais libérée, pardonnée de mes péchés et de mes fautes, et que l'on m'avait redonné espoir. »

Il y avait eu des centaines de conversations entre la tante et sa nièce, des centaines de prières dites par la tante, et toutes ces visites à l'école du dimanche et à l'Église suivies des déjeuners ou des glaces. Il y avait eu ces lettres constantes de soutien et de prières. La question est la suivante : Qui a été l'évangéliste ? Billy Graham, qui n'a jamais rencontré la dame ? Ou la tante fidèle ?

On peut tirer beaucoup de leçons de ce genre d'histoires. Peut-être connaissez-vous ou avez-vous personnellement vécu des histoires semblables. Qu'en est-il de votre propre voyage spirituel ? Parfois, le voyage implique de nombreuses influences dont nous pouvons nous souvenir : des hommes, des livres, des films et des circonstances ! Quel que soit votre voyage, il reflète certainement la contribution de plusieurs personnes qui ont contribué à vous amener là où vous êtes aujourd'hui.

Un principe clé du partenariat

Le changement spirituel significatif se produit avec le temps. Généralement, il

- implique plus d'une personne et plus d'une forme de communication ;
- reconnaît que des personnes différentes dans notre public sont à différents stades du processus spirituel ;
- permet aux partenariats stratégiques d'utiliser toutes les ressources disponibles du Royaume, étant donné que des formes différentes de services et de témoignages sont adaptées à différents membres de l'auditoire ;
- signifie que des individus touchés par un ministère à un moment de leur voyage spirituel peuvent être consciemment liés ou orientés vers un autre ministère parce que le partenariat renforce cette sorte de coordination et d'efficacité.

L'interaction incisive de Jésus avec ses disciples en Jean 4 près du puits de Samarie, citée au début de ce chapitre, nous est fort utile ici.

- Premièrement, respectons le fait que d'autres personnes sont ou ont été impliquées dans les résultats spirituels d'autres personnes, pour lesquels nous prions et œuvrons.
- Deuxièmement, reconnaissons que chaque personne a un rôle que Dieu utilisera si ce rôle est fidèlement joué.
- Troisièmement, considérons la bénédiction lorsque nous reconnaissons que le Seigneur de la moisson unit véritablement ceux qui « sèment » et ceux qui « moissonnent » pour sa gloire – chacun jouant un rôle vital.

Un regard plus approfondi sur la communication de Dieu peut être utile lorsque nous travaillons en partenariat. Voyez comment cette communication pour le changement spirituel en l'homme et dans les communautés a été et continue d'être un processus. Comprendre cet aspect du dessein divin est vital mais souvent mal compris. Le clarifier nous aide à voir la valeur des partenariats efficaces – comment ils peuvent aider le peuple de Dieu, travaillant ensemble, à aborder une vision du Royaume qui serait apparemment irréalisable sans eux.

Les premiers passages de l'épître aux Hébreux dans le Nouveau Testament résument l'histoire de la communication entre Dieu et l'homme. Ils suggèrent qu'à travers l'histoire, à maintes reprises et de plusieurs manières, et avec une spécificité toujours plus grande, Dieu nous a parlé – concluant avec Jésus et la venue du Saint Esprit.

L'enchaînement des événements a débuté très tôt. Dieu communiquait directement avec Adam et Ève. Ces communications, avant le péché, étaient franches, claires et pleines de confiance et d'espoir. Le péché de l'homme a troublé la communication avec Dieu, ce qui a eu pour conséquence l'épopée de Noé, le déluge, la tour de Babel, et finalement, au début de l'histoire de la rédemption, la sortie d'Abram hors de la Mésopotamie. Avec la foi d'Abram, ce fut le début d'un voyage remarquable dans lequel il devint Abraham et le père d'une grande nation, dont les habitants seraient « aussi nombreux que les étoiles du ciel nocturne ». Le voyage a conduit en Canaan, en Égypte, au désert, de nouveau en Canaan à travers des sacrificateurs, des rois et des prophètes.

Finalement, le voyage s'acheva par la venue du glorieux Agneau de Dieu promis, le Messie, Jésus-Christ. Voici ce que dit l'épître aux Hébreux :

> Après avoir autrefois, à plusieurs reprises et de plusieurs manières, parlé à nos pères par les prophètes, Dieu, dans ces derniers temps, nous a parlé par le Fils ; il l'a établi héritier de toutes choses ; par lui il a aussi créé l'univers.
>
> Car, si la parole annoncée par des anges a eu son effet, et si toute transgression et toute désobéissance ont reçu une juste rétribution, comment échapperons-nous, en négligeant un si grand salut ? Le salut, annoncé d'abord par le Seigneur, nous a été confirmé par ceux qui l'ont entendu, Dieu appuyant leur témoignage par des signes, des prodiges, et divers miracles, et par les dons du Saint-Esprit distribués selon sa volonté. (Hébreux 1:1-2; 2:2-4)

On pourrait s'imaginer que le Dieu qui est capable de toutes choses aurait pu à un moment du début de l'histoire, choisir de simplifier largement le processus de la révélation et de la rédemption. Suite à la décision catastrophique de l'homme en Éden, et pour réparer le péché et le désordre créé par l'homme, Dieu aurait pu intervenir et « régler le problème » en un rien de temps. Mais il ne le fit pas.

Tandis que se déroulait l'histoire du voyage de l'homme, la communication de Dieu restait fidèle. Elle devenait de plus en plus diverse, de plus en plus spécifique, de plus en plus complète et de plus en plus personnelle.

Cependant, bien que composée de nombreux éléments, elle fut un processus et non un événement unique. Dans le grand récit de Jésus, Dieu vint finalement, *avec une forme humaine*. Jésus dit qu'il n'était pas venu pour abolir toutes choses, mais plutôt pour accomplir l'Ancien Testament. Pourtant il était là, juste en face de nous ! Dieu Lui-même ! C'était absolument parfait, une communication totale.

Mais même avec la mort et la résurrection de Jésus, il y avait encore d'autres chapitres à venir dans le processus de la révélation de Dieu, de sa communication avec nous et de sa provision pour notre voyage spirituel.

La réalisation spectaculaire de la promesse de Jésus aux disciples sur la venue du « consolateur » est dépeint en Actes 2 – les célèbres scènes de la Pentecôte. Se tenant devant la foule immense, ébranlée et confuse par les événements incroyables qui se déroulaient, Pierre mis les choses en perspective en disant qu'ils ne devaient ni craindre ni être confus mais, au contraire, se réjouir. Ces événements étaient quelque chose que Dieu avait toujours prévu dans sa stratégie de communication du salut. Pendant son discours, il cita le célèbre passage du prophète Joël :

> Dans les derniers jours, dit Dieu,
> je répandrai de mon Esprit sur toute chair ;
> Vos fils et vos filles prophétiseront
> Vos jeunes gens auront des visions,
> Et vos vieillards auront des songes.
> Oui, sur mes serviteurs et sur mes servantes,
> Dans ces jours-là, je répandrai de mon Esprit ; et ils prophétiseront.
> Je ferai paraître des prodiges en haut dans le ciel et des miracles en bas sur la terre,
> (Actes 2:17-19a)

À présent vous vous demandez probablement « Qu'est-ce que cela peut bien avoir à faire avec le partenariat ? C'est une histoire du passé ; Jésus est venu ; le Saint Esprit est avec nous aujourd'hui. Quelle différence cela fait-il dans notre stratégie habituelle qui consiste à travailler en partenariat avec les autres pour toucher les vies des personnes avec la puissance et l'amour de Jésus ? »

Écoutez-moi attentivement. Je pense que la façon dont tout cela est lié deviendra évidente. Ce faisant, je crois que vous serez aussi enthousiasmés que moi par le dessein de Dieu, comme tous ceux qui sont impliqués dans le mouvement du partenariat.

Depuis longtemps, l'Église a admis que Dieu communique de diverses manières et que, à travers ces communications, il donne aux individus l'opportunité de répondre.

En Romains 1, l'apôtre Paul suggère que Dieu continue *toujours* de communiquer – nous rapproche *toujours* plus de lui. Seul notre péché nous aveugle, rend notre esprit confus, endurcit nos cœurs. L'épître aux Romains dit que *nul* n'a d'excuses, parce que si les yeux sont ouverts et les cœurs réceptifs, *Dieu peut être connu*. C'est une affirmation stupéfiante.

> En effet, les perfections invisibles de Dieu, sa puissance éternelle et sa divinité, se voient comme à l'œil nu, depuis la création du monde, quand on les considère dans ses ouvrages. Ils sont donc inexcusables ! (Romains 1:20)

Les théologiens appellent cela la révélation générale. En un mot, le caractère éternel et invisible de Dieu peut être « décodé » à travers sa création visible ! Ou, à l'inverse, la création visible et éphémère (selon Apocalypse) de Dieu est un énorme système de décodage pour que l'homme voit et vienne à comprendre le caractère éternel et invisible de Dieu. C'est extraordinaire ![2]

Mais Dieu, dans sa grâce, ne s'appuie pas uniquement sur cette révélation générale. Il ne s'appuie même pas sur l'étalage kaléidoscopique du témoignage de l'Ancien Testament.

Toujours bienveillant, prenant toujours l'initiative de la rédemption, Dieu fait le sacrifice ultime pour démontrer son amour. Il envoie son propre Fils. Il envoie un messager qui nous ressemble, qui est tenté comme nous, mange et dort comme nous, mais qui pourtant, est omniscient. Puis Dieu achève la création et l'œuvre magnifique du Christ en nous fournissant d'autres ressources à travers la présence continue de l'Esprit Saint. Et, finalement, alors que nous sommes dotés de tout ceci, Jésus, dans sa puissance, *nous envoie* dans le monde en tant que ses représentants. (Matthieu 28:19-20) Maintenant, nous *portons* le message et nous *sommes* le message ! Comme le décrit l'apôtre Paul :

> Et tout cela vient de Dieu, qui nous a réconciliés avec lui par Christ, et qui nous a donné le ministère de la réconciliation. (2 Corinthiens 5:18)

Alors, où tout ceci nous mène-t-il ? Et en quoi tout cela se rapporte-t-il aux partenariats stratégiques et efficaces ? Voici un résumé des idées pour nous aider :

- Dieu peut se « révéler » à nous dans un événement ou un moment mémorable. Il l'a fait des millions de fois. Il le fera aujourd'hui avec de nombreuses personnes. Mais le modèle typique de Dieu est de communiquer avec nous en tout temps, en nous fournissant plusieurs manières d'écouter, d'apprendre et de répondre.
- Dieu emploie plusieurs formes de communication pour nous aider à voir, à entendre et à comprendre. C'est un communicateur multimédia ! Souvenez-vous des arcs-en-ciel, des buissons ardents, des ânes parlants, des doux murmures, des plaies, des pestes, des colonnes de feux et de nuages, des miracles, des voix provenant du ciel, des prophètes et des Écritures elles-mêmes. Sa créativité est extraordinaire !
- Dieu a donné aujourd'hui à son Église, des diversités de voix, de dons et de façons de communiquer sa puissance et son amour.
- En priant pour l'œuvre de Dieu dans une communauté, une ville, un groupe ethnique, ou une mission de terrain à l'étranger, les partenariats durables, qui opèrent sur le long terme, peuvent aider à coordonner les canaux de communication de Dieu et à les rendre bien plus efficaces que si chacun de nous se contentait de « faire à son idée, dans son coin ».

Soyons honnêtes. Particulièrement en occident, nous voulons des solutions simples et des résultats durables. Même dans notre planification financière personnelle, les professionnels nous recommandent toujours d'éviter de vouloir devenir riche trop vite. Au contraire, on nous encourage à investir à long terme. Il n'est pas surprenant que le désir d'obtenir des résultats rapides envahit les moindres recoins de nos pensées. Son influence fonctionnelle sur notre perception de la rédemption est puissante, que nous priions pour la vie d'un seul individu, pour la restauration d'une grande ville, ou que nous priions pour la liberté à travers la *bonne nouvelle* pour un groupe de personnes non-atteintes et liées à Satan. Nous voulons des résultats maintenant.

La combinaison de notre désir d'obtenir des résultats immédiats et la tendance occidentale vers l'individualisme est source de frustration, de stratégies inefficaces et d'attentes irréalistes.

En conséquence, des millions de personnes n'ont encore jamais entendu parler de Jésus, et donc, n'ont certainement pas pu lui donner leur vie ! L'individualisme signifie que vous faites route tout seul, en ignorant ou en minimisant la valeur des autres et le rôle créatif qu'ils pourraient jouer. Le désir d'obtenir des résultats rapides signifie que nous imposons

des exigences déraisonnables aux gens et influons sur les décisions qu'ils doivent prendre lors de leur passage de l'obscurité à la lumière.

Pourquoi est-il important de comprendre qu'un changement spirituel véritable et durable est presque toujours un processus, et non un simple événement ? Parce que la vie est un voyage. Notre Sauveur Jésus, « a *appris*, bien qu'il soit Fils, l'obéissance par les choses qu'il a souffertes » (Hébreux 5:8, italiques ajoutés). Au cours de ce voyage, les partenariats aident le peuple de Dieu à travailler ensemble, à célébrer les rôles de chacun, et à témoigner de la capacité de Jésus à nous rendre véritablement humains – en partenariat.

Bruce Barton, (l'une des légendes de l'édition publicitaire américaine et fondateur de l'agence publicitaire Batten, Barton, Durstin, & Osborne) a écrit un livre ayant pour titre *The Man Nobody Knows* [L'homme que personne ne connaît]. Barton a pris la peine d'observer en tant que profane les communications de Jésus avec les yeux d'un spécialiste moderne et professionnel de la communication. Voici ma reformulation d'une illustration simple mais éloquente de Barton[3] :

Comment montez-vous dans un train en mouvement ? Est-ce que vous l'approchez d'un angle droit ? Dans le meilleur des cas vous serez embarrassé. Dans le pire des cas vous serez blessé. Non, la meilleure façon de monter dans un train en mouvement est de le longer, de courir à la même vitesse que le train, environ, puis il vous suffit de sauter à l'intérieur.

Ce que Barton veut dire est éloquent et simple. Dans nos efforts de partager Christ, bien souvent

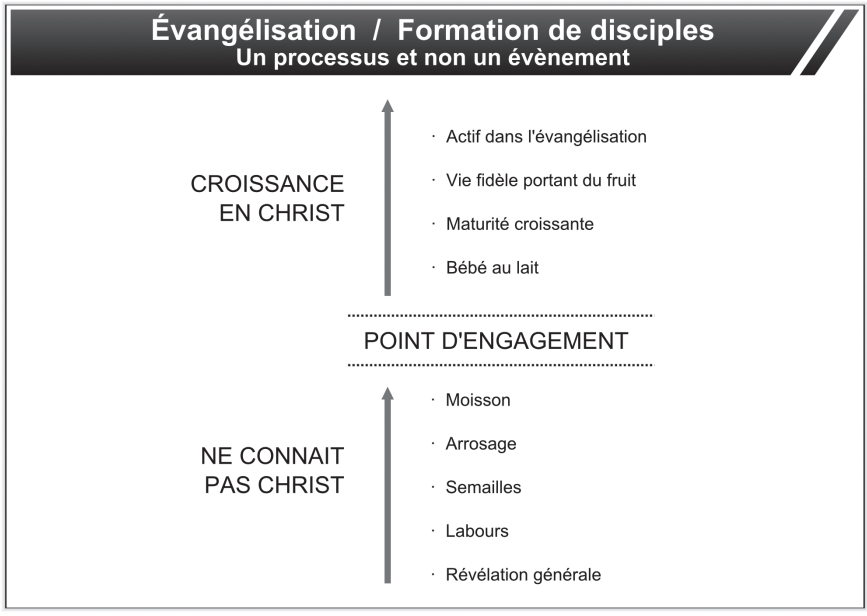
- nous ignorons que le train est déjà en mouvement,
- nous semblons peu nous préoccuper de la direction qu'il prend,
- nous demandons en réalité à l'individu que nous voulons atteindre de « descendre du train » afin que nous discutions sur notre propre terrain, en des termes qui nous sont familiers.

Bien sûr, « aujourd'hui est le jour du salut ». Il est vrai que le message est urgent. Oui, il est vital que nous encouragions les hommes à se *détourner* de leurs anciennes habitudes *vers* une nouvelle vie en Christ.

Dans une métaphore inconnue des gens de la ville aujourd'hui, mais qui était bien comprise au temps du Nouveau Testament, Jésus présenta l'image du fermier, du cultivateur, en Matthieu 13. C'est la parabole du processus des semailles et des types de « terrain » (les cœurs) qui reçoivent les semences. Mais dans le passage au sujet de la moisson, au début de ce chapitre, en Jean 4:34-38, Jésus transforma la métaphore en un moyen de comprendre nos rôles stratégiques en travaillant ensemble – sous sa

direction. Il y résuma comment lui et le Saint Esprit travaillent dans la vie de chaque individu : certains plantent, d'autres arrosent et d'autres encore moissonnent. Chacun fait l'œuvre de Dieu. Chacun *est important*. Et, devant son trône, un jour, ils *se réjouirent ensemble* !

Jésus a évoqué les principes du changement spirituel. Et d'autres y ont travaillé dans d'autres sections des Écritures – particulièrement l'apôtre Paul. Le schéma ci-dessous permet d'illustrer, sous forme graphique, le processus du changement spirituel suggéré dans les passages que nous examinons ici :



Au bas du schéma se trouvent les premiers stades – labours et semailles. Après, vient l'arrosage. Ensuite, viennent les étapes de la moisson et du discipolat. Certains pourraient se plaindre que le schéma est beaucoup trop simpliste. J'estime que, bien que le voyage pourrait être complexe et s'étendre sur une longue période de temps pour certains, quel que soit le public que nous cherchons à influencer avec l'amour et la puissance du Christ, ces éléments clés sont toujours présents. On pourrait proposer des sous-éléments, ou affiner ces éléments, mais, au bout du compte, être conscient de ces éléments fondamentaux *et les prendre en considération de façon stratégique* est un défi majeur et une discipline bien trop souvent ignorée.

Les partenariats efficaces unissent tout le monde dans le processus – chacun de nous utilisant ses dons, vivant dans la fidélité et célébrant sa joie d'appartenir au plan de Dieu.

Bien évidemment, la révélation générale de Dieu, mentionnée au début de ce chapitre (Romains 1:19-20), se poursuit à travers tout ceci – si l'on a des yeux pour voir et un cœur pour comprendre. Tous les efforts que nous consentons pour partager l'amour et la nature de Christ doivent tirer profit ou se baser sur les révélations puissantes et absolument évidentes que Dieu fait sur lui-même chaque jour quand il continue fidèlement à faire briller le soleil à l'horizon !

Soit dit en passant, l'Église préfère le plus souvent investir ses ressources dans des activités en rapport avec les éléments situés dans la partie médiane à supérieure du schéma.

Pourquoi ? Parce que c'est à ce niveau que

1) l'on peut observer les « résultats » et que
2) les chrétiens existants peuvent croître en Christ, être en communion et « jouir » des bénédictions de la famille chrétienne.

La partie inférieure du schéma représente les lieux où la situation est difficile, souvent avec peu de résultats visibles.

Dans le chapitre suivant, nous examinerons d'autres schémas qui aident à cerner cette idée du changement spirituel en tant que processus. Ils illustrent également en quoi les partenariats efficaces représentent une stratégie idéale pour renforcer ce genre de processus, et avoir le plus grand impact en un temps très court.

Jetons à nouveau notre regard sur la métaphore de l'agriculture dans le Nouveau Testament :

Partant de la parabole du semeur et de son utilisation par Jésus avec ses disciples, en Jean 4, l'apôtre Paul va un peu plus loin avec cette image. Dans l'Église de Corinthe, il était confronté à des groupes qui favorisaient un prédicateur ou un enseignant au détriment d'un autre. La réponse de Paul fut la suivante :

> Quand l'un dit : Moi, je suis de Paul ! Et un autre : Moi, d'Apollos ! N'êtes-vous pas des hommes ? Qu'est-ce donc qu'Apollos, et qu'est-ce que Paul ? Des serviteurs, par le moyen desquels vous avez cru, selon que le Seigneur l'a donné à chacun. J'ai planté, Apollos a arrosé, mais Dieu a fait croître, en sorte que ce n'est pas celui qui plante qui est quelque chose, ni celui qui arrose, mais Dieu qui fait croître. Celui qui plante et celui qui arrose sont égaux, et chacun recevra

sa propre récompense selon son propre travail. Car nous sommes ouvriers avec Dieu. Vous êtes le champ de Dieu, l'édifice de Dieu. (1 Corinthiens 3:4 et -9)

Voilà des paroles dures. Mais dans ce passage nous comprenons plusieurs choses.

La mère qui prie pour ses enfants pendant qu'elle fait la vaisselle, le pieux professeur qui agit et parle comme Christ dans une salle de classe, et l'individu qui « appelle les gens à se décider », que ce soit autour d'un café ou du haut d'une tribune dans un stade, sont tous importants. Tout le monde fait partie du plan d'évangélisation et de salut de Dieu. Tous doivent être célébrés et encouragés à accomplir fidèlement les rôles que Dieu leur a confiés. Et – grande nouvelle – tous se réjouiront ensemble pendant la moisson.

Ce qui est particulièrement saisissant et rassurant, c'est cette phrase remarquable : « Celui qui plante et celui qui arrose sont égaux, et chacun recevra sa propre récompense selon son propre travail » (3:8).

Alors nous comprenons bien que la vrai question, c'est la *fidélité*. Est-ce que nous faisons tout notre possible, avec la puissance de l'Esprit de Dieu, pour utiliser à bon escient nos atouts et nos dons dans son œuvre, en aidant les autres à le découvrir ou à croître en lui ?

Nous savons, grâce à des passages tels que Romains 12, 1 Corinthiens 12, et Éphésiens 4, que le Saint Esprit a distribué de merveilleux dons parmi le peuple de Dieu. L'apôtre Paul a décrit Apollos, lui-même et Dieu comme des partenaires – utilisant les dons que le Saint Esprit leur avait accord donnés pour voir Christ manifesté pleinement dans la vie de chaque croyant à Corinthe.

Les partenariats efficaces du peuple de Dieu, que ce soit dans votre quartier ou dans le cadre d'une stratégie internationale complexe de radio et de télévision, nous encouragent à nous unir, à reconnaître les rôles de chacun, à planifier les semailles, l'arrosage, la moisson et la formation des disciples, et à surveiller le bon fonctionnement de tous ces éléments ensemble.

Le partenariat en pratique : Depuis des siècles, le groupe tribal était islamique. Pendant environ un siècle au cours de cette période, des pionniers missionnaires ont fidèlement partagé la bonne nouvelle. Mais seulement une petite poignée d'hommes avait cru. Alors qu'elle travaillait dans ce pays, une organisation

chrétienne s'accorda avec le gouvernement pour forer des puits d'une nécessité vitale, dans les villages très éloignés de cette tribu riche en traditions. En bordure de désert, l'eau était rare. Tout au long de son histoire, ce peuple avait dû transporter à la main une eau souvent polluée, pendant des heures chaque jour. Cette eau provenant des rivières ou de sources secondaires les avait maintenus en vie.

C'était un projet énorme et difficile. Mais lorsqu'il fut achevé, il y avait des puits dans des centaines de villages. Des chefs de villages témoignèrent en ces termes :

« Les chefs traditionnels musulmans voulaient seulement notre argent et une partie de nos cultures. Vous, les chrétiens, nous avez apporté la chose la plus importante dont nous avions besoin – l'eau. »

Mais, lorsqu'on interrogea le leader chrétien qui avait piloté ce projet, il dit : « Des gens de mon organisation me demandaient sans cesse : 'Où est l'évangélisation dans votre projet ?' » Il poursuivit en disant : « Je croyais avoir fait de l'évangélisation tout a long de ce projet ! »

Juste avant la fin de ce projet de forage de puits, un partenariat de plus d'une douzaine de ministères chrétiens, internationaux et locaux vit le jour pour ce groupe tribal. Aujourd'hui, sept ou huit ans après le lancement de ce projet, une initiative internationale de prière soutient ce partenariat ; le film *Jésus* est achevé et largement diffusé ; le Nouveau Testament terminé et publié ; la production de la documentation est coordonnée ; l'alphabétisation est enseignée, permettant l'éducation et la lecture des Écritures ; des programmes de radio en langues locales sont diffusés, et les cliniques répondent aux besoins physiques.

Une décennie après le lancement du forage des puits, le partenariat aide à coordonner une diversité de services et de témoignages chrétiens. Par un merveilleux rebondissement, des missionnaires chrétiens emménagent dans ces mêmes villages pour y vivre et fournir des services éducatifs et agricoles essentiels et pour témoigner au nom de Christ. La crédibilité accordée à l'évangile grâce aux puits a ouvert des portes. De plus en plus de membres de ce groupe tribal se tournent vers Christ et une petite Église a commencé à se développer.

En jetant un regard en arrière, il est maintenant clair que le travail fidèle et solitaire du forage de puits dans la chaleur extrême a non seulement apporté de l'eau à ces hommes pour vivre au quotidien, mais c'était aussi une étape du plan de Dieu pour ouvrir leurs cœurs à l'eau vive éternelle découlant de sa vie.

Ces personnes se tournent vers Christ à l'issue d'un processus par lequel Dieu a révélé son amour à travers de nombreuses personnes dans la durée. Et toutes les personnes impliquées dans le partenariat, ceux qui prient à travers le monde, ceux qui de leur maison apportent leur soutien et ceux qui travaillent sur le terrain, espèrent se réjouir ensemble lorsque, dans la foi, ensemble avec la majorité des membres de cette tribu, ils se tiendront autour du trône de Jésus, chantant des louanges à l'Agneau !

Prenez un moment pour réfléchir à votre propre vision. Bien que les circonstances puissent être très différentes, y a-t-il des éléments dans cette histoire qui se rapprochent de votre propre situation ? Toutes les visions du Royaume impliquent d'encourager le changement spirituel, un véritable voyage spirituel.

Il en est de même pour votre vision ou votre projet. Que pouvez-vous tirer de cette histoire et mettre en application ?

Le changement spirituel est un processus. Souvent, il implique des personnes différentes, dotées de dons différents, à des moments différents. C'est le dessein de Dieu. Les partenariats efficaces intègrent les différentes pièces pour aborder le défi dans son ensemble. Ils reconnaissent les différents stades auxquels peuvent se trouver les membres du public dans leur voyage spirituel, aident à identifier les différents dons disponibles, à trouver des moyens d'associer les éléments, à encourager tout le monde à contrôler le progrès, et à partager la bonne nouvelle du progrès spirituel.

Au moment de conclure ce chapitre, faisons une dernière remarque d'une importance capitale.

Aucune planification ou stratégie brillantes, aucune réalisation partenariale parfaitement coordonnée, n'est suffisante en soi. Les partenariats sains et efficaces exigent beaucoup d'énergie, d'engagement, de ténacité, et un travail de qualité. Mais à des centaines de reprises, j'ai dû me rappeler à moi-même et à mes collègues que ce genre d'effort n'était pas suffisant.

« Sans la prière et l'action du Saint Esprit, ces efforts peuvent s'effondrer entre nos doigts ou n'être rien d'autre qu'un 'gong retentissant' ou une 'cymbale tonitruante' » (1 Corinthiens 13:1).

Face aux défis les plus grands, Jésus passait de longues nuits dans la prière. Il ne parlait et n'agissait que lorsqu'il entendait le Père parler et voyait le Père agir (Jean 5:17-47). Jésus rappelait à ses disciples, quand ils essayaient en vain de le représenter, que les plus grands défis sont affrontés uniquement par le jeûne et la prière (Matthieu 17:14-21)

Nous devons user du plus haut degré de discipline, être le plus convainquant possible, démontrer la plus grande compassion, développer et mettre en œuvre la stratégie de partenariat la plus durable et la plus efficace. Mais le changement spirituel qui amène un individu de l'obscurité à la lumière et qui efface les péchés, relève du domaine exclusif du Saint Esprit. Toute autre chose n'est que manipulation à court terme et non une transformation spirituelle.

> Il nous a sauvés, non à cause des œuvres de justice que nous aurions faites, mais selon sa miséricorde, par le bain de la régénération et le renouvellement du Saint-Esprit. Il l'a répandu sur nous avec abondance par Jésus Christ notre Sauveur, afin que, justifiés par sa grâce, nous devenions héritiers dans l'espérance de la vie éternelle. Cette parole est certaine. (Tite 3:5-8a)

Nos partenariats n'auront de signification éternelle et durable que s'ils sont enracinés dans la prière et dans l'idée qu'en fin de compte, notre programme et notre œuvre ne peuvent être habilités que par l'action du Saint Esprit – dans nos vies et dans la vie de ceux que nous voulons atteindre et servir.

6

Le dessein de Dieu – COMPRENDRE LES DÉCISIONS QUI CHANGENT LA VIE

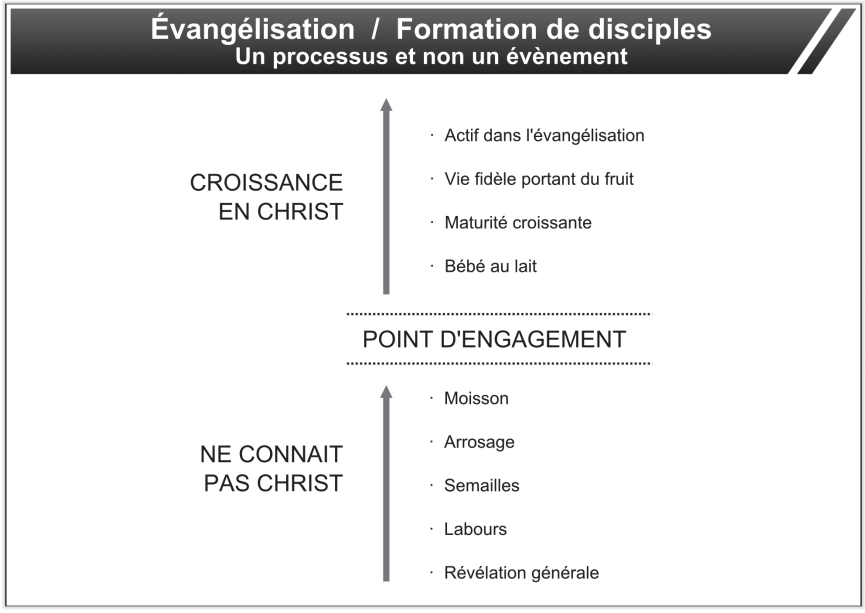
Idée centrale

Nous avons vu que le changement spirituel était un voyage et non un événement. Il est possible que les décisions spirituelles qui changent la vie semblent se produire en un instant, mais elles sont le plus souvent composées d'une variété d'éléments qui sont liés, et qui appellent le peuple de Dieu à œuvrer ensemble. Les partenariats peuvent aider à relier les gens à diverses étapes du voyage. Tout public que nous cherchons à atteindre ou à servir pour le compte de Christ est composé d'un certain nombre d'éléments prévisibles. Le voyage vers le Christ qu'entreprend un individu, membre de ce public, est également composé d'éléments prévisibles. Comprendre ces éléments, qui sont largement décrits dans les Écritures, peut transformer l'efficacité d'un partenariat stratégique.

Dans le chapitre précédent, nous avons examiné l'idée selon laquelle la communication de Dieu, dans l'histoire et dans les vies individuelles, est un processus et non un événement.

Bien qu'une personne puisse accepter Christ à un moment précis et décisif « de révélation », arriver à ce stade est toujours un processus, que cette personne ou un observateur extérieur en ait conscience ou non. Et, certainement, la croissance future de cette personne dans la ressemblance au Christ est également un processus irréversible.

Voici présenté ci-dessous le schéma que nous avons introduit au chapitre précédent en utilisant les métaphores agricoles de Jésus en Matthieu 13 et Jean 4.



Pour nous aider à mieux comprendre pourquoi il est important de travailler ensemble dans un cadre partenarial, ajoutons une autre dimension à ce schéma. Cette dimension est très claire dans les Écritures, elle est indispensable à notre compréhension du processus de changement spirituel et essentielle aux partenariats efficaces.

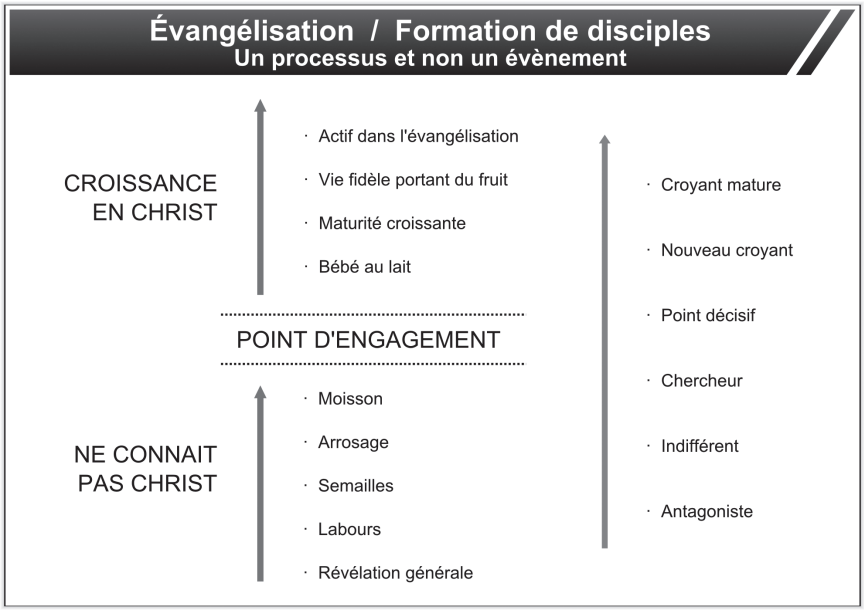
Prenez au hasard un échantillon du public que vous cherchez à atteindre ou servir pour Christ. Qu'il s'agisse d'un groupe d'étudiants des grandes écoles et universités de votre localité ou d'un groupe tribal lointain, le changement que vous avez en tête implique *presque certainement un voyage ou un processus dans la réflexion de votre public*. Le travail et la prière que vous et vos collègues entreprenez vise à aider un public à passer *d*'une attitude, un style de vie, une croyance ou une action *à* une autre.

Si vous voulez connaîtrel'attitude du public vis-à-vis des idées fondamentales que vous leur proposez, vous obtiendrez presque toujours trois catégories de réponses :

- Les réfractaires ou antagonistes. Ce sont ceux qui s'opposent le plus à vos idées. Bien que la réaction négative d'une personne puisse naître d'une réelle conviction, bien souvent ces personnes sont les plus investies dans leur style de vie ou leur manière de pensée actuels. Souvent, ces personnes sont celles qui vont perdre le plus en cas de changement. Elles pourraient perdre leur pouvoir, leur prestige, leur sécurité ou leurs privilèges. Remarquez également que, le plus souvent, ces personnes masquent leurs attitudes réelles et répondent par des affirmations fausses et condescendantes. Rappelez-vous les pharisiens et les autorités juives du temps de Jésus.
- Les indifférents. Ces derniers représentant probablement la majorité du public. Avec d'autres membres de leur groupe, ils « adhèrent » à la croyance ou au style de vie, parce qu'eux-mêmes, leur famille, ou leurs pairs l'ont toujours fait. Peut-être que la vie n'a pas toujours été facile ou ce qu'ils en espéraient. Certains diraient que leur vie n'est pas si mal. Mais dans tous les cas, ils ne voient aucune raison de « jouer les trouble-fête ». De plus, les possibilités d'un changement réel restent éloignées. Qui oserait tenter un changement ? Ils savent déjà comment le système fonctionne, et quand bien même ils se plaindraient de l'état des choses, ils sont peu motivés à risquer un changement. Souvenez-vous de ceux qui écoutaient Jésus enseigner dans les synagogues, sur le rivage ou à flanc de coteau. Les gens le trouvaient peut-être intéressant, fascinant, voire convaincant dans certains cas. Mais en l'absence d'un sentiment d'urgence, ils ne firent jamais le pas de la foi pour suivre Jésus – dans un nouveau monde.
- Les chercheurs. Ce sont les insatisfaits, parfois de petits groupes au sein même du grand groupe. Le style de vie, les croyances et le « système » qui les entoure n'ont pas répondu à leurs besoins. Ces besoins peuvent être d'ordre physique, émotionnel, psychologique ou se rapporter à d'autres sources de motivation réelles et puissantes. En règle générale, ces personnes ont le moins à perdre lorsqu'elles essaient quelque chose de nouveau. Bien souvent, le besoin perçu donne à leur quête un sentiment d'urgence. En d'autres termes, ils sont prêts, voire impatients d'entendre d'autres alternatives. Dans le meilleur des cas, ils recherchent activement le changement. Pensez à Nicodème, la femme syro-phénicienne, le lépreux en Marc 1, le

brigand qui a cru à la croix, et une vingtaine d'autres cas semblables, dans les quatre évangiles.

- Les croyants. Bien sûr, il y a des individus qui, peut-être même en secret, ont déjà pris la décision de suivre le même modèle de pensée et de vie. Dans certains cas, ils sont déjà allés jusqu'à s'associer à certains groupes qui partagent les mêmes nouvelles croyances ou vivent un style de vie différent. Pensez aux douze, aux soixante-dix, à ceux qui composaient la nouvelle Église à Jérusalem, à Antioche et finalement sur les bords de la Méditerranée.



Maintenant, reprenons le même schéma du début et voyons comment ces quatre catégories de personnes s'alignent sur le processus spirituel.

Pas de surprise, n'est-ce pas ? C'est exactement tel que vous l'attendiez. Avec les antagonistes et les réactionnaires, vous devez patiemment « labourer » le champ. Avec les indifférents, vous devez patiemment « planter » et « arroser ». Avec les chercheurs, il y a une opportunité de « moissonner » les récoltes – de les aider à prendre la décision de changement. Avec les croyants, il y a l'heureuse possibilité de les aider à croître dans leur nouvelle vie de foi fondée sur Christ.

Un principe clé du partenariat

À tout moment, différentes personnes du public sont à des stades différents dans leur voyage spirituel pour changer leur vie. Souvent, les partenariats efficaces touchent plus d'une tranche du public à la fois. Par conséquent :

- Nous devons focaliser une partie de notre stratégie sur les antagonistes et les réactionnaires, tout en prenant des dispositions pour inciter les chercheurs à l'action, et faire de ceux qui sont devenus croyants, des disciples.
- Nous commençons à comprendre plus clairement que le rôle de chacun est important au sein du partenariat.
- Établir un lien entre le travail de différentes personnes ou de divers ministères pour répondre à chacun de ces segments du public visé est non seulement logique, mais cela étend aussi la capacité de notre ministère.
- On peut garder à l'esprit la grande vision ou le(s) objectif(s) à long terme du partenariat, tout en considérant et observant des avancées à des étapes vitales et intermédiaires.

Vous et vos collègues du partenariat,

- pourriez essayer d'apporter, dans les prisons et dans les vies des anciens délinquants, des réformes valorisées par le Royaume ;
- pourriez envisager de fournir des tuteurs soucieux du Royaume à chaque enfant qui rencontre des difficultés scolaires dans votre quartier ;
- pourriez envisager de coordonner toute la documentation sur l'évangélisation et la formation des disciples produite pour un groupe linguistique international très important avec seulement quelques croyants.

Réfléchissez-y. Dans chacun de ces cas, vous rencontrerez des antagonistes et des réactionnaires, des indifférents, des personnes qui aspireront activement au changement et d'autres qui pourraient déjà en être convaincues. Avec certaines personnes, il y aura un gros travail de labourage. Avec d'autres, il vous suffira de planter et d'arroser. D'autres encore sont peut-être prêtes pour la moisson. Il y en a peut-être qui ont simplement besoin d'être *enseignées* ou encouragées. Garder ces facteurs à l'esprit en tant que partenariat contribuera largement à réaliser votre vision *et* à créer parmi vos partenaires le sentiment d'avoir réussi !

À partir de votre propre expérience, retenez un autre point clé que vous connaissez déjà intuitivement : les circonstances dans la vie des hommes ne sont pas statiques – les changements se produisent constamment. Ces changements sont parfois mineurs, parfois catastrophiques !

- Malgré des besoins intenses, certaines personnes pourraient ne jamais ouvrir leur cœur au changement.
- Certains individus font le voyage spirituel lentement et ne parviennent à la foi ou à un engagement vis-à-vis de la nouvelle croyance qu'après des années d'observation.
- Il est aussi possible que du jour au lendemain – ou du moins en un laps de temps très bref, les circonstances amènent un individu, d'un statut d'antagoniste à celui de chercheur.

Étude de cas de partenariat : appliquer les principes

Supposons que vous et d'autres personnes travailliez sur une vision pour servir et atteindre les enfants « à risque » dans votre communauté. Certains sont fugueurs, d'autres vivent dans la rue, d'autres encore sont des toxicomanes ; certains vivent des situations difficiles à la maison, certains appartiennent à des gangs, d'autres ont des ennuis avec la police et les autorités, puis il y a ceux qui ne s'en sortent pas du tout à l'école.

Vous êtes confrontés à un réel défi. Vous devez essayer d'établir le contact et la confiance, non seulement avec les enfants, mais aussi avec d'autres groupes en présence : la police, les responsables éducatifs, les parents, les associations de jeunes de la communauté, les Églises locales, etc. Ces personnes sont les gardiens, ceux qui établissent les règles, les autorités, les pourvoyeurs de ressources, et dans certains cas, d'ardents défenseurs de leur territoire. Dans un chapitre ultérieur, nous discuterons en détail et proposerons des suggestions pratiques sur la manière d'identifier ces autres groupes, de communiquer avec eux et d'en faire nos alliés – voire même des ressources.

Mais pour le moment, pensez uniquement aux enfants. Considérez les deux schémas ci-dessus. Vous savez que lorsque vous observez les enfants, certains sont durs, réactionnaires et même antagonistes. Nombre d'entre eux ne font que suivre, ou sont indifférents. Mais il y à ceux qui *savent* qu'ils sont en difficulté, qui savent qu'ils ont des problèmes et pour qui toute aide basée sur une relation de confiance serait la bienvenue.

Vous et les autres parties qui vous intéressez à ces enfants, réalisez qu'aucun ministère, aucune Église ou organisation, encore moins un individu à

eux seuls ne peuvent relever le défi. C'est très compliqué, trop énorme, cela exige trop de ressources et requiert trop d'endurance. Il n'y a qu'une seule réponse : former un partenariat durable qui prenne en compte *l'ensemble du problème* et essaie de mobiliser *toutes les ressources du Royaume disponibles* au sein de la communauté. Au chapitre 10, « En chemin : L'exploration », vous verrez que dans les premiers stades, vous n'avez pas à résoudre *tous* les problèmes ou impliquer *tout le monde*. Dans ces premiers stades, des objectifs limités, de grande valeur et réalisables sont essentiels !

Tandis que vous pensez aux enfants et aux stratégies possibles pour les servir et les atteindre avec l'amour de Christ, les schémas de ce chapitre peuvent vous aider à analyser la situation, à adopter une réflexion créative et à définir dans la prière des objectifs à court et à moyen terme qui feront vraiment la différence.

Encore une fois, retenez ceci : votre partenariat n'a pas besoin de tenter d'atteindre tous les enfants dès le début. Même si vous répartissez la difficulté par classe d'âge, par situation géographique, ou par tout autre facteur clé, envisagez de vous concentrer sur les « antagonistes » ou bien les « chercheurs ». Pendant que vous apprenez à travailler ensemble, acquerrez de l'expérience et commencez à constater des progrès, vous commencerez naturellement à voir des secteurs nouveaux ou additionnels que le partenariat pourrait servir.

Le partenariat en pratique : Dans une ville de la côte Ouest des États-Unis, un partenariat regroupait une station de radio commerciale, un club de lecture pour chercheurs, un réseau de conseillers chrétiens non-professionnels, un groupe d'Églises locales et des centaines de croyants ordinaires dans la région, engagés pour une approche innovante de l'évangélisation. Leur objectif ? Faire connaître Christ aux membres adultes de leur communauté, particulièrement la tranche d'âge des 25-45 ans, et s'intégrer dans les associations locales.

Le partenariat vit la station de radio et les croyants individuels travailler ensemble pour « labourer », « semer », « arroser ». Le club de lecture visait à faciliter l'arrosage auprès des indifférents et des chercheurs. Il offrit aux auditeurs des livres de poche sur des thèmes d'actualité comportant plus d'informations sur Jésus ; cela leur permettait de réfléchir davantage à ces questions tout en lisant à loisir.

Le service de conseil devait être à la disposition des chercheurs qui étaient conscients de leurs problèmes et voulaient en discuter.

Bien qu'il n'y ait jamais eu de pression, ceux qui appelaient le service de conseil savaient qu'on leur parlerait de Dieu et de la manière dont il pourrait faire la différence dans leur vie. Après le premier appel téléphonique, ils avaient la possibilité de continuer à appeler ou de rencontrer un conseiller en personne. C'était souvent par ces appels téléphoniques ou ces séances de conseils individuelles que « la moisson » avait lieu.

Les Églises locales étaient favorables aux chercheurs et étaient disposées à accueillir et à aider les personnes qui émergeaient à travers les divers autres canaux de communications du partenariat.

Soit dit en passant, la station de radio n'était pas une station chrétienne ordinaire. Elle diffusait de la musique pop grand public associée à l'actualité et au sport. C'était une station commerciale, financée par la publicité. Il n'y avait pas de programmes chrétiens traditionnels ni de musique explicitement chrétienne. Mais une fois par heure, la radio diffusait des « spots sur Dieu », de dix à trente secondes, qui parlaient de la vie, des défis personnels et de la manière dont Jésus pouvait faire une différence. Toutes les trois à quatre heures environ, ces spots sur Dieu étaient remplacés par une publicité à propos du service de conseil, baptisé « Des gens qui se préoccupent de vous ».

Un jour, très tard dans la nuit, un homme appela le service de conseil. Ses premiers mots furent : « Mon meilleur ami, un courtier, est décédé aujourd'hui à la suite d'une hémorragie cérébrale. Il n'avait que 34 ans. Qu'en pense Dieu ? »

Il s'est avéré que l'appelant, un jeune banquier, écoutait la station depuis plus d'un an. Il disait avoir entendu les spots sur Dieu, mais n'y avoir jamais vraiment réfléchi. Il avait bien demandé l'un des livres proposés par le club de lecture – un célèbre athlète qui était un croyant et racontait son histoire dans un livre de poche à succès. Mais jusqu'au décès de son ami ce jour-là, la vie lui semblait belle. Tout allait bien.

Plus tard, lors d'un entretien individuel, cet homme prit l'engagement de suivre Christ et intégra une Église locale où il commença sa croissance spirituelle.

En attendant, la station de radio et les croyants ordinaires de la communauté qui s'étaient dévoués à l'initiative continuaient de semer et d'arroser auprès des personnes embarquées dans le train en mouvement de leurs vies.

Nous reviendrons à plusieurs reprises sur ces questions tout au long du livre. Mais pour finir, un autre schéma peut nous aider à comprendre que le changement spirituel est un processus.

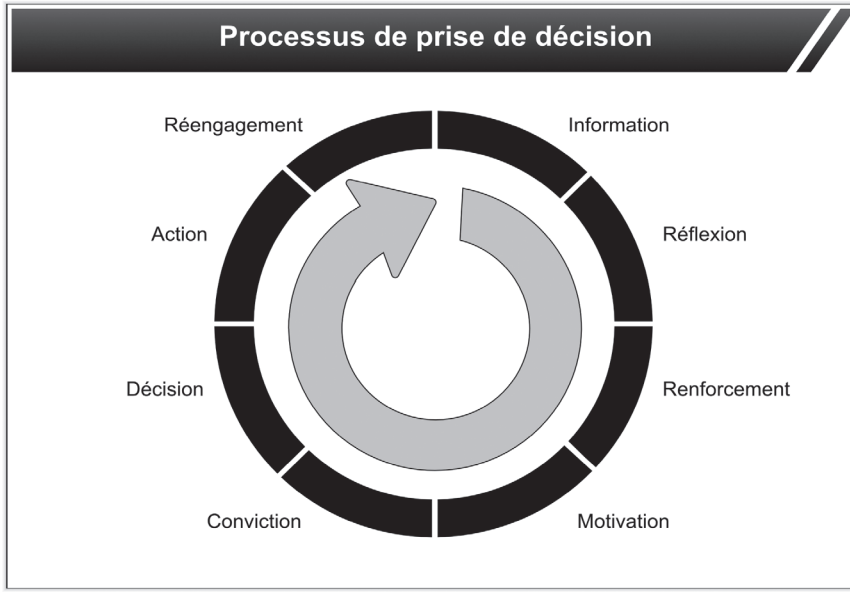
Les éléments présentés dans ce schéma font presque *toujours* partie du processus de prise de décisions chaque fois qu'un individu arrive à un changement significatif dans sa vie. Et toute stratégie de partenariat efficace reconnaît ces étapes et en tient compte.

Les étapes de la prise des décisions qui changent la vie :

1. L'information
2. La réflexion
3. Le renforcement
4. La motivation
5. La conviction
6. La décision
7. L'action
8. Le réengagement[1]

Je détaille davantage la signification de ces étapes dans les pages qui suivent.

Le schéma ci-contre permet d'illustrer comment chacun de ces éléments mène à l'élément suivant, en particulier lorsque quelqu'un prend des décisions clés qui pourraient changer sa vie.



Avertissement : Dès que vous tentez de décrire un voyage humain du cœur, de la raison ou de l'esprit à l'aide d'un schéma, vous vous engagez sur un terrain délicat ! Les catégories ne sont pas les mêmes pour tous ; les transitions entre certaines étapes du voyage sont imperceptibles – même pour celui qui effectue le voyage. Les schémas sont par nature froids, impersonnels et apparemment conventionnels. Les problèmes, les sentiments et autres forces à l'œuvre dans la vie d'une personne au cours d'un tel voyage sont tout sauf froids et conventionnels. À travers ce livre, j'utilise les schémas pour clarifier les éléments d'un sujet particulier. Cela doit nous aider à prier et à travailler avec plus de délicatesse et d'efficacité. Ayant fait cette mise en garde, cinquante ans d'expérience sur le terrain, de longues années à étudier « Le Livre » et des interactions permanentes avec d'autres participants au voyage, attestent que le point essentiel défendu ici est absolument valide et doit être activement pris en considération lorsque les partenariats travaillent ensemble.

Permettez-moi de détailler brièvement chacune des étapes de ce voyage. En parcourant toutes ces étapes, référerez-vous au schéma et réfléchissez à votre propre vie ou à la vie de certains des individus que votre partenariat cherche à atteindre et à servir.

1. *L'information* : Pour prendre une décision importante, vous devez avoir des données sur lesquelles fonder votre décision. Même les actes de foi font allusion à ce que l'individu sait déjà, a vécu, ou tient pour vrai.
2. *La réflexion* : Avant de prendre une décision, l'individu pense ou réfléchit aux données dont il dispose déjà et qui sont pertinentes à la décision en question. Cette réflexion prend en considération ce que nous savons, ce que nous avons vécu et, le plus souvent, qui nous connaissons et les implications relationnelles potentielles.
3. *Le renforcement* : Vous pouvez entendre une histoire scandaleuse à la radio un matin et ne pas y croire. Mais si plus tard vous lisez la même histoire dans un journal, et qu'ensuite une personne en qui vous avez confiance vous la relate personnellement, vous commencerez à prendre cette histoire davantage au sérieux. Trois sources indépendantes partageant essentiellement la même histoire la rendent plus crédible. Des amis pourraient jouer un rôle important. Un groupe de pairs pourrait être particulièrement influent.

   Notez que selon le schéma, un individu pourrait parcourir à maintes reprises, et ce pendant plusieurs années, les étapes de l'information, de la réflexion, du renforcement, avant que la motivation (sentiment de besoin) et la conviction ne les poussent à l'action.

4. *La motivation* : Sans la motivation, les individus restent tout au plus indifférents au changement – au message de Dieu. Mais avec la motivation adéquate, ils peuvent passer à l'étape de chercheur actif. Un sentiment de nécessité personnelle pousse les gens à envisager de réellement faire un changement. S'appuyant sur les informations et l'expérience dont ils disposent à ce jour, la conviction de l'Esprit, le besoin physique, les problèmes familiaux, le chômage, et d'autres besoins personnels les coupent dans leur élan.
5. *La conviction* : Un individu parvient à croire (il a suffisamment de foi) que le changement proposé va vraiment faire la différence. Sans la conviction, la motivation ne débouchera jamais sur l'action.
6. *La décision* : Vous avez l'information, la motivation et la conviction – il est temps d'aller de l'avant – d'agir concrètement. Prenez le risque, faites acte de foi. La décision d'agir ou non peut nécessiter une longue réflexion. Pour d'autres, l'engagement à agir peut se décider presque d'un coup de tête, en apparence.
7. *L'action* : Lorsque vient le moment de joindre le geste à la parole. Les mots deviennent des actes. Tout ce qui a eu lieu auparavant, le monde invisible qui nous permet de traiter les expériences et les informations, est désormais converti en actes tangibles.
8. *Le réengagement* : Chacun d'entre nous, après avoir pris un engagement sérieux, reconsidérons cette décision à maintes reprises, réévaluant et réaffirmant le choix que nous avons fait. Cette réévaluation de la décision prise et de l'action entreprise a pour effet de renforcer notre détermination. Dans les décisions spirituelles, la lecture prolongée des Écritures, l'affirmation des frères croyants, l'œuvre de confirmation du Saint Esprit dans nos vies renforcent avec force l'engagement que nous avons pris.

Tous les partenariats efficaces sont en quête d'un changement. Nous espérons voir les gens, individuellement ou en groupe, passer d'un mode de pensée ou de vie à un autre. Pour que ce changement ait lieu, *tout le monde* dans le public visé doit traverser ces étapes. Ils peuvent ne pas avoir conscience du déroulement séquentiel naturel du voyage, étape par étape . Pour ceux d'entre nous qui demandent conseil à travers la communication, la prière, le service ou d'autres moyens, il leur faudra faire preuve d'une grande sensibilité guidée par l'Esprit pour prendre conscience de ce qui se passe dans notre public.

Tout cela nous amène à ce rappel utile : dans la prise de décisions éternelles, axées sur le Royaume, nous pouvons avoir l'opportunité de jouer un grand rôle dans la croissance d'une personne pendant ce voyage. Mais

à terme, *c'est l'action du Saint Esprit qui donne de la valeur à nos efforts, touche le cœur intérieur et transforme les vies*. Toute autre chose constituerait un programme de propagande et de manipulation.

Revenons au schéma sur le processus de l'évangélisation vu au début de ce chapitre. Pour que les personnes antagonistes ou réactionnaires à l'origine deviennent des chercheurs actifs disposés à agir, ils doivent, à un moment ou un autre, traverser les sept premières étapes : de l'information à l'action.

Alors, en quoi cela est-il utile à votre partenariat ? Je ne suggère pas du tout que vous sachiez où se trouve chaque membre de votre public en termes de changement spirituel et de prise de décisions. Dieu Seul le sait. Mais nous pouvons utiliser ces outils pour nous aider à réfléchir et à prier plus efficacement pour atteindre et servir notre public ; nous aider à identifier divers éléments de notre public – leurs attitudes vis-à-vis du changement et leur potentiel de *prise de décisions* spirituelles ; nous aider à nous interroger sur ce que pourrait être la stratégie la plus efficace pour communiquer avec eux ; nous aider à identifier lesquelles de nos ressources partenariales sont les mieux adaptées pour communiquer et servir des personnes se trouvant à différents stades du processus ; et nous aider à coordonner nos efforts – en reconnaissant et en célébrant les différents rôles que peuvent jouer les différents partenaires.

Enfin, trois brefs récits des évangiles illustrent le fait que les membres de votre public suivent un cheminement et que leurs décisions sont influencées par plusieurs facteurs.

Nicodème (Jean 3:1-21; 7:50-53; 19:38-42)

Bien que mieux connue pour sa rencontre nocturne avec Jésus, en Jean 3, l'histoire de Nicodème est une illustration classique du voyage spirituel qui nous occupe.

Lorsque nous le rencontrons en Jean 3, il est clair qu'il n'est ni antagoniste, ni indifférent ; il est activement en quête de vérité. Mais il apparaît tout aussi clairement que la crainte de ses pairs et de l'*establishment* religieux juif nécessite que son entretien avec Jésus se déroule sous le couvert de la nuit. Jésus le questionne sur toutes les informations dont il dispose en tant que chef religieux juif et lui laisse entendre qu'il lui faudra autre chose que sa connaissance actuelle pour entrer dans le Royaume.

La question demeure : Nicodème est-il réellement ouvert au changement ? Est-il prêt à franchir le pas ?

Va-t-il réellement agir sur la base de ce qu'il sait et sur sa prise de conscience croissante ou sa compréhension de la vérité ?

Lorsque Nicodème réapparaît en Jean 7, il est sorti de l'ombre et, *parmi ses pairs*, défend Jésus. En nous basant sur les catégories suggérées dans ce chapitre, il semble que l'ont peut affirmer de manière fort convaincante que si Nicodème a pu prendre ce risque professionnel, c'est qu'il a déjà fait route vers une réelle conviction de foi en Jésus, ou qu'il est en train de le faire.

Rappelez-vous que ces événements n'ont pas été concomitants. Il a fallu un temps considérable. Nicodème a eu une longue histoire avant de rencontrer et même d'entendre parler de Jésus de Nazareth. Ensuite, de Jean 3 aux événements de Jean 19, en passant par la conversation en Jean 7, Nicodème a probablement vu Jésus plusieurs fois, l'a entendu parler, l'a regardé faire des miracles, a observé ses rencontres avec les Pharisiens et les Saducéens.

En outre, des centaines d'histoires sur Jésus se racontaient à travers Israël, et particulièrement à Jérusalem, pendant ses trois ans de ministère public. À part son contact direct avec Jésus, Nicodème a eu connaissance de la vie de Jésus à travers d'innombrables conversations avec des amis, des collègues – au cours des repas dans les maisons, dans les cafés, ou pendant les séances plus formelles des responsables religieux. Bref, il avait *largement accès à plusieurs informations* au sujet de celui qui affirmait être le Messie.

Finalement, en Jean 19, Nicodème se montre publiquement – s'identifie à Jésus – en se joignant à Joseph d'Arimathée pour enlever le corps de Jésus de la croix et le placer dans la tombe. Son esprit apeuré du début a été remplacé par un engagement et une foi en Jésus si forts qu'il est prêt à accepter toutes les implications négatives parmi ses pairs. Souvenez-vous que ce sont les collègues de Nicodème qui ont envoyé Jésus à la croix !

Qu'est ce qui a motivé Nicodème à entamer ce voyage ? Il venait de quitter sa position de membre de l'autorité religieuse pour un poste qui, dans une certaine mesure, signifiait qu'il serait désormais considéré comme un contestataire et une source d'embarras parmi ses pairs.

Contrairement à plusieurs des autres rencontres personnelles mentionnées dans les quatre évangiles, il semble que le voyage de Nicodème fut vraiment un voyage de la raison et du cœur. Il apparaissait aux yeux de tous qu'il menait une vie confortable. Il avait, semble-t-il, le sentiment tenace ou l'appel du cœur à connaître et vivre *toute la vérité*. C'était une motivation tellement puissante que lorsqu'elle fut associée au message de vie de Jésus, l'esprit de Nicodème répondit « oui » à l'Esprit.

Le lépreux (Marc 1:40-45)

Il vivait selon un code social très strict. En dehors de sa condition physique exécrable, il était un paria solitaire – en marge de la société, dans les ténèbres. Sur le plan humain, vous pourriez résumer son cas comme désespéré. Alors, Jésus vint dans la ville.

Mais cet homme était un Juif. Et en tant que Juif, il connaissait la loi et la tradition des grands prophètes qui jouissaient de grands pouvoirs. Il avait entendu plusieurs histoires semblables à celles que Nicodème avait entendues. Les nouvelles sur Jésus se propageaient rapidement jusque dans les contrées palestiniennes.

Contrairement à Nicodème qui semblait avoir beaucoup à perdre en liant son sort à Jésus, le lépreux n'avait rien à perdre. Il ne pouvait qu'aller de l'avant ! En un mot, le risque était moindre et le gain potentiel énorme.

Les trois récits de Mathieu, Marc et Luc racontent que cet homme était dynamique. Il sortit de la foule (imaginez la foule en train de reculer devant le lépreux) et se jeta par terre devant Jésus et lui demanda du secours.

Nous avons donc là un homme qui avait beaucoup de renseignements. Il avait longuement réfléchi sur ces renseignements. Sa conception des capacités de Christ à guérir s'était renforcée à travers d'innombrables récits entendus. Et *il est motivé* !

Accablé à chaque instant par sa condition misérable, l'indifférence de ce paria sans espoir a basculé, devenant un homme en quête de secours – *suppliant* Jésus de traiter son cas.

Jaïrus (Marc 5:21-43)

C'était le milieu de la journée, en plein jour, et en présence de ses propres paroissiens. Il était là, ce chef de la synagogue de Capharnaüm, se jetant aux pieds de Jésus pour lui demander du secours.

Jaïrus et Jésus se connaissaient certainement bien à présent. Après tout, c'était la ville adoptive de Jésus. En sa qualité de l'un des chefs de la synagogue locale, Jaïrus avait probablement rencontré Jésus plusieurs fois. (Voir Marc 1)

Jaïrus faisait partie des autorités religieuses pour lesquelles Jésus représentait un véritable casse-tête. N'étant pas très éloigné de Jérusalem, les chefs de la synagogue de Capharnaüm connaissaient certainement la ligne du parti concernant Jésus. De plus, Jaïrus était confronté à toutes les questions de son peuple sur Jésus et son authenticité. Non seulement Jaïrus

avait très probablement rencontré Jésus plusieurs fois auparavant, mais ils s'étaient croisés dans les rues et Jaïrus avait appris toutes les histoires le concernant. Jésus et ses disciples faisaient constamment des allers et venus au village de pêche en bordure du lac. Chaque fois que Jésus et ses disciples revenaient en ville, on racontait des événements extraordinaires les concernant.

La vie était belle pour Jaïrus, il avait une position et un statut respectés au sein de sa communauté, un niveau de vie confortable et une famille.

Mais il avait désormais de sérieux problèmes. Sa fillette de 12 ans était en train de mourir. La maladie venait tout juste de se déclarer. Et avec le type de relations tendues que Jaïrus avait eu avec Jésus jusqu'à présent, Jésus ne fut probablement pas le premier choix de Jaïrus lorsque sa fille tomba malade. Jaïrus disposait des choix habituels : les médecins locaux, les prières et les dons, les remèdes qu'utilisait le peuple en ce temps-là, et probablement d'autres options plus exotiques. Mais, à ce moment-là, le deuil se préparait déjà dans sa maison. Le temps était compté, et les options de Jaïrus s'amenuisaient.

Puis, à la suite d'un autre voyage remarquable, marqué par une tempête et une rencontre extraordinaire avec un homme possédé par un démon, Jésus et ses disciples rentrèrent à la maison. Immédiatement, une immense foule se rassembla autour d'eux. Mais pour Jaïrus, il n'y avait plus de temps pour des rencontres discrètes sous le couvert de la nuit. Il était désespéré. Alors, en plein jour devant tout le monde, il tomba aux pieds de Jésus. Avant le départ de Jésus pour son précédent voyage, Jaïrus pensait peut-être avoir le contrôle de la situation. Mais maintenant Jésus était son dernier recours.

L'histoire merveilleuse de la volonté de Jésus à aider, ses encouragements à Jaïrus tout au long du chemin, même lorsque des amis lui disaient « Laisse tomber, elle est déjà morte », et la fin formidable, ne manquent jamais de toucher mon cœur.

Au début de cette relation, Jaïrus était, au mieux, indifférent. Il semblait être à l'aise, n'avoir aucuns besoins apparents. En réalité, il est très probable que Jaïrus fût franchement antagoniste, refusant de reconnaître le caractère unique de Jésus. Après tout, Jésus avait volé la vedette à Jaïrus dans sa propre synagogue, et Jésus était celui dont tout le monde parlait à Capharnaüm et dans toute la contrée. Jalousie ? Probablement.

Jaïrus prit tout son contexte culturel juif, sa propre expérience, toutes les données qu'il avait collectées des innombrables histoires racontées partout dans la ville et les attitudes qu'il avait constatées parmi les chefs religieux lorsqu'il montait à Jérusalem. Prêt à troquer ses privilèges,

sa réputation et, potentiellement, sa relation avec l'élite au pouvoir à Jérusalem contre la vie de sa fille, Jaïrus plongea dans sa conviction et dans l'action.

Les valeurs culturelles, la pression exercée par les pairs, l'identité personnelle, le sentiment de sécurité ; la valeur de la vie de sa fille surpassaient toutes les autres « bénéfices ». Quel changement remarquable, quelle étape franchie par Jaïrus !

Considérations finales

Nous nous demandons alors :

- Avons-nous la vision, la patience, l'amour et la créativité pour établir et maintenir une relation, pour continuer à communiquer avec les antagonistes et les indifférents en des termes qu'ils comprennent jusqu'à ce qu'ils deviennent des « chercheurs » ?
- Notre partenariat stratégique a-t-il une approche qui va engager et continuer à préserver notre relation avec ces membres du public ciblé ?
- Lorsque le sentiment de besoin fait surface, les éléments de notre partenariat sont-ils préparés à répondre au besoin particulier du chercheur ?
- Avons-nous à la fois la capacité et la volonté de créer et de soutenir un partenariat durable ?

Un homme était en quête de connaissances intellectuelles et de spiritualité. Un autre était assailli par l'atroce réalité de son corps en décomposition. Le troisième était poussé à sauver la vie de sa précieuse fille. Tous avaient entrepris un voyage qui reliait cœur et raison. Mais si nous avions rencontré ces trois personnes plus tôt dans leur vie, nous n'aurions jamais pu imaginer que leur histoire tournerait ainsi.

C'est le potentiel remarquable dans chaque partenariat stratégique du peuple de Dieu. Guidé par la prière et l'amour, vous pouvez rencontrer des gens là où ils sont. Vous pouvez établir et maintenir une relation. Vous pouvez défier les individus et encourager le changement. Et, tout en continuant à partager l'histoire de l'espoir et du changement en Jésus, vous pouvez faire preuve de patience et être prêt à répondre lorsque l'individu est prêt à écouter et recevoir la parole de Dieu.

TROISIÈME PARTIE

Dans les coulisses

7

LA VISION

Le moteur du partenariat

Idée centrale

Comme dans toutes les grandes réalisations, une grande vision motive des partenariats efficaces. La vision est le moteur ! Sans elle, aucun partenariat durable et efficace ne peut naître, encore moins être maintenu. La vision procure la concentration, la motivation, une jauge d'évaluation tout au long du parcours et une base pour l'accomplissement à l'arrivée. Les partenariats naissent lorsque la vision est trop grande, trop complexe ou exige des ressources qui dépassent les capacités d'un seul individu ou ministère. La priorité des partenariats n'est pas la structure, l'argent ou les principes théologiques. Ils visent d'abord la *vision*. Née du caractère de Dieu, la vision de *ce qui peut être* est un moteur pour son peuple et pour l'Église.

Voici, oh ! Qu'il est agréable, qu'il est doux
Pour des frères de demeurer ensemble !

C'est comme l'huile précieuse qui, répandue sur la tête,
Descend sur la barbe, sur la barbe d'Aaron,
Qui descend sur le bord de ses vêtements.

C'est comme la rosée de l'Hermon,
Qui descend sur les montagnes de Sion ;

Car c'est là que l'Éternel envoie la bénédiction,
La vie, pour l'éternité.
Psaumes 133

La complexification du monde représente un tel défi que de plus en plus de dirigeants, que ce soit dans les ministères chrétiens ou dans les entreprises internationales, reconnaissent la nécessité de travailler ensemble. Voilà une bonne nouvelle car tel était le plan de Dieu depuis le début !

Ces derniers temps, c'est presque devenu une mode de parler de partenariat ou d'alliance stratégique. Mais savons-nous vraiment ce que cela implique ? Quel est la réelle motivation pour mettre en place un partenariat plutôt que de faire cavalier seul ? Et que faudra-t-il faire pour maintenir le partenariat sur le long terme – le temps nécessaire pour que la collaboration réalise son plein potentiel ?

Ce n'est pas forcément un défi à plusieurs millions de dollars qui consiste à commercialiser un nouveau processeur révolutionnaire qui unit les entreprises. Ce n'est pas forcément un défi pharaonique qui consiste à mettre en place une stratégie globale en vue de communiquer l'amour et la puissance de Christ à un peuple non-atteint de plus de cinquante millions d'âmes. Mais c'est peut-être le défi qui se trouve ici, chez nous.

Le partenariat en pratique : J'étais assis devant une tasse de café et des sandwichs avec un pasteur de notre petite ville de 38 000 habitants. Nous parlions de notre ville, de son charme et de ses besoins. Alors que l'heure de nous séparer approchait, je demandai au pasteur : « Si l'on pouvait parler librement de Jésus dans notre ville et si les gens pouvaient expérimenter les qualités de son Royaume, à votre avis, à quoi ressemblerait la ville dans cinq ans par exemple ? »

Il y eut un moment de silence, puis le pasteur répondit honnêtement : « Vous savez, je crois que je n'avais jamais vraiment réfléchi à cette question ! »

Nous avons continué à parler pendant plusieurs minutes de la manière dont lui et les anciens de son Église pourraient aborder la question de manière créative lors de leur prochaine retraite. Mais c'est sa dernière remarque qui me frappe particulièrement : « Il

me semble que quelle que soit la vision, elle sera trop grande pour une seule Église comme la nôtre. Je pense que, d'une façon ou d'une autre, toutes les Églises devraient travailler ensemble. »

La vision est le maître-mot. Mais le premier test de la vision est de voir dans quelle mesure il existe une compréhension réaliste de l'enjeu. Par exemple, une vision qui touche une petite communauté de 38 000 habitants par l'amour et la puissance de Christ dépasse tout simplement la portée de tout individu, de toute Église ou de tout ministère. Un point c'est tout.

Alors quel est *votre* plus grand rêve ? De quoi vous et vos amis ou collègues rêvez-vous ? Bien sûr, il semble toujours y avoir un rôle à jouer pour l'entrepreneur solitaire, le visionnaire qui a une idée et la transforme en réalité. Il est tout aussi évident, après un examen attentif, que ces entrepreneurs *ne réalisent jamais la vision à eux seuls*. Ils doivent toujours faire appel à une équipe de personnes douées et dévouées pour les aider à réaliser la vision.

Mais plus la tâche est complexe, plus une approche de partenariat est essentielle. Envie de transformer vos rêves en réalité ? Combinez votre vision avec une approche de partenariat durable et efficace, et vous serez sur la bonne voie !

Nous avons précédemment fait référence au principe d'architecture qui contribue souvent à mettre en évidence d'autres défis non-architecturaux : « La forme suit toujours la fonction. »

En d'autres termes, c'est la vision, le *quoi*, qui conduit toute entreprise qui en vaut la peine. Le *comment* vient toujours après. Et c'est le *quoi*, la grande vision, qui inspire les gens à croire au rêve impossible, à engager des ressources extraordinaires, à prendre des risques énormes, à « sortir des sentiers battus » et à investir personnellement de leur temps et de leur énergie, bien au-delà de la normale.

Un principe clé du partenariat

Les partenariats sont durables, efficaces et généralement stratégiques lorsqu'ils sont animés par une grande vision, une vision clairement définie par les caractéristiques suivantes :

- plus grande que tout ce qui peut être accompli par une seule personne ou un seul ministère ;
- que tous les participants considèrent comme « une idée de Dieu », une grande priorité et non l'affaire personnelle d'un individu ;
- dans les premiers stades, peut être divisée en différentes tâches de grande valeur et réalisables qui donneront aux participants une expérience du travail d'équipe, une confiance croissante et un sentiment de satisfaction ;
- constituée d'objectifs très importants aux yeux de tous les participants pour la vision et la mission de leur propre ministère.

L'espoir d'accomplir quelque chose qui parait impossible peut être une source de motivation, d'enthousiasme et d'anticipation, et ceci produit un profond sentiment d'accomplissement lorsque la vision se réalise. En fin de compte, c'est cet espoir et cette vision qui poussent les individus à s'associer et à résoudre toutes les questions nécessaires pour instaurer et maintenir un partenariat efficace.

Bien sûr, dans un partenariat efficace, vous pouvez économiser de l'argent – être plus efficace. Oui, vous pouvez rencontrer de nouveaux collègues tout au long du parcours et profiter d'un nouveau degré de communion. Certes, le témoignage et le service collectifs peuvent gagner en efficacité et en crédibilité. Mais c'est toujours la vision finale qui rassemble les membres, les incite à aller de l'avant, et à travers laquelle ils mesurent leur progrès mois après mois. Et enfin, c'est la vision qui détient le potentiel pour l'épanouissement – la réalisation de l'espoir.

Le partenariat en pratique : (J'ai brièvement abordé cette histoire dans mon introduction mais je veux la partager ici avec davantage de détails.) Quatorze personnes sont entrées dans la chambre d'un ancien hôtel. Elles étaient originaires de huit ministères différents. Elles avaient toutes à cœur d'atteindre et servir trois pays voisins, soit une population totale de soixante millions d'habitants qui n'avaient pratiquement pas vu d'Églises depuis des centaines d'années, à l'exception d'une seule Église, qui à l'époque, était minuscule et en proies à des difficultés.

Pendant des mois, un facilitateur neutre avec une vision de coopération potentielle avait eu des entretiens privés avec les dirigeants. Même si cela prit du temps, les différents responsables convinrent de se réunir pendant quatre jours afin d'examiner attentivement la question suivante : « Si nous voulons voir des centaines de milliers de personnes suivre Jésus dans ces pays, y a-t-il quelque chose que nous devons faire ensemble plutôt que de continuer à travailler de manière indépendante ? »

Les missionnaires œuvraient fidèlement dans ces pays depuis des décennies. Une poignée de croyants nationaux courageux se rassemblaient dans de petites Églises aménagées à l'intérieur de maisons. Mais la question que les responsables furent amenés à considérer dans la prière était un rêve humainement impossible. C'était un rêve dont la réalisation, bien au-delà de tout ministère, relevait du divin.

Ils se lancèrent alors dans trois jours et demi de travail, de prières et de discussions apparemment sans fin – souvent jusque tard dans la soirée. Enfin, le groupe identifia près de vingt questions essentielles à une telle entreprise. Chacune d'elles dépassait clairement la capacité d'un seul ministère. Conscients qu'ils ne pouvaient pas tout faire à la fois, le groupe a convenu d'un objectif d'action commun, le plus vital, pour les douze premiers mois.[1] La vision, bien qu'effarante par son envergure, semblait maintenant possible, grâce à une première étape stratégique réalisable. L'engagement à travailler ensemble en partenariat était né.

La simple joie d'être parvenus à ce premier instant clé de réussite mena le groupe à spontanément entonner un hymne de louange. Une grande vision venait ainsi de donner naissance à un partenariat qui perdure à ce jour. Des années plus tard, ce partenariat réalise aujourd'hui des percées qui correspondent au rêve impossible du début. Dieu déverse ainsi ses bénédictions quand son peuple demeure dans l'unité.

Enfant, élevé près de la frontière mexicaine, je voyageais souvent à l'intérieur de la Basse Californie – loin des sentiers battus. Plus d'une fois j'ai entendu cette expression populaire :

« Si un homme ne sait pas où il va, comment saura-t-il qu'il est arrivé ? »

Dieu a une vision. C'est dans la nature de sa vision que de s'accomplir – dans sa création, dans la restauration de cette création et dans la manière dont les gens, créés à son image, vivent et travaillent le plus efficacement. Sa vision dépasse notre compréhension. Mais cette partie de la vision qu'il *a* rendue accessible nous livre tout ce qu'il faut savoir.

La vision de Dieu – La création

La vision de Dieu était de prendre un monde en proie aux ténèbres, au chaos et à la solitude, pour en faire un monde de lumière, d'ordre, de créativité et de communion fraternelle épanouissante. Quelle vision ! En bref, Dieu avait une idée claire de sa destination et, par conséquent, il savait quand il y était arrivé. Genèses 1:31 révèle que « Dieu vit tout ce qu'il avait fait et voici, c'était très bon ». Quel sentiment de satisfaction totale !

La vision de Dieu – La rédemption

Lorsque les choix d'Adam et Ève ont brisé le dessein de Dieu et les a séparés de leur Créateur, la vision de Dieu a, une fois encore, remédié à une situation qui semblait impossible. Colossiens 1:20 indique que : « Il a voulu par lui tout réconcilier avec lui-même, tant ce qui est sur la terre que ce qui est dans les cieux, en faisant la paix par lui, par le sang de sa croix ».

Encore une fois, nous voyons le long terme, la grande vision, savoir où l'ont veut aller. C'est la vision qui vous permet de trouver un chemin et à rester sur la bonne voie. La vision du Père tenait compte du travail extraordinaire de rédemption accompli par son Fils.

La vision de Jésus – L'obéissance et la croix

Le prophète Ésaïe affirme ceci : « Mais le Seigneur, l'Éternel, m'a secouru ; C'est pourquoi je n'ai point été déshonoré, C'est pourquoi j'ai rendu mon visage semblable à un caillou, Sachant que je ne serai point confondu. Celui qui me justifie est proche ». (Ésaïe 50:7) Dans cette image, Jésus fait face à l'épreuve de la croix.

Jésus savait exactement pourquoi il était venu. Il savait ce qu'il avait à faire. Et il savait quand son rôle terrestre dans le grand plan de la réconciliation allait prendre fin. Au chapitre 17 de l'évangile selon Jean, nous lisons cette étonnante déclaration de Jésus : « Je t'ai glorifié sur la terre, j'ai achevé l'œuvre que tu m'as donnée à faire ». (17:4)

Dieu a donné à Abraham la vision selon laquelle il allait être le père d'une grande nation. À Moïse, Dieu donna la vision d'un nouveau pays, un ensemble de nouveaux commandements qui changent la vie et une vie nouvelle en échange des souffrances du peuple d'Israël. Les prophètes eurent des visions de malheurs et s'adressèrent à leur peuple pour leur demander de se repentir et de changer. Jésus inculqua la vision à ses disciples et leur donna la force nécessaire pour travailler ensemble, afin de changer le monde. Et dans les récits des évangiles, nous voyons que lorsque le peuple venait à lui, Jésus restaurait la vision et était porteur d'espoir pour d'innombrables hommes et femmes. Tout au long du chemin, vous entendez des cris de louanges et de joie. Y a-t-il eu des temps difficiles le long du chemin ? Des défis apparemment insurmontables ? Bien sûr. Mais, parce qu'il y avait la vision, l'espoir est né et les rêves se sont réalisés.

L'expression de l'amour de Dieu dans la création, la réconciliation et notre vie éternelle future sont portés par une vision. Contre toute attente – la tentation, la faiblesse de l'homme, le péché, l'enfer – Dieu garde une vision d'un avenir meilleur pour vous et moi, pour ceux qui nous entourent et pour ce monde brisé. Partagez-vous cette vision ?

Pour que les partenariats réalisent de grandes choses, il faut d'abord la vision. Elle peut être locale, à l'échelle de votre région, de votre état, ou elle peut viser un impact mondial. Le plus important, c'est que la vision vient toujours en premier.

Plus tard, nous examinerons de plus près la définition de buts et d'objectifs réalistes, mais fortement motivants. Ces premiers chapitres ne traitent que brièvement de la vision et de la réalité.

Un vieux dicton affirme que : « La vérité ne peut jamais être tenue d'une seule main ». Il en est de même pour la vision. Quel que soit le rêve ou la vision que Dieu a placé dans votre cœur, vous aurez besoin de deux mains pour la tenir. Une main maintient toujours en vie la grande vision qui brûle dans votre cœur, vous poussant à avancer. L'autre main se demande : « Quelle est la première chose que je dois faire ? Quelle est la première étape la plus importante dans ce parcours ? Que dois-je faire ou que devons-nous faire *aujourd'hui* pour que cette vision devienne réalité ? »

Au commencement, Dieu a montré l'exemple. Il n'a pas accompli l'œuvre de la création en un jour. Le livre de la Genèse raconte la réalisation de la grande vision jour après jour. Pour des raisons personnelles (peut-être pour que nous puissions avoir un exemple ?), Dieu a œuvré vers cette grande vision en réalisant une étape extraordinaire à la fois.

Dans un sens, Abraham n'a jamais connu la réalisation de la vision complète. Mais ayant reçu la direction et la promesse de Dieu, il n'avançait qu'un pas à la fois, fortifié par la foi. Ce qu'il voyait était conforme à la promesse de Dieu et cela lui suffisait.

Quand Jésus dit, en Jean 17, « j'ai achevé l'œuvre que tu m'as donnée à faire », à proximité du jardin où il était en train de prier se trouvaient des vies brisées, des veuves dans la pauvreté, un système religieux qui ne fonctionnait plus, une armée d'occupation et des disciples qui, dans les prochaines heures, s'enfuiraient pour sauver leur vie – pour ne retrouver leurs convictions et leur détermination que bien après la croix.

Quel est la vision que Jésus a fait naitre dans ton esprit et au plus profond de ton cœur ? C'est seulement lorsque cette vision continuera à brûler dans ton cœur que ta détermination ne faillira point quand tu manqueras de force, quand la fatigue se fera sentir de plus en plus, quand le découragement et les critiques s'installeront (et elles arriveront, c'est sûr), quand les ressources sembleront insuffisantes, quand les bons plans vont de travers et que le rêve tant attendu semblera insaisissable.

Les partenariats efficaces consistent à faire tout ce qui est possible aujourd'hui pour réaliser le lendemain la vision impossible.

8

LA PRIÈRE

Souvent négligée, jamais exagérée.

Idée centrale

Les percées spirituelles ne sont pas une affaire d'armes à feu et d'argent. Aucun effort humain, aucune dépense de ressources, aucune stratégie brillante ne peuvent, à eux seuls, produire un changement spirituel durable. Pour qu'ils soient efficaces, nos partenariats doivent être inspirés et conduits par le Saint Esprit de Dieu. Les difficultés relationnelles, les différences culturelles et théologiques, les questions techniques et stratégiques ainsi que la viabilité du partenariat ne peuvent être traités que dans un processus enraciné dans la prière.

Identifier l'impact de la prière peut paraître difficile. Mais l'expérience quotidienne des partenariats indique clairement que la prière est *au cœur* d'un bon ministère de collaboration. Dans un sens, bien sûr, nous « marchons dans un esprit de prière » en permanence, de sorte que tout ce que nous entreprenons est éclairé par notre communion avec Dieu. Mais nous devons être proactifs au sujet de la prière et de son rôle dans les partenariats.

Un principe clé du partenariat

Satan ne veut pas que l'on travaille ensemble. Cela signifie que nous sommes engagés dans un conflit spirituel. Cela signifie également que les partenariats efficaces ont besoin d'une stratégie *intentionnelle* de prière. L'expérience distingue deux éléments clés :

- Un groupe à l'extérieur du partenariat doit s'engager quotidiennement dans la prière en faveur du partenariat, des gens qui s'y sont engagés et de sa vision. Ces personnes doivent être considérées comme faisant partie intégrante du partenariat et recevoir des rapports réguliers concernant les défis et les progrès.
- À l'intérieur du partenariat, la prière doit être centrale, régulière, spécifique et personnelle. Un des éléments les plus stratégiques d'un partenariat est un groupe de prière qui communique aussi bien à l'intérieur qu'avec les personnes extérieures au partenariat qui soutiennent activement l'initiative.

Vos amis et vous cherchez peut-être à monter une initiative dans votre quartier avec un groupe de ministères et d'Églises de votre ville, ou vous tentez peut-être d'établir des relations avec des ministères spécialisés pour une autre vision stratégique. Quelle que soit la mission de ce partenariat, la prière peut jalonner la vie du partenariat dans au moins quatre domaines. • Si votre partenariat est axé sur l'évangélisation, la prière est un élément essentiel dans le labourage, les semailles et l'arrosage – adoucissant les cœurs spirituellement endurcis – qu'il s'agisse d'individus, d'une communauté ou d'une nation. Cet aspect de l'évangélisation est abordé au chapitre 5, « Le changement spirituel : Un processus et non un événement. Les premières étapes du changement spirituel ne pourront jamais être réalisées sans la prière. Les gens entrent uniquement dans le Royaume à travers l'œuvre du Saint Esprit et la prière, jamais grâce à une stratégie, aussi brillante soit-elle.

- La prière est vitale pour de bonnes relations, et votre partenariat doit être construit sur des relations.[1] L'ouverture, la confiance, l'engagement envers l'intérêt commun ne peuvent être établis et soutenus que dans un contexte de prière. Ces relations transformées sont essentielles à la mise en œuvre et à la pérennité d'initiatives ministérielles efficaces basées sur le partenariat.

- La prière est essentielle à la création d'un consensus concernant la définition des priorités et objectifs du Royaume. La compréhension et l'appréciation des différentes perspectives et la volonté de s'écouter mutuellement et d'écouter Dieu dans le cadre d'un partenariat, sont essentiels au processus. Sans la prière au centre du consensus pour la vision, les efforts du partenariat seront vains.
- La prière est essentielle pour la durabilité des partenariats efficaces. Le vrai changement spirituel prend du temps, il nécessite des partenariats durables et une endurance spirituelle extraordinaire. La prière est au cœur de l'efficacité cohérente à long terme, tant sur le plan interne, entre les membres du partenariat, qu'au plan externe, en ce qui concerne la vision du partenariat, les gens et le travail !

Découvrons ces quatre domaines.

1. La prière est essentielle pour adoucir les cœurs endurcis

Quel groupe votre partenariat cherche à servir ou à atteindre avec l'amour de Jésus Christ ? Qu'il s'agisse d'une ville, d'un secteur particulier de la société ou d'un groupe tribal dans une région éloignée, la prière est fondamentale dans et pour le partenariat, pour toutes les étapes du témoignage : le labourage, les semailles, l'arrosage, la récolte et la formation des disciples. La prière, particulièrement dans les premières phases où « la terre est aride », a un impact puissant, ouvrant les portes et les cœurs à Christ.

La véracité des paroles de Jésus à ses disciples, « Je vous ai envoyés moissonner où vous n'avez pas travaillé ; d'autres ont travaillé… » (Jean 4:38), a été démontrée plusieurs fois au cours de l'histoire de l'Église. Bien souvent, nous sommes enclins à prier surtout lorsque la réponse spirituelle semble imminente ou manifeste. Mais dans les moments difficiles, l'engagement permanent de la fidélité soutenu par la prière est essentiel.

Ces dernières années, on constate que les partenariats ont hérité des résultats des engagements d'anciens travailleurs – des gens qui servaient souvent dans la solitude et l'obscurité, portés uniquement par la prière et le sens de la fidélité de Dieu.

Voici quelques exemples que j'ai personnellement rencontrés et qui illustrent le rôle puissant de la prière à l'étranger, dans des lieux de résistance spirituelle :

- Un témoignage fidèle mais solitaire s'est déroulé dans un pays islamique avec peu de résultats apparents, pendant plus de quatre décennies. Alors que ce témoignage personnel était en cours, la prise

de conscience et la prière en faveur de ce peuple se développaient, en dehors du pays. Au cours des dix dernières années, un partenariat stratégique composé d'une douzaine de ministères travaillant avec des croyants locaux a vu près de cent mille âmes s'ajouter au Royaume et des milliers d'autres se lancer à la recherche de Christ dans des dizaines de rassemblements locaux, organisés dans les maisons.

- Il y a environ une centaine d'années de cela, dans un pays bouddhiste tibétain, des missionnaires et leurs familles, plus d'une cinquantaine d'âmes en tout, ont été martyrisés alors qu'ils cherchaient à parler de Christ aux gens. Au cours du siècle suivant, d'innombrables croyants ont commencé à prier pour cette région. Ces dernières années, une initiative d'évangélisation fondée sur le partenariat a vu des dizaines de milliers de personnes entrer dans le Royaume et des responsables nationaux émerger, constituant des centaines de rassemblements locaux et d'innombrables petits groupes informels de croyants et de chercheurs.
- Un témoignage chrétien actif était en cours au sein d'un groupe influent depuis plus de cent ans. Il y a tout juste dix ans, ces personnes ne disposaient pas d'une seule Église opérationnelle – qui parlait la langue du groupe, utilisait les Écritures dans sa langue et était dirigée par des membres de ce groupe. Un partenariat évangélique pour ce groupe linguistique fut établi il y a quelques années. Les partenaires ont convenu qu'élaborer une initiative mondiale de prière était l'une des plus hautes priorités de leur collaboration. Un bulletin de prière a été lancé sur internet, accompagné d'une version papier bimestrielle largement diffusée. D'autres initiatives sur le terrain sont soutenues par ces efforts de prière. Aujourd'hui, des Églises fonctionnent dans ce groupe, le Nouveau Testament est achevé et les rassemblements locaux sont dirigés par des nationaux.
- L'initiative « prière à travers la fenêtre » (associée au Mouvement AD2000), entre les années 1993 et 2000, a mobilisé plus de 45 millions de fidèles à travers le monde. Les participants ont convenu de prier tous les jours pendant le mois d'octobre en vue de gagner beaucoup d'âmes parmi les principaux groupes linguistiques dans et autour de la fenêtre 10/40. Une prière ciblée d'une telle envergure n'avait jamais été entreprise auparavant dans l'histoire de l'Église. La décennie des années quatre-vingt-dix a vu davantage de gens entrer dans le Royaume, en plus des nouveaux rassemblements locaux établis dans les blocs islamiques, hindous, bouddhistes et tibétains, que pendant les 90 premières années du XX^{e} siècle.

La corrélation entre ces deux réalités ne peut pas être une simple coïncidence.

À l'heure actuelle, des gens sont en train de prier pour des communautés, des villes et des groupes spéciaux de personnes qui ont des besoins spirituels énormes. Les partenariats, soutenus par ces prières, sont souvent appelés à mettre en contact un grand nombre d'hommes et de femmes engagés dans le témoignage et le service. Dans notre communauté locale ou au plan international, chacun a un rôle à jouer. Pourtant le rôle essentiel de la prière, une partie moins visible mais essentielle du processus, est souvent oublié ou minimisé.

La promesse de Jésus, en Jean 4:35-38, est que le moissonneur *et le semeur* se réjouiront quand nous nous tiendrons autour de son trône dans les cieux. La fidélité basée sur la prière de ceux qui ont témoigné et servi pendant ces premières étapes difficiles, est liée par l'Esprit Saint à la fidélité basée sur la prière de ceux qui viennent plus tard, de sorte qu'ils puissent *se réjouir ensemble* dans le cadre d'un partenariat spirituel.

2. La prière est essentielle pour des relations saines – l'élément fondamental des efforts de coopération

Si le cœur de l'évangile consiste en des relations restaurées, les initiatives fondées sur le partenariat constituent un banc d'essai classique. L'inefficacité d'une grande partie de l'Église à travers le monde est liée à notre division et à la rupture des relations *à l'intérieur* de la communauté des croyants.[2] Les expériences répétées de partenariat ont montré l'importance d'être proactif dans la prière.

Voici quelques exemples du rôle que joue la prière dans des partenariats sains, au niveau international :

- Dans une région du monde, des centaines de personnes posaient des questions sur Christ. Une personne curieuse avait peut-être été exposée à la bonne nouvelle par la radio, grâce à des cours bibliques par correspondance, via la distribution de documentation (chrétienne) ou à travers un témoignage personnel. Bien que la question suscitait un vif intérêt, un manque total de coordination de l'ensemble de ces éléments réduisait l'efficacité et mettait en danger la sécurité de nombreux croyants nationaux. Dans un effort visant à instaurer la coordination dans cette situation chaotique, quinze hommes provenant de huit ministères différents se sont réunis pour travailler avec diligence pendant trois jours et trois nuits.

Quand ils sont arrivés, seuls quatre d'entre eux s'étaient déjà rencontrés. La diversité dans l'âge, l'origine ethnique, les antécédents confessionnels ou organisationnels et les différences théologiques perceptibles ont suscité la peur, la méfiance, créant un environnement dans lequel, semblait-il, peu de choses pourraient être accomplies. Face à ces obstacles apparemment insurmontables, trois ou quatre fois par jour, les hommes se sont divisés en petits groupes de deux ou trois personnes. À chaque fois, ils ont été invités à partager leurs besoins personnels pendant qu'ils priaient les uns pour les autres et pour les problématiques dont ils discutaient.

À la fin des séances de travail, chacun avait prié personnellement au moins deux fois pour tous les autres membres du groupe ; chacun *avait été soutenu dans la prière* par tous les autres, au moins deux fois, et au cours de ce processus, ils avaient pris connaissance des besoins réels, du voyage spirituel personnel et de la relation avec Christ des uns et des autres. À l'issue de ces quelques jours passés ensemble, les larmes remplirent les yeux de tous les participants. Ils avaient élaboré un plan d'action en plusieurs points qui a depuis transformé le travail de suivi auprès des demandeurs dans cette région. Mais beaucoup ont estimé que la percée la plus importante concernait leurs relations. En dépit de leurs origines et traditions très différentes, ils ont décidé de communier ensemble afin de démontrer qu'ils avaient appris à se connaître et à se faire confiance mutuellement dans un nouveau niveau de relations de confiance.

- Rechercher des percées spirituelles dans un pays d'Asie qui était resté « fermé » (à l'évangile) pendant une bonne partie de l'histoire missionnaire moderne, 74 personnes se sont rassemblées pour prier et discuter de la possibilité de travailler ensemble, en partenariat. Les fractures dans les rapports entre certaines personnes étaient si profondes qu'il a fallu mettre en place un réseau international de prière spécial afin de prier individuellement pour chaque participant, durant les quatre jours sur lesquels s'est déroulée la réunion de travail.

  Comme dans l'exemple cité plus haut, chaque jour le groupe était divisé en petits groupes de prière très ciblés, ce qui a permis aux participants de partager leurs besoins personnels et de développer des relations. En outre, des réunions de prière et de réconciliation ont été organisées durant chacune des trois nuits pour faire face à l'hostilité présente dans les cas les plus extrêmes de relations brisées. (Rappelez-vous qu'il s'agit de *croyants* – engagés

dans l'évangélisation du monde !) Lorsque l'ensemble du groupe a reconnu qu'ils souhaitaient *vraiment* former un partenariat pour le pays, ils ont convenu que la prière proactive et le travail sur les relations avaient été essentiels pour avancer – ensemble.

- Un partenariat d'une dizaine de ministères a travaillé sur un projet d'évangélisation bilingue dans un environnement social et spirituel particulièrement hostile. Le partenariat comprenait à la fois des ministères nationaux et des ministères expatriés d'envergure très différentes. Leur contribution aux efforts de la société était également très diverse – allant de ressources significatives octroyées par un grand ministère international aux « deniers de la veuve » donnés par un modeste ministère national. La culture, la taille, les traditions ecclésiastiques et l'influence perceptible des participants auraient difficilement pu être plus variés.

  En raison de ces différences considérables, si Dieu bénissait vraiment leur partenariat, comment pourraient-ils partager le succès ? Les prières concertées ont fini par produire une solution remarquablement simple : « Tout le monde peut faire sien le succès de tout ce que Dieu fait ». Il y avait seulement une condition : Quand un ministère fait référence au projet et à l'œuvre de Dieu à travers ses efforts, nous leur demandons simplement d'indiquer : « Nous observons ces résultats tandis que nous travaillons de concert avec d'autres ministères dans un partenariat stratégique ».

À bien des égards, le défi de servir votre communauté locale peut être tout aussi complexe, sinon plus. La prière est essentielle à l'efficacité du partenariat – dans son pays ou à l'étranger.

3. La prière est essentielle au développement de la confiance, du consensus et de la vision commune

Comme nous l'avons déjà évoqué à plusieurs reprises, par définition, les partenariats de travail efficaces rassemblent fréquemment des individus ou des ministères d'horizons très variés. Développer des relations de confiance dans ces circonstances peut être assez difficile. Toutefois, entendre conjointement la voix de l'Esprit de Dieu pour ensuite établir une vision et un plan d'action communs peut être encore plus difficile.

Les circonstances sont similaires, que votre groupe soit en train de définir une vision commune et un plan d'action connexe pour la première fois ou qu'un partenariat établi soit en train de faire une évaluation annuelle en vue de recentrer ses efforts pour les douze prochains mois. Réfléchir

aux possibilités par petits groupes et les partager lors d'un débat ouvert est une étape essentielle. Toutefois, aider le groupe à réaliser qu'il ne peut pas tout faire et que, par conséquent, il a besoin d'établir des priorités, place le besoin de confiance et de relations ouvertes à un autre niveau. Dans ce processus d'établissement des priorités, la prière est vitale.

(Remarque : pour d'autres idées sur la définition des priorités et des objectifs, voir le chapitre 11, « En chemin : Le lancement ».)

Satan ne veut pas que nous ayons conscience de son existence et encore moins de son influence dans notre vie quotidienne. Mais une de ses stratégies fondamentales consiste à détruire les relations entre les croyants, brisant ainsi notre capacité à développer une stratégie commune soutenue par la puissance de l'Esprit, en vue de partager la *bonne nouvelle* de Jésus.[3]

Développer un consensus est vital pour générer une vision commune (ce que le partenariat vise à accomplir) et un plan partagé (*comment* accomplir la vision).

La prière joue un rôle vital dans le développement d'un partenariat, à chacun des niveaux suivants :

- Examen des faits (Quelle est la situation réelle ?)
- Réflexion/discussion (Qu'est-ce que les faits signifient ou impliquent ?)
- Analyse du défi/discussion (Quels sont les obstacles aux percées ?)
- Planification/discussion (Quelles sont les mesures possibles ?)
- Planification stratégique/discussion (Quelles sont les priorités et quels objectifs seront définis ?)
- Prise d'engagements (Qui est responsable de quoi, et quand ?)

L'expérience montre que plus un groupe est capable de parvenir à un consensus autour des éléments clés à chacune de ces étapes, plus la compréhension sera claire et plus l'appropriation sera grande. Priez *avant* de vous lancer dans le sujet. Priez au fur et à mesure que vous abordez chaque point. Puis, *après* avoir identifié les questions pertinentes, priez ensemble et demandez à Dieu son conseil : lesquels des points convenus par le groupe sont les plus importants ? Prendre un peu de temps pour prier en petits groupes pour chacune de ces étapes aura un impact très positif.

Vous serez étonnés et ravis de ce que l'Esprit de Dieu fait quand les gens pensent et *prient* ensemble ! Faut-il s'en étonner ? Je ne crois pas.

4. La prière est essentielle à la durabilité des stratégies axées sur le partenariat

Les Occidentaux veulent des résultats immédiats, que ce soit à travers nos programmes d'entraide, les investissements ou les stratégies spirituelles. De toute évidence, dans le cas des individus comme pour les communautés, de profonds changements dans la direction spirituelle semblent parfois se produire en un instant. Mais il s'agit là d'exceptions. La vie des individus, comme les communautés et les nations, se déroule selon un modèle qui est généralement le résultat d'une longue série de décisions, bonnes ou mauvaises.

Un changement réel, à long terme, dans votre quartier, dans un groupe au sein de votre communauté, dans une ville entière ou un groupe de personnes non-atteintes à 6000 km de à ne peut se produire qu'à travers un travail permanent et la prière. Les partenariats qui cherchent ce genre de transformation doivent être tout aussi endurants.

Au niveau international, lorsque je jette un regard rétrospectif sur tous les partenariats tournés vers l'évangélisation des personnes non-atteintes dans lesquels mes collègues et moi-même avons été impliqués depuis le milieu des années quatre-vingt, il s'avère que la plupart sont encore en activité. Ils servent encore de principal forum de coordination pour les ministères de la région. Beaucoup de partenariats existent toujours, mais sont peut-être moins robustes aujourd'hui, à cause d'une absence de gouvernance solide ou pour d'autres raisons.

Au regard de la nature à court terme, souvent transitoire, des efforts de coopération ailleurs dans l'Église, qu'est-ce qui peut expliquer l'extraordinaire endurance de ces partenariats ? En discutant avec mes collègues et les gens impliqués dans ces initiatives, aucun facteur unique n'en fournit l'explication. C'est la *combinaison* des éléments uniques à ces partenariats qui en assure la durabilité spirituelle et relationnelle.

Approfondissez suffisamment cette analyse, et vous constaterez que la prière est citée comme la source d'énergie centrale. Rappelez-vous que l'on parle ici d'initiatives qui, souvent quotidiennement, sont confrontées à des difficultés spirituelles insurmontables, des problèmes relationnels redoutables, des obstacles opérationnels qui semblent infranchissables et des rêves de résultats spirituels souvent inespérés, encore moins concrétisés, en Occident.

Dans un partenariat, la prière correspond au moment où la force spirituelle est exploitée. Écouter Dieu devient plus naturel, l'Esprit agit dans les cœurs pour résoudre les problèmes relationnels et l'espoir de réaliser le rêve impossible naît ainsi – dans la prière. Fournir un effort conscient pour

favoriser l'intersection efficace continue entre ces éléments de grande envergure à travers la prière est essentiel à la survie du partenariat.

Quand l'espoir s'amenuise, quand le consensus semble hors de portée, quand l'intégration de personnes ou de ministères très divers dans une vision et un plan d'action communs semble trop complexe, quand les vieilles blessures relationnelles non cicatrisées refont surface ou quand des craintes concernant les motivations d'un autre ministère suscitent la prudence, alors la prière est l'ingrédient adéquat, essentiel.

Le facilitateur ou l'équipe de facilitation doit être constamment vigilant à l'égard du danger que représentent les processus, plans ou efforts stériles pour encourager les meilleures pratiques à travers les ministères. La prière met l'Esprit de Dieu au centre, là où sa grâce, la puissance, les idées, la réconciliation et l'espoir peuvent rayonner à travers un groupe si diversifié qu'en d'autres circonstances, toute coopération semblerait invariablement vouée à l'échec.

Que penser de tout ceci ?

Lorsque nous nous réunissons, parlons et prions avec des amis et collègues travaillant dans le cadre d'initiatives partenariales, nous continuons tous à tirer de nombreux enseignements. Cependant, certains thèmes semblent récurrents :

- La prière intentionnelle et concertée est indispensable pour contrer l'offense de Satan qui vise à diviser et ainsi, à neutraliser le témoignage de l'Église.
- La prière intentionnelle et concertée est essentielle pour le développement de relations de confiance, ouvertes et restaurées – la base de tous les efforts de coopération du Royaume.
- La prière intentionnelle et concertée est essentielle pour établir le consensus et élaborer des plans d'action qui favorisent une coopération durable au sein du Royaume.
- La prière intentionnelle et concertée est trop souvent considérée comme un « supplément » plutôt que comme le centre de chaque étape de la planification, la préparation, l'exécution et le maintien d'un ministère basé sur le partenariat.
- La prière intentionnelle et concertée est essentielle si l'Église désire obtenir la puissance et le ressourcement offerts comme don de Dieu dans le Psaume 133

9

EN MARCHE

Le partenariat est un processus, non un évènement

Idée centrale

Un partenariat efficace et durable implique l'identification des partenaires potentiels, l'établissement de relations de confiance et la recherche d'un consensus pour la vision. Il faut ensuite identifier les domaines d'activités et les responsabilités clés, réaliser avec succès les objectifs de départ et avancer vers la réalisation de la vision. Développer un tel partenariat prend du temps. Considérez le développement de votre partenariat comme un processus et non comme un événement, et vous aurez déjà fait un grand pas vers la réalisation de votre rêve.

PARTENARIAT INSTANTANÉ, ÉCHEC À LONG-TERME

Mes collègues et moi discutions récemment avec un groupe de dirigeants de ministères qui souhaitaient lancer un partenariat pour un projet important dans leur région. Tous avaient conscience que, en travaillant individuellement, ils ne réaliseraient jamais la vision.

Très motivé, le groupe voulait naturellement s'engager dès maintenant. Impatients et quelque peu frustrés, ils trouvaient qu'ils avaient déjà perdu trop de temps.

La conversation suivante entre l'un des dirigeants locaux (DL) et un facilitateur de partenariat (FP) de notre équipe résume la tension que l'on ressent souvent lorsque des personnes commencent à considérer une possibilité de partenariat.

DL : Avec ces autres personnes, je réfléchis et je rêve de cette idée depuis longtemps. Les autres sont d'accord pour passer à la suite. Pourquoi ne peut-on pas commencer ? Par exemple, les autres et moi envisagions tout simplement d'organiser une réunion et d'y présenter l'idée à d'autres ministères dans notre localité.

FP : C'est bien que vous ayez tous une vision commune pour ce projet. Mais permettez-moi de vous poser une question : combien d'autres ministères pourraient être intéressés par l'idée, ou éventuellement, se joindre au partenariat ?

DL : Honnêtement, je ne sais pas. Mais connaissant le type de projet dont il s'agit, j'imagine qu'il pourrait intéresser un bon nombre de personnes, et que sais-je, peut-être une quinzaine, voire une vingtaine d'organisations. Nous connaissons certaines des personnes clés, mais pas toutes.

FP : Avez-vous une idée de ce que les dirigeants de ces autres organisations pensent du projet dont vous parlez ? Ou savez-vous ce qu'ils penseraient de l'idée de travailler ensemble avec d'autres ministères ?

DL : Non, je ne sais pas. Mais je pense que cela varie probablement selon les personnes.

FP : D'après ce que vous savez, auquel de ces dirigeants ou de ces organisations pensez-vous qu'il serait le plus important de « vendre » l'idée ? Lesquels ont besoin d'avoir un sentiment d'appartenance et de s'enthousiasmer pour le projet ?

DL : J'ai bien quelques idées. Mais je pense que nous devons véritablement en discuter avec eux pour le savoir.

FP : Vous avez tout à fait raison. Vous savez, mes collègues et moi avons un adage qui dit « en général, la façon la plus rapide de tuer un partenariat est de convoquer une réunion – trop rapidement ! » Nous vous encourageons plutôt à faire vos premiers pas en rencontrant une à une les personnes susceptibles d'être intéressées, pour les écouter. Prenez ce temps maintenant, vous vous en féliciterez par la suite

Le partenariat en pratique : Marie-Jo avait une vision : elle se souciait de sa communauté et de ce qu'elle percevait comme une rupture entre les Églises locales et les besoins de la communauté. Pendant des mois, elle s'était demandé s'il ne serait pas préférable que toutes les Églises du quartier travaillent ensemble, plutôt que de laisser chacune agir à son gré. L'idée semblait bonne en tout cas.

Marie-Jo en parla à son pasteur qui avait certaines réserves, mais pensait par principe qu'il devait l'encourager. Avec son soutien, Marie-Jo obtint la liste de toutes les Églises de la région, envoya une lettre à chaque pasteur et organisa une rencontre pour discuter des possibilités. Le soir de la réunion, seulement quatre Églises sur les treize qu'elle avait contactées étaient représentées. Seuls deux participants étaient le pasteur principal de leur Église !

Comme tant d'autres personnes qui avaient entretenu des rêves semblables, la vision de Marie-Jo d'un partenariat entre les Églises s'éteignit dans l'indifférence générale. Le manque de patience dans la construction des relations, le manque d'écoute attentive et de développement consensuel parmi les partenaires potentiels ont voué la vision à l'échec dès le début. C'était la vision de Marie-Jo et non la vision des Églises. Les Églises n'ont jamais reconnu le besoin de s'unir pour un témoignage et un service plus efficaces. Plus significatif encore, les Églises ne voyaient pas quel serait l'intérêt pour leur congrégation de s'associer à d'autres Églises.

Ceux d'entre nous issus d'une culture occidentale souhaitent obtenir des résultats rapides. Toutefois, imaginez ceci :

- Réaliser votre propre aménagement paysager vs. créer un parc dans une ville qui servira des milliers d'enfants et d'adultes.
- Construire votre propre canoë vs. concevoir, financer puis construire un grand bateau de croisière qui transportera des centaines de passagers pour un voyage luxueux à travers l'océan durant des années à venir.

- Planifier un séjour de deux semaines pour vos vacances vs. organiser puis financer l'orchestre de l'université locale lors d'un tournoi européen.

Vous pouvez imaginer de nombreuses autres comparaisons semblables.

Ayant vu de nombreux partenariats entre des personnes et des ministères devenir des stratégies efficaces sur le long terme (avec quelques échecs notables), il est évident pour moi que les partenariats durables se forgent en quatre étapes. Que vous ayez une vision pour votre communauté, votre ville, un groupe particulier (par ex. immigrants, sans abris, athlètes, jeunes) ou un groupe linguistique à l'étranger sans véritable témoignage pour le Christ, les étapes sont essentiellement les mêmes.

L'exploration : le temps et l'énergie investis pour identifier les partenaires potentiels et pour examiner leur vision, leur intérêt et leur disponibilité à discuter, au moins dans la prière, au sujet de la collaboration.

Le lancement : l'étape « y aller/ne pas y aller » dans le développement du partenariat. C'est lorsque des partenaires potentiels vous disent, « Nous convenons que le seul moyen d'accomplir cette vision est de travailler ensemble », ou au contraire, « Pour l'heure en tout cas, nous n'y croyons pas ».

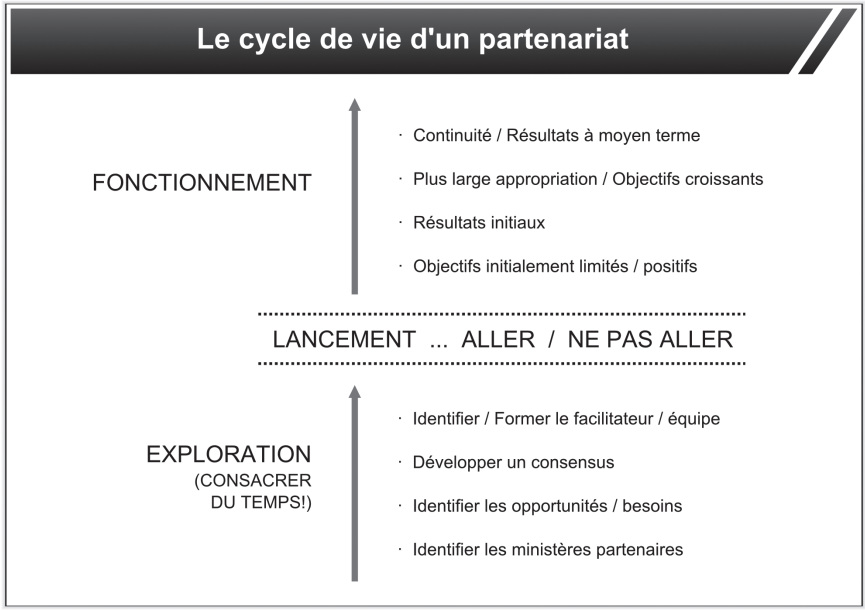
Le fonctionnement : c'est l'étape dans le développement du partenariat où les paroles se traduisent par des actes. Les objectifs sont établis, les rôles définis, et les calendriers et critères de contrôles et d'évaluation sont convenus. Une fois qu'un consensus a été établi sur la vision et le plan principal, le partenariat émergeant progresse.

La maturation : le partenariat commence à connaîtredes résultats réels et tangibles. Les relations commencent à mûrir – aussi bien à l'intérieur du partenariat qu'avec la communauté extérieure au partenariat. La confiance dans le processus s'accroît et les objectifs commencent à s'élargir. Il est alors vital de porter une attention constante aux communications et aux attentes.

Mais avant de penser au partenariat comme un processus, considérons le schéma de développement d'un partenariat. C'est le « cycle de vie » classique d'un partenariat.

Dans la Quatrième partie, « En chemin » (chapitres 10 à 12), j'aborde ces étapes de manière très détaillée, en fournissant des illustrations et en décomposant le processus en étapes faciles à comprendre, que vous et vos amis pourrez suivre pour obtenir plus de succès.

Consacrez le temps et l'énergie que requiert chacune de ces étapes et vous en serez largement récompensé. Toutefois, si vous vous attendez à ce



que le partenariat naisse du jour au lendemain, vous allez être grandement déçu.

LA BARAQUE À SANDWICHS ET LE GRATTE-CIEL

Laissons de côté le partenariat du Royaume pendant un moment et intéressons-nous au cas d'une baraque à sandwichs et d'un gratte-ciel.

Monter une baraque à sandwichs implique un certain nombre de facteurs importants tels qu'une vision, un petit capital de départ, un bon équipement, des ingrédients de qualité pour faire de bons sandwich**s,** une autorisation délivrée par les autorités de la ville, un lieu de grande affluence, un prix de vente raisonnable, une personne pour tenir la baraque, qui aime fabriquer et vendre des sandwichs, et un système simple mais efficace pour contrôler toutes les dépenses et les recettes. Quel serait le calendrier d'exécution le plus optimiste, de la conception de l'idée à sa matérialisation dans la rue ? Probablement un à quatre mois.

Construire un gratte-ciel sur un espace à bureaux de premier choix totalisant plusieurs centaines de milliers de mètres carrés est un projet d'une envergure totalement différente. Cela implique une planification préliminaire, un financement provisoire, l'acquisition d'un site, la conception architecturale, l'intervention d'ingénieurs en bâtiments, l'examen et l'approbation du ministère de l'environnement et de l'urbanisme, un financement à

long terme, la commercialisation préliminaire auprès de locataires potentiels de premier ordre, et enfin, la construction – du premier coup de pioche à l'achèvement de l'aménagement intérieur jusqu'au tout dernier étage. Quel peut être le délai d'exécution du projet, de l'idée jusqu'à l'emménagement des premiers locataires ? Probablement trois à cinq ans.

Une baraque à sandwichs rentable

- Nécessite une personne animée par un rêve.
- Nécessite peu de ressources – peu d'espace, peu d'argent et peu de technologie.
- Nécessite des compétences mais en nombre limité.
- A une durée de vie moyenne, dans le meilleur des cas.
- Offre un potentiel de revenu limité.
- Bien gérée, elle pourra apporter une certaine satisfaction personnelle à son exploitant, et avec un peu de chance, à de nombreux clients. Mais la communauté servie par la baraque à sandwichs sera très limitée.

Un projet de gratte-ciel bien exécuté

- En premier lieu, nécessite une personne animée par une vision très large, à long terme.
- Ensuite, nécessite un certain nombre de personnes influentes qui croient en ce rêve. Parmi les champions de la vision devront figurer le promoteur immobilier, des architectes, des banquiers, des entrepreneurs, et enfin, la société de crédit-bail ;
- Requiert un capital financier, un espace et des technologies d'envergure.
- Doit nécessairement rassembler une horde de personnes expérimentées et dotées de compétences très spécialisées. Rien que la construction nécessite le concours de centaines de personnes, sans parler des personnes nécessaires à l'occupation et au fonctionnement du bâtiment
- A une longue durée de vie longue.
- Offre un retour sur investissement considérable.
- Si le projet est bien exécuté, il pourra favoriser une utilisation rationnelle de l'espace et offrir un environnement de travail productif à des milliers de personnes.

Voici une autre comparaison fascinante entre la construction d'un gratte-ciel et le lancement d'un partenariat efficace.

Une fois le premier coup de pioche donné, les travaux de construction du gratte-ciel se font *vers le bas*, et *non vers le haut* ! On creuse un grand trou, on érige une grande clôture autour du site et, pendant des mois voire des années, les passants ou les automobilistes défilent en disant, « Je pensais qu'un gratte-ciel était en construction ici ». Les promoteurs immobiliers vous diront que lorsque la construction d'un véritable gratte-ciel remonte jusqu'au niveau du sol, là où le public peut commencer à voir la construction grimper, le projet est probablement déjà achevé à soixante pour cent. Les longues années consacrées à la planification, à l'acquisition du site, à l'ingénierie, à l'obtention des autorisations, au financement et à la construction de la fondation représentent plus de la moitié du délai d'exécution du projet !

Il est clair que construire un gratte-ciel selon les normes établies est un processus complexe qui ne peut être réalisé en convoquant une simple réunion ! Mais au bout du compte, un engagement tenace vis-à-vis de votre vision de la construction peut produire un énorme retour sur investissement.

LE RISQUE, LA FOI ET LE DÉVELOPPEMENT DU PARTENARIAT

Vous vous dites certainement, « Le type de partenariat que j'ai en tête n'est peut-être pas une baraque à sandwichs, mais ce n'est certainement pas non plus un gratte-ciel ». Peu importe le problème ou le défi auquel vous essayez de répondre. Lancer un partenariat pour réaliser votre vision est un *processus*. Cela demande du temps et nécessite du travail « invisible ». Accomplir ce travail invisible et préparer le terrain est la clé de votre succès à long-terme !

L'expérience montre qu'un partenariat efficace entre individus ou ministères sera capable d'accomplir des choses qu'aucun individu seul ne pourrait réaliser. Toutefois, une grande vision nécessite du temps et un engagement considérable. Entreprendre un partenariat efficace est souvent un acte de foi – et la démonstration de la volonté de prendre des risques. Vous devez *croire* qu'en y consacrant de votre temps et de vos ressources aujourd'hui, vous bénéficierez demain de retours largement supérieurs pour le Royaume.

D'après ce que vous savez, êtes-vous prêts à faire cet investissement, à prendre ce risque ? Pensez à la parabole des intendants en Matthieu 25 et Luc 19.

Le *minimum* qu'espérait le maître, était de recevoir son argent *avec les intérêts*.

Le texte suggère que, tout comme le maître, le serviteur fainéant était renseigné sur la banque et sur les intérêts qu'elle produisait. Cependant, comme vous le savez, il a préféré jouer la carte de la sécurité et a enterré l'argent dans le sol. Mais au retour de son maître, il fut jugé sur la base de ce qu'il *savait* mais *n'avait pas fait* ; mettre l'argent à la banque aurait été une stratégie pratiquement sans risque. Les deux autres intendants qui avaient doublé l'argent de leur maître avaient conscience du potentiel qui se trouvait dans cet argent qu'ils avaient reçu ; ils avaient bien compris les attentes de leur maître, ils connaissaient leur calendrier approximatif de travail, ils avaient un sens commun de l'urgence, ils savaient quels étaient leurs choix d'investissement et ils prirent des risques bien plus grands que de simplement mettre l'argent à la banque ! À son retour, le choix du maître entre les deux approches fut évident.

Quels atouts Dieu vous a-t-il confiés ? Il cherche des gens capables de le croire et de prendre des risques avec les atouts qu'il leur a confiés.

Un principe clé du partenariat

Si vous savez que votre projet à long terme devra éventuellement impliquer d'autres personnes, prenez le temps dès maintenant d'évaluer ce qu'impliquera votre vision. Puis choisissez de prendre le risque de ralentir et de franchir toutes les étapes afin de développer un bon partenariat. Maintenez la vision en vie. Mais ne vous précipitez pas au risque d'être déçu au bout du compte.

Tout cela vous paraît compliqué ? Vous avez l'impression que les bénéfices potentiels sont trop lointains ? Continuez à lire. Les chapitres à venir vous donnent des outils pratiques pour entreprendre le voyage avec succès, étape par étape.

Vous êtes prêts à vous lancer ?

QUATRIÈME PARTIE

En chemin

10

En chemin
L'EXPLORATION

(première partie)

Idée centrale

En règle générale, on ne choisit pas d'emprunter le chemin le plus long. La vie est un voyage au cours duquel l'homme cherche toujours un raccourci. Inciter le peuple de Dieu à travailler en partenariat n'est aucunement différent. Nous souhaitons tous qu'il existe une manière plus facile de surmonter les difficultés, d'établir des relations, de développer la confiance et la vision commune et d'obtenir des résultats merveilleux. Mais la phase initiale de l'exploration d'un partenariat n'admet pas de raccourcis. Faites des investissements stratégiques en temps, en prière et en énergie dès maintenant pour en retirer les bénéfices plus tard. Ce chapitre vous apprend ce que cela implique et comment procéder.

Au cours de l'exploration, phase essentielle dans le développement d'un partenariat, les partenaires potentiels passent beaucoup de temps en tête à tête. Vous serez amené à poser des questions, à *écouter*, à élargir votre base d'information personnelle et à multiplier les relations. Vous serez aussi appelé à élargir votre compréhension par rapport à la réalité de

votre vision et par rapport à la perception qu'en ont les *autres*. N'oubliez pas que les *perceptions* d'un individu sont sa *réalité* – même si ses perceptions sont différentes des vôtres.

Pendant cette phase, vous devrez aussi désigner le facilitateur ou l'équipe de facilitation du partenariat. Plus loin, un chapitre entier sera consacré à cette personne, ou groupe de personnes, au rôle essentiel. Il se peut que ce soit vous. Ou vous pourriez contribuer à trouver cette personne. Il est très utile d'impliquer le facilitateur à long terme dès ces premiers stades, il doit rencontrer les gens, bien prendre la mesure des préoccupations et participer à l'élaboration de l'ensemble du processus.

Dans tous les cas, le facilitateur doit nécessairement être patient, tenace et résolument engagé pour la vision. Cette personne doit démontrer l'esprit d'un serviteur de Dieu et donner vie au partenariat, l'entretenir. Cet « intermédiaire honnête » doit être intègre. Il devra persévérer, même en cas de découragement. Le facilitateur est un prophète, un serviteur de Dieu et une personne-ressource qui doit être formée, soutenue et encouragée.

Le partenariat en pratique : La phase d'exploration d'un partenariat international particulièrement difficile sur lequel j'ai travaillé s'est déroulée comme suit. Au départ, avec des collègues, nous avons identifié environ vingt ministères qui avaient déjà réalisé quelque chose qui se rapportait au projet, ou étaient intéressés à faire quelque chose au cours des deux ou trois années à venir. Puisque le projet se déroulait dans un pays où les frontières terrestres avaient été fermées aux étrangers pendant longtemps, seule une poignée de personnes avait visité le site du projet.

Durant dix-huit mois, j'ai rendu visite aux dirigeants de seize de ces ministères. Un des problèmes majeurs de ces ministères était qu'ils étaient dispersés. De la Finlande à la Hollande, de l'Allemagne à l'Australie et des États-Unis au Royaume Uni. Un grand scepticisme et des problèmes interpersonnels ont fait que, dans de nombreux cas, j'ai dû rencontrer plusieurs fois les mêmes responsables pour forger une relation et établir une base de confiance.

Il ne s'agissait pas de traverser la ville pour boire un café avec une partie intéressée. Il s'agissait de coûteux voyages en avion. Une fois sur place, les rencontres duraient généralement trois à quatre

heures. Avant la fin de la phase d'exploration, une douzaine de ces rencontres avaient eu lieu. Durant cette période, je ne pouvais absolument rien dire à qui que ce soit concernant ce travail silencieux dans les coulisses, en dehors des personnes que je sollicitais. Avant d'inviter tout responsable à une réunion pour discuter du projet et d'une éventuelle approche partenariale, presque 30 000 dollars avaient déjà été investis en frais de téléphonie, fax, billets d'avion, hôtels, taxis et nourriture.

Imaginez que vous deviez rédiger un rapport sur le déroulement d'une telle initiative. Oui, discrètement, en coulisses, le travail progressait. Mais il n'y avait rien de concret à présenter pour cet investissement considérable des ressources du Royaume. Du moins, pas encore. Quel parcours de foi !

Vous pourriez vous exclamer « mais je veux simplement faire quelque chose ici, chez moi. Je n'ai pas besoin de me lancer dans toutes ces démarches compliquées ». C'est tout à fait vrai. Cependant, n'oubliez pas que même si chaque personne que j'ai sollicitée avait une affiliation avec un ministère, c'était avant tout *un individu* – une personne réelle avec des émotions, des espoirs, des rêves, une famille et une histoire. Et si vous pensez et priez pour un partenariat du peuple de Dieu chez vous, vous devez passer beaucoup de temps avec les gens, d'abord en tant qu'individus. S'ils font partie d'une organisation ou d'un ministère, leurs sentiments personnels peuvent être entremêlés avec le programme du ministère. Nous parlerons davantage de ces défis plus tard. Mais ce sont avant tout des personnes.

Votre parcours d'exploration en vue d'un partenariat ne sera probablement pas si difficile. Mais s'il est entrepris avec attention et prière, il nécessitera toujours le même degré d'engagement et de patience.

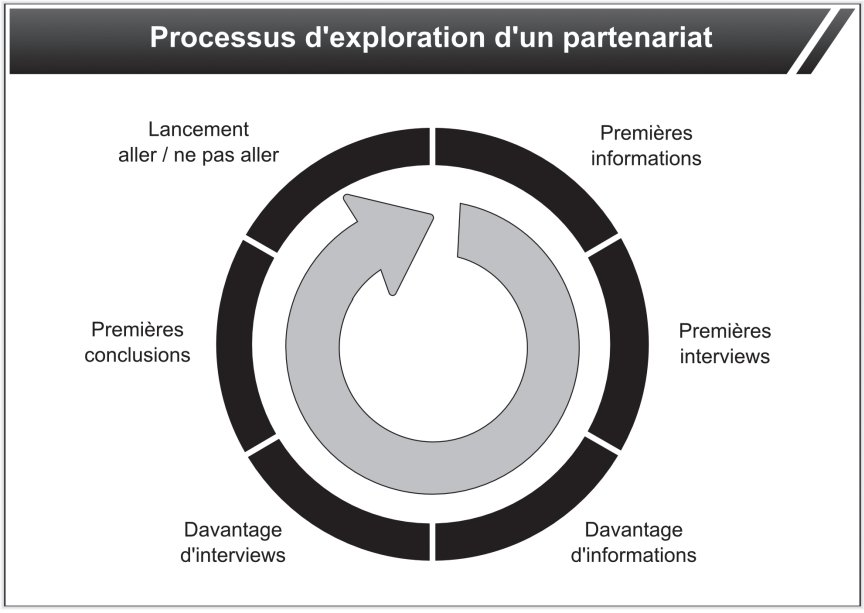
✓ Des ressources potentielles

Vous pourriez revoir le chapitre 5 qui explore le processus du changement. Il y a toujours la nécessite de labourage, de semailles, d'arrosage avant que vienne le temps de la moisson. En explorant un partenariat potentiel, vous proposez un changement. C'est un processus qui demande une réelle patience.

Vos points d'action essentiels

- Vous devez constituer votre équipe de prière.
- Vous devez attribuer des responsabilités à chaque membre.
- Vous devez identifier les personnes les plus influentes et les plus crédibles dans chaque domaine (comme vous le savez, ce ne sont pas forcément les mêmes !).
- En tête à tête, vous parlerez, écouterez et apprendrez à connaître ces dirigeants, leur histoire, leur vision, leur engagement pour le thème qui vous préoccupe.
- Vous accroîtrez vos connaissances, votre réseau de partenaires et votre crédibilité personnelle.
- Vous identifierez le facilitateur, ou l'équipe de facilitation, du partenariat potentiel. (Consultez le chapitre suivant, « Le lancement »). Il est important d'engager cette personne dès les premiers stades et de lui donner la formation dont elle a besoin pour jouer son rôle essentiel.

Voici un aperçu du processus sous forme de schéma.



Un principe clé du partenariat

Pour développer un vrai partenariat, au moins une personne doit connaître tout le monde !

Pourquoi ? Quelqu'un doit avoir connaissance des principales problématiques. Et quelqu'un doit savoir où se trouvent les mines historiques, relationnelles et opérationnelles. Le facilitateur ou l'équipe de facilitation doit en savoir le plus possible sur l'histoire, les liens, les acteurs, les appréhensions et les rapports actuels entre les acteurs du partenariat et leur point de vue par rapport à la vision en question.

Ces informations et connaissances relationnelles sont des atouts essentiels. Investissez dès aujourd'hui pour en récolter les dividendes demain.

Surtout au moment de passer à la deuxième phase du développement de votre partenariat, vous souhaiterez *minimiser* les surprises et *maximiser* les consensus. Même si vous faites preuve d'une grande diligence, attendez-vous quand même à de nombreuses surprises !

Que votre vision concerne votre quartier ou votre communauté, une ville entière ou un groupe de personnes quelque part dans le monde qui cherche l'amour et la liberté en Jésus, consacrer du temps à cette première phase d'exploration portera largement ses fruits au fur et à mesure que vous progressez dans votre projet.

Alors comment allez-vous procéder pour réaliser cette phase clé de l'exploration ? Qui la dirige ? Quelles sont les différentes étapes ? Comment sont-elles exécutées ? Quels sont les indicateurs clés qui montrent que vous êtes prêts pour la prochaine étape du développement de votre partenariat ? Nous allons le découvrir.

QUI CONDUIT L'EXPLORATION ?

Réponse : la personne qui a une vision brûlante pour le partenariat et ses retombées potentielles.

C'est un poste qui ne peut être cédé à quelqu'un d'autre. Ni à des volontaires bien-intentionnés, ni à un personnel bien payé. La vision doit être vivement ressentie, la conviction doit être profonde, pour qu'une personne joue ce rôle crucial.

Alors si vous êtes cette personne, celle qui a la vision, vous êtes probablement la personne qui se doit de faire cet important travail de terrain. Mais avant de répondre « oh là, je n'ai ni le temps, ni la capacité de le faire », considérez d'abord ce qui suit.

Selon votre disponibilité et l'urgence de la vision, des alternatives existent.

- Vous pourriez travailler sur le projet à temps partiel. Rencontrez des partenaires potentiels (des individus ou des ministères) selon vos disponibilités. Cela prendra plus de temps, mais vous pourrez assurer la continuité de la vision et de l'approche.
- Si vous connaissez un ami ou un collègue qui a la même vision et le même engagement que vous, vous pourriez partager le travail avec lui afin d'accélérer le processus.
- Si vous avez un petit groupe préliminaire de travail composé uniquement de personnes qui partagent votre vision et votre engagement, vous pourriez choisir deux ou trois personnes pour constituer votre équipe d'exploration. À leur tour, ces « prospecteurs » rencontreront votre groupe de travail de façon régulière, feront un rapport de ces réunions et affineront leur processus d'entretien.

S'il y a plus d'une personne engagée dans la prospection, chacun devra avoir le même discours, la même approche durant les rencontres/entretiens et chacun devra chercher ou être prêt à rapporter le même type d'informations.

Lisez le chapitre 14, « Le facilitateur de partenariat : Le guide-serviteur animé par la vision ». Le chapitre donne beaucoup de suggestions pour identifier cette personne ou équipé clé, puis la préparer et la former à son rôle de manière appropriée.

✶ Suggestion de partenariat

Lorsque vous commencez véritablement les entretiens de la phase d'exploration, il est facile de se détourner de ses objectifs. Cela peut paraître évident, mais il est important de rester fidèle à ses objectifs et à l'approche planifiée. J'aborde un peu plus loin quelques-uns des défis que vous rencontrerez et des approches à adopter. Voyez en particulier les suggestions contenues plus loin dans ce chapitre, à la section « Comment faire ? ».

LA CONTINUITÉ DANS LA DIRECTION

La personne ou les personnes engagées dans l'exploration *devront nécessairement être des participants actifs dans la direction et la*

facilitation lors de la phase critique de lancement du partenariat, la phase « y aller/ne pas y aller ». C'est pour cette raison qu'il faudra identifier très tôt cette personne ou ce groupe de personnes.

La base de connaissances que vous collectez, les relations que vous établissez et la confiance que vous et vos prospecteurs développez, sont autant d'éléments qui auront une incidence lors de la phase de lancement du partenariat (chapitre suivant). Les partenaires potentiels seront face à face, discutant et priant en vue de travailler ensemble vers une vision commune. Il est important qu'ils travaillent avec des gens qu'ils ont déjà rencontrés et qu'ils connaissent.

QUELLES SONT LES PRINCIPALES ÉTAPES DE L'EXPLORATION

1. Avoir une solide connaissance de votre sujet ; sans nécessairement être un expert. Mais lors des entretiens d'exploration avec les partenaires potentiels, des ministères ou des particuliers, on vous accordera une grande crédibilité en fonction de votre maîtrise du sujet. Que vous ayez affaire à des pasteurs principaux, des dirigeants de ministères ou au personnel d'agences communautaires, tous ont eu affaire à de nombreuses personnes avec des idées nouvelles, bien intentionnées mais peu informées. Rassemblez un maximum de faits sur la problématique qui a inspiré votre vision.

En guise d'illustration, supposons que vous voulez lancer un partenariat pour créer un ministère pour les enfants de la rue dans votre ville. Vous devez avoir une *bonne connaissance* de leur situation actuelle : combien sont-ils, qui sont-ils, leur démographie, de quels services bénéficient-ils actuellement, qui leur fournit ces services, comment ces services sont-ils financés et quels chevauchements et lacunes existent dans ces services. Plus important encore, vous devez savoir quels efforts, le cas échéant, ont déjà été consentis pour encourager une coopération dans le travail avec les enfants de la rue – et ce que sont devenues ces initiatives.

Si plus d'une personne travaille sur cette phase d'exploration, c'est-à-dire l'entretien avec les structures partenaires potentielles, vous constaterez immédiatement que chacun devra travailler sur une même base de connaissances. Impossible dites-vous ? Non. Mais cela signifie qu'une coordination, un partage de toutes les informations et une rétroaction mutuelle sont nécessaires.

2. Déterminer qui est déjà engagé. Si vous pensez que vous avez déjà une bonne compréhension des acteurs à l'œuvre, tant mieux. Sinon

vous devez déterminer quels individus, quelles structures, quels ministères, quelles Églises, etc. essayent également de résoudre le problème des enfants de la rue. Des noms, adresses et numéros de téléphones ne suffiront pas. S'il s'agit de ministères ou de structures communautaires, vous devez aussi connaître le nom des dirigeants. Dans la section « Comment faire ? », un peu plus loin, je recommande de toujours commencer par les dirigeants. On y reviendra.

Un principe clé du partenariat

Si possible, il est important que votre équipe de partenariat ou de réseau comporte des individus qui représentent le groupe que vous essayez de servir ou que vous visez. Vous tentez de développer un partenariat pour servir ou atteindre les enfants de la rue dans votre ville ? Il est préférable d'avoir quelques personnes qui « viennent de la rue » lors de vos échanges et dans vos séances de préparation. Vous souhaitez changer la façon dont les ministères coordonnent leurs efforts ? Vous avez intérêt à impliquer la direction de ces ministères dans ce processus de changement. Cela peut paraître évident. Mais très souvent, ce principe clé est négligé. Particulièrement quand la langue, la culture ou les circonstances sociales constituent des obstacles naturels. L'effort conscient d'impliquer toutes ces personnes sera largement récompensé.

En plus des noms et des coordonnées des personnes qu'il vous faut connaitre, vous devez au moins avoir une idée de ce que fait cet individu ou cette organisation. Montrez que vous avez pris le temps de les étudier et de vous intéresser au rôle qu'ils jouent. C'est une autre étape qui vise à établir votre propre crédibilité. (Nous avons tous déjà eu affaire à un commercial qui essaye de nous vendre un produit. Il tente toujours de montrer son intérêt pour nous. En *réalité* bien sûr, il ne sait absolument rien de nous et ne s'en préoccupe guère !).

Alors avant votre premier entretien d'exploration en personne, vous devez vous constituer une base de données à propos des acteurs déjà impliqués dans votre initiative. Elle précisera notamment une idée générale de ce qu'ils font. Les annuaires, les agences gouvernementales locales, les bibliothèques publiques, les sites internet, les moteurs de recherche peuvent vous fournir des informations utiles. Si vous pensez déjà avoir une bonne idée de qui travaille dans le domaine, tant mieux. L'expérience nous montre que la phase d'exploration peut élargir votre compréhension,

renforcer votre crédibilité et approfondir vos relations. Alors, si vous savez que vous avez besoin de plus d'informations, pensez d'abord aux sources évidentes.

Le partenariat en pratique : Au fil des années, j'ai découvert qu'une approche honnête et intéressée peut révéler des trésors d'informations. Lorsque j'étais journaliste, nous appelions cela la stratégie de « la porte d'entrée ».

Prenons pour exemple le défi des enfants de la rue. Même si vous voulez impliquer la communauté au sens large, il est toujours important qu'un noyau d'individus, d'Églises et/ou de ministères chrétiens locaux s'accorde d'abord sur le besoin dont il est question. À priori, on peut se demander « quelles Églises locales ou quels ministères chrétiens ont déjà mis en place des initiatives en faveur des enfants de la rue ? »

Parmi les groupes explicitement chrétiens, vous pourriez parler aux dirigeants de Jeunesse pour Christ, Young Life, ou d'autres agences chrétiennes de jeunes dans votre localité. Il serait aussi opportun de contacter le personnel du ministère pour les jeunes de trois ou quatre Églises, particulièrement les Églises dont vous ou d'autres personnes connaissez l'engagement en faveur du ministère hors de leur Église – dans la ville. Lors de votre prise de contact, adoptez la même approche avec chacune d'elles. Chercher à obtenir des informations auprès de plusieurs sources vous permettra de vous faire une idée de la situation de manière complète et objective.

Dans la communauté au sens large, vous pourriez essayer de contacter le département des relations communautaires de la police. Dites simplement que vous êtes intéressé par la cause des citoyens et demandez – 1) s'ils ont une liste d'agences ou d'organismes qui travaillent dans le domaine des enfants de la rue, ou – 2) s'ils n'ont pas une liste d'agences ou d'organismes, ils peuvent vous recommander deux ou trois associations qui travaillent activement dans le domaine des enfants de la rue.

Il est possible qu'il existe dans la ville un groupe de prévention de la délinquance juvénile. Cherchez un service ou un organisme de la jeunesse ou de la famille. Le centre d'entraide local pourrait être une précieuse source d'informations.

Lorsque vous passez ces premiers appels téléphoniques pour déterminer « Qui fait quoi », je vous conseille vivement de ne pas brandir la question du partenariat ou de la coopération. À ce stade, vous essayez simplement de bien vous informer. Mentionner le mot « partenariat » suscitera certainement des interrogations auxquelles vous ne serez pas prêt à répondre – surtout au téléphone. Vous ne voudriez pas inutilement créer des obstacles à une éventuelle rencontre en personne. Ceci n'est pas un subterfuge. Vous révélerez votre vision au moment opportun.

3. Sur la base des premières informations collectées, ***déterminez avec quels individus, quelles organisations ou quels ministères vous souhaitez obtenir un entretien en priorité***. Durant chaque entretien, attendez-vous à découvrir de nouvelles informations concernant ces individus ou ces ministères. Ces nouvelles informations pourront alors rallonger ou modifier la liste des personnes auxquelles vous souhaitez parler en tête à tête.

Voici quelques facteurs à considérer pour vous aider à déterminer quels entretiens sont prioritaires :

- Lors de ces premières prises de contact, quel nom d'organisation ou d'agence revient le plus souvent ? Certains dirigeants, agences, ministères ou Églises sont-ils constamment mentionnés ?
- Lors de vos échanges, avez-vous entendu des choses du genre « Marie Koffi est de loin la personne la mieux informée » ou « l'agence/organisation x semble vraiment être la plus active » ?

Ajoutées à d'autres recherches (sur Internet, etc.), ces informations peuvent vous aider à entamer votre processus d'exploration. Si votre vision porte sur votre quartier ou votre communauté, cette série de premiers entretiens peut se limiter à une poignée de dirigeants ou de ministères. Mais pour une vision qui implique une zone plus grande ou une tranche plus large de la population, vous devrez vous entretenir avec beaucoup plus de dirigeants ou de ministères.

Si votre vision porte sur une ville ou une grande contrée et si vous rencontrez des difficultés particulières, lisez le chapitre 18, « Cas spéciaux, opportunités spéciales – Le partenariat : Le grand défi des villes », pour des suggestions, des idées et des illustrations spécifiques à cette situation.

4. Une fois vos entretiens d'exploration achevés, ***utilisez les informations collectées pour décider de passer, ou non,*** à la phase suivante

dans le développement du partenariat – Le lancement. La section suivante, « Comment faire ? », aidera à clarifier les types d'informations que vous ou votre équipe d'exploration rassemblerez, les défis qu'il vous faudra relever et les résultats auxquels vous pouvez vous attendre.

COMMENT FAIRE ? – L'ENTRETIEN D'EXPLORATION

Cela peut sembler étrange, voire paradoxal, en particulier pour une vision qui vous tient particulièrement à cœur. Mais rappelez-vous que pendant la phase de développement du partenariat, votre objectif n'est *pas* de convaincre les dirigeants de ministères de faire partie intégrante d'un partenariat. Votre objectif est de réunir des informations, de construire des relations et de *rechercher le consensus sur deux questions simples, mais essentielles* (prenons le défi des enfants de la rue à titre d'illustration) :

1. « Pensez-vous que quelque chose *puisse* se faire pour les enfants de la rue si tout le monde travaille en symbiose, plutôt que chacun de son côté ? »

2. « S'il y *a* d'autres structures/ministères qui souhaitent explorer des domaines possibles de collaboration pour servir les enfants de la rue, seriez-vous intéressé à participer à ces discussions ? »

Si vous obtenez un « oui » à ces deux questions, même si la réponse est hésitante, vous aurez tout l'engagement dont vous avez besoin pour le moment. Pendant l'entretien, vous risquez obtenir des réponses variées.

- Indifférente ou négative. Ne vous découragez pas, tenez compte des idées des dirigeants/structures qui ne sont pas partants.
- Fortement positive. C'est parfait !
- Négative au départ, mais au fil des échanges, votre interlocuteur se montre plus ouvert.

Sachez qu'avec ces questions, intentionnellement vous *faites* certaines choses et en *évitez* d'autres.

- Vous n'assumez pas qu'un partenariat va naître. Vous explorez ce que pensent les gens concernant votre idée d'une éventuelle collaboration avec eux.
- Vous ne demandez pas aux gens d'approuver un partenariat, et encore moins de le rejoindre. Vous explorez leur disposition à discuter de la valeur ajoutée potentielle qui résulterait d'une collaboration avec d'autres parties.

- Vous ne définissez pas ce que pourraient être les premières priorités du partenariat, s'il devait se concrétiser. Il appartient au groupe d'en décider lorsque les dirigeants se réuniront – s'ils décident d'aller de l'avant.
- Vous ne définissez pas en des termes précis comment un tel partenariat pourrait être structuré et fonctionner. Si le groupe se réunit, discute et prie, puis décide d'aller de l'avant, ils devront élaborer un consensus sur la structure nécessaire et son fonctionnement.

Le partenariat en pratique : Joanna travaille depuis presque dix ans comme infirmière dans un pays du sud-est de l'Asie. Les services médicaux se sont avérés être une démonstration pratique de l'amour de Christ pour les habitants de ce pays, où de nombreuses personnes avaient peu accès aux services de santé. Elle était cadre dans son ministère et connaissait la plupart des membres des cinq autres ministères qui œuvraient également en faveur de la santé dans le pays. En bavardant avec ses amis et collègues, Joanna remarqua des lacunes considérables, et parfois, des chevauchements dans le travail des diverses organisations médicales. Il y avait une absence totale de collaboration entre les ministères. Et en tant que groupe, leur communication auprès du Ministère de la Santé n'était pas coordonnée.

La rencontre avec un spécialiste en partenariats ministériels qui vivait dans la région lui a donné confiance et l'a aidé à établir les grandes lignes de sa stratégie. Impatiente de faire bouger les choses, lors de sa première réunion avec le responsable d'un autre ministère, Joanna a proposé que les divers ministères pourraient travailler ensemble dans le cadre d'un partenariat. Bien qu'elle connaissait ce dirigeant depuis des années, elle n'était pas préparée à son scepticisme. « Nous sommes déjà trop dispersés en l'état actuel », dit-il. « Nous n'avons pas le temps d'assister à d'autres réunions. En outre, d'après mon expérience, l'idée de coopération n'a jamais mené nulle part. »

Après plusieurs échanges de courriels avec le spécialiste en partenariat, Joanna révisa sa stratégie. Elle adopta avec les quatre autres dirigeants de ministères une approche différente durant les entretiens. Elle se focalisa sur les points où les dirigeants estimaient qu'il y avait des lacunes dans le service de santé du pays et sur les principales difficultés qu'ils rencontraient dans leur travail.

Lorsqu'elle leur demanda s'ils étaient intéressés à se réunir avec d'autres personnes pour explorer des moyens de remédier à ces difficultés, elle constata qu'ils étaient beaucoup plus intéressés.

Joanna a pris conscience d'une réalité fondamentale dans le processus de développement d'un partenariat. Même pour envisager de travailler avec d'autres groupes, il faut ressentir un besoin – soit dans son propre ministère, soit parmi les personnes que l'on essaye d'atteindre ou de servir. Sans quoi, il y a peu de motivation à envisager sérieusement de travailler en étroite collaboration.

✓ Des ressources potentielles

Revoir certaines sections du chapitre 6 pourrait vous être utile. Il y est question de la *motivation* et de son rôle crucial dans la direction d'un ministère et dans le vrai changement opéré chez les individus. Les partenariats dynamiques ne se forment et ne se développent qu'avec des personnes *motivées*.

Quelle que soit la réponse pendant l'entretien, continuez à avancer, restez positifs et ne cherchez pas à argumenter l'importance du partenariat. Voici les idées qui doivent être exprimées clairement et avec force pendant les entretiens.

- Votre amour et votre détermination pour la vision (les enfants de la rue).
- Votre respect à l'égard de votre interlocuteur, votre intérêt pour son histoire, son engagement et son service.
- Votre désir d'en apprendre davantage sur son travail et sa vision.
- Votre ferme conviction (pas de dogmatisme) que le travail en collaboration a un sens. Vous pensez que les efforts coordonnés dans d'autres situations ont prouvé qu'ils avaient une réelle valeur positive (pour les enfants) et pour les organisations participantes.
- À ce stade, votre seul objectif est d'explorer la possibilité du partenariat et de faciliter le processus. Au bout du compte, la décision de travailler ensemble doit être prise par les parties concernées – lorsqu'elles se rencontreront pour discuter.

Cela signifie-t-il que vous êtes passif ? Pas du tout ! L'engagement pour la vision et le processus d'exploration a déjà nécessité des efforts

considérables en temps, en prière, en travail, en liens et en initiatives. Et vous savez qu'il reste encore beaucoup à faire. Alors bien que vous ne soyez qu'un simple écoutant/apprenant à ce stade, en étant là, en exprimant clairement votre intérêt pour une cause et en explorant la possibilité de travailler en partenariat – vous êtes *actif*.

Pour le moment, tout « partage » de la vision de partenariat peut être plus implicite qu'explicite. Mais vous *êtes* un ambassadeur, un défenseur de cette vision.

Voyons où vous en êtes :

- Vous avez terminé votre travail de recherche et vous êtes à l'aise en ce qui concerne votre connaissance générale sur « qui fait quoi ».
- Vous avez déterminé quels individus/dirigeants de ministère vous souhaitez rencontrer en priorité lors d'entretiens (en personne).
- Vous avez une bonne idée de ce dont vous voulez parler avec ces personnes.
- Dans l'idéal, vous avez identifié le facilitateur ou l'équipe de facilitation. Ces personnes doivent être activement impliquées dans ce processus.

LES DÉFIS COURANTS QUE VOUS POURREZ RENCONTRER

Lorsque vous téléphonez à une personne pour convenir d'un entretien, à quoi pouvez-vous être confronté ?

Quand vous échangez avec des personnes expérimentées dans le domaine – par exemple ceux qui travaillent avec les enfants de la rue – n'oubliez pas qu'ils sont sceptiques.

- Sceptiques vis-à-vis des inconnus aux idées nouvelles ; comme nous l'avons vu plus haut, ils voient défiler de nombreuses personnes bien intentionnées, mais naïves, qui se présentent à eux en brandissant leur « nouvelle idée révolutionnaire ».
- Sceptiques vis-à-vis de l'idée de collaboration ; ils ont vécu de mauvaises expériences ; ils jugent cela inutile ; ils ont déjà trop de travail et pas suffisamment de ressources ou ils ne voient pas l'intérêt qu'en retirerait leur agence ou ministère.
- Sceptiques vis-à-vis de votre motivation ; autant de déclarations sur le partenariat est en réalité la stratégie d'une organisation qui cherche

à renforcer sa propre mission ; souvent, le discours sur le partenariat cache une ambition secrète, qui ne profite pas à tout le monde.

- Sceptiques vis-à-vis de la sincérité de votre engagement en faveur de ces deux seules choses : le bien-être des enfants de la rue et aider les diverses organisations à devenir plus efficaces, individuellement et collectivement.
- Sceptiques quant à votre crédibilité ; ils voudront savoir « que savez-vous à propos des enfants de la rue ? » et, « qui vous a demandé de prendre cette initiative ? » (Consultez le tableau ci-dessous pour bien comprendre le sens de ces interrogations et les réponses que vous pouvez donner) ; n'oubliez pas que même entre dirigeants chrétiens, il existe souvent des préjugés sur les autres ministères ; ils peuvent être positifs ou négatifs !

LES DÉTAILS PRATIQUES

Lorsque vous êtes face à la personne, il est important de lui demander si vous pouvez prendre des notes pendant votre discussion. Cela leur montre que vous les respectez et que vous respectez le temps qu'ils vous accordent. Vous prenez leurs désirs au sérieux et vous tenez à vous rappeler avec précision des points clés de votre discussion. N'essayez en aucun cas d'utiliser un enregistreur électronique. Cela paraît trop menaçant.

Alors, quels sont vos objectifs durant ces entretiens ? En voici une liste :

- ❏ Comprendre l'histoire, le but, les activités en cours, les plans et projets futurs de la personne/agence/ministère en rapport avec les enfants de la rue.
- ❏ Se renseigner sur les personnes interrogées – leur personnalité, leur histoire, leur « appel » à leur travail, leurs frustrations et leurs souhaits.
- ❏ Chercher à savoir quels défis ils jugent prioritaires en ce qui concerne les enfants de la rue.
- ❏ Chercher à découvrir quelles ressources ils jugent nécessaires pour travailler efficacement avec les enfants de la rue.
- ❏ Chercher à savoir ce qu'ils considèrent être les principaux obstacles à la fourniture de meilleurs services aux enfants de la rue.
- ❏ Découvrir grâce à eux quelles autres personnes ou organisations travaillent avec les enfants de la rue. Peuvent-ils vous donner une idée de ce que font concrètement ces organismes ? (NB : dans cet aspect

de l'entretien, focalisez-vous sur les informations objectives concernant d'autres personnes ou agences – leur vision, leur tâches, etc. – cependant, restez vigilant car, comme vous pouvez l'imaginer, la plupart des dirigeants ont leurs propres idées subjectives concernant le travail que font les autres dans ce domaine : leur style, la qualité de leur travail, leur réputation, etc.).

- ❏ Chercher à savoir si cette personne ou ce ministère a déjà collaboré, ou collabore actuellement, avec d'autres agences qui sont au service des enfants de la rue. Si oui, quel est le but de cette collaboration, ou mieux encore, comment appréhendent-ils les résultats (de cette collaboration) ?
- ❏ Connaissent-ils d'autres efforts de collaboration passés ou présents en faveur des enfants de la rue ? Si oui, demandez-leur de décrire et évaluer ces efforts.

Une fois que vous aurez abordé tous ces thèmes, vous aurez une bonne idée du type de personne à qui vous parlez, le but et la nature de son agence ou ministère et des indices sur sa volonté à travailler avec d'autres groupes. Enfin, vous arrivez aux deux questions clés que nous avons évoquées plus tôt.

- Le dirigeant pense-il que l'on pourrait faire certaines choses plus efficacement en faveur des enfants de la rue, si les différents groupes intéressés dans ce domaine travaillaient plus étroitement ensemble et de manière plus cohérente ? Si oui, quelles seraient ces choses ? Si non, pourquoi pas ? (NB : de toute évidence, ceci est un point critique de la discussion. Prenez de bonnes notes et posez des questions pour vous assurer que vous avez bien compris ce que dit le dirigeant. Le chapitre 14, consacré au facilitateur de partenariat, propose des suggestions sur l'utilité de l'écoute active.)
- Si au cours de ces entretiens, d'autres agences ou ministères au service des enfants de la rue montrent un intérêt à explorer la possibilité de travailler étroitement ensemble, ce dirigeant prendrait-il part aux discussions ?

✶ Suggestion

Avant l'entretien, notez sur une fiche les questions que vous souhaitez poser. Vous devez avoir une liste de six à huit questions maximum. Pendant l'entretien, ces six à huit questions de base peuvent, bien entendu, mener à des questions

ou préoccupations connexes. Mais restez concentré et revenez toujours à vos questions clés. Vous pourrez ainsi compiler et comparer de façon informelle les commentaires obtenus durant les différents entretiens. Pour ce faire, vous devez être cohérent dans votre approche.

Cela est particulièrement vrai si vous travaillez avez une équipe de prospecteurs. Chacun doit travailler sur la même base, avec les mêmes objectifs en tête.

Au terme des entretiens, remerciez les dirigeants pour le temps qu'ils vous ont accordé. Rassurez-les en leur disant que si vos entretiens avec d'autres personnes montrent qu'il y a un intérêt à explorer la collaboration, vous les tiendrez pleinement informés. Même s'ils ont exprimé leur scepticisme quant à la collaboration, demandez-leur s'ils souhaitent être informés si de plus amples discussions étaient programmées. La plupart des dirigeants, même s'ils ont une attitude négative, veulent savoir ce qui se passe avec les autres !

✶ Suggestion de processus

Vous croyez que la situation qui vous préoccupe est importante. Vous croyez que le partenariat pourrait être la clé d'un service et d'un témoignage plus efficaces. Vous croyez que la prière est un élément central pour permettre au peuple de Dieu de travailler ensemble. Il est grand temps de réunir tous ces éléments. D'après votre connaissance de la personne et de la situation, vous pourriez suggérer de clore votre rencontre par la prière. L'heure n'est pas aux formules pieuses. C'est le temps de l'honnêteté et de la franchise, dans ce que vous dites et dans votre manière de prier. La personne que vous avez rencontrée, son travail, le grand défi et la collaboration potentielle sont autant de points de prière naturels. Toujours selon votre connaissance de la personne et de la situation, vous pourriez inviter le dirigeant à prier avec vous. Vous pourriez même tout simplement lui demander si vous pouvez diriger la prière pour conclure votre réunion. L'authenticité est la clé.

Un principe clé du partenariat

Plus le facilitateur est neutre, plus il lui sera facile d'approcher les personnes expérimentées dans le domaine. Il est

généralement difficile pour le personnel d'un ministère déjà engagé pour la cause de faciliter le développement d'un partenariat.

Est-il impossible pour un initié de faciliter un tel processus ?. Non. Mais sans cacher son identité, un initié doit se défaire de la « casquette » de sa propre organisation et consciemment chercher à être un intermédiaire neutre et honnête.

« Qui vous a demandé de prendre cette initiative ? » Cette question touche à votre crédibilité, votre expérience, votre motivation et votre affiliation organisationnelle. Explorons-la plus en détail.

« Qui *vous* a demandé de prendre cette initiative ?

Qu'elle soit posée ou non, cette question, sous cette forme ou sous une autre forme, sera dans l'esprit de presque tous vos interlocuteurs en entretien. Vous pouvez en être sûr ! Cela n'a rien de personnel. Ce n'est pas négatif, c'est naturel. Son vrai sens peut varier. On peut ainsi entendre :

- « Quel est votre véritable objectif ? »
- « Je ne vous connais pas. Je connais tous ceux qui travaillent avec les enfants de la rue. Je n'ai jamais entendu parler de vous, par conséquent vous ne devez pas avoir beaucoup d'expérience dans le domaine. »
- « Pourquoi pensez-vous devoir prendre de telles initiatives ? »
- « Je n'aime pas l'idée qu'une autre personne prenne une initiative pareille. Cela risque de devancer l'un de mes projets qui me tient à cœur, ou de menacer mon propre sentiment de suprématie dans ce domaine. »
- « Quelle organisation travaille avec vous ? Je connais des organisations qui travaillent avec les enfants de la rue et je me pose de vraies questions à propos de certaines d'entre elles. » (Obtenir votre affiliation organisationnelle est un raccourci pour vous étiqueter, vous et votre objectif.)

Ne vous découragez pas. N'oubliez pas que *cela vaut la peine de travailler en équipe*. Mais si c'était facile, tout le monde serait déjà en train de le faire, non ? Il est possible d'établir votre crédibilité auprès de ces responsables d'agences de plusieurs manières :

- La connaissance et l'impression positive préalable qu'ils ont de vous ou de l'organisation que vous représentez.
- Votre connaissance et/ou expérience avérée dans le domaine.
- Votre engagement passé dans le développement de partenariats réussis et/ou votre connaissance de collaborations efficaces menées par d'autres personnes dans le domaine.
- Votre comportement, dès la prise de contact téléphonique et lors de l'entretien.
- Votre intérêt réel envers eux et leur ministère.
- La preuve de votre honnêteté, en particulier dans ce que vous dites et ne dites pas à propos d'autres ministères concernés et leurs dirigeants.
- La tenue de vos promesses. Vous faites ce que vous avez promis de faire, au moment promis.

N'oubliez pas : l'honnêteté est la meilleure stratégie !

UNE QUALITÉ PERSONNELLE CRUCIALE

Avoir les yeux et les oreilles ouverts, ouvrir son cœur, mais garder la bouche close. Ne *jamais* parler des autres personnes interrogées en portant des jugements. « Révéler » des informations autres que factuelles peut détruire votre crédibilité. Légitimement, la personne que vous interrogez se dit que votre conversation avec elle sera évoquée lors de vos futurs entretiens avec d'autres personnes. Pourquoi seraient-ils francs et honnêtes avec vous si vous allez trahir leur confiance ? Il faut souvent des semaines, voire des mois pour prouver votre intégrité, tandis qu'une personne attend qu'on lui répète ce que vous avez dit à son sujet !

LE DÉFI DE L'AFFILIATION À UNE ORGANISATION

Inclues dans la question « Qui vous a demandé de prendre cette initiative ? » sont les préjugés que les personnes qui travaillent dans un domaine ont les unes par rapport aux autres. Les « autres » peuvent être des individus, des ministères (Églises, agences, etc.), ou une combinaison des deux. Vous avez peut-être la chance d'être déjà affilié à une agence ou un ministère reconnu pour sa compétence et sa neutralité dans le domaine. Il est

rare de trouver une organisation qui réunit ces deux qualités. Mais dans un tel cas, vous avez probablement une bonne base de travail. Et dans le cas contraire ?

Si vous n'êtes pas affilié à un une agence ou un ministère reconnu, respecté, neutre :

- Cherchez autour de vous un ministère/agence qui partage votre vision et pourrait devenir le berceau de vos efforts. Si vous posez la question de manière diplomatique, les personnes compétentes dans le domaine pourraient vous orienter vers une agence ou un ministère de la ville ou de la région qui correspond à cette description.
- Consultez d'autres personnes pour connaître les réseaux existants qui ont un lien avec votre domaine d'intérêt. Ces réseaux peuvent être spécialisés dans le domaine des jeunes, des médias, de la ville ou des ministères ethniques. Peut-être que les pasteurs se réunissent déjà régulièrement dans votre localité. Vous pourriez envisager la possibilité de présenter la vision aux pasteurs. Dans ce cas, votre objectif principal ne sera pas d'obtenir leur engagement réel dans un partenariat. À ce stade, vous pourriez plutôt rechercher leur soutien pour explorer l'idée de partenariat avec d'autres personnes, Églises et ministères dans ce domaine en utilisant leur groupe pastoral comme base de référence. Si vous travaillez à l'échelle internationale, les réseaux pourraient se focaliser sur l'évangélisation et l'implantation d'Églises, la traduction, la production ou la diffusion de la parole de Dieu, l'aide et le développement.
- Dans cette première phase, si vous et quelques-uns de vos amis êtes les seules personnes engagées pour la vision, dites-le. Dans l'idéal, vous avez cette vision parce que vous participez aux travaux depuis un moment et avez constaté des possibilités inexploitées de ministère. Dans ce cas, mieux vaut dire simplement : « J'ai été bénévole pendant X années pour l'organisation XX et je connais de nombreuses personnes dans ce domaine. J'ai pu constater, dans d'autres villes et d'autres types de ministères, l'utilité de la collaboration. En parlant avec d'autres personnes, nous avons pensé qu'il serait intéressant d'explorer le potentiel d'une collaboration plus étroite dans le ministère (pour les enfants de la rue) de notre ville. »

Encore une fois, l'honnêteté est la meilleure des stratégies. Mieux vaut être franc car en dix à quinze minutes de discours, une personne expérimentée dans le domaine sera capable de juger si vous savez de quoi vous parlez ou pas. En faisant preuve d'honnêteté, vous renforcez votre crédibilité.

Cela semble évident, mais l'étendue de la zone, ou la complexité de votre vision, a tendance à dicter qui vous devez interroger. S'il s'agit de votre quartier, vous aurez un nombre d'interlocuteurs réduit. Mais s'il s'agit d'un grand projet, à l'échelle d'une ville, un groupe de personnes non-atteintes ou une autre initiative complexe, vous ne pourrez pas interroger tout le monde. Par conséquent, l'essentiel est d'identifier les parties *clés* ou *influentes*.

Un principe clé du partenariat

Vous n'avez pas besoin de réunir *tous* les acteurs avant de parler d'une éventuelle coopération. Mais vous avez besoins de *quelques-uns* des dirigeants ou ministères déjà reconnus pour leur crédibilité et leur compétence dans le domaine. J'ai constaté que si vous avez trente à cinquante pour cent des personnes les plus influentes, c'est un bon début. L'initiative sera liée à leur crédibilité. Si le partenariat se réalise, ceux qui se contentaient d'observer vous rejoindront éventuellement.

Le partenariat en pratique : Dans un partenariat pour lequel j'étais facilitateur, le groupe insistait pour impliquer un certain organisme. Cependant, le dirigeant de l'organisme en question était connu pour son indépendance. Je me suis retrouvé contraint et forcé de rendre visite au dirigeant en personne pour favoriser la participation de ce ministère au processus de partenariat. Lors de ma première visite, j'ai été reçu avec hospitalité, et même courtoise. On me dit : « L'idée de travailler ensemble sur ce projet est une bonne pour certains, mais nous savons exactement ce que nous faisons. Merci de votre visite, et n'hésitez pas à revenir dès que vous le souhaitez. »

J'ai eu l'impression d'avoir été traité avec condescendance et que les efforts du groupe avaient été dévalorisés. Mais sur les deux années qui suivirent, j'ai visité par deux fois ce ministère pour encourager sa participation. À chaque fois, j'ai été reçu de la même façon et j'ai reçu la même réponse. Alors, au début de la troisième année, l'un des groupes de travail du partenariat organisait une rencontre dont le thème se rapportait au principal domaine d'activité de l'organisme réticent. Après l'envoi des invitations pour la réunion de travail spécialisée, imaginez ma surprise lorsque le

dirigeant de l'agence réticente compétent dans ce domaine s'est présenté, a été aimable avec tout le monde et a contribué efficacement aux réunions. À la suite de cet épisode, l'agence devint un partenaire à long terme du partenariat. Chose qui ne serait jamais arrivée si nous n'avions pas fait preuve d'un engagement patient en communiquant et en tissant des liens avec eux dès le début

LES INDICATEURS DE SUCCÈS

Bien, inspirez profondément. Où en sommes-nous ? Voici une petite liste récapitulative.

Vous avez :

- ❏ Identifié la plupart des personnes, agences, ou ministères importants dans le domaine qui vous préoccupe.
- ❏ Identifié le facilitateur ou l'équipe de facilitation, puis l'avez aidée à suivre la formation nécessaire.
- ❏ Constitué votre équipe de prière et engagé leur participation active.
- ❏ Identifié les personnes et les ministères qui semblent être les leaders dans le domaine, de par leur taille, leur réputation pour fournir un travail de qualité, les ressources dont ils disposent, ou leur capacité d'innovation.
- ❏ Interrogé personnellement au moins la majorité de ces personnes clés.
- ❏ Développé une relation personnelle initiale avec ces dirigeants afin de faire mutuellement connaissance, et établir vos motivations et votre vision. (Vous devrez continuellement prouver votre neutralité et la pureté de vos motif. Soyez patient. Il ne s'agit pas d'un événement mais d'un processus) .
- ❏ Rassemblé les principaux points de vos conclusions et identifié les problèmes fondamentaux que les personnes et/ou leurs ministères ont en commun.
- ❏ Acquis une compréhension beaucoup plus complète des défis et obstacles constatés dans le domaine qui vous préoccupe.
- ❏ Beaucoup appris sur ce que les dirigeants actuels pensent des questions prioritaires – et des autres dirigeants !

- ❏ Une idée plutôt claire de quels dirigeants pensent qu'une plus grande coopération présenterait des avantages et sont prêts à consacrer de leur temps pour explorer sérieusement cette possibilité.
- ❏ Rencontré votre noyau d'amis et/ou de collègues engagés pour la vision à vos côtés. Ensemble, vous avez revu le processus, prié pour sa réalisation et pris des décisions pour les prochaines étapes.

Avez-vous atteint ce stade du processus ? Certaines personnes clés ont-elles manifesté leur désir ou leur volonté d'explorer une éventuelle coopération ? Parfait, félicitations. Vous avez achevé l'une des étapes les plus difficiles, et souvent décourageantes, du développement d'un vrai partenariat.

Assurez-vous que les personnes engagées dans la vision – vos collègues, votre équipe de soutien par la prière et les autres – savent où en sont les choses. Ils ont besoin de partager la satisfaction de savoir que Dieu vous a conduit jusque-là !

Au fur et à mesure que vous avancez, vous ne regretterez jamais le temps et l'énergie investis dans cette phase d'exploration. Prêt pour la suite ? La phase de lancement est peut-être celle qui représente le plus grand défi : elle est intense, stimulante et gratifiante.

Constituez votre équipe de prière, revoyez votre vision et continuez !

11

En chemin
LE LANCEMENT

(deuxième partie)

Idée centrale

Dans le développement d'un partenariat, c'est l'étape cruciale où l'on décide s'il faut « y aller » ou « ne pas y aller ». C'est lorsque vos partenaires potentiels vous disent, « Nous convenons que la seule manière d'accomplir cette vision est de travailler ensemble ». Ou au contraire, « Pour l'heure en tout cas, nous n'y croyons pas ». Vous pouvez savoir à l'avance quel est l'élément le plus important pour donner à votre partenariat toutes les chances de démarrer sur une base solide – avec des attentes réalistes et positives. Le présent chapitre vous donne à la fois une vue d'ensemble du « pourquoi », et vous fournit également les détails pratiques du « comment ».

Dans le chapitre sur l'exploration que nous venons d'achever, vous avez certainement acquis des informations ou noué des relations qui se sont avérées inestimables. Vous êtes maintenant prêts à passer à l'étape décisive : « Y aller ou ne pas y aller ? » C'est une question à vous couper le

souffle. Le processus de développement d'un partenariat peut également être très gratifiant tant pour le facilitateur que pour les autres participants.

En vous appuyant sur les informations et les relations que vous avez développées au cours de vos efforts d'exploration, vous arrivez maintenant à l'étape décisive qui consiste à « y aller » ou à « ne pas y aller ».

LES FACTEURS ESSENTIELS DU SUCCÈS

Plus loin, je détaillerai chacun des éléments qui vous aideront à bien lancer votre partenariat. Tout d'abord, voici une liste des éléments essentiels pour réussir.

- ❏ Lors de ces premières rencontres de travail, suffisamment de personnes « influentes » seront présentes pour donner de la crédibilité à ces rencontres. Vous n'avez certes pas besoin de tout le monde, mais vous avez besoin d'un certain nombre de personnes ou de ministères reconnus pour leur efficacité, et qui prêteront leur crédibilité au processus de lancement du partenariat.
- ❏ Tout le monde comprend clairement les objectifs et les attentes des premières phases de discussions. Si tout le monde connaît le programme et a eu l'occasion d'y contribuer, le facteur confiance augmente, de même que vos chances de réussite.
- ❏ Le temps alloué à vos premières rencontres ou discussions est largement suffisant pour vous permettre de développer une base commune d'informations et de relations avec les participants. Vous regretterez amèrement d'avoir pris des raccourcis pour accommoder les gens pressés.
- ❏ Vous mettez un point d'honneur à établir la confiance. Ajouter de « l'intégrité » à votre « capital confiance » va considérablement renforcer votre capacité à servir et facilitera le processus. On dira partout que le partenariat et ses dirigeants sont des modèles d'intégrité.
- ❏ Vous avez soigneusement planifié et facilité cette première rencontre en personne. Ne laissez pas la préparation ou l'exécution de votre programme au hasard et ne vous y prenez pas à la dernière minute. Une planification soigneuse, détaillée, rapport gros !
- ❏ Avant d'en venir à la grande question « y aller » ou « ne pas y aller », vous veillez à ce que les participants parviennent à un consensus général sur les points soulignés dans la section concernant la confiance, évoquée plus loin dans ce même chapitre.

Le partenariat en pratique : Toutes les personnes que Jack avait rencontrées durant la phase d'exploration ont dit ceci : « Oui, nous sommes sincèrement engagés à rapprocher les Églises locales avec les besoins des écoles de leurs villes. » Certains participaient à des programmes de travaux dirigés, d'autres étaient aide-enseignants et d'autres encore aidaient à promouvoir les initiatives de parents d'accueil et de « grand frère » Tout le monde semblait convaincu que c'était un moyen puissant de relier l'amour de Jésus aux besoins pratiques des écoles locales qui souffraient d'un budget restreint. Certaines écoles avaient résisté à la participation des Églises – par crainte d'éventuels problèmes entre l'Église et l'État. Pour d'autres, au contraire, l'aide proposée par l'Église était la bienvenue.

Jack avait passé beaucoup de temps à rencontrer individuellement chaque responsable. Mais quand il fut question de cette première réunion en personne pour discuter d'une éventuelle collaboration entre les Églises, les responsables vinrent avec réticence. Certains semblaient animés par un sentiment de culpabilité ; les chrétiens « devraient » travailler ensemble. Quelques-uns pensaient qu'ils seraient écartés si d'autres acceptaient de coopérer. D'autres encore, étaient simplement curieux.

Jack s'efforça d'impliquer le plus de personnes possible dans l'élaboration des objectifs et de l'ordre du jour de la réunion. Plus tard dans la réunion, des tableaux résumant le travail accompli par les petits groupes tapissaient les murs de la salle. Malgré tous les efforts de Jack et de son équipe, une certaine frustration a été exprimée. Après quelques heures, quelqu'un a dit : « Je ne pense pas que nous aboutirons à quoi que ce soit. » Un autre ajouta, « Quand allons-nous discuter de réelles possibilités d'action ? » Il était difficile pour l'équipe de facilitation de convaincre les participants d'être patients et de continuer leur travail, en faisant connaissance les uns avec les autres et en s'accordant sur les éléments clés du problème des rapports entre l'Église et l'école.

Finalement, deux heures avant la fin de la réunion, les groupes avaient identifié six problèmes qui ne pourraient être résolus que s'ils travaillaient ensemble.

Il s'agissait maintenant de voir s'ils pouvaient parvenir à un consensus pour désigner un ou deux de ces problèmes comme prioritaires.

Dans ce chapitre et dans le chapitre suivant, nous verrons ce que vous et votre équipe pouvez faire, comme Jack, pour :

- Organiser une réunion.
- Entretenir l'espoir et faire en sorte que les participants restent concentrés pendant les moments les plus décourageants.
- Puis vers la fin, voir le groupe tout entier accomplir ce qui semblait impossible – un engagement commun à aller de l'avant au sein d'un partenariat sur des questions clés.

LA RÉUNION DE LANCEMENT D'UN PARTENARIAT

Supposons que votre vision se clarifie. Vous avez une vision pour un quartier particulier, votre communauté, un groupe de personnes dans votre ville, ou peut-être une collaboration à l'étranger. Vous savez également qu'il est logique de rassembler toutes les ressources du Royaume dans une sorte d'approche partenariale coopérative vers une stratégie à long terme. Une attitude naturelle dans ce processus serait de « rassembler tous les acteurs pour en discuter, prier, et voir les intérêts existants ».

Comme je l'ai déjà fait remarquer auparavant, vingt ans d'expérience ont démontré que souvent le moyen le plus rapide de détruire la vision d'un partenariat prometteur est de réunir trop tôt les acteurs potentiels. Dans votre désir d'amener les parties intéressées à parler en tête-à-tête au plus vite, vous risquez d'organiser prématurément une telle réunion.

Alors qu'y a-t-il de si important dans cette réunion de lancement ? Après tout, une réunion qui s'est bien déroulée n'est-elle pas similaire à bien d'autres ? Bonne question !

Pour y répondre, dans ce chapitre et dans le chapitre suivant, explorons les éléments essentiels d'une telle réunion.

UNE LISTE DE « PRÉ-RÉUNION »

❑ Avez-vous identifié la plupart des ressources clés relatives aux personnes à servir ou atteindre, ou au travail à mener dans le domaine ? Il peut s'agir d'individus, d'organisations, d'Églises, ou de groupes spécialisés. Il peut s'agir de personnes locales ou étrangères engagées au niveau local.

- ❏ Avez-vous identifié qui – le cas échéant – finance actuellement des travaux dans le domaine qui vous intéresse ? L'argent et son influence sont toujours un problème.
- ❏ Avez-vous une connaissance suffisamment claire de l'histoire de chaque personne ou organisme, de leurs traditions, leur vision, leur programme, leurs principales expériences, leur attitude envers la coopération et leurs relations avec d'autres organisations ?
- ❏ Pouvez-vous rencontre en toute confiance une partie tierce et réciter les points clés de ces informations, en ayant la certitude que vous les maîtrisez parfaitement ?
- ❏ Les principaux dirigeants que vous avez rencontrés sont-ils au moins d'accords sur la nécessité d'une réunion d'exploration ? Souvenez-vous, à l'occasion de vos discussion préalables avec ces personnes, plusieurs questions d'ordre opérationnel, financier, relationnel, tactique et philosophique seront apparues. La réunion de lancement ne doit pas se perdre dans les détails.
- ❏ Les parties sont-elles prêtes à aborder et à explorer une question clé telle que : « Si nous voulons voir des avancées de niveau supérieur, y a-t-il quelque chose que nous accomplirions mieux ensemble plutôt que de continuer à travailler séparément ? »
- ❏ Est-ce que tous les participants à la réunion ont une compréhension claire et réaliste des objectifs de cette réunion ? A-t-on établi des attentes utiles mais limitées de sorte que la possibilité de les réaliser soit grande ?
- ❏ Quel est votre sentiment sur le niveau de confiance entre les organisations et leurs dirigeants ? S'il y a des problèmes, quels en sont les causes ou les antécédents ? Faut-il résoudre ces questions avant qu'une réunion puisse avoir lieu ? (voir la section qui explique comment établir la confiance, un peu plus loin dans ce chapitre).
- ❏ Après avoir lu ce chapitre, avez-vous prévu suffisamment de temps pour franchir ces étapes ?

Expédier une réunion de lancement de partenariat peut s'avérer contre-productive, accroître la frustration et donner l'impression que vous voulez faire adopter les idées « de force ». De nombreuses grandes initiatives de partenariats ou de réseaux consacrent deux à quatre jours de travail préparatoire commun pour cette première réunion. Pouvez-vous le faire en un seul jour ? Avez-vous besoin de deux jours – ou plus ? De façon réaliste, combien de temps les participants consacreront-t-ils à cette entreprise ?

Remarque : ce genre de processus préalable à une réunion minimise les « surprises » pour le facilitateur, accroît sa compréhension, renforce ses relations et sa crédibilité auprès des acteurs principaux, et contribue largement à établir un niveau préliminaire de consensus *avant même que la réunion ne commence*.

Le partenariat en pratique : Le travail d'exploration en vue d'un partenariat révéla un paysage jonché de relations brisées. Il régnait partout une amertume intense, de la méfiance, des vielles rancœurs et de l'animosité. La situation était extrême. Cependant, la plupart des parties affirmaient que la vision qu'ils essayaient de réaliser était tellement importante que discuter d'une collaboration en valait probablement la peine. Mais voilà, ils ne voulaient pas travailler avec « ces gens-là » !

L'équipe de facilitation du partenariat avait senti qu'elle n'obtiendrait jamais une véritable collaboration du Royaume, à moins de régler le problème des relations brisées. Mais dans le même temps, personne n'était disposé à se réunir *spécifiquement* pour aborder ces relations ou tenter de les améliorer. D'une manière ou d'une autre, le problème relationnel devait être réglé en même temps que les sujets objectifs, tels que les besoins de la région et la possibilité de travailler ensemble. L'équipe de facilitation s'est attaquée au problème relationnel de quatre manières :

- On demanda à une équipe internationale de prière de prier, en toute confidentialité, les jours où se tenaient les réunions, en insistant sur la restauration des relations.
- Les dévotions matinales mirent l'accent sur la puissance et l'importance du message de l'évangile pour des relations restaurées.
- Les temps de prières comportaient toujours une étape durant laquelle on demandait à de petits groupes de prier pour les besoins de chacun – les participants faisaient ainsi connaissance, et découvraient le côté « humain » de leurs collègues.
- Trois équipes de deux personnes chacune, expérimentées dans le domaine de la réconciliation et du conseil relationnel, furent mises à disposition, et les personnes ayant des problèmes relationnels avérés furent invités, en privé, à rencontrer l'une de ces équipes pour discuter et prier à propos du

problème en question. La plupart de ces séances se déroulèrent tard dans la nuit – pour s'achever parfois à cinq heures du matin !

Ces problèmes relationnels furent abordés de manière spécifique, dans le calme, sans tambour ni trompette. Tous reconnurent que sans cet élément, jamais le partenariat n'aurait constitué et développé la base d'un ministère fructueuse pendant de longues années.

LA CONFIANCE – UN ÉLÉMENT ESSENTIEL À LA RÉUSSITE D'UN PARTENARIAT

En lançant votre partenariat, gardez à l'esprit que vos partenaires, les dirigeants représentant leurs organisations ou leurs ministères, doivent avoir confiance en deux éléments fondamentaux :

- Les personnes : vous-même, en votre qualité de facilitateur du partenariat, votre équipe de facilitation, et enfin, une confiance grandissante dans les autres partenaires.
- Le processus : le fonctionnement du partenariat, leur sentiment d'appropriation du processus et le fait que les mauvaises surprises sont minimisées et les expériences positives maximisées.

Nous allons revenir sur ces éléments plus en détail, mais pour le moment voici les six éléments clés qui doivent toujours être présents pour développer et maintenir la confiance.

1. *Une vision commune* : La vision est l'objet, le *quoi*, de notre rêve. Quel est le grand résultat escompté dans le domaine, parmi les individus, ou dans le projet pour lequel nous envisageons de construire le partenariat ?
2. *Des valeurs communes* : Les valeurs déterminent *comment* nous allons réaliser notre vision. Elles nous aident à définir la stratégie, les tactiques et les qualités de l'initiative que nous jugeons essentielles à la réalisation du rêve.
3. *Avoir à cœur l'intérêt commun* : Sommes-nous engagés à la réussite et à la santé organisationnels et personnels de chacun ? La relation de chaque membre avec le partenariat va-t-elle aboutir à une véritable situation « gagnant-gagnant » ? Ou alors le partenariat est-il uniquement basé sur des convenances ou des motivations égoïstes ?

4. *La compétence* : Pouvez-vous accomplir la tâche, tenir votre promesse ou fournir les ressources que vous vous êtes engagé à fournir. Nous avons tous été déçus par des individus qui nous ont fait des promesses sans avoir la capacité de les tenir.
5. *La fiabilité* : Vous avez peut-être la capacité de tenir votre promesse, mais le ferez-vous vraiment ? Ce qui est peut-être encore plus décevant que les promesses non tenues, ce sont les promesses qui auraient pu être tenues mais qui, pour une raison quelconque, n'ont tout simplement pas été tenues.
6. *La fidélité* : Il est louable de tenir une promesse. Mais dans un partenariat, la fiabilité à long terme a un impact considérable sur la confiance. Allez-vous continuer à fournir des ressources, à vous rendre aux réunions fixées, à remplir vos engagements, à agir dans les délais impartis ou à démontrer d'autres aspects d'un engagement à long-terme aussi bien envers la vision que vis-à-vis de vos collègues dans le partenariat ?

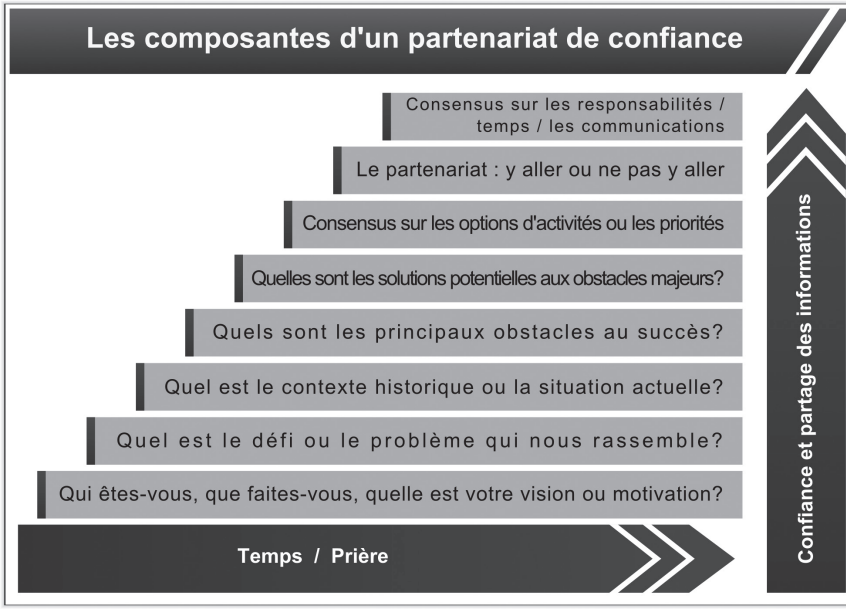
Inspiré par notre expérience, acquise à travers notre participation au lancement de nombreux partenariats et réseaux, voici un moyen d'aborder les éléments clés qui vous aideront à établir la confiance durant votre réunion de lancement d'un partenariat.

LE PROCESSUS À SUIVRE POUR ÉTABLIR LA CONFIANCE

Le schéma suivant comprend les éléments essentiels pour votre/vos réunion(s) de lancement. Avec le temps et l'aide de la prière, ces éléments pourront vous aider à construire une base 1) d'information ou de compréhension commune, 2) de confiance – envers la vision, les responsables et le processus d'émergence du partenariat, et 3) détails convenus d'un commun accord concernant les actions et responsabilités futures.

Bien souvent, des facilitateurs ou équipes de facilitation bien intentionnés supposent que toutes les personnes présentes dans la salle ou autour de la table travaillent à partir des mêmes expériences ou informations. Il s'agit généralement d'une supposition erronée, et si cette hypothèse n'est pas vérifiée, on risque des rêves brisés, de graves malentendus et la mort du partenariat !

Une personne originaire d'un pays particulier ne sait pas forcement pourquoi les citoyens de ce pays font ce qu'ils font. Un citadin ne connaît pas forcément la nature et la composition de sa ville. Une personne engagée dans le ministère auprès d'un groupe particulier de personnes ne



connaît pas forcément leur histoire, leur contexte et d'autres informations cruciales.

Si vous prenez le temps, au début, d'aider les gens à se mettre sur la même longueur d'ondes, au moins approximativement, vous vous en féliciterez ultérieurement.

Travailler avec les autres sur un partenariat, c'est comme partir en voyage ensemble. Comme pour tout voyage, les gens veulent connaîtrela destination et savoir s'il y a une feuille de route. En chemin, ils s'interrogent naturellement « Où en sommes-nous sur la feuille de route ? » Les gens veulent savoir où ils vont, avoir une idée au moins approximative de la route qu'ils suivent et savoir comment ils sauront qu'ils sont arrivés à destination. Aider le groupe à passer en revue ses progrès (d'où il est parti et où il va) est l'une des principales fonctions du facilitateur.

✶ Recommandation de partenariat

En parcourant de bas en haut les éléments du schéma sur la confiance, ci-dessus, faites une pause avant de passer au point suivant et récapitulez ce que vous avez appris jusque-là. Focalisez-vous particulièrement sur les points d'accord S'il y a des questions en suspens, rappelez au groupe la méthode dont

ils ont convenu pour régler ces questions (comme demander à quelques personnes de travailler sur la question dans un sous-comité ou groupe de travail spécial, puis de présenter leur rapport et leurs recommandations à l'ensemble du groupe). Cela donnera au groupe un sentiment d'élan et de confiance, tandis que les membres constatent un accord croissant. Une grande partie de votre entreprise consiste à décomposer une difficulté complexe en plusieurs parties que les participants pourront comprendre et sur lesquelles ils pourront s'accorder. Seule une vision fondée sur une base consensuelle vous permettra d'aller de l'avant.

À présent, parcourons le schéma, élément par élément.

QUI ÊTES-VOUS ? QUE FAITES-VOUS ? QUELLE EST VOTRE VISION OU MOTIVATION ?

Format suggéré : les individus partagent leurs propres histoires (définissez des délais spécifiques et autorisez de brèves questions).

Vous vous intéressez peut-être à une ville en Inde ou en Amérique Latine, à un groupe de personnes non-atteintes dans une région reculée du monde ou un domaine de ministère spécialisé tel que la jeunesse, les médias, le sport ou les services de santé. Bien souvent, comme vous le savez, la plupart des acteurs ont entendu parler des uns et des autres mais ne se connaissent pas réellement. Dans le processus de lancement d'un partenariat, développer la confiance et le partage d'information est vital. Voici quelques éléments qui vous aideront :

- Permettre aux participants de donner quelques informations personnelles les concernant – leur lieu de naissance, leurs activités antérieures, leur fonction actuelle et leurs responsabilités professionnelles. Leur laisser l'occasion de résumer en une minute leur situation personnelle ou familiale et/ou leurs centres d'intérêts – en dehors de leur travail – donne aux autres une image plus complète de chaque participant en tant qu'individu.
- Ensuite, permettre aux participants de présenter leur organisation de façon générale – un bref historique, ses objectifs principaux, ses ressources principales, ses éventuelles productions en rapport avec le sujet dont il est question, une idée de sa taille et de son effectif, et son intérêt pour le sujet dont vous êtes venus débattre.
- Enfin, permettre aux participants de partager leur vision du domaine, du projet, de la région ou des personnes dont il est question.

Lorsque cette approche est adoptée, la plupart des participants aux réunions de lancement d'un partenariat sont parfois très étonnées parce qu'elles apprennent des choses sur des personnes et leurs organisations qu'elles n'avaient jamais soupçonnées, ou qu'elles avaient mal interprété.

Dans un contexte international, ce processus dure vingt à trente minutes par personne, et peut donc durer plusieurs heures. Dans d'autres situations, souvent en occident, vous jugerez peut-être bon de limiter le temps de parole de chaque personne à cinq ou dix minutes maximum. Même en faisant cela, le processus durera un certain temps, on peut donc être tenté de prendre des raccourcis. Nous vous le déconseillons vivement !

QUEL EST LE DÉFI OU LE PROBLÈME QUI NOUS RASSEMBLE ?

Format suggéré : un grand défi, ou une grande vision, résumé(e) en deux ou trois phrases (sur un tableau blanc, un tableau de conférence ou un rétroprojecteur).

C'est la question centrale. Qu'est-ce qui vous a motivé à rêver de construire un partenariat de ministères ? Quel résultat était *si* important et *si* difficile que vous saviez qu'il ne pourrait être réalisé qu'*ensemble*, plutôt que par un seul ministère ? Lors de vos rencontres avec les dirigeants de communautés, de ministères ou d'organisations durant l'étape d'exploration, quelle vision les gens ont-ils systématiquement désignée comme devant être réalisée – plus complètement, plus rapidement ou plus efficacement ?

Quelle est la vision que Dieu a placée en votre cœur ? Que met-il dans les cœurs de ceux que vous avez rencontrés et avec qui vous avez dialogué ? Voici des exemples qui ont permis de susciter des partenariats.

- Dans votre quartier, ce pourrait être : « Les jeunes de notre quartier ont besoin d'un centre récréatif où règnent une atmosphère morale positive et des modèles positifs de chrétienté. Comment pourrions-nous répondre à cette attente ? »
- Dans votre ville, ce pourrait être : « Comment nos Églises de banlieue pourraient-elles vraiment se lier et s'impliquer en permanence dans l'amour du Christ pour les sans-abri de notre ville ? »
- Ou encore « Les Églises et les organisations chrétiennes de notre commune réalisent tellement de belles choses, mais il est impossible d'obtenir des informations sur ces programmes par catégorie, date ou lieu. La plupart des gens ne savent pas comment se « connecter ».

Ne serions-nous pas plus efficaces si nous partagions et coordonnions nos informations ? »

- Dans votre État, ce pourrait être « Le travail des enseignants est devenu extrêmement difficile, avec de lourdes charges de travail, des exigences plus grandes et des budgets très serrés. Pourrait-on créer une association parmi les enseignants chrétiens pour financer des initiatives, proposer en classe des modèles basés sur la foi, encourager et soutenir les enseignants et les jeunes ? »
- Dans un groupe de personnes non-atteintes, ce pourrait être : « Du bon travail est fait ici depuis longtemps, mais il n'y a toujours pas de résultats. Ne pourrions-nous pas chercher de nouvelles opportunités, trouver des points potentiels d'action conjointe et nous encourager mutuellement, si nous pouvions travailler ensemble sur des questions clés, plutôt que de travailler séparément ? »

Lorsque vous vous rencontrez pour la première fois, il est important de soumettre cette question ou cette vision aux yeux du groupe groupe à l'aide d'un tableau blanc, d'un rétroprojecteur ou de tout autre outil similaire. Assurez-vous que tout le monde comprend que c'est un énoncé *provisoire* du défi – et que le groupe continuera à l'examiner et à l'améliorer au fil des discussions.

QUEL EST LE CONTEXTE HISTORIQUE OU LA SITUATION ACTUELLE ?

Dans le développent d'une collaboration efficace du Royaume, quelle que soit la préoccupation du partenariat, les participants auront des connaissances et des perceptions largement variées du contexte dans lequel vous travaillez.

Format suggéré : un débat entre deux ou trois personnes ayant une parfaite connaissance du domaine, suivi de questions.

Un principe clé du partenariat

Aucun partenariat ou réseau efficace, encore moins durable, ne peut être lancé sans une base consensuelle d'informations ou d'hypothèses. Cet « ensemble de données communes » implique le contexte historique, social ou spirituel, des informations sur les organisations et leurs équipes et dirigeants, ainsi que la connaissance des obstacles, etc.

L'illustration suivante peut sembler exagérée, mais elle montre clairement ce que nous tentons de souligner.

Le partenariat en pratique : Supposons que vous ayez une fusée à destination d'une planète éloignée pour une mission d'observation. Il faudra deux ans à cette fusée pour arriver à destination, après son lancement depuis la Terre. Si l'angle de lancement de la fusée est décalé ne serait-ce que d'un quart de degré, où sera-t-elle d'ici deux ans ?

Chaque seconde que parcoure la fusée pendant son trajet l'éloigne de plus en plus de son itinéraire – à moins qu'elle n'ait été conçue avec une fonctionnalité d'auto-correction. En un mot, avoir une compréhension commune du défi dont vous discutez et pour lequel vous priez est essentiel pour trouver une solution efficace et durable – et pour contrôler vos progrès tout au long du processus.

Voici un autre exemple.

Le partenariat en pratique : Des organisations travaillaient depuis longtemps dans un pays hostile à l'évangélisation. Presque tout le monde connaissait au moins une ou deux autres personnes ou organisations qui travaillaient quelque part dans ce pays. En dépit de l'histoire sociale, politique, religieuse et économique complexe du pays, il n'y avait pas d'information régulière et cohérente pour les nouveaux venus dans le pays. Durant la réunion de lancement d'un partenariat, le groupe organisa un débat entre quatre missionnaires. Chacun a abordé un aspect différent de la situation historique et actuelle du pays. Lorsque les participants au débat partagèrent leurs informations, le public fut encouragé à prendre part au débat en apportant des informations ou en demandant des éclaircissements. À la fin de cette phase de la réunion, un fort pourcentage affirma avoir trouvé cette séance très utile ; presque tous reconnurent avoir appris quelque chose de très important en cette occasion. Cette réunion était-elle exhaustive ? Bien sûr que non. Mais est-ce qu'elle a permis à chaque participant d'entendre la même information, d'en discuter et d'en considérer les implications ? Oui, absolument !

Un principe clé du partenariat

Le partage d'informations contribue à établir une « base de données » commune qui constitue un « vocabulaire » et un ensemble d'hypothèses précieux dans lequel les participants puiseront à mesure qu'ils avanceront. Lorsque leur propre expérience confirme ce qui a été dit, ils pourront l'indiquer. Dans le cas contraire, ils pourront utiliser l'information commune comme point de référence.

Suggestion pour un partenariat

Après chacune de ces étapes, prenez soin de résumer et de récapituler les points essentiels. Révisez les grandes lignes de ce qui a été dit. Demandez si tout le monde est d'accord sur les points essentiels, tout en reconnaissant que vous n'avez pas la prétention de tout voir. À ce stade, les gens ont bien souvent envie de mettre « leur petit grain de sel », aborder un points qui leur semble ne pas avoir été entendu ou compris. C'est bien. Mais généralement, ce « petit grain de sel » ne change pas l'essence de ce qui a été dit et convenu par l'ensemble du groupe. Toutefois, il est important de donner aux individus l'opportunité d'exprimer leur avis.

L'énorme bénéfice qu'il y a à investir du temps pour partager et s'accorder sur les grandes lignes de ces informations est que cela permet d'ancrer la confiance au sein du groupe :

- Il n'y a pas d'hypothèses cachées ou d'informations manquantes.
- Vous travaillez tous plus ou moins sur la « même longueur d'ondes », avec les mêmes informations, même si vous n'allez pas tomber d'accord sur chaque détail.
- Le processus est ouvert et sain, et l'on peut faire confiance au processus et à ses dirigeants. Et personne ne tient secret un point du programme qui amènerait de mauvaises surprises ultérieurement.

Relisez les cinq illustrations de la section intitulée *Quel est le défi ou le problème qui nous rassemble ?* Ces cinq visions représentent un grand ensemble – allant du besoin de créer un centre récréatif pour les jeunes au rêve de voir des personnes non-atteintes touchées pour Christ. Chacun a

une histoire, chacun a un contexte. Mieux nous connaissons ces choses, plus notre réflexion et notre plan seront efficaces.

Bref, nous *pensons* tous connaître l'histoire, le contexte et la situation actuelle. Mais en vérité, nous pouvons tous en apprendre davantage. En faisant ceci *ensemble*, nous servons notre objectif et instaurons la confiance dans nos relations et dans le processus.

DÉVELOPPER UN CONSENSUS : QUELS SONT LES PRINCIPAUX OBSTACLES À UNE VÉRITABLE PERCÉE ?

Format suggéré : de petits groupes de discussion et des rapports en séance plénière.

Commençons à examiner véritablement le problème. Revenez à votre vision principale.

Considérez toujours ces mêmes cinq illustrations données plus haut dans cette section, *Quel est le défi ou le problème qui nous rassemble ?* Chacune de ces visions présente un ensemble de défis uniques. Mais quels sont-ils ? S'agit-il de politiques, de circonstances, du manque de prise de conscience, du manque de personnes, d'argent, d'autres ressources ou s'agit-il de querelles de territoire ? *Quels sont les défis les plus stratégiques, ou ceux qui ont la plus grande priorité à vos yeux ?*

Remarque : Le chapitre suivant intitulé « Les éléments clés pour des réunions de partenariat réussies » vous conduira à travers tous les détails de ce type de réunion et vous donnera des idées pour diriger de petits groupes de travail, la rétroaction, etc.

Comme le suggère le schéma de la confiance en page 145, en parcourant ce processus vous apprenez à vous connaître les uns les autres et à connaître les défis réels auxquels vous êtes confrontés. Vous tissez également des relations et la confiance quand le groupe arrive à s'écouter mutuellement et à travailler ensemble.

Lorsque votre petit groupe fait un rapport à l'ensemble du groupe, il est important de présenter leur rétroaction à tout le monde. Assurez-vous d'avoir beaucoup d'espace sur le tableau blanc ou suffisamment de feuilles sur le tableau de conférence ou la capacité de projeter des informations à partir de votre ordinateur.

✶ Suggestion de réunion de partenariat

Les tableaux de conférence en papier « à l'ancienne » sont le support idéal. Lorsque des idées sont données, celles-ci peuvent être affichées dans toute la salle de réunion, souvent dans un ordre précis, et rester disponibles pour y faire référence pendant que votre discussion ou votre travail se poursuit. Les tableaux blancs ont besoin d'être nettoyés, la documentation sur ordinateur ne peut afficher qu'une seule page à la fois, il faut utiliser une grande taille de police, et constamment faire défiler le document vers le haut, puis vers le bas avant de retrouver le travail effectué par le groupe. Les tableaux de conférence sont devenus des moyens efficaces pour enregistrer les points saillants d'une réunion – c'est la base qui vous permettra de développer des rapports sur votre travail commun.

Encouragez les gens à réfléchir de la façon la plus créative possible, par petits groupes. Il est important de donner à ces groupes des instructions sur la *manière* de travailler, et non leur dire quelles conclusions ils doivent atteindre ou quelles idées ils doivent développer. Le but est que les membres suivent leur propre réflexion, mais travaillent vers le même *type* de résultat. Si vous voulez aider le groupe à communiquer et à travailler efficacement ensemble, il est important d'adopter la même *approche*, même si le *contenu* qu'ils produisent est différent.

Par exemple, « À la lumière de notre vision principale, identifiez ce que votre groupe pense être les trois défis ou obstacles les plus considérables. »

✶ Suggestion de partenariat

Voici une excellente opportunité de revenir sur le chapitre 8, « La Prière : Souvent négligée, jamais exagérée ». Toute étape visant à atteindre un consensus offre une excellente opportunité de marquer une pause et de prier en petits groupes. Amenez les participants à prier pour les besoins individuels de chacun et pour être guides dans leurs choix d'action. J'invite souvent les gens à prier en silence, pour demander au Saint Esprit de les guider dans leurs choix et leurs recommandations. C'est toujours encourageant lorsque le groupe voit que le consensus sur la vision grandit – et que c'est peut-être un signe que c'est Dieu lui-même qui les guide.

Supposons que vous ayez six groupes de trois personnes chacun. Dans l'illustration ci-dessus, vous pensez peut-être que les six groupes vous présenteront dix-huit points différents.

Un principe clé du partenariat

Si le groupe de personnes avec lequel vous travaillez a une véritable expérience relative aux sujets dont il est question, leurs idées auront tendance à tourner autour de certains thèmes communs. Vous pouvez prédire avec une certitude raisonnable que dix-huit personnes réfléchissant à une même question telle que celle posée plus haut identifieront uniquement huit problèmes – et non dix-huit. En fait, il ne serait pas surprenant qu'ils présentaient six à huit problèmes. L'histoire et les connaissances qu'ils ont en commun sur le thème abordé en sont la raison. Il en est de même pour presque tous les processus d'élaboration de consensus que vous utiliserez dans le développement du partenariat.

Lorsque les petits groupes font leur rapport à l'ensemble du groupe, ils peuvent identifier les points communs aux autres groupes. Ceci va produire la liste plus courte mentionnée ci-dessus.

Évidemment, le problème est que le groupe n'a jamais recherché des solutions ensemble auparavant – il n'a jamais réfléchi conjointement à ces problèmes ou défis. Alors nous devons insister pour obtenir des résultats qui soient gérables – des objectifs réalisables. Cela signifie que nous devrons probablement réduire encore davantage la liste.

Le partenariat en pratique : Un constructeur automobile comporte une variété incroyable de disciplines. Mais toutes ces disciplines doivent partager un même objectif, la production d'automobiles. À moins que les membres de l'équipe n'aient démontré leur capacité à travailler ensemble et à produire un type d'automobile, ils ne peuvent pas envisager de produire cinq modèles différents. Henry Ford a commencé par construire le modèle T (et seulement en noir !), puis le modèle A, et ainsi de suite. C'est seulement vingt ans après dans l'histoire de la société qu'ils ont commencé à produire plusieurs modèles à la fois.

Plus tard, si le partenariat est lancé, vous pourrez encourager de nouveaux individus ou organisations à participer en apportant leurs propres perspectives et expériences au partenariat.

Dans la liste initiale des obstacles, le groupe a probablement établi une ébauche de liste contenant huit à dix points. Il faut ensuite les classer par priorités. Certains obstacles sont réels mais ne sont qu'une nuisance. D'autres sont stratégiques et créent une situation de « y aller ou ne pas y aller » pour votre vision. Le groupe a maintenant pour mission de déterminer quels obstacles entrent dans quelles catégories.

À ce stade, il est nécessaire de reprendre le processus : discussions en petits groupes, rétroaction, synthèse. Après deux ou trois cycles, la liste de vos priorités sera réduite à une ou deux priorités – les problèmes qui, une fois résolus, pourraient avoir le plus d'impact sur la réalisation de l'objectif à long terme du groupe.

DÉVELOPPER UN CONSENSUS : QUELLES SONT LES SOLUTIONS POTENTIELLES AUX PRINCIPAUX OBSTACLES ?

Format suggéré : des discussions en petits groupes avec des rapports en séance plénière.

Bien. Le groupe a réduit la liste des difficultés les plus pressantes à une ou deux et a convenu de travailler ensemble sur les prochaines étapes vers la réalisation de la vision principale.

Alors quelle est la prochaine étape ? Le moment est venu de solliciter l'esprit de créativité. Nous devons réfléchir, discuter et prier pour des *solutions* potentielles aux problèmes prioritaires que nous avons identifiés. Quelles réponses potentielles pourrions-nous apporter à ces obstacles, ou quelles mesures créatives pourrions-nous mettre en œuvre ? Quelles pourraient être les mesures les plus stratégiques ?

À nouveau, pour obtenir de meilleurs résultats, il convient de prendre le temps de réfléchir à une liste d'options en petits groupes. (Vous pourriez changer la composition des petits groupes de travail à chaque étape, leur permettant ainsi de connaître plus de personnes et d'apporter une nouvelle perspective à la réflexion de groupe.)

Voici une autre manière de reposer la même question. « Si nous pouvions accomplir une chose au cours des six prochains mois, qu'est-ce qui aurait le plus d'impact sur la résolution de ces obstacles fondamentaux et sur la réalisation de la vision générale ? »

Aidez le groupe à parcourir toutes les étapes décrites précédemment. Par la discussion, la prière et la rétroaction, réduisez à une ou deux idées les mesures les plus efficaces qui ont été suggérées.

Retenez que, comme dans l'illustration de l'industrie automobile, le groupe doit marcher avant d'essayer de courir.

Il doit identifier l'obstacle ou le problème fondamental, puis développer et mettre en œuvre une bonne stratégie pour remédier à ce problème ensemble. C'est un pas de *géant* indispensable, aussi bien au progrès qu'au sentiment de succès commun.

Vous pourrez au besoin reprendre à nouveau le processus de réflexion deux ou trois fois : réflexion, établissement de rapports, élaboration du consensus. La seconde fois, si vous avez six à huit points sur le tableau, demandez aux petits groupes de travail d'en choisir *un seul*. « Si nous pouvions résoudre un seul de ces problèmes, dans les six ou huit mois à venir, lequel, à votre avis, pourrait le *plus influencer* la réalisation de notre vision ? »

Lorsque les groupes présentent leurs conclusions cette deuxième fois, vous constaterez que la liste a été réduite à trois ou quatre éléments. Observer le groupe parvenir à un consensus est quelque chose de remarquable. Ce processus est indispensable pour comprendre et s'approprier le processus et ses résultats. Soit dit en passant, il fera aussi des merveilles pour votre confiance et celle de votre équipe tandis que vous facilitez le processus.

Lors de la prochaine étape, faites la même chose, mais cette fois dites « Nous devons réduire cette liste à un ou deux problèmes qui auraient un impact maximal si nous parvenions à les résoudre ». Là encore, donnez une voix à chaque groupe, cette fois-ci pour choisir parmi les trois ou quatre problèmes qui restent sur le tableau.

Un principe clé du partenariat

Les rencontres de groupes qui travaillent sur des processus comme ceux-ci développent leur propre personnalité et leur propre sphère émotionnelle. En tant que facilitateurs, nous devons nous efforcer d'être positifs, de faire participer le groupe, de donner la parole à ceux qui sont plus timides. Assurez-vous que le groupe sait à quel stade du processus il se situe et quels progrès il a déjà accompli. Il est toujours utile de se référer à la feuille de route.

Petit rappel des réalités. Il est normal que les participants à ce type de réunions de lancement d'un partenariat aient des hauts et des bas dans les phases psychologiques ou émotionnelles de leur engagement. En règle générale, ces phases sont :

1. La curiosité et l'anticipation
2. L'intérêt et l'engagement
3. La frustration croissante (lorsque le processus ralentit ou lorsqu'on ne perçoit pas comment les choses aboutiront à des résultats pratiques)
4. Le réengagement (provisoire ou sans réserve)
5. L'appropriation, la satisfaction et la célébration des résultats positifs.

Le point critique, évidemment, c'est la transition vers la troisième étape. Aider le groupe à prendre conscience de l'importance de son travail, le progrès qu'il a réalisé, et en quoi cela se rapporte à leur objectif est essentiel pour maintenir en vie l'espoir et l'énergie du groupe. Référez-vous toujours à la feuille de route. Et continuez à réaffirmer ce que le groupe a convenu jusqu'à présent. Nous avons tous besoin de recul et d'encouragement – en particulier lorsque nous sommes face à des gens que nous ne connaissons pas très bien, travaillons au sein d'un processus qui nous est « étranger » et que nous avons le sentiment de ne pas contrôler.

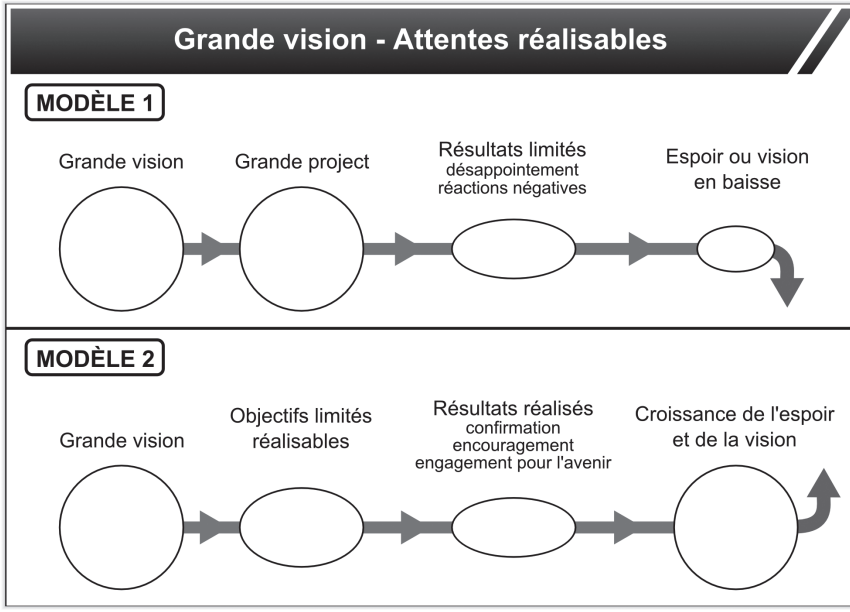
Le groupe doit voir un lien clair entre relever ce défi à court ou à moyen terme et accomplir la GRANDE vision qui prendra probablement plus de temps et impliquera d'autres étapes clés. Nous devons marcher avant de courir. *Et en marchant ensemble, nous devons avoir la joie, la satisfaction et le sentiment d'accomplissement*.

À ce stade de la réunion, le groupe rencontre les éléments suivants :

- Le plus grand danger : permettre à la grande vision de dominer et laisser le groupe fixer des objectifs trop ambitieux à court ou à moyen terme. Le résultat est probablement l'échec, le désespoir et le manque de foi dans la vision et le potentiel du partenariat.
- La plus grande opportunité : aider le groupe à identifier des objectifs à court terme qui sont des tremplins essentiels vers la grande vision. Définir en quoi consiste le succès en accomplissant ces objectifs intermédiaires et en confirmant la stratégie au sein du groupe.

Votre sentiment de succès et de satisfaction envers le partenariat provient, du moins en partie, de la rencontre elle-même et, dans les mois qui suivent, du travail que vous accomplissez en progressant ensemble.

Le schéma ci-dessous suggère deux approches possibles. Le Modèle 1 conduit presque toujours à l'échec. Le Modèle 2 est une approche simple qui produit des résultats réels, un sentiment de succès et en plus, de l'espoir pour réaliser la grande vision et la valeur du partenariat.



L'EXPLICATION DU SCHÉMA

Modèle 1

Motivés par un réel amour pour Dieu et pour les hommes, une région ou un projet, des gens se réunissent avec de grands rêves. Ils se fixent de grands objectifs ambitieux et décident d'aller de l'avant. Cependant, ils n'ont jamais travaillé ensemble et ont peu d'expérience en matière de collaboration. Les grands objectifs s'avèrent décourageants et au bout du compte, le calendrier prévu pour la phase initiale du partenariat prend du retard ; le temps passe et peu de choses sont réalisées. La déception est à son comble et on fait des remarques (ou on les pense) du genre « Je vous avais dit que cela ne marcherait pas ». La confiance du groupe s'estompe, sa vision dépérit et l'espoir s'étiole.

Modèle 2

Motivés par un réel amour pour Dieu et pour les hommes, une région ou un projet, des gens se réunissent avec de grands rêves. Mais ils réalisent

qu'ils n'ont jamais travaillé ensemble auparavant – et qu'ils doivent marcher avant de pouvoir courir. Alors ils se fixent des objectifs importants mais limités qu'ils pensent être réalisables dans les quatre ou six mois à venir. Lorsque ceux qui se sont dévoués à accomplir les objectifs progressent, ils constatent des résultats positifs et les communiquent à tous les partenaires. Tout le monde comprend que ces objectifs limités et à court terme constituent une étape importante pour réaliser la grande vision. Quand le groupe passe en revue ses progrès et ce qu'il a appris, il est encouragé, l'espoir renaît et ils sont prêts à s'engager davantage – encouragés par leurs premiers succès.

Un principe clé du partenariat

Ces objectifs limités et réalisables doivent toujours remplir deux critères clés :

- Tous les participants doivent être capables de dire : « C'est quelque chose qui est indispensable pour atteindre notre objectif commun et aucun d'entre nous ne pourrait le réaliser seul ». Il doit être clairement établi que cette vision est « la chose de Dieu » – une chose que tous pensent que Dieu veut voir accomplie.
- Ces mêmes individus doivent être capables de dire : « Si nous atteignons cet objectif, je vois comment, dans un avenir proche, cela contribuera à ma vision ou cela aidera mon ministère à réaliser sa vision ou sa mission ».

Pour résumer, les premiers objectifs que vous fixez ou les premiers défis que vous décidez de relever doivent clairement être quelque chose *qui ne peut être fait qu'ensemble*. L'objectif doit capter l'imagination de tout le monde, mais chaque représentant d'un ministère ou d'une organisation doit aussi être capable de percevoir la valeur spécifique et potentielle pour la mission de son organisation. C'est une équation simple : si ces deux éléments ne sont pas réunis pour l'ensemble des acteurs autour de la table, ils finiront par se retirer du processus ou par remettre en question la pertinence du partenariat pour eux.

Où en sommes-nous ? Nous avons fait connaissance. Nous avons défini l'objet de notre discussion – la vision (même si elle ne peut se définir qu'en termes généraux). Nous avons discuté du contexte de la vision. Nous avons discuté des obstacles majeurs et avons privilégié ceux que

nous devons résoudre en premier. Et nous avons identifié des mesures qui nous semblent prioritaires.

Le Moment décisif est arrivé !

LE PARTENARIAT : FAUT-IL Y ALLER OU NE PAS Y ALLER ?

Si vous êtes parvenu jusqu'à ce stade, vous avez fait un long chemin. Bon travail ! Par votre vision, vos rêves et votre travail acharné, vous avez préparé le terrain pour que le groupe passe en revue le potentiel du travail accompli ensemble. En tant que groupe, vous avez appris beaucoup de choses, développé une base d'informations et partagé un processus qui aura servi à vous mettre en confiance.

C'est le moment de faire le point en vous basant sur

- ce que vous savez des uns et des autres
- ce que vous savez de la vision globale
- ce que vous savez du contexte et de la situation actuelle
- ce que vous pensez être les obstacles ou les défis majeurs impliqués
- ce que vous pensez être les mesures prioritaire à prendre

Premièrement, il est important de passer en revue les points clés que vous avez abordés. Concentrez-vous sur les points consensuels. L'une des clés pour faciliter un tel processus est d'aider le groupe à reconnaître les progrès réalisés. Il est facile pour un groupe, d'une certaine façon, de se perdre dans discussion.

Ainsi, vous arrivez à la question clé, d'après tout ce que vous savez et avez accompli jusqu'ici…

Les membres du groupe pensent-ils qu'il est judicieux de passer à l'étape suivante et de réfléchir à la façon dont ils pourraient travailler ***ensemble*** *pour saisir cette opportunité, plutôt que de continuer à travailler individuellement ?*

Avant de poser cette question essentielle, prévoyez au moins quelques minutes pour répondre aux éventuelles questions en suspens ou commentaires.

Il est important pour les participants de comprendre qu'à ce stade,

- ils ne prennent aucun engagement contraignant – que ce soit à titre individuel ou pour leur organisation

- ils ne prennent aucune décision sur les détails d'un plan d'action ou sur la structure d'une initiative de collaboration
- ils ne désignent pas « un responsable » et ne prennent aucune décision concernant le coût de l'initiative

Le groupe s'intéressera à ces aspects essentiels plus tard. Voici ce qu'ils *disent* réellement à ce stade : « Nous pensons que ce défi vaut la peine d'y travailler *ensemble* et nous voulons étudier plus en détail ce qu'une telle collaboration impliquerait. »

✶ Suggestion de processus de réunion

Voici un autre moment opportun pour marquer une pause et prier. Rappelez à chacun la vision globale, son importance et ce qu'impliquerait une percée. Ayez confiance en Dieu pour parler aux gens. Ils vous respecteront d'autant plus et ils s'approprieront mieux les résultats.

Simplifiez le processus au maximum. Un vote oral ou à mains levées est souvent préférable. Ne faites pas traîner les choses. Pour le moment, votre seule et unique question est « D'après tout ce que nous avons fait et appris, est-ce qu'il est judicieux de poursuivre et de passer aux étapes suivantes de notre réflexion sur la collaboration ? » D'après les réactions au cours des séances à proprement parler et dans les couloirs pendant les pauses café ou les pauses repas, vous devez avoir une idée plus ou moins claire de ce que pense le groupe. Leur réponse ne devrait pas être une surprise pour vous.

Si le consensus est « oui », il y a deux étapes importantes dont nous discuterons plus loin. Si vous avez progressé jusqu'ici et que les participants se sont accordés sur les points essentiels jusqu'à présent, il est peu probable qu'ils rebroussent chemin. Leur travail et leur accord les encouragera à continuer.

Mais si le consensus est « non », voici quelques suggestions :

- D'abord, sachez que votre travail n'a pas été nécessairement vain. Si vous êtes parvenu à ce stade, cela veut dire que le groupe a dû explorer, comprendre et s'accorder sur plusieurs questions clés.
- Cela vaut probablement la peine de prendre le temps d'identifier les « points de désaccord » – les questions, les doutes, les « pourquoi pas » qui sont dans l'esprit des gens. Il peut s'agir de questions auxquelles ils n'ont pas pensé jusqu'à ce moment précis. Ces questions

peuvent être clarifiées aisément ou confiées à un petit groupe de travail.

- Interrogez le groupe pour savoir s'il souhaiterait poursuivre avec les autres étapes et patienter avant de se décider (donc, de réserver leur jugement) sur la possibilité de travailler ensemble. Très souvent, plus d'informations et des plans plus détaillés permettent de répondre aux inquiétudes ou aux questions des participants.

Supposons que le groupe dise « oui, nous voulons continuer avec les autres étapes et voir ce que Dieu nous montrera ». Même si le « oui » obtenu est timide, l'investissement que chacun a déjà fait mérite de poursuivre le travail entrepris.

✶ Suggestion de processus de réunion

Dans un processus comme celui-ci, un sentiment d'élan est une bonne chose. Cela demande un travail sérieux – à chaque personne impliquée. Si votre groupe a bien travaillé ensemble et sait où il va, il est intéressant de poursuivre le travail. Mais si une pause est prévue au programme, ce serait le bon moment de la faire. Vous pourriez marquer une pause d'une heure ou plus – voire même vous retrouver le lendemain. Quels que soient les besoins du calendrier de votre groupe, à votre retour après une pause, *prenez soin* de récapituler pour voir où vous êtes dans votre feuille de route du processus. Vous devez maximiser la clarté et minimiser la confusion.

DÉVELOPPER UN CONSENSUS : RESPONSABILITÉS D'ACTION ET CALENDRIER

Format suggéré : une séance plénière qui se met au travail grâce à un groupe d'action.

À ce stade, vous atteignez un niveau de détails qu'un grand groupe ne peut pas gérer efficacement. Que vous ayez quinze membres ou cinquante, c'est maintenant le moment propice pour que le groupe désigne un petit groupe de travail qui pourra traiter les détails des prochaines étapes.

À ce stade, voici les choses essentielles à faire :

1. Les participants doivent contribuer des ressources, des contacts, des idées stratégiques et d'autres éléments qui pourraient être utiles aux

actions prioritaires convenues par le groupe. Tout le monde doit être capable de contribuer des idées et des ressources pour s'approprier le processus.

2. Le petit groupe de travail – composé de quatre à six personnes par exemple, peut utiliser cette contribution générale et la volonté du groupe de trouver des mesures pratiques pour passer à l'action. Les méthodes suivantes pour identifier ces personnes sont classées par ordre croissant, selon leur probabilité de réussite : demandez s'il y a des volontaires ; demandez au groupe de suggérer ou de désigner des membres ; demandez à l'équipe de conseillers (avec votre participation) de vous faire des propositions, après avoir jugé de l'intérêt et des capacités du groupe.
3. Assurez-vous que le grand groupe sait :
    - Quelles mesures (en principe) le groupe de travail va prendre
    - Ce qu'ils peuvent attendre en termes de rétroaction
    - Qu'aucune mesure ne sera prise sans l'avis et l'approbation du grand groupe
    - Qui sera chargé de la communication pour le groupe
    - Quel sera le calendrier de communication
    - Comment ils sauront qu'ils ont achevé avec succès cette première étape du travail collaboratif
    - Quand l'ensemble du groupe se réunira à nouveau
4. Le groupe de travail doit définir :
    - Qui fera quoi
    - Qui dans le groupe de travail va coordonner les efforts et la communication du groupe
    - Son calendrier d'action
    - Qui sera chargé de faire rapport à l'ensemble du groupe, à quel sujet et quand

ORGANISATION ET STRUCTURES

L'organisation du groupe est l'une des étapes les plus importantes dans la vie d'un partenariat émergeant. Rappelez-vous, vous êtes toujours face à des *personnes individuelles*. Il existe une certaine dynamique dans

les initiatives de quartier où ces personnes parlent en leur nom propre, plutôt qu'au nom d'une organisation. Dès que les participants représentent leurs intérêts personnels *et* les intérêts d'une organisation, la dynamique change considérablement.

Dans la cinquième partie, au chapitre 16, « Les structures d'un partenariat efficace : La forme suit la fonction », je donne davantage d'idées, de modèles et de moyens pour organiser concrètement l'initiative. Mais ici, quelques commentaires nous permettrons de reconnaître le défi qui est le nôtre à ce point.

Certains individus, dirigeants ou organisations ont eu une expérience dans des associations professionnelles, des alliances commerciales ou d'autres initiatives de collaboration. D'autres n'ont eu que peu d'expériences de ce genre. Les personnes qui ont quitté le secteur des affaires ou le secteur professionnel pour rejoindre le secteur à but non lucratif, plus particulièrement les organisations religieuses à but non lucratif, se retrouvent parfois en grande difficulté.

Ces trois éléments viennent souvent à l'esprit des individus et des dirigeants d'organisations pendant les discussions sur la manière de structurer un effort de collaboration.

- Les décisions : mon indépendance va-t-elle être entravée ? Comment les décisions seront-elles être prises dans la nouvelle alliance, et qui les prendra ? (Le processus de lancement qu'ils viennent tout juste d'achever devrait fournir le meilleur modèle possible de ce à quoi ils peuvent s'attendre.)
- L'argent : quel engagement financier cela implique-t-il, et est-ce que je/nous conserverons le contrôle de cet engagement ? (La référence au fait que les plans d'action ont déjà été abordés peut aider les gens à voir qu'aucune décision ou ultimatum venant « d'en haut » ne seront imposés.)
- L'identité : est-ce que je/nous serons capables de garder notre propre identité, et comment cela affectera-t-il notre relation avec nos parties prenantes ? (Le ton d'ouverture et d'appropriation totale par le groupe dans le processus de lancement doit conforter les gens dans l'idée que leur identité individuelle ou organisationnelle est respectée et qu'elle ne sera pas minimisée dans une nouvelle initiative.) Voir le chapitre 15, « Susciter l'espoir : Répondre aux attentes et partager le mérite

Un principe clé du partenariat

> Le défi consiste toujours à développer une structure qui va répondre aux besoins essentiels de la vision du partenariat, tout en permettant aux individus de conserver leur propre identité et leur propre liberté dans d'autres secteurs de la vie et du ministère.

De nombreux partenariats ont constaté qu'ils pouvaient opérer très efficacement sur une base consensuelle, avec très peu de règles pour orienter leurs efforts conjoints. D'autres travaillent à partir d'un compromis et utilisent un protocole d'accord ou d'autres documents pour structurer leur alliance. D'autres encore utilisent des structures plus formelles avec une procédure d'adhésion, une procédure de prise de décisions et d'autres éléments qui définissent comment ils travailleront ensemble. Mais toute réflexion sur ces détails est sans doute prématurée tant que votre groupe de travail n'a pas encore eu l'occasion de travailler, prier, réfléchir et réintégrer l'ensemble du groupe.

LA CLÔTURE DE LA RÉUNION DE LANCEMENT : RÉFLEXION ET CÉLÉBRATION

Le groupe de travail doit se réunir immédiatement et préparer ses prochaines étapes, à la lumière des attentes de l'ensemble du groupe. Concrètement, ils devront s'accorder sur la manière de solliciter les idées et ressources de l'ensemble du groupe.

Enfin, avant que le grand groupe ne se disperse, prenez le temps d'écouter les réactions et commentaires du groupe sur leur collaboration. Le prochain chapitre propose des moyens pour évaluer vos réunions. Prenez le temps de célébrer et de louer Dieu pour ce qu'il a fait avec le groupe et à travers le groupe, et priez pour réaliser des progrès à mesure que vous avancez ensemble.

Un partenariat durable et efficace repose tant sur la confiance envers le le processus que sur la confiance envers les personnes qui l'animent. Le prochain chapitre s'appuie sur ce que nous avons vu ici et fournit des éléments supplémentaires pour des réunions de partenariat réussies.

Les indicateurs de succès

- ❏ La majorité des participants potentiels que vous aviez rencontrés avant la réunion et qui s'étaient engagés à participer étaient présents.
- ❏ Le groupe a tenu bon et a suivi le processus, étape par étape.
- ❏ Les relations étaient cordiales et tout point de désaccord a été résolu au fur et à mesure.
- ❏ Les participants ont reconnu la valeur des moments de prière commune.
- ❏ Le groupe a développé un sentiment croissant d'investissement personnel et d'unité.
- ❏ Les participants ont établi des objectifs limités mais importants, ont planifié des mesures d'action et ont convenu d'un calendrier réaliste.
- ❏ Les participants ont identifié et déterminé quelles personnes ou quels ministères supplémentaires inviter, qui pourraient largement contribuer au partenariat à l'avenir.
- ❏ Une petite équipe d'individus respectés a été identifié pour servir de groupe de travail permanent et, avec l'aide du facilitateur ou de l'équipe de facilitation, pour aider le partenariat à avancer.
- ❏ Un plan de communication continu a été établi et les participants savent à quoi s'attendre, de la part de qui et avant quelle échéance.

Nous vous félicitons pour votre vision et votre persévérance qui vous ont conduit jusqu'ici. *Rappelez-vous, si c'était facile, tout le monde serait déjà en train de le faire*. L'activité de Satan et notre nature pécheresse, nos vies très occupées et nos desseins personnels sont autant d'éléments qui vont à l'encontre de la collaboration du Royaume. Mais Christ est fidèle et il vous donnera la force et la joie de continuer.

Que Dieu vous bénisse – et que le lancement de votre projet de partenariat soit couronné d'un immense succès – et soit une expérience enrichissante pour tous ceux qui y participent. Ayant investi vos prières et votre énergie dans ce partenariat, vous méritez ces encouragements !

12

EN MARCHE

Les éléments clés pour des réunions de partenariat/réseau réussies

Idée centrale

Les réunions qui aident le peuple de Dieu à travailler ensemble ne se produisent pas spontanément. Elles sont le résultat d'une attention très minutieuse prêtée aux détails avant, pendant et après la réunion. Un processus de lancement de partenariat comme celui dont nous avons discuté dans le chapitre précédent, est l'équilibre dynamique entre un travail méticuleux avant et pendant le processus, et la confiance en l'Esprit de Dieu pour vous guider à chaque minute.

Ce court chapitre partage quelques expériences acquises au fil des années, et qui peuvent vous aider à réussir et à limiter les sources de frustration ou, pire encore, le risque d'échec.

Soyons honnêtes. Honnêtement, la plupart d'entre nous n'aimons pas assister à des réunions. Je n'aime pas les réunions. Pour moi, et peut-être pour vous aussi, les réunions ont mauvaise presse. Très souvent la frustration y est grande et les résultats pratiques semblent faibles. C'est particulièrement le cas des réunions dans lesquelles un groupe disparate et divisé

essaie de s'accorder autour d'un sujet d'intérêt mutuel. La plupart d'entre nous ne voulons pas nous impliquer dans un projet qui dès le départ, semble voué à l'échec. En un mot, nous avons pour la plupart assisté à des réunions ennuyeuses, mauvaises. Qui en redemanderait ? Je pense que les idées de ce chapitre vont accroître la satisfaction et réduire les frustrations pendant vos réunions de partenariat. Croyez-moi, il est possible d'avoir des réunions réellement bonnes, productives et satisfaisantes.

Ce chapitre vous guidera à travers des principes clés et des suggestions pratiques. Pour ces suggestions j'ai utilisé comme modèle la réunion de lancement d'un partenariat que nous avons abordé dans le chapitre précédent. Mais plusieurs de ces principes vous seront utiles dans toutes réunions en rapport avec le partenariat que vous, ou vos collègues, faciliterez.

CE QU'IL FAUT FAIRE AVANT UNE RÉUNION

Nous supposons que vous avez fait la connaissance de toutes les personnes avec lesquelles vous êtes en contact dans ce processus – probablement en tête à tête. Elles vous connaissent, connaissent votre vision, votre rôle et ne seront pas surprises de vous retrouver. Mieux encore, vous leur avez dit au cours de vos rencontres individuelles de s'attendre à ce que vous sollicitiez leur aide dans le processus. Voici quelques recommandations pour aider les participants potentiels à avoir le sentiment de participer et de s'approprier le processus dès le début.

Par courriel ou par fax :

1. Diffuser une ébauche du programme. *Souvenez-vous que vous faites cela parce que les gens ont déjà convenu que le défi est tellement énorme qu'il vaut au moins la peine d'envisager sérieusement la possibilité de travailler ensemble*. Restez concentré, mais rédiger un programme général – un plan de la réunion que vous envisagez. (Voir l'exemple plus loin dans ce chapitre). N'essayez pas de mentionner des questions spécifiques. Le groupe souhaitera les définir lui-même en y réfléchissant ensemble.
    - Indiquez que la réunion est leur réunion et que le but est de faire avancer les priorités du Royaume et non des programmes individuels.
    - Demandez-leur ce qu'ils pensent du programme, en indiquant que toute critique serait la bienvenue.
    - Cette contribution peut vous être très utile, notamment en vous donnant un aperçu des idées des participants potentiels mais

aussi parce que vous donnez aux participants le sentiment qu'ils sont écoutés.

2. Identifier et obtenir l'engagement de quatre à six participants matures et perspicaces qui feront office de comité consultatif sur le programme de réunion. Ils devront apporter leur contribution (comme ci-dessus) comme tous les autres participants. Mais ils serviront, de manière informelle, en tant que forum d'échanges et de conseils pendant la réunion, écouteront ce qui se dit dans les couloirs et donneront aux participants le sentiment que le processus repose sur une base solide de sagesse et de direction. Les participants seront encouragés à faire part de leurs idées, questions ou suggestions à l'une de ces personnes. Il faut bien comprendre qu'il s'agit d'un groupe temporaire et informel qui doit permettre une réunion la plus efficace possible.
3. Réviser l'ébauche du programme en tenant compte de la contribution des participants.
4. Mettre sur pied un réseau de prière qui priera spécifiquement pour :
    - Les participants tandis qu'ils se préparent à participer à la réunion : leur sécurité, leur ouverture d'esprit, etc.
    - Les participants et les responsables pendant la réunion : avoir des relations franches, dire la vérité avec amour, perspective spirituelle, résultats du Royaume pratiques et durables.
    - La protection contre la force de division de Satan et pour la preuve de la puissance de Christ du début à la fin.
    - Un sentiment de joie et de gratitude parmi les participants pendant et à la clôture de la réunion.
    - Adopter des mesures claires et pratiques pour les actions qui suivront la réunion.

* Recommandation concernant le processus

Il est primordial de clarifier les choses suivantes au cours des communications préalables à la réunion et au début de la réunion proprement dite.

- Le motif principal de la réunion est d'encourager le partage d'informations et d'explorer une coopération éventuelle sur un projet qui a déjà été reconnu comme

trop ambitieux pour une seule organisation ou un seul ministère.

- Aucune idée préconçue n'a été suggérée quant à savoir si une telle coopération aura effectivement lieu ou, si c'est le cas, quelle forme elle prendra.
- Le groupe lui-même discutera franchement et dans la prière pour déterminer si une telle coopération ou un tel partenariat serait avantageux et, si tel est le cas, aux quelles fins et sous quelle forme.
- Le processus de discussion sera ouvert à tous les participants.

Un principe clé du partenariat

Investir du temps de qualité dans la réunion de lancement d'un partenariat vous permet, ainsi qu'à vos partenaires, de poser une base essentielle à de bonnes relations et renforce le travail futur du partenariat. Cela établit de bonnes habitudes et accroît la confiance.

Liste relative au processus de réunion : des suggestions pour réussir

- ❑ Pour aider les participants à se concentrer et accomplir le maximum dans le temps dont ils disposent, faites en sorte que la réunion de lancement ait lieu dans un établissement spécialisé dans les retraites ou les conférences – loin des installations habituelles des participants. Pas d'appels téléphoniques, sauf pendant les pauses.
- ❑ Il vous faudra beaucoup de temps pour étudier les questions soulignées dans ce processus. Vous pourriez peut-être le faire en un ou deux jours. Mais de nombreuses réunions de lancement de partenariats ou de réseaux durent trois ou quatre jours. Toutefois, gardez à l'esprit l'importance de la vision et son impact potentiel durable si vous parvenez à réellement travailler ensemble avec efficacité. Une collaboration sérieuse demande du temps. Plusieurs partenariats et réseaux échouent au stade du lancement parce qu'ils essaient de précipiter le processus.
- ❑ Il vous faudra peut-être diviser la phase de lancement en deux parties ou plus, afin qu'un intervalle de quelques jours à une semaine permette aux dirigeants très occupés de retourner à leurs

responsabilités. Cela dépendra bien sûr de l'origine géographique des participants : s'ils viennent d'une région vraiment petite ou s'ils doivent voyager sur de longues distances. Dans la plupart des cas, il est moins coûteux et beaucoup plus efficace d'organiser une séance de travail complète – sur deux, trois ou quatre jours.

- ❏ Si vous devez diviser l'étape de lancement en deux parties, assurez-vous que : (A) Les mêmes personnes participeront aux deux parties. En effet, les nouvelles personnes présentes dans la deuxième partie n'auront pas les mêmes informations ou relations. Ils soulèveront des questions déjà traitées par le groupe et ce faisant, provoqueront la frustration des autres participants mieux informés. (B) Prenez le temps, au début de la deuxième partie, de revoir attentivement les éléments clés abordés et acceptés pendant la première partie.
- ❏ Demandez au groupe de s'accorder sur les règles de base comme l'utilisation des téléphones portables et la participation aux réunions. Si tout le monde n'est pas toujours disponible, cela diminue d'autant les chances de réaliser le genre de succès que vous et les autres participants désires et de vous approprier totalement le processus.
- ❏ Définissez des objectifs clairs – soyez conscient des résultats que vous désirez. Mais dans un esprit de serviteur, laissez les questions et les décisions importantes provenir du groupe. Assurez-vous que les participants se sentent pleinement responsables de tout résultat. En un mot, veillez à jouer un rôle de facilitateur, pas de manipulateur.
- ❏ Encouragez les participants de façon proactive.
- ❏ Souvent, les personnes qui ont d'excellentes idées sont les plus timides. Sollicitez ceux qui n'ont pas participé – mais surtout ne mettez personne dans l'embarras.
- ❏ Dans presque chaque réunion, il y a quelqu'un qui parle beaucoup trop ou quelqu'un qui tient à discuter d'un sujet périphérique ou trop complexe pour être abordé avec le groupe. Dans ce cas, voici quelques idées : (A) Dites ceci en présence du groupe : « Nous aborderons cette question pendant la prochaine pause et tenterons de la résoudre ». (B) Suggérez que votre comité consultatif se réunisse avec la personne durant la prochaine pause afin de discuter du problème. (C) Confiez le problème ou l'idée à un petit groupe de travail qui pourra réfléchir sur l'idée avec l'individu pendant la pause ou le repas.
- ❏ Fournissez en permanence une rétroaction à votre groupe. Ne supposez pas que parce que vous êtes ensemble dans la salle, tout le monde entend la même chose ou saisit l'idée générale. Revoyez

constamment où vous êtes sur le programme, qu'est-ce qui a déjà été réalisé et dans quelle direction évoluent les réunions.

- ❑ Revenez en arrière et utilisez le programme comme une « feuille de route », et veillez à demander si tout le monde comprend et s'accorde sur l'endroit où vous êtes et sur ce que le groupe a déjà accompli. La confiance va s'accroître si les participants sont consultés et s'ils savent ce qui se passe, à quoi s'attendre et où ils vont. Plus les participants auront participé et se seront accordés tout au long du processus, plus ils seront disposés à s'engager dans une action future.

LE SCHÉMA DU PROCESSUS D'UNE RÉUNION

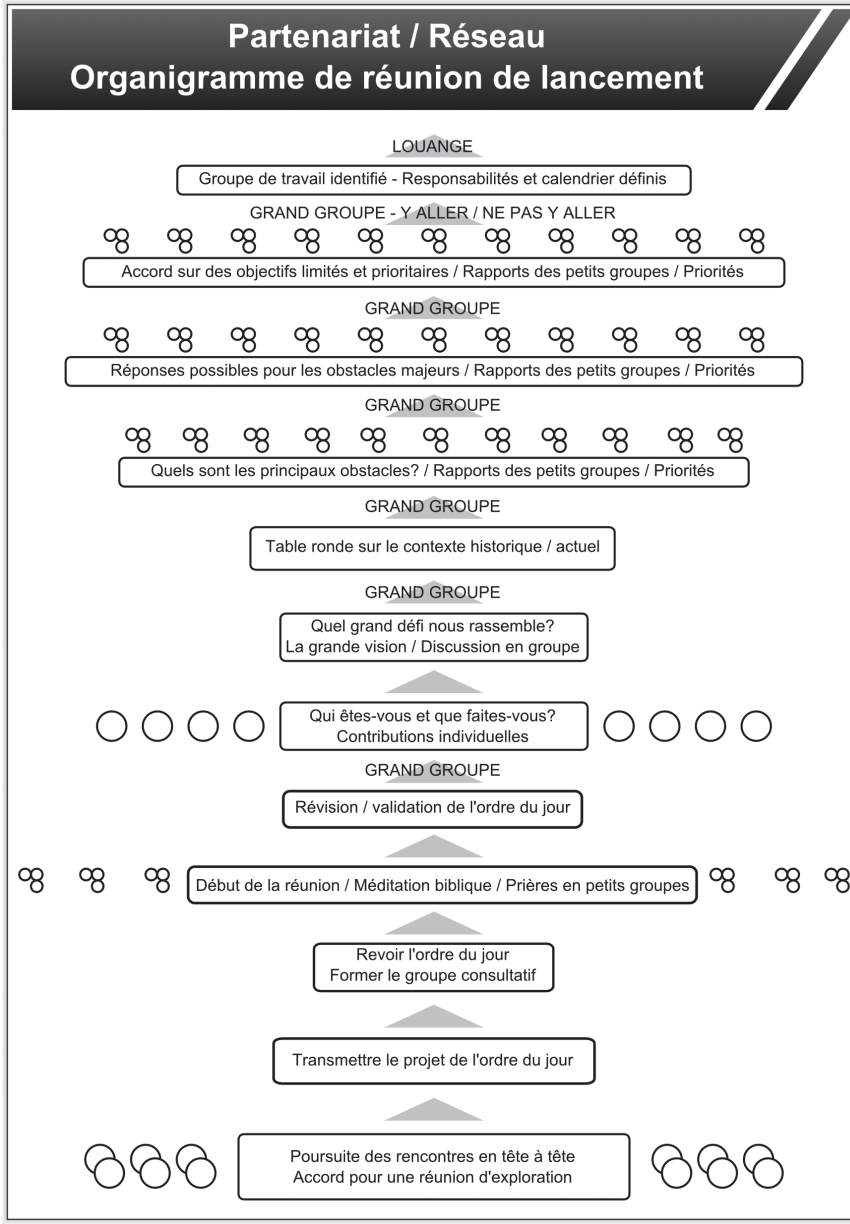
Il peut sembler compliqué, mais le schéma qui suit est en réalité extrêmement simple. Il représente le processus que nous avons vu au chapitre précédent, décrit sous forme graphique plutôt qu'avec des mots. Pour certaines personnes, une image est plus éloquente qu'un millier de mots. Commencez par le bas et remontez dans le schéma. Il vous fait découvrir les éléments typiques du processus de réunion. Chaque réunion en vue du lancement d'un réseau ou d'un partenariat différera légèrement, mais les principes, eux, ne changent pas.

* Principe de facilitation d'une réunion

Régulièrement au cours du processus, vous pouvez rester perplexe ou vous demander ce qui vient ensuite. Bienvenue dans le monde de la facilitation stratégique. Continuez à prier, en privé, constamment. Lorsque vous êtes vraiment bloqué, soyez honnête et proposez à l'ensemble du groupe de prier pour le sujet – de préférence en petits groupes. Vous serez surpris de la manière dont l'Esprit de Dieu vous donnera des idées et aidera le groupe à trouver un consensus sur la marche à suivre.

L'EXPLICATION DU SCHÉMA

En parcourant le schéma du bas vers le haut, nous constatons que le processus est simplement divisé par étapes. Il représente exactement le même format et le même processus décrits en détail au chapitre précédent. Les cercles représentent des réunions entre les personnes ; vous pouvez



vous rencontrer en tête à tête ; des petits groupes de deux à trois personnes peuvent travailler ensemble pour évaluer et produire des idées, rapportant leurs conclusions à l'ensemble du groupe ; des individus racontent leurs propres histoires. Vous verrez ici tous les éléments familiers qui font la réussite d'une première réunion.

Exemple : programme d'une réunion pour le lancement d'un partenariat

Exemple général

Première journée

08h00 Inscription / Café

08h30 Méditation biblique / Prière

09h00 Contexte / Grand défi (Motif de la réunion)

09h30 Revue et validation de l'ordre du jour

10h00 Prise de contact / Présentations : Première Partie

10h30 Pause-café

11h00 Prise de contact / Présentations : deuxième Partie

12h30 Déjeuner

13h30 Contexte historique ou actuel du grand défi

15h30 Pause-café

16h00 Obstacles ou problèmes majeurs à la réalisation du grand défi

17h30 Pause

18h30 Dîner

19h30 Temps libre / Prière

Deuxième Journée

08h00 Méditation biblique / Prière

08h30 Revue de la première journée / Qu'est-ce qui se profile à l'horizon ?

09h00 Classer les obstacles ou les problèmes par priorité

10h30 Pause-café

11h00 Y aller / Ne pas y aller

11h30 (Si « y aller » l'emporte) Identifier des mesures d'action limitées, prioritaires

12h30 Déjeuner

13h30 Accord sur les éléments clés du plan d'action

14h30 Prière / Louange

Groupe de travail et d'action (tel que défini par le grand groupe)

- Principales prochaines étapes
- Qui fera quoi ?
- Qui coordonnera les communications et les interventions ?
- Calendrier des actions et des communications

En fonction de la taille du groupe et du temps disponible, ce format, présenté ici sur deux jours, peut être condensé en une seule, très longue journée, ou étendu sur trois à quatre jours.

Exemple : évaluation d'une réunion pour le lancement d'un partenariat

Voici un exemple d'un simple questionnaire d'évaluation que vous pourriez utiliser :

Veuillez donner votre appréciation sur les éléments suivants en les notant de 1 (faible) à 10 (élevé).

___ Services (hébergement / confort / nourriture)

___ Pertinence de la réunion pour votre ministère

___ Satisfaction de vos attentes

___ Efficacité de l'ordre du jour ou du programme de la réunion

___ Valeur potentielle d'un effort de collaboration permanent

___ Votre intérêt à vous impliquer dans un partenariat permanent

Veuillez répondre aux questions suivantes.

Les aspects les plus utiles de la réunion : _____

_____

Les aspects les moins utiles de la réunion : _____

_____

Si je devais changer une chose dans la réunion, ce serait :_____

_____

Mes attentes concernant la réunion ont été __ dépassées __ satisfaites __ pas satisfaites

Pourquoi ? _____

_____

_____

Les prochaines réunions devraient inclure : _____

_____

_____

Quelles personnes ou organisations devraient être présentes aux prochaines réunions ?

Nom : _____

Organisation : _____

Adresse : _____

_____

Votre nom (facultatif) : _____

Le nom de votre organisation (facultatif) : _____

13

En chemin
LE FONCTIONNEMENT

(troisième partie)

Idée centrale

Voilà, le groupe que vous avez rassemblé au prix de tant d'efforts a fait son premier grand pas ; ils ont déclaré : « Oui, nous voulons travailler ensemble à ce défi plutôt que seuls. » Mais pour obtenir des résultats réels et durables, il ne suffit pas de s'unir dans un partenariat. Il faut *rester* ensemble. Ce chapitre vous aidera à considérer les défis que vous êtes susceptibles de rencontrer et recommandera des approches pour vous permettre de progresser avec succès.

Si vous avez achevé les étapes d'exploration et de lancement du partenariat, nous vous en félicitons. Parvenir à ce stade de développement dans un partenariat est un réel défi spirituel, émotionnel et relationnel. Le temps et l'énergie qu'il est nécessaire d'y consacrer constituent un véritable test de votre engagement pour la vision que Dieu a mise en votre cœur – quelle qu'elle soit. Si vous êtes parvenu jusqu'ici, vous souhaitez certainement pousser un grand soupir de soulagement, et vous détendre un peu. Eh bien…

Si votre groupe a accepté de poursuivre ses efforts, il est tout à fait approprié d'exprimer votre reconnaissance et de pousser ce soupir de soulagement. La facilitation d'un partenariat durable est une tâche difficile – quelle que soit l'importance de la vision ou de l'objectif. Ceux qui ont travaillé avec vous, ceux qui ont prié pour vous et pour le processus, et ceux qui ont participé au lancement ont tous pris un engagement. Mais est-ce le moment de se détendre ? Non, pas encore.

LES ÉLÉMENTS CLÉS DE LA PROCHAINE ÉTAPE DE COLLABORATION DE VOTRE GROUPE

Vous avez maintenant besoin de remporter vos tout premiers succès. Les objectifs importants mais limités et réalisables que votre groupe a défini comme prioritaires *doivent être réalisés*. Toutes les priorités d'action que je suggère dans la prochaine section doivent se focaliser sur cela. Si les membres du groupe ont le sentiment que le fait de se réunir au sein du partenariat a démontré sa valeur, ils seront encouragés, continueront de participer, peut-être même avec plus d'enthousiasme, et envisageront des objectifs plus importants. Mais l'incapacité à satisfaire les objectifs initiaux du groupe engendrera la déception, renforcera le sentiment que la collaboration du Royaume ne marche pas et il sera encore plus difficile de faire renaître l'intérêt pour le partenariat.

Un principe clé du partenariat

Aucun processus n'est parfait. Il est normal que des problèmes surviennent dans l'accomplissement des objectifs initiaux de la vision définis par votre partenariat ou votre réseau**.** Mais dans la plupart des cas, vous n'aurez pas besoin de réaliser la totalité de vos objectifs (en supposant que vous ayez clairement défini ce que signifie le « succès »). Ce qui est important, c'est que vous avez fait des progrès significatifs, que vous êtes clairement sur la bonne voie et que vos ministères partenaires et leur personnel peut constater que les progrès réalisés à ce jour assureront la réussite du groupe. L'autre élément crucial est que tous les membres du groupe soient bien informés des progrès réalisés – pas de secrets, pas de cachotteries. Une communication active et positive est l'élément clé pour renforcer l'appropriation et la confiance dans votre groupe et dans son processus de collaboration.

Le partenariat en pratique : AU NIVEAU INTERNATIONAL – La vision à long terme était de voir des centaines, sinon des milliers de personnes venir à Christ, au sein d'une large population qui ne comptait pratiquement pas de croyants. Le partenariat impliquait la radiodiffusion, des cours bibliques par correspondance, de la littérature et des ministères de témoignages personnels et de formation de disciples. Le groupe a estimé qu'une nouvelle émission de radio en langue locale était essentielle dès le départ pour s'ouvrir des portes, établir des relations et faire les « semailles » et « l'arrosage » – tout ceci dans le cadre d'une stratégie à long terme, qui finirait par impliquer tous les ministères.

La simple mise an point de nouvelles émissions de radio, le recrutement du personnel de production et d'antenne (certains ont dû être formés), l'établissement des heures de diffusion et la présentation de programmes d'essai à des groupes-test d'auditeurs fut un processus complexe. Les premières estimations étaient que l'on pourrait tester les premières émissions sous quatre mois et les diffuser dans les six mois.

Après quatre mois, le groupe était très en retard sur le calendrier. Le recrutement et la formation de personnes talentueuses dans la langue locale fut très difficile. Mais ils avaient fait des progrès encourageants. Tous les membres du partenariat étaient tenus informés ; on prit la décision de réaliser les premiers programmes tests avant le cap des six mois, puis de rassembler tous les ministères partenaires à ce moment-là pour écouter les programmes, mais aussi pour lire et critiquer les réponses des groupes-test.

Malgré les difficultés et le décalage avec le calendrier, l'intérêt du groupe restait soutenu, tout le monde approuva la décision de continuer et assista à la réunion d'évaluation des six mois. À ce moment-là, le groupe confirma la vision et les prochaines étapes. Même s'ils avaient trébuché sur leur calendrier, l'essence de la vision était en vie et progressait – et tout le monde avait l'information et était impliqué dans les décisions.

À votre avis, pour quelles raisons ont-il gardé espoir et maintenu leur élan ?

Le partenariat en pratique : AU NIVEAU LOCAL. Trois entraîneurs d'un lycée chrétien local avaient mené une initiative qui regroupait des enseignants, quelques administrateurs, des parents et

un certain nombre de jeunes pasteurs des Églises locales. La vision était d'organiser un camp de sports pendant l'été qui pourrait potentiellement toucher chaque collège et chaque lycée dans la région. Le défi était considérable. Il était évident qu'il ne pourrait être réalisé qu'à travers un effort de collaboration.

L'objectif chrétien du groupe était clair. Les membres désiraient exposer les jeunes athlètes de la région à Christ et sa bonne nouvelle de façon plus spécifique que sur les campus scolaires et à travers les programmes athlétiques habituels. Pour amener d'autres entraîneurs de la région à adhérer, le groupe savait qu'il devait proposer des formations et des modèles de haute qualité « basés sur des valeurs », et avoir des relations solides et de confiance au sein de la communauté des entraîneurs.

Le groupe de partenariat décida d'avancer et établit deux objectifs principaux :

- Concevoir la structure du programme de camp d'été et identifier des entraîneurs et des parents au niveau local qui pourraient enseigner et conseiller les athlètes.
- Discuter personnellement avec chaque entraîneur de la région et obtenir l'engagement d'au moins la moitié d'entre eux pour soutenir et promouvoir les camps sur la première année. Ce groupe consultatif d'entraîneurs était crucial.

Une équipe travaillait sur la conception du projet et une autre était chargée de contacter les entraîneurs. Le travail évoluait bien en ce qui concerne le premier objectif, mais les personnes chargées de contacter les autres entraîneurs rencontrèrent quelques résistances. Un certain nombre était intéressé mais deux entraîneurs influents n'étaient pas prêts à approuver l'initiative.

Les deux équipes de travail se rencontraient une fois tous les quinze jours pour discuter de leurs progrès. Lorsque le deuxième groupe commença à rencontrer des résistances, ils partagèrent ouvertement leurs difficultés. Puisque certains entraîneurs avaient manifesté un réel intérêt et que le groupe croyait toujours en l'idée, ils réunirent à nouveau l'ensemble des membres du partenariat. Ils identifièrent des individus qui pouvaient renforcer le groupe de travail en contactant les entraîneurs de la région, organisèrent une initiative spéciale de prière et révisèrent leur calendrier. Pour la première année, ils devraient peut-être modifier leur plan, en proposant des camps d'hiver plus courts à la place de

camps d'été. Mais là encore, tout le monde était impliqué, constatait de réels progrès en dépit des problèmes et restait engagé.

Le groupe a manqué son premier d'été, mais continua d'avancer, organisa deux camps de sports qui reçurent un bon accueil pendant les vacances d'hiver et de printemps. Ils en devinrent plus forts proposèrent une initiative plus vaste l'été suivant.

En dépit de ses déceptions, qu'est-ce qui a permis au groupe de persévérer ?

PROCESSUS OU PROGRAMME : DÉFINIR UN SUCCÈS À COURT TERME

La vision à long terme requiert fréquemment de nouveaux partenariats pour établir une structure, des installations ou une équipe pour mettre en œuvre la vision centrale. Dans l'exemple international donné ci-dessus, le groupe devait démarrer le programme de radio et produire un résultat. C'était l'épine dorsale de toute leur stratégie. En attendant d'obtenir ce résultat, les autres groupes pouvaient planifier, prier et se préparer, mais ils ne pouvaient pas réaliser leur objectif commun, qui consistait à communiquer la bonne nouvelle à davantage de personnes.

Dans l'exemple local, le partenariat avait besoin de mettre plusieurs éléments en place avant de pouvoir véritablement servir et influencer directement les jeunes athlètes du camp de sports. Ils avaient besoin d'un programme, de l'adhésion d'autres entraîneurs de la région, d'équipes d'enseignants, d'entraîneurs et de conseillers pour animer les camps, et de locaux où se dérouleraient les camps de sports.

Cela signifie qu'il est important d'analyser le *processus* dont notre vison aura besoin, et d'identifier ces éléments dans notre projet global. Ces éléments peuvent être des événements clés pour notre groupe, nous permettant d'identifier nos succès ou de suggérer des réorientations.

Dans le chapitre 11 traitant du lancement d'un partenariat, nous avons parlé d'objectifs positifs mais limités et réalisables. Nous avons débuté ce chapitre en disant qu'il était *vital* de réaliser ces objectifs initiaux – même s'ils ne sont pas la destination finale. En définissant les étapes importantes qui nous aident à nous *rapprocher* de notre objectif, nous élaborons un plan d'action pour notre vision. Les plans d'action sont importants. Ils indiquent la destination ; ils permettent de définir le chemin emprunté et ils établissent des repères pour évaluer nos progrès. Si un tel plan est en place,

toutes les personnes impliquées peuvent voir ces repères. Elles deviennent des centres d'intérêts pour nos attentes et nos communications mutuelles.

Sans trop entrer dans les détails, élaborez un plan d'action qui contienne les points essentiels et que tout le monde puisse comprendre. Certains préfèrent une simple liste – qui énumère les étapes dans l'ordre, et précise éventuellement les dates d'achèvement ainsi que les points essentiels. Parce que des équipes ou des groupes de travail différents au sein d'un même partenariat ou réseau peuvent être en train de travailler sur des éléments différents au même moment (comme le projet du camp de sports), un simple outil comme un schéma PERT (technique d'évaluation et d'examen de programme) peut être utile.

Voici des exemples simples, basés sur le partenariat du camp de sports, pour illustrer ces deux approches.

L'APPROCHE PAR LISTE

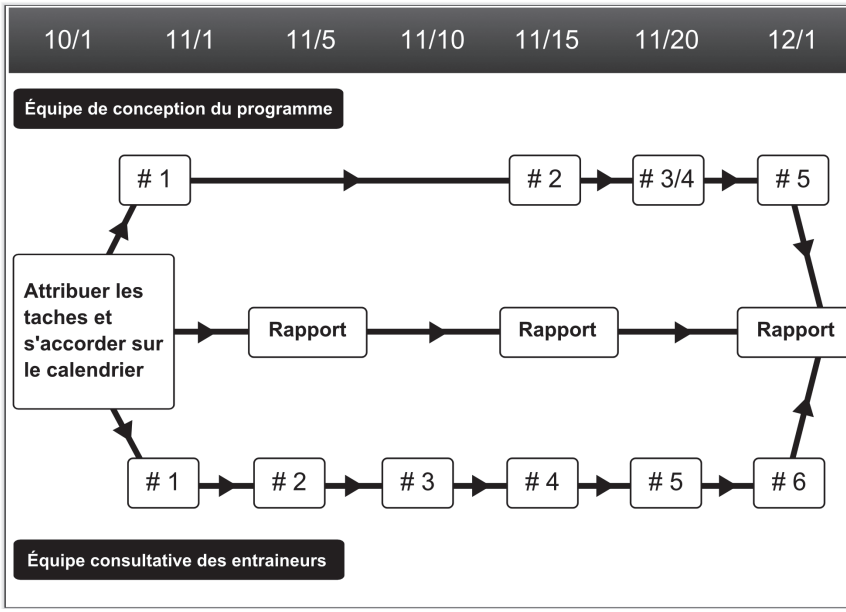
Cette approche très simple permet au groupe de réfléchir et de définir les éléments clés qui sont impliqués dans la réalisation de vos objectifs à court terme. Détailler le processus et « disposer les différents éléments sur la table » permet aux gens de comprendre qui fait quoi, et à quel moment. La liste devient votre plan d'action à court terme et peut être utilisée comme outil d'évaluation informel au fur et à mesure que vous progressez avec vos collègues.

Résultat	Responsable	Date escomptée
Réunion initiale • Définir des tâches clés • S'accorder sur le calendrier	Jack et Robin	1er octobre
Équipe du programme 1. Définir des objectifs clés 2. Définir le programme ou le plan 3. Définir les conditions de recrutement du personnel 4. Identifier le personnel éventuel 5. Présenter le plan à tout le partenariat	 Hugo à déterminer à déterminer à déterminer toute l'équipe	 1er novembre 15 novembre 15 novembre 20 novembre 1er décembre
Équipe de développement pour la consultation des entraineurs 1. Identifier les principaux entraineurs 2. Identifier des personnes additionnelles pour l'équipe de développement 3. S'accorder sur l'approche du groupe pour les entraineurs 4. Émettre des appels 5. Vérifier les résultats 6. Communiquer les résultats	 Toute l'équipe de développement Tom et l'équipe Tom et l'équipe L'équipe Tom Toute l'équipe	 1er novembre 5 novembre 10 novembre 15 novembre 20 novembre 1er décembre

L'APPROCHE PAR SCHÉMA PERT (TECHNIQUE D'ÉVALUATION ET D'EXAMEN DE PROGRAMME)

(Utilise les mêmes chiffres associés aux résultats clés ci-dessus)

Ce type de schéma vous permet de montrer Un peu plus clairement comment les éléments sont liés les uns aux autres. Dans le schéma ci-dessous, il se pourrait qu'une sorte de coordination spécifique soit nécessaire entre l'équipe de conception du programme et le comité consultatif d'entraîneurs. Si tel était le cas, vous pourriez modifier le tableau pour montrer où et comment ces liens doivent être établis.



Concevoir un plan adapté à vos besoins

Travailler à l'aide de ce genre de schémas aide votre groupe de plusieurs façons :

- Cela vous permet de vraiment réfléchir à ce que vous faites – ensemble.
- Tout le monde peut y contribuer. bien souvent, une personne remarquera des parties importantes ou des éléments manquants que le groupe a négligés.
- Cela peut aider votre groupe à distinguer plus clairement les liens qui unissent les différents éléments du partenariat.

- Un plan d'action comme celui-ci vous aidera à anticiper sur l'avenir, à prévoir les conséquences des projets de vos groupes ou quels éléments seront nécessaires pour les prochaines étapes.

Juste à titre de rappel – restez simple. Rédigez les premières ébauches sur un tableau blanc ou sur un tableau de conférence afin de pouvoir déplacer facilement les éléments. Une fois que vous avez obtenu un plan qui vous convient, vous pouvez le recopier dans un format qui soit facile à reproduire en vue de le diffuser. Mais restez flexible. Vous ne pouvez pas le graver dans le marbre ! Il y aura trop de variables ! Préparez-vous au changement et vous serez récompensé. (Des programmes informatiques plutôt simples vous aideront à réaliser ce genre de tableaux, mais à moins que votre groupe ne soit vraiment féru de technologie, restez dans la simplicité.)

EST-CE QUE NOUS RÉALISONS NOS OBJECTIFS ?

Personne parmi nous ne participe au développement d'un ministère de partenariat par pur plaisir. Vous avez une vision. C'est une grande priorité qui peut faire une réelle différence – si les principaux acteurs sont réellement disposés à collaborer.

Quel est le rêve original que Dieu vous a donné ? Avez-vous bien réfléchi à quoi ressemblera le succès ? De nombreux efforts de collaboration sont anéantis simplement parce qu'il n'existe pas d'accord clair sur la destination du voyage.

Presque tous les partenariats comprennent aussi bien des éléments objectifs, qui sont *quantitatifs* – on peut les compter ou les mesurer – et des éléments subjectifs qui concernent des questions ou des résultats *qualitatifs*. Les éléments qualitatifs incluent les relations, les processus, les structures organisationnelles et les opinions. Il est utile de laisser votre groupe discuter de ces éléments – en vous tenant prêt à modifier votre approche dès que le groupe démarre vraiment et que vous commencez à observer de réels résultats pour le processus et le programme.

Dans les premiers temps, atteindre vos objectifs est souvent largement orienté vers les résultats du processus plutôt que les résultats du programme. Quelle en est la raison ? Un gros travail de préparation est généralement nécessaire pour mettre en place les éléments clés du partenariat avant de pouvoir commencer à travailler spécifiquement sur la vision qui vous anime. Les deux études de cas que nous venons d'étudier en sont de belles illustrations.

Cas nº 1 : au niveau international

Il leur fallait d'abord mettre en place leurs principaux éléments de communication, et cela avant même qu'ils ne puissent parler au « public » et rechercher une réponse spirituelle dans la prière. Pour ce groupe, le succès à moyen terme combinait le succès du *processus* et le succès du *programme*. Voici des exemples de résultats qu'ils auraient pu rechercher :

Élément	Processus	Programme
Concevoir les programmes radio	x	x
Tester les programmes radio	x	x
Produire les programmes radio	x	
Développer le cours biblique par correspondance	x	x
Identifier la littérature pertinente	x	
Identifier l'équipe de suivi personnel	x	
Diffuser les programmes radio	x	x
Réponse initiale aux programmes radio		x
Commencer la correspondance/le suivi		x
Évaluer la phase initiale du projet	x	
Réviser les éléments clés du projet	x	x
Identifier des groupes de travail pour		x
• la radio		
• les cours bibliques par correspondance		
• le suivi personnel		

Un vieux proverbe

« Ne confondez pas le *bâtiment* qui abrite votre travail avec le *travail* lui-même. » Bien que la maison soit importante de par sa fonction et son esthétique, elle est un moyen d'atteindre un but et non le but lui-même. Ne perdez jamais de vue votre objectif final. Généralement, il s'agit de transformer des vies, des relations, des priorités ou des processus humains.

En abordant la phase opérationnelle d'un partenariat, il est souvent facile de se laisser absorber par la mise en place des éléments clés de la collaboration.

Une fois que vous entrez dans la phase du Programme – la vraie raison pour laquelle vous vous êtes réunis – il est important de rester concentrés sur les principaux objectifs – la transformation des vies ou les autres objectifs prioritaires que vous aviez à l'esprit au départ.

Le partenariat en pratique : L'équipe de facilitation du partenariat travaillait ensemble depuis plus de quatre heures pendant la réunion. Le groupe était engagé dans une initiative d'évangélisation très stratégique qui impliquait un certain nombre de ministères différents. Des mois auparavant, des indicateurs clés avaient été établis par le groupe pour vérifier s'ils étaient sur la bonne voie pour atteindre leurs objectifs d'évangélisation.

Mais la discussion au cours de cette réunion s'était orientée vers un problème technique que rencontrait l'un des groupes de travail du partenariat. Tout le monde s'était fait entraîner dans la discussion, et au final, avait perdu au moins deux heures de temps. (Deux heures multipliées par huit personnes, soit seize précieuses heures de travail parties en fumée.) Les esprits s'étaient assoupis et, de toute évidence, l'insatisfaction du groupe allait grandissant.

Je me suis finalement réveillé et j'ai dit : « Restons-en là pour le moment, et réfléchissons à nos objectifs de départ. Aussi important que le problème puisse paraître, ne pouvons-nous pas simplement formuler quelques suggestions et laisser le groupe de travail résoudre la question ? D'ici quinze minutes, je pense que nous nous sentirions bien mieux si nous pouvions revenir à notre vision principale et consulter les indicateurs de progrès que nous avons adoptés. » Nous avons fait une courte pause et, à notre retour, nous avons pu repartir sur une nouvelle discussion avec un regain d'énergie.

Cas n° 2 : au niveau local

Rêver d'influencer les jeunes athlètes, un secteur important de la prochaine génération de disciples pour Christ à travers toute une région, est une grande vision. Même en travaillant ensemble, on ne peut pas réaliser ce genre de vision du jour au lendemain. Pour voir leur rêve se réaliser, le groupe qui souhaite créer un camp de sports chrétien pour les jeunes athlètes doit aussi se préoccuper du travail à réaliser dans le cadre du

processus et des résultats à atteindre pour le *programme*. Voici quelques problèmes qu'ils pourraient rencontrer :

Élément	Processus	Programme
Programme du camp de sports en place	x	x
Identifier le groupe consultatif d'entraîneurs	x	
Définir le plan de financement/financement initial en place	x	
Définir les résultats désirés (quantitatifs/qualitatifs)	x	x
Identifier le personnel/l'équipe du camp	x	
Identifier les groupes de travail du projet :		
• Programme/Personnel	x	x
• Équipement	x	x
• Marketing/Communication	x	x
Définir, identifier, finaliser les installations du camp		x
Plan marketing/communication en place	x	
Premières inscriptions	x	
Orienter le personnel/les équipes du camp	x	x
Accueillir le(s) premier(s) camp(s)		x
Évaluer les premiers camps (objectif/subjectif)	x	x

Un principe clé du partenariat

Retenez que pour les individus ou les ministères participants, le partenariat doit remplir deux critères : les partenaires doivent croire qu'accomplir cette vision est quelque chose que Dieu attend d'eux et qu'accomplir cette vision leur permettra de réaliser leur propre mission de façon plus complète.

LA MARCHE VERS LA MATURITÉ

À mesure que votre partenariat commence à réaliser les objectifs clés de son programme, vous commencerez à vous interroger sur « La suite ? » Vous avez parcouru un long chemin et avez travaillé dur pour arriver à ce stade. Maintenant, le défi consiste à :

- Maintenir et renforcer les éléments de votre initiative qui sont indispensables à la réalisation de vos objectifs primaires. Vous pourriez renforcer la structure, accroître le nombre ou la diversité des participants, ou modifier le défi principal que vous vous êtes fixé.
- Vous assurer que la communication implique tous les participants à l'initiative, de sorte que personne ne soit laissé dans l'ignorance. Vous voulez sentir que les gens sont très impliqués dans le partenariat et qu'ils s'en approprient les résultats.
- Prier et réfléchir à la prochaine étape du partenariat. Comment peut-on le renforcer ? Comment les résultats peuvent-ils être améliorés – d'un point de vue qualitatif ou quantitatif.

Le partenariat en pratique : Le sentier et la route : Un ami qui vivait en Centrafrique rapporta qu'un enjeu majeur pour la tribu avec laquelle il travaillait était d'acheminer leurs fruits et légumes jusqu'au marché. La ville principale où se tenait le marché n'était accessible que par des chemins détournés. Les voyages étaient si pénibles et si longs que les fruits et légumes s'abîmaient en cours de route.

Encouragée par mon ami, la tribu décida de travailler ensemble pour défricher une route directe qui mènerait à la ville, réduisant la durée du trajet de quatre ou cinq heures. Il fallut près d'un an pour préparer le projet, et en travaillant ensemble, défricher le nouveau sentier à travers la jungle. Lorsque le sentier fut achevé, une grande fête fut organisée pour célébrer l'effort commun et l'accès à de nouveaux revenus.

Bientôt, les revenus augmentèrent à tel point que quelques membres de la tribu purent s'offrir des mobylettes. Aussitôt ils se mirent à réfléchir. Grâce aux mobylettes, ils pourraient non seulement transporter leurs propres fruits et légumes, mais également ceux d'autres membres de la tribu. La durée du trajet jusqu'au marché pourrait être divisée par deux et le volume des produits vendus pourrait doubler. Mais ils savaient que cela nécessiterait d'agrandir leur sentir pour le rendre praticable par les mobylettes. Ils se remirent au travail, ensemble. Leur sentier devint un chemin, ils achetèrent des mobylettes et l'économie de la tribu se renforça.

Trois ans plus tard, la tribu réalisa que, si elle agrandissait sa piste, qui était désormais un chemin très fréquenté, de petits camions

pourraient effectuer les voyages. Cela réduirait encore la distance pour se rendre au marché et augmenterait considérablement le volume des fruits et légumes et autres produits qu'ils pourraient vendre. Ce fut un processus long et lent, mais ils finirent par y arriver. En travaillant ensemble, ce qui était à l'origine un sentier à travers la jungle était petit à petit devenu une route, dont tout le monde profitait.

Votre partenariat ou votre réseau peut commencer par tracer une piste rudimentaire. Un engagement continu peut voir cette piste devenir un chemin très fréquenté, puis se transformer finalement en route, voire même en autoroute qui permettra à des choses incroyables de voir le jour.

Un principe clé du partenariat

Célébrez les étapes marquantes que vous franchissez. Soyez reconnaissant envers tous ceux qui ont apporté une contribution particulière aux progrès du partenariat ou du réseau. Laissez le succès que vous avez obtenu jusqu'à présent stimuler et encourager le groupe à poursuivre son chemin vers le rêve avec encore plus d'appréciation et de confiance. Tous les grands voyages se font par étapes.

LES STRUCTURES ÉMERGENTES

Tandis que votre initiative murit et que la vision s'élargit, le groupe devra réfléchir à la meilleure façon de s'organiser pour optimiser son efficacité. Souvent, la vision du groupe comprend un certain nombre d'éléments, chacun constituant presque un défi en lui-même, qui doivent être associés efficacement pour atteindre l'objectif final.

La collaboration peut s'organiser de plusieurs manières, allant d'un cadre informel à des initiatives très structurées avec une constitution, une procédure d'adhésion et un budget considérable.

J'aborde ces questions plus loin au chapitre 16, « Les structures d'un partenariat efficace : La forme suit la fonction ». Mais pour l'instant, voici quelques points à considérer.

Simplifiez la structure au maximum. Ne laissez pas les discussions ou les débats sur *comment* vous allez organiser les choses détourner votre

attention de *votre vision*. Le rêve, c'est ce qui motive les gens à s'unir. Les structures n'existent que pour faciliter le rêve et clarifier *comment* vous réalisez *ce* que vous réalisez.

Particulièrement au début du processus de facilitation, une petite équipe de coordination avec un guide-serviteur vous suffisent probablement. Par la suite, vous pourrez ajouter quelques groupes de travail pour réfléchir aux détails de l'accomplissement de la vision.

Dans le cas *international* ci-dessus, vous pourriez imaginer le groupe se diviser en plusieurs groupes de travail qui se concentreraient sur les éléments clés de la stratégie. Ainsi, un groupe pourrait travailler sur le programme radio, un autre sur la littérature et les cours bibliques par correspondance, et un autre encore sur les options et les stratégies pour le suivi personnel. Chaque groupe de travail pourrait avoir son propre coordinateur, et à leur tour, les coordinateurs pourraient se joindre au facilitateur général pour servir de comité de pilotage.

Dans le cas *local* que nous avons cité, un groupe de travail pourrait s'atteler à établir des relations avec les entraîneurs de la région, un autre à élaborer le programme et à identifier, si possible, le personnel du camp de sports, et un autre encore pourrait s'occuper du volet marketing et équipement. Associés au facilitateur général, leurs efforts coordonnés vont tous dans la même direction.

Dans votre partenariat peuvent survenir des questions ou opportunités qui soient clairement liées à l'objectif principal, mais nécessitent une attention ou une concentration particulière. Soyez flexible et engagez le plus grand nombre de personnes possible, afin d'explorer de nouvelles options de service, de sensibilisation ou d'innovation dans le ministère. Le point essentiel, c'est de veiller à ce que tout le monde soit bien informé sur les objectifs, les calendriers et les communications. Les initiatives de collaboration tournent mal quand leurs membres (les personnes, les comités, les groupes de travail, les groupes d'action) travaillent sur quelque chose que le grand groupe ne comprend pas ou ne juge pas être une priorité, ne réalisent pas leurs objectifs dans les délais convenus, à cause d'une mauvaise planification, d'une mauvaise exécution, ou par inattention ; ou quand ils omettent de communiquer avec le grand groupe sur leurs activités.

LA COMMUNICATION : QUI SONT LES CIBLES IMPORTANTES ?

Au chapitre 15, « Susciter l'espoir : répondre aux attentes et partager le mérite », je parle de quatre composantes clés que nous retrouvons dans

chaque partenariat : des groupes cibles que nous devons garder à l'esprit et tenir régulièrement informés pour le succès de notre initiative.

Pendant que vous commencez votre partenariat, voici un bref aperçu de ces parties prenantes :

- Le groupe que vous essayez d'atteindre ou servir. Dans le cas international et le cas local cités plus haut, qui pourraient bien être ces personnes ? Votre initiative doit écouter attentivement ces personnes si vous voulez les atteindre ou les servir plus efficacement.
- Les dirigeants des organisations ou des ministères participant à votre partenariat ou à votre initiative. Ces personnes qui donnent leur accord et qui continuent d'affirmer la participation de leurs équipes à l'initiative ont besoin de savoir que l'ensemble de l'initiative apporte de la valeur ajoutée à la mission dont ils sont responsables.
- Les personnes qui prient, investissent leur argent ou soutiennent le partenariat d'une quelconque façon. Quelles sont leurs attentes ? D'après elles, en quoi consiste l'initiative ? Pouvez-vous leur faire un rapport dans des termes qu'ils comprennent ?
- Les personnes au sein même du partenariat ou du réseau. Tandis que vous rêvez, travaillez ensemble, fixez des objectifs et des calendriers, et vous accordez sur les résultats escomptés, des attentes naissent. L'anticipation est à son comble. Ces personnes consacrent du temps, de l'énergie, de l'argent et d'autres ressources. Il est nécessaire d'informer ces personnes, de communiquer les bonnes nouvelles et parfois, les mauvaises nouvelles.

L'ÉVALUATION : SON IMPACT SUR LA CÉLÉBRATION ET LES PROGRÈS

Nous avons discuté de l'importance de fixer des objectifs spécifiques durant votre parcours de partenariat. Il est souhaitable que vos objectifs soient des objectifs limités, réalisables et très prioritaires qui constituent des étapes sur le chemin de votre vision globale.

L'un des avantages d'établir ces objectifs est qu'ils constituent pour vos collègues et vous-même des bases consensuelles sur lesquelles évaluer vos progrès. Ces objectifs deviendront des indicateurs de progrès au cours de votre voyage conjoint.

En établissant ces objectifs, nous avons d'abord dû nous poser la question, « Qu'est-ce qui sera différent si nous accomplissons notre objectif final et *global* ? » Vous cherchez peut-être des changements dans la vie

des individus, des communautés, des institutions ou dans « la manière de faire les choses ». Votre objectif global peut impliquer le changement ou des éléments de changement dans tous ces secteurs. Même dans les communautés la trame de notre vie quotidienne est complexe – composée de gens, d'institutions et de relations.

Mais en travaillant à rebours à partir de votre objectif global, les plans que vous avez mis en place vous mèneront à des étapes naturelles où vous pourrez vous interroger, « Où en sommes-nous ? »

L'engagement à évaluer vos progrès peut être utile en plusieurs points. Faire une pause pour se demander, « Où en sommes-nous ? », est toujours utile. Cela permet de se reposer un peu et de créer un cadre naturel de réflexion. Cela vous permet de vous réorienter et de vous poser les questions suivantes : « Que pouvons-nous mieux faire ? » ou « Comment pourrions-nous améliorer notre approche ? » Cela vous permet de confirmer votre plan d'action et votre objectif global. Si des réorientations s'avèrent nécessaires, s'arrêter pour discuter et s'accorder sur ces points peut être vital.

Le pire des scénarios est de supposer que tout marche comme sur des roulettes. Si l'on ne s'arrête pas pour se poser la question « Où en sommes-nous ? », il est fort probable qu'au bout du compte, on soit confus et déçus et que l'on ait dévié de notre trajectoire.

Plusieurs partenariats et réseaux commencent seulement à devenir réellement productifs après deux ou trois ans de fonctionnement. Souvent, les objectifs à long terme impliquent des changements complexes qui exigent du temps. Au début du livre, nous avons vu que l'un des moyens les plus sûrs de tuer le potentiel d'un partenariat, c'est de convoquer une réunion et croire que tout le monde sera présent, aura une vision commune et sera d'accord pour progresser ensemble. *C'est le syndrome du « Assurément, vous devez voir le monde de la même manière que moi »*.

Tout comme il faut du temps pour lancer un partenariat, il lui faut du temps pour mûrir et devenir productif. Les gens doivent s'habituer les uns aux autres, construire des relations, se sentir à l'aise avec la vision partagée et les projets convenus d'un commun accord, et réaliser que travailler ensemble peut effectivement produire des résultats positifs.

Définir et s'accorder sur les objectifs à court ou moyen terme, en avançant vers le grand objectif ou la grande vision, vous permet de contrôler, corriger et célébrer les progrès pendant votre voyage. Cela signifie que l'évaluation doit être *continue*.

Ce que je recommande, c'est qu'une petite équipe de deux à trois personnes serve d'équipe d'évaluation de votre groupe. Si quelqu'un est spécifiquement désigné pour ce rôle, il est plus probable que cela soit fait. Cette équipe d'évaluation peut permettre au partenariat ou au réseau de faire une pause pour réfléchir à cette question « Où en sommes-nous ? », par rapport aux objectifs dont le groupe a convenu.

Une fois que votre partenariat fonctionne depuis un certain temps, une *évaluation annuelle et globale* peut servir de base pour ajuster la trajectoire et célébrer les progrès. Ce genre d'évaluation annuelle peut aussi être l'occasion pour le partenariat ou le réseau de réviser ses objectifs et ses projets pour les douze mois à venir. Confirmer votre parcours avec la participation du grand groupe renforcera le partenariat, le sentiment d'appropriation et la participation.

Remarque : L'Annexe comporte un exemple d'outil d'évaluation que vous pourrez adapter et utiliser pour votre groupe. Examinez les questions ou les problèmes que soulève cet outil. Les catégories et les questions peuvent être pertinentes, ou non, à votre initiative spécifique. Toutefois, elles reflètent les expériences cumulées de plusieurs partenariats et réseaux – aussi bien au niveau local qu'international.

L'ARGENT : COMMENT FINANCER VOS EFFORTS DE COLLABORATION

Nous sommes déjà d'accord sur le fait que le but que nous voulons atteindre est trop grand pour n'importe quelle organisation ou ministère seul. Les hommes et leurs organisations ont besoin de s'unir pour réaliser la vision. Il est donc logique que le financement de tels projets soit également un effort commun. Bien qu'occasionnellement, un « ange » puisse avoir un intérêt particulier pour votre projet, les sources de financement les plus probables sont ces personnes, ces organisations et ces ministères qui comprennent le défi et le potentiel de l'effort de collaboration, et qui ont cette volonté de s'engager sur le long terme indispensable pour faire une vraie différence.

Au chapitre 16, « Les structures d'un partenariat efficace : La forme suit la fonction », je parle de l'argent du partenariat de façon plus détaillée. En voici quelques commentaires préliminaires.

L'expérience montre que les partenariats ou les réseaux les plus efficaces et les plus durables doivent leur réussite au fait que l'on se préoccupe de certains problèmes dès le début. Ces partenariats ou réseaux sont dirigés par des gens qui désirent vivement apporter un changement. De

telles personnes sont déterminée à faire tout leur possible pour atteindre les objectifs. Cela inclut y contribuer des ressources telles que de l'argent.

Bien qu'un certain nombre de coalitions aient été formées autour de problèmes de grande visibilité et financées par les dons de fondations, les aides gouvernementales, etc., le sentiment d'appropriation et d'engagement envers le succès est rarement le même que dans les initiatives qui sont financées par la base – par ceux qui sont les plus étroitement liés et concernés par la vision.

Pendant les premières étapes d'exploration et de lancement, les coûts sont comparativement bas. Il peut y avoir le salaire et/ou des frais supplémentaires pour le facilitateur qui travaille dans l'ombre. En général, du temps lui est accordé par l'organisation à laquelle il appartient, en raison de l'engagement de cette dernière dans la vision et dans le potentiel de collaboration.

Il peut y avoir d'éventuels coûts de communication, frais de voyages et d'autres dépenses imprévues. Souvent une personne ou une organisation couvre ces besoins en fournissant des bureaux ou un du personnel de soutien à temps partiel.

En avançant vers l'étape du lancement, vous devrez faire face à des dépenses pour les lieux de réunion, l'hébergement, les repas, les fournitures, etc. En règle générale, ces éléments sont également offerts gracieusement par les organisations. S'il faut payer comptant, et qu'il n'y a pas de source de financement immédiate, souvent le groupe engagé dans la vision va décider, dans ces premières étapes, d'une modeste contribution de la part de chacun, ce qui permettra au groupe de passer l'étape décisive du lancement, qui consiste à y aller ou à ne pas y aller.

Beaucoup de partenariats rencontrent un grand succès dans plusieurs parties du monde avec des structures organisationnelles minimalistes et basées sur le consensus, des adhésions informelles et des dons qui servent à couvrir les frais connexes. Dans ces mêmes partenariats, si vous étudiez les divers projets de collaboration, certains peuvent avoir des budgets de fonctionnement de plusieurs millions de dollars.

En bref, il a été systématiquement démontré qu'il existe des modèles de collaborations créatives, durables, hautement efficaces qui peuvent éviter les problèmes traditionnellement associés aux structures constitutionnelles, tels que les « droits et obligations » des membres, les frais d'adhésion, etc.

À mesure que vous progressez dans cette phase opérationnelle de votre parcours, le besoin de structure, de financement et de rôles définis (qui est responsable de quoi) devient plus pressant.

LA RÉSOLUTION DES CONFLITS : CELA FAIT PARTIE DU TRAVAIL EN COMMUN

Lorsque les gens travaillent ensemble – il y aura inévitablement des différences dans le style, la théologie, le style de vie, la compréhension, l'expérience, l'approche du ministère, la personnalité, le patrimoine et l'éducation, la maturité et la motivation. En un sens, vous pourriez dire qu'il est remarquable de pouvoir se trouver suffisamment de points en commun pour travailler ensemble sur quoi que ce soit !

Le partenariat en pratique : Pendant des mois, Philippe avait rencontré en coulisses des participants potentiels au réseau. Il fut confronté à une scène très mitigée. Il y avait un intérêt marqué pour le problème que le réseau espérait résoudre. Un certain nombre de dirigeants avaient exprimé l'intérêt de discuter avec d'autres dirigeants, même si plusieurs d'entre eux étaient sceptiques quant à la valeur pratique de travailler ensemble.

La plus grande surprise de Philippe fut la profondeur et l'intensité de la méfiance et des ruptures relationnelles qu'il découvrit chez certains des principaux dirigeants. Deux de ces dirigeants avaient en effet déclaré, « Si cet homme est présent à ces réunions, je n'y assiste pas ! »

Philippe et son équipe furent obligés de mettre en place une stratégie de prière complète et de prier ensemble pour ces individus et ces relations brisées. Ils durent également créer une équipe spéciale de suivi et de réconciliation qui participerait aux premières réunions de travail. Avec délicatesse et dans la prière, Philippe et des membres de son équipe rencontrèrent ceux qui arboraient des sentiments forts à l'égard de certaines autres personnes présentes. Dans la plupart des cas, ils réussirent à organiser des moments de discussions et de prières entre ceux qui étaient en confit, grâce à des individus neutres expérimentés qui les aidèrent à explorer et à aborder les éléments constitutifs de leurs problèmes relationnels. Il était nécessaire que les discussions demeurent confidentielles. La plupart des discussions se déroulaient en privé, les soirs après les séances de travail. Ce fut un travail difficile – spirituellement et émotionnelle ment. Mais à la fin, l'équipe était convaincue qu'à moins d'avoir résolu le problème, le réseau n'aurait jamais pu progresser. Non seulement

des mesures initiales importantes furent prises, mais un précédent fut ainsi créé, définissant la manière dont le réseau aborderait les questions délicates semblables – discrètement mais directement.

Voici quelques-uns des points où vous pouvez espérer un changement.

- Les relations entre les personnes dans le partenariat ou le réseau. Ces problèmes n'ont peut-être aucun rapport avec les partenariats ou les réseaux, mais s'ils ne sont pas résolus, ils peuvent avoir un impact considérable sur votre initiative de collaboration. Ce sont des bagages sentimentaux que les gens traînent derrière eux.
- Les différences d'opinions concernant les faits ou le contexte dans lequel vous travaillez. Généralement, cela concerne le contexte, l'expérience ou la perspective du défi que vous affrontez ensemble.
- Les différences concernant les procédures au sein du partenariat : comment sont organisés ou dirigés vos programmes ou vos réunions, qui travaille dans quelle équipe, comment est développée la facilitation ou la direction de l'initiative, ou comment le groupe aborde la question du financement nécessaire à l'effort commun.
- Les différences concernant les priorités ou l'approche stratégique de l'objectif principal du partenariat.
- Les différences dans la philosophie du ministère qui affectent la stratégie globale ou les tactiques spécifiques du partenariat. Ces différences peuvent être formulées en termes théologiques. Elles peuvent, en effet, s'enraciner dans une organisation, ou dans la culture, l'histoire ou la conception du monde propre à un individu.

Un principe clé du partenariat

Il est important de régler les questions de différence ou de conflit de façon directe et immédiate. Toutefois, la *manière* dont vous abordez le conflit est d'une importance cruciale. Ceux qui sont réellement impliqués dans le problème doivent savoir que le problème est en train d'être réglé. Mais le nombre de personnes impliquées dans la résolution du problème doit être gérable. La confidentialité est toujours essentielle. Les conflits et les différends entre des personnes peuvent avoir un impact psychologique et spirituel majeur sur d'autres

personnes qui en ignorent l'origine et qui, en fin de compte, ont peu ou rien à voir avec le problème.

Le partenariat en pratique : Un conflit peut sembler insignifiant. Pourtant, de la même façon, des petits problèmes pas ou mal réglés peuvent devenir de grands conflits. Jason et son équipe de facilitation avaient travaillé ardemment pour obtenir des contributions sur le programme de la première réunion de travail de leur partenariat. Leur objectif principal était formulé comme suit : « Il se produit dans notre ville beaucoup de belles choses et il y a de merveilleuses ressources disponibles, mais une grande partie de la communauté chrétienne n'est pas informée de ces choses. Comment pouvons-nous coordonner les nouvelles et les informations émanant des Églises et des ministères chrétiens pour maximiser la participation et l'utilisation des ressources, et minimiser les lacunes et les chevauchements ? »

Au début de la séance d'ouverture, ils prirent le temps de revenir brièvement sur l'histoire de l'initiative et sur la façon dont le programme avait été élaboré. Puis ils prirent quelques minutes pour solliciter à nouveau les contributions du groupe avant de continuer. Jason facilita la première séance complète de travail qui consistait à mettre tout le monde sur la même longueur d'onde – en expliquant le contexte de la situation actuelle et les efforts qui avaient été consentis pour partager les informations par le passé.

Après la séance d'ouverture et une pause-café, le groupe reprit le travail. Mais dès le début de la deuxième séance, quelqu'un s'interrogea : « Je me demande vraiment si nous avons besoin de passer autant de temps sur ce sujet. Ne pourrions-nous pas simplement créer un comité et proposer un programme ? »

Qu'allait faire Jason ? Que feriez-vous ? Comment répondriez-vous avec respect tout en gardant l'attention du groupe ? Il s'agissait là d'un défi – encore que celui-ci était relativement léger – par rapport à tout le travail accompli par Jason et ses amis à ce jour, et à l'engagement du groupe de travailler ensemble. La difficulté résidait, du moins en partie, dans le fait qu'ils n'avaient aucune connaissance du caractère complexe du problème dont ils discutaient. Comme c'est souvent le cas, l'individu était quelqu'un qui « n'avait pas eu le temps » de rencontrer ne serait-ce qu'un seul membre de l'équipe de facilitation avant la réunion.

Voici ce que fit Jason. Il commença par dire ceci : « Premièrement, je vous remercie d'avoir abordé cette idée. Nous voulons encourager tout le monde à apporter des idées sur ce que nous faisons et sur la manière dont nous le faisons. Deuxièmement, j'aimerais ajouter que l'équipe de facilitation que vous avez rencontrée ici ce matin s'est entretenue avec presque tout le monde dans la salle, au cours des six derniers mois. Ensemble, ils ont élaboré ce programme et ensuite, comme vous le savez, nous avons eu l'occasion de le réviser il y a environ une heure et demi, et tout le monde a décidé d'aller de l'avant. » Il ajouta : « Alors j'aimerais suggérer que nous continuions ainsi en nous appuyant sur le programme dont nous avons convenus. Mais j'aimerais aussi suggérer que Jack et Mary Ann, qui font partie de l'équipe de facilitation, vous rencontrent pendant le dîner pour discuter de toutes les idées que vous pourriez avoir. »

Jason répondit directement et ouvertement. Il manifesta du respect vis-à-vis des opinions différentes et montra qu'il y avait un moyen de les faire entendre. Il accorda de l'importance au travail que le groupe avait déjà fourni et aux attentes qui avaient été définies. Et il amena plusieurs personnes à s'impliquer, plutôt que d'essayer de résoudre le problème tout seul.

Étant donné que les conflits, qu'ils soient insignifiants ou plus intenses, sont une chose à laquelle vous devez vous attendre ; soyez prêts. Soyez positifs, soyez proactifs en les réglant. Ne remettez pas ces questions au lendemain. Rappelez-vous que les différences d'opinions sont essentielles à la santé d'un partenariat efficace. En général, l'issue du conflit n'est pas aussi importante que la manière dont il est traité.

Enfin, dans la bibliographie située en Annexe, vous trouverez quelques ressources utiles pour vous aider davantage.

LE FONCTIONNEMENT : LES PREMIERS SIGNES DU SUCCÈS

Voici une liste des éléments que vous devez rechercher à mesure que votre groupe évolue. Ils sont autant d'indicateurs que vous êtes en train de réaliser des progrès. Il n'est pas nécessaire qu'ils se produisent tous au même moment, mais retenez-les comme autant de signes de santé et de maturité croissante de votre partenariat.

- ❏ S'accorder clairement sur les objectifs à court et à moyen terme.
- ❏ Comprendre et s'accorder clairement sur ce qui constitue le succès dans chacun de ces objectifs.
- ❏ Bien définir et bien comprendre les rôles.
- ❏ Définir les attentes des communications et assigner les responsabilités.
- ❏ Sentiment croissant d'appropriation, de vision et d'engagement de la part des organisations partenaires.
- ❏ Identifier des ressources prioritaires supplémentaires qui sont nécessaires à l'effort.
- ❏ Mettre en place un système d'évaluation, de suivi et de rapport qui fonctionne efficacement.
- ❏ Les participants doivent s'organiser en groupes de travail opérationnels pour réaliser des tâches et des objectifs spéciaux.
- ❏ Démonter sa capacité à aborder les différences et les conflits.
- ❏ Confiance et franchise croissantes entre les organisations partenaires.
- ❏ Avoir un programme de documentation efficace et opérationnel.
- ❏ Équilibre entre les participants et les ressources (Églises, para-ecclésial, groupes ethniques, etc.)

CINQUIÈME PARTIE

La mise en œuvre

14

LE FACILITATEUR DU PARTENARIAT

Le guide-serviteur animé par une vision

Idée centrale

Toute entreprise de collaboration a besoin d'un homme ou d'une femme profondément engagé(e) dans la vision. Mais qui ferait un bon facilitateur de réseau ou de partenariat ? Êtes-vous cette personne ? Vous serez peut-être surpris ! Considérez les qualités des hommes et des femmes, autour de vous et à l'étranger, qui ont aidé le peuple de Dieu à produire les plus grands changements spirituels. Dans ce chapitre, vous trouverez également une liste des choses essentielles dont le facilitateur a besoin et les résultats que vous devez rechercher.

Ainsi, vous croyez que Dieu vous a appelé à aider son peuple à travailler ensemble ? Vous avez entrepris une aventure remarquable, pleine de grands défis et de grandes récompenses. De sa propre bouche, voici la promesse de Jésus concernant le rôle que vous venez d'endosser.

> Heureux êtes-vous, si vous savez montrer aux hommes comment coopérer, plutôt que de se combattre les uns les autres ;

> car c'est alors que vous connaîtrez qui vous êtes véritablement, et quelle est votre place dans la famille de Dieu. (Traduction de la version MSG de Matthieu 5:9)

Mais pour assumer ce rôle plein de défis, quel genre de personne devez-vous être ?

Lors d'une réception, mon épouse et moi avons rencontré un jeune homme qui avait inventé un dispositif qui a complètement révolutionné le monde du divertissement, de l'information et de l'éducation dans le monde entier au cours de ces vingt dernières années. Son invention a transformé de grands secteurs de l'industrie électronique et informatique. Plus tard, mon épouse et moi échangions nos impressions et notre conversation se déroula un peu comme suit : « Si tu avais croisé cet homme dans la rue ou assis dans un café, aurais-tu imaginé qui il est, ou ce qu'il a fait ? » Évidemment notre réponse à tous deux fut « Jamais ! »

Mais la vie est pleine de surprises, n'est-ce pas ? Bien que nous désirions être objectifs et tolérants, nous gardons des stéréotypes de ce à quoi les gens doivent ressembler pour accomplir certains rôles. Trop souvent, nous évaluons le contenu en fonction de l'emballage.

Il n'est donc pas surprenant que nous nous interrogions : « Quels genre de personnes sont mieux à même de servir de facilitateurs de partenariats efficaces ? À quoi ressemblent-ils ? Quelle personnalité doivent-ils avoir ? Pourriez-vous immédiatement les reconnaître et reconnaître leurs talents si vous les rencontriez ? »

Tout au long de ce livre jusqu'à présent, nous avons largement parlé de cette personne – l'individu (parfois un petit groupe) qui dirige un partenariat. Comme dans toute entreprise humaine, ce sont les *hommes* qui déterminent la réussite ou l'échec de tout effort de collaboration. *Par* les hommes, *avec* les hommes et *pour* les hommes – voilà l'essence du partenariat.

Ce chapitre regroupe plusieurs des thèmes précédemment traités sur la gestion du partenariat. Au chapitre 16, « La forme suit la fonction : l'argent et les structures de collaboration », j'explique le contexte global de la direction d'un partenariat et la place du facilitateur dans ce contexte pour jouer efficacement son rôle.

Un rappel : Au début du livre, nous avons clarifié que partenariat et réseau ne sont pas des notions identiques. Chacun a des qualités propres et des rôles importants spécifiques. Ils sont souvent naturellement liés, mais tout au long du livre, pour simplifier les choses, j'ai logiquement utilisé le terme « partenariat » pour exprimer d'une manière générale toutes les

approches possibles de coopération. Chaque fois qu'il y avait une raison spécifique de le faire, j'ai essayé de souligner la pertinence des alliances stratégiques, des réseaux, des contrats et d'autres formes spécialisées de partenariats. Les questions traitées dans ce chapitre sur le facilitateur du partenariat, par exemple, sont également valables pour les réseaux, les partenariats ou toutes autres formes de collaboration dans le Royaume.

LES DEUX VISIONS

Même dans un partenariat de quartier, servir de facilitateur et aider les hommes à travailler ensemble, implique plusieurs rôles. Le châssis de la voiture que vous conduisez permettent aux roues, au moteur et aux nombreuses autres pièces de fonctionner ensemble, vers une même direction, pour vous permettre d'atteindre votre destination. Dans les partenariats, deux visions forment la charpente qui doit constamment rester ancrée dans le cœur et dans l'esprit du facilitateur de partenariat – l'*objectif* et le *processus* :

1. L'objectif. Quelle est la chose que vos collègues et vous désirez voir changer ? Quel est le motif du partenariat ? Il ne s'agit pas de la *valeur* de travailler ensemble ; il s'agit plutôt des changements, spirituels et autres, que vous espérez apporter dans les vies ou les communautés, et pour lesquels vous priez, *parce que* des personnes travailleront ensemble.

Le partenariat en pratique : Dans ce livre, nous étudions un nombre incroyable de rêves qui ont inspirés et motivés des hommes et des femmes à lancer des partenariats. Nous avons déjà vu certaines de ces histoires – d'autres suivront.

- Une dame qui voulait que les ministères de la santé, dans un pays d'Asie du Sud-est, servent plus efficacement les populations et témoignent de Christ en travaillant ensemble.
- Un particulier, dévoué à la cause des enfants des rues dans sa ville, qui était convaincu que le peuple de Dieu, en travaillant ensemble, pourrait avoir un impact beaucoup plus grand.
- Un entraîneur qui voulait toucher la vie de tous les athlètes des lycées de sa région forma une coalition de personnes et de ministères pour réaliser ce rêve.
- Une dame qui avait une vision pour les mères célibataires et les difficultés qu'elles rencontrent, a mis sur pied un petit

groupe qui se développa à l'échelle de toute la ville avec de réels impacts.

- Un particulier qui portait le fardeau d'un pays « fermé à l'évangile » et parvint au bout de deux à trois ans à rassembler divers ministères qui touchèrent des milliers de vies.
- Une personne préoccupée par le fait que les radios de sa région ne coordonnaient pas leurs programmes et leurs horaires. Un partenariat a changé cela.
- Des responsables chrétiens d'une ville des États-Unis qui décidèrent de coopérer avec des Églises en Amérique Latine pour accroître leur efficacité et leur sentiment de satisfaction.
- Des dirigeants de trois ministères estudiantins sur un campus universitaire qui décidèrent finalement qu'il serait vraiment plus efficace de communiquer ensemble, de coordonner leurs efforts, et au besoin, de collaborer sur des initiatives.
- Quatre camps chrétiens dans une même région qui constatèrent qu'ils pouvaient servir plus de personnes et avoir des programmes plus solides en travaillant ensemble à plusieurs niveaux.

Quel est *votre* rêve ? Travailler ensemble juste pour dire que l'on a un partenariat ne suffit pas. Il doit y avoir une vision qui suscite, motive et maintienne l'intérêt des gens. C'est l'*objectif* de votre partenariat.

2. Le processus. Vous avez une vision pour quelque chose qu'aucun individu ou ministère ne peut accomplir tout seul. C'est l'*objectif* – le *quoi*. Mais aussi difficile que soit cette vision, il en va de même pour le *processus* – le *comment*. C'est-à-dire développer un partenariat ou une autre forme de collaboration pour réaliser cette vision.

Un principe clé du partenariat

Souvenez-vous, la raison fondamentale pour laquelle le peuple de Dieu ne travaille pas ensemble est évidemment le péché. Cela est évident dans nos craintes, notre égoïsme, notre égocentrisme, notre individualisme et dans la manière dont nous protégeons notre « territoire ». Satan met les bouchées

doubles pour perpétuer notre division. En conséquence, développer et maintenir un partenariat efficace demande beaucoup de prière, une vision, de l'énergie, un engagement à long terme et de la patience. C'est un travail à la dimension de Dieu ! *Si c'était facile ou naturel, tout le monde serait déjà en train de le faire*.

Pendant que vous rêvez et travaillez envers un partenariat efficace, continuez de prier pour que Dieu maintienne en vie ces deux éléments en vous, l'*objectif* et le *processus* ; le rêve du grand résultat, que soit dans votre quartier, dans votre ville ou dans un pays éloigné ; et le rêve de son peuple qui travaille ensemble pour que ce rêve devienne réalité.

Si le *processus* est long, il sera probablement difficile pour vous et pour vos collègues de maintenir l'*objectif* en vie dans vos cœurs. Mais gardez en tête la baraque à sandwichs et le gratte-ciel. Si vous travaillez en partenariat pour faire quelque chose qu'aucun individu ou ministère ne peut accomplir seul, vous travaillez en principe sur autre chose qu'une baraque à sandwichs. Cela peut prendre plus de temps, mais son potentiel est infiniment plus grand.

LES DEUX RÔLES

De même que deux visions forgent la structure de ce que vous faites, en votre qualité de facilitateur de partenariat, vous devez constamment porter deux casquettes. Pour servir au mieux le partenariat, vous devez être à la fois prophète et serviteur. Une double personnalité ? Non. Est-ce important ? Oui ! Examinons ce que cela signifie réellement.

1. Le prophète. Vous direz peut-être : « Certainement, je ne me sens pas prophète et je ne suis pas sûr de vouloir l'être ». Le mot « prophète » lui-même peut évoquer des images troublantes : le prophète Jérémie jeté dans une fosse, s'enfonçant dans la boue pour y mourir. (Jérémie 35:5-6) ; la confrontation de vie ou de mort entre le prophète Élie et les prophètes de Baal (1 Rois 18:18-40) ; ou le prophète Jean Baptiste vêtu de peaux d'animaux, se nourrissant de sauterelles et de miel sauvage (Marc 1:6).

Mais considérez quelques rôles des prophètes. Ils permettent aux gens de voir et de penser à des choses qu'ils ne voient pas ou auxquelles ils ne pensent pas *habituellement* ou qu'ils ne *veulent* pas voir ou penser. Ils ramènent les hommes à leurs valeurs fondamentales, telles que « le peuple de Dieu *devrait* vraiment travailler ensemble ». Ils rappellent aux hommes leurs engagements. Ils rappellent aux hommes leurs priorités. Ils

permettent souvent de renouveler ou de canaliser la vision, et avec cette vision naît un nouvel espoir. En bref, ce sont des communicateurs engagés.

Si Dieu vous a réellement placé une vision en notre cœur, le rêve de quelque chose qui, vous en êtes certains, correspond à sa nature et aux besoins que vous constatez, êtes-vous prêts à communiquer cette vision, et à la communiquer encore et encore ?

Dans votre *rôle de prophète*, vous transmettez aux hommes, individuellement et collectivement :

- La vision de ce qui peut advenir s'ils travaillent ensemble.
- Une vision pour une nouvelle manière d'exercer le ministère – comment la vision peut être réalisée.
- Un nouvel espoir – pour atteindre une plus grande efficacité et toucher plus de personnes par l'amour et la puissance de Christ.

En tant que prophète :

- Vous êtes un défenseur, un ambassadeur pour la vision de travailler ensemble.
- Vous communiquez la vision qu'il est possible de travailler ensemble, que d'autres le font et que cela peut faire une différence.
- Vous encouragez le groupe en l'aidant à voir ce qu'il a accompli ou les progrès qu'il a réalisés.

Vous jouez votre rôle de prophète en toutes occasions : les entretiens en tête à tête, les séances de travail en petits groupes et les réunions publiques.

Le partenariat en pratique : Il y a trois ans, je me sentais vraiment prophète – un prophète dans le désert ! J'ai parcouru un pays d'Asie au cours de quatre à cinq voyages pénibles, sur plus de dix-huit mois. Finalement, un groupe de ministères accepta de se réunir, de prier et discuter de la possibilité de travailler ensemble pour atteindre un groupe stratégique dans le pays.

Après tous ces efforts, le groupe décida effectivement de continuer. Je devais jouer le rôle de facilitateur temporaire mais une personne neutre fut désignée parmi le groupe pour jouer ce rôle clé. Mais moins de douze mois après le lancement du partenariat, je me suis retrouvé avec le comité de pilotage dans une réunion qui s'enlisa pendant plus de trois heures dans une discussion

portant sur un détail du fonctionnement du partenariat. Le problème concernait en réalité moins de la moitié des personnes réunies autour de la table – mais en parler mobilisait le temps de tout le monde. Est-ce que c'était une question importante ? Bien sûr ! Est-ce qu'elle était importante pour la vision et pour les objectifs principaux du partenariat ? Non ! Finalement j'ai gentiment interrompu le groupe et j'ai dit : « Je sais qu'il est important de régler cette affaire. Mais puis-je faire une suggestion ? Soumettons ce problème à deux personnes qui l'examineront et proposeront des suggestions. Ainsi le reste du groupe pourra continuer d'examiner les indicateurs clés de l'évolution du partenariat concernant notre objectif principal – atteindre ce groupe de personnes. »

Ce genre d'histoire semble tellement banal. Mais le rôle prophétique du facilitateur signifie que vous ne pouvez pas laisser un partenariat aller à la dérive, se laisser distraire ou rater son objectif. Vous ne pouvez pas *forcer* les choses. La vision et l'engagement doivent croître dans le cœur de tous les participants. Les participants peuvent devenir préoccupés par leur propre objectif ou par un détail du partenariat sur lequel ils travaillent avec leur équipe. Ne pas perdre de vue la vision globale est un rôle essentiel du prophète.

Le partenariat en pratique : J'étais déjà assis depuis trois heures dans un café à Paris pour discuter avec un homme d'un partenariat stratégique et le convaincre que d'autres dirigeants dans le partenariat désiraient vraiment la participation de son ministère. Nous avons finalement emporté nos cafés sur un banc, dehors, pour profiter du soleil de l'après-midi. Il était aimable, mais il continuait de suggérer soit que son ministère ne pouvait rien apporter au groupe, soit que son groupe se débrouillait très bien tout seul. Finalement, tant par frustration que par principe du Royaume, je lui dit : « Vous savez, j'ai le sentiment que la vision du Royaume selon laquelle le peuple de Dieu doit travailler ensemble n'est pas une priorité pour vous. Que les impératifs bibliques en Jean 17 qui veulent que nous nous aimions les uns les autres et travaillions ensemble, et la vision de l'apôtre Paul en Romains 12 qui est que les divers membres du corps soient unis les uns aux autres, sont pratiquement inconnus dans votre ministère. »

Sa réponse prévisible fut, « Oh non, je pense qu'il est important de travailler avec d'autres ministères ».

Puis je poursuivis : « Très bien, je vous crois. Et avec ceci à l'esprit, j'aimerais vous inviter à explorer une autre approche. Cela ne signifie pas remplacer ce que vous êtes en train de faire, mais l'étendre. Envoyez un de vos proches collaborateurs à la prochaine réunion de travail du partenariat. Mieux encore, venez en personne afin de pouvoir rencontrer les autres dirigeants et décider par vous-même si cela présente un intérêt. » Ce n'était pas une chose facile à dire. Honnêtement, cela peut être intimidant de défier la direction d'un ministère établi – même si vous avez la logique et les Écritures de votre côté, et même si vous le faites dans un esprit paisible d'humilité et de grâce. Mais c'est le genre de rôle prophétique que le facilitateur doit jouer. Comment l'histoire s'est-elle terminée ? Ce responsable se rendit à la prochaine réunion de travail et son ministère devint une élément essentiel du partenariat. Ils continuent à y jouer un rôle actif à ce jour, et cet homme est un fervent défenseur de la vision du partenariat.

2. Le serviteur : Ce beau passage de Philippiens 2:6-7 résume le modèle de ce rôle de facilitateur :

> Il possédait depuis toujours la condition divine, mais il n'a pas voulu demeurer de force l'égal de Dieu. Au contraire, il a de lui-même renoncé à tout ce qu'il avait et il a pris la condition de serviteur. Il est devenu homme parmi les hommes, il a été reconnu comme homme ; (La Bible en français courant)

Jésus fut-il considéré comme un prophète ? Avait-il une vision claire ? A-t-il été un excellent meneur d'hommes ? Bien sûr ! Pourtant, nous le voyons présenté ici comme le *serviteur* modèle. Cela signifie-t-il que vous êtes passif dans votre rôle de facilitateur-serviteur ? Certainement pas !

L'engagement envers cette vision demande du temps, de la prière, du travail, des relations et de l'*initiative*. Vous écoutez, vous apprenez, vous aidez, mais le serviteur ne perd jamais la clarté de sa vision. Cette vision prophétique est toujours présente à l'arrière-plan, telle votre étoile du Nord guidant tout ce que vous faites.

Dans votre *rôle de serviteur*, certains de vos rôles clés consistent à :

- Aider les ministères individuels à voir là où ils peuvent ou doivent agir dans la vision d'ensemble.
- Aider les ministères à trouver des points communs entre eux qu'ils ignoraient.
- Aider les ministères à intégrer leur travail – en trouvant des moyens de s'associer aux autres s'ils ne l'avaient jamais fait auparavant.

En tant que serviteur vous devez également :

- Aider les croyants à construire et à renforcer leurs relations.
- Aider le partenariat ou le réseau à bien fonctionner – et à continuer à travailler – à travers des communications efficaces, des réunions, des groupes de travail productifs, etc.
- Aider le groupe à contrôler et à évaluer ses progrès – par l'encouragement, les réorientations et les rapports.

Le partenariat en pratique : En travaillant auprès de partenariats et de réseaux pendant des années, j'ai joué des centaines de rôles de serviteur dans l'ombre. J'ai lavé la vaisselle et aidé au ménage après les réunions de travail. J'ai été coordinateur logistique, réservant les hôtels, les repas et l'équipement ; coordinateur de prière – dès les premiers stades, avant que le partenariat ou le réseau n'ait son propre groupe de prière, recrutant et communiquant avec ceux qui fournissaient le « moteur » spirituel pour le travail ; arbitre – aidant les dirigeants des ministères partenaires à se réconcilier ou à travailler malgré leurs différences ; conseiller – écoutant jusqu'à l'aube des participants qui déchargeaient leurs fardeaux personnels auprès d'une personne qu'ils considéraient comme neutre et prête à les à écouter ; facilitateur de ressources – aidant les équipes ou les groupes de travail, ou des ministères individuels au sein du partenariat à localiser et à se rapprocher des ressources dont ils avaient besoin pour avancer.

Pendant que le partenariat ou le réseau se développe et que des individus ou des groupes avec des initiatives émergent avec divers talents, plusieurs de ces rôles doivent être assignés à d'autres.

Cela augmente leur sentiment d'appropriation et de responsabilité. Mais gardez vos yeux, vos oreilles et votre cœur ouverts. On aura toujours besoin de votre rôle de serviteur.

Le partenariat en pratique : Un ami missionnaire avait une vision ardente pour un peuple du Moyen Orient. Pendant plus de deux ans, il rencontra, parla et pria avec des partenaires de ministère potentiels. Nous nous sommes rencontrés plusieurs fois et il m'a demandé de participer au processus de facilitation en tant que conseiller.

Finalement vint le jour où plus de cinquante personnes originaires de plusieurs pays se réunirent pour prier et explorer la possibilité de travailler ensemble.

Les six premières heures de la réunion qui durerait deux jours et demi semblèrent bien se dérouler. Les discussions étaient empreintes d'énergie, d'espoir et d'un sentiment de valeur. Peu avant la pause en milieu d'après-midi, des questions furent posées sur la façon dont les choses devaient être organisées. Des points de vue divergents furent émis dans une agitation grandissante. Profondément engagé envers le groupe, mais n'ayant pas l'expérience des groupes vastes et variés, mon ami semblait s'enfoncer dans l'embarras tandis que le groupe se livrait à un débat qui, à ce stade du processus, n'avait aucun intérêt. Le sentiment d'unité et de direction qui avait prévalu toute l'après-midi semblait se dissiper rapidement.

Du fond de la salle, je fis signe à mon ami qu'il était temps, à mon avis, de marquer la pause de l'après-midi. Pendant la pause nous avons discuté de la situation. J'ai dit, « Tu sais, ces personnes merveilleuses n'ont pratiquement aucune expérience lorsqu'il s'agit de travailler ensemble avec succès. Ce que tu as entendu pendant les trente dernières minutes étaient leurs craintes fondées sur les échecs passés qu'ils ont vécus. En fait, le groupe s'est déjà entendu sur de grandes questions essentielles au partenariat. Ils l'ont oublié et ont juste besoin qu'on le leur rappelle. »

Mon ami me demanda si je voulais bien passer devant après la pause pour aider à faciliter le reste de l'après-midi. On m'avait déjà présenté deux fois, donc le groupe me connaissait. J'ai commencé par réviser point par point nos discussions des quatre ou

cinq premières heures, ainsi que tous les points clés sur lesquels nous nous étions accordés. J'ai écrit les points sur un tableau de conférence. J'ai demandé au groupe s'il reconnaissait qu'effectivement, nous étions parvenus à un consensus ou que nous étions tombés d'accord sur ces points. Il y eut un acquiescement fort. J'ai suggéré ceci : « Les questions d'organisation qui ont été soulevées sont importantes. Mais on pourrait les traiter plus efficacement demain, après avoir réglé quelques questions clés préliminaires. Nous pourrions peut-être former un groupe de travail qui s'intéressera aux questions d'organisation pour nous.

Pendant ce temps, reprenons là où nous nous sommes arrêtés en début d'après-midi – ces points clés dont nous avons convenus – et de là, progressons dans notre programme. » En quelques minutes l'atmosphère du groupe changea. L'espoir et l'énergie pour avancer étaient restaurés. Le rôle délicat de prophète et de serviteur avait été éprouvé.

Le facilitateur ne peut être que cela. En raison de notre profond dévouement à la vision et au processus, nous pouvons être tentés d'aller trop loin et vouloir nous *assurer* par nous-même que les choses se passent comme nous l'avons espéré dans nos prières. Un tel comportement peut aisément nous faire basculer de la facilitation à la manipulation. C'est une position dangereuse – avec une durée de vie limitée et un avenir incertain. Dans le cas ci-dessus, l'intention n'était pas de forcer les gens à faire quoi que ce soit. Il ne s'agissait pas de « reprendre le contrôle » de la réunion ou du processus. Il s'agissait, avec le discernement d'un prophète, en tant que serviteur, d'aider le groupe à se refocaliser sur l'importance de leur vision et le consensus auquel ils étaient déjà parvenus. C'était leur suggérer en quoi leur très bon départ pouvait être une base solide pour avancer, plutôt que de se laisser distraire par des questions prématurées qui ne pouvaient pas être réglées à ce stade.

LA CRÉDIBILITÉ ET LE FACILITATEUR

Une réflexion de plus sur le rôle du serviteur. Mon expérience passée de journaliste me rappelle l'importance de la crédibilité personnelle. Vous pouvez avoir un cerveau, des contacts, des connaissances et de l'expérience, mais si vous n'avez pas de *crédibilité personnelle*, vous ne pouvez pas bien servir.

Les dictionnaires définissent souvent la *crédibilité* comme le fait d'être digne de confiance, ou fiable. Comment devenir crédible aux yeux des membres de votre partenariat ?

Vous pouvez bénéficier d'une crédibilité *attribuée* – c'est-à-dire que les gens apprennent par d'autres ce que vous avez fait dans une autre situation et le croient, même s'ils n'ont jamais travaillé avec vous. Ils font confiance aux personnes qui vous ont accordé leur confiance. Ils vous attribuent ces qualités, à cause de ce que d'autres ont dit.

Puis il y a la crédibilité *méritée*. Si vous devez travailler avec un partenariat pendant une certaine période, quel que soit votre niveau de crédibilité attribuée, vous devez prouver qu'elle est méritée. Les gens ont besoin de faire votre connaissance et d'observer votre vie et vos performances jour après jour, semaine après semaine. Ils établissent leur propre perception de votre crédibilité.

Voici les facteurs qui renforceront votre crédibilité en tant que facilitateur :

- Démontrez que vous avez un cœur et un esprit mûrs, entièrement dévoués à Christ et à son Royaume.
- Démontrez le sentiment d'urgence pour la vision qui vous tient à cœur – qu'elle concerne un quartier, une population particulière de votre ville ou des peuples non atteints dans une localité éloignée.
- Démontrez que vous connaissez bien ce qu'implique une collaboration réussie.
- Votre organisation, si vous êtes affilié à une organisation, doit avoir une bonne réputation.
- Restez neutre et engagé pour la réussite de tout le monde, ensemble, plutôt que pour le programme privé d'une personne ou d'une organisation.
- Démontrez un intérêt réel pour d'autres responsables de ministères et leurs visions.
- Soyez cohérent dans vos paroles et dans vos actes.
- Traitez les informations confidentielles ou sensibles avec responsabilité – ce que vous dites ou ne dites pas sur les autres ministères et leurs dirigeants est très important.
- Tenez vos promesses. Faites ce que vous avez promis de faire, au moment où vous avez promis de le faire. Si vous vous rendez compte que vous ne pouvez pas tenir une promesse, soyez honnête et indiquez ce que vous allez faire.

VOTRE STYLE PERSONNEL

La manière dont vous travaillez est aussi importante que *ce que vous faites*. Pendant que vous considérez les qualités d'un facilitateur efficace, ne confondez jamais une personnalité forte avec une personnalité bruyante, imposante ou agressive. Faciliter une collaboration du Royaume nécessite une vision et un engagement solides, et la volonté de continuer même confronté aux défis les plus décourageants. Ces défis peuvent apparaître lorsque vous communiquez la vision globale ou lors d'une réunion en tête à tête avec quelqu'un qui semble tout simplement ne « rien saisir » de ce que vous dites. Cela signifie qu'il vous faudra jouer l'un des rôles de prophète ou de serviteur dont nous avons parlés. Mais la force et l'efficacité commencent par qui vous êtes – au plus profond de vous-même. Finalement, tôt ou tard, *qui vous êtes* transparaîtra toujours dans *ce que vous faites*.

Pour la plupart d'entre nous, il est naturel de se demander ce que les autres pensent de nous. Mais évaluer intentionnellement votre efficacité communicationnelle ou relationnelle n'est pas si naturel. Prendre le temps de réfléchir à la manière dont les gens vous perçoivent, *pourquoi* ils pensent ainsi de vous, nécessite de l'intentionnalité.

Un moyen de considérer votre style et, par conséquent, votre efficacité, est de vous interroger : « Quel genre d'impression je donne dans mon travail et mes rencontres avec les autres ? Qu'est-ce que les gens pensent de mon style après nos réunions ? Est-ce qu'ils recommanderaient à un ami, un collègue ou le responsable d'une autre organisation de me rencontrer ? »

Très souvent, bien sûr, nous pouvons évaluer l'efficacité de notre conduite par le déroulement des choses, ou par les témoignages des gens. Mais rien ne peut se substituer au fait de simplement demander aux gens ce qu'ils pensent de vous.

Lorsque vous réalisez l'évaluation de votre partenariat, que ce soit à la fin d'une réunion particulière, ou de façon annuelle, incluez toujours l'évaluation de votre propre équipe. Si les réponses sont anonymes, vous avez plus de chance d'obtenir un bon retour. Le plus important est de demander aux personnes en qui vous avez confiance d'être honnêtes, et pas forcément d'être des bons amis en vous couvrant de compliments. Il est souvent difficile de demander aux autres ce qu'ils pensent de nous. En général, les gens sont mal à l'aise parce qu'ils veulent plaire et avoir une attitude positive, en évitant les questions qui semblent négatives. Mais voici des approches que vous pourriez adopter :

- « À votre avis, comment les choses se sont-elles déroulées – selon vous qu'est-ce qui a marché, et qu'est-ce qui aurait pu être mieux fait ? ».
- « Qu'est-ce que j'aurais (ou nous aurions, si vous travaillez dans une équipe de facilitation) pu faire autrement pour obtenir de meilleurs résultats ? »
- « Quelles suggestions feriez-vous sur la façon dont je pourrais faciliter ces réunions (le travail) la prochaine fois ? Qu'est-ce qui améliorerait les choses ? »

Des années d'expérience suggèrent que le style le plus efficace est celui qui allie sincérité, vision, conviction, associées à une approche discrète ou calme du processus. Le sens de l'humour est toujours appréciable, même si vous discutez de choses sérieuses. Une note de légèreté parvient toujours à faire sourire, réduisant ainsi la tension des débats. Prenez votre vision et le sujet de la collaboration au sérieux. Mais ne *vous* prenez pas trop au sérieux.

Nous avons pour la plupart une manière de communiquer et de traiter les gens que nous avons développée au fil des ans, le plus souvent de façon inconsciente. Il est utile, dans un premier temps, d'avoir conscience du style ou de l'approche communicationnelle de votre public. Ensuite tout en restant fidèle à vous-même, essayez de communiquer ou de vous comporter d'une manière adaptée au style de votre public. Que votre public soit un individu ou un groupe, la *façon* dont ils communiquent est importante pour eux et a un impact sur la manière dont vous serez perçu. Imaginez-vous assis dans la chaise d'une autre personne, qui vous écoute et vous regarde.

Quelle impression avez-vous ? Est-ce l'impression que vous vouliez communiquer ? Qu'est-ce qui vous permettrait de communiquer plus efficacement ? Gardez à l'esprit que vous parlez *avec* des personnes et non *à* des personnes.

★ Suggestion de partenariat

À propos du style personnel, pensez aux qualités d'un bon serviteur. Prenez une feuille et réfléchissez pendant une minute : Quelles sont les qualités d'un vrai serviteur ? Encore une fois, prenez Jésus comme modèle.

À quoi ressemble votre liste ? Voici quelques idées. Les bons serviteurs sont respectueux, écoutent attentivement et parlent avec un ton mesuré. Ils recherchent l'intérêt de ceux qu'ils servent, ce sont des personnes fiables

et sur qui on peut compter. Ils n'essaient pas d'éclipser les autres à leur profit, mais au contraire, œuvrent activement pour permettre la réalisation de la vision ou des rêves des autres. Ils ont une vision claire de leur(s) rôle(s) ou responsabilité(s). Les bons serviteurs sont-ils faibles ou passifs ? Bien sûr que non ! Ils doivent connaître leur rôle, *y croire* et jouer leur rôle *avec une vigueur appropriée*.

SAVOIR ÉCOUTER

À votre avis, quel est le facteur le plus important dans une bonne communication interpersonnelle ? Depuis notre enfance, nous échangeons des informations avec les autres. Dans les rapports humains, nos communications se déroulent à plusieurs niveaux – l'intonation, la posture, l'expression du visage, le vocabulaire. Dans un contexte approprié, le toucher est un puissant moyen de communication. Le silence intentionnel et réfléchi est également un élément important. Une variété d'excellents ouvrages ont été écrits sur la communication humaine. Quelques-uns parmi les meilleurs sont mentionnés en Annexe.

Mais dans le rôle du facilitateur de partenariat, l'écoute efficace est si importante qu'elle mérite ici une discussion spéciale. Bien qu'écouter puisse paraître évident, nous pouvons tous améliorer notre aptitude d'écoutant. Le problème est que l'on écoute depuis si longtemps que l'on pense que cela nous vient « naturellement ». Un peu comme le rythme des battements de notre cœur est contrôlé par notre système nerveux, nous présumons que nous n'avons pas besoin d'y penser. Généralement, c'est seulement quand nous sommes en difficulté, quand les choses ne sont pas claires ou quand d'autres problèmes interrelationnels surgissent qu'il nous arrive de penser à nos communications.

Même dans ces circonstances, notre capacité à écouter est la dernière chose qui nous vient à l'esprit.

Voici un bon point de départ. Soyez silencieux. L'élément clé d'une bonne écoute, c'est de *ne pas* parler. Une communication efficace n'est pas nécessairement l'éloquence – avoir une belle diction ou utiliser les bons mots. Votre efficacité réside souvent dans ce que vous n'avez pas dit, ou dans le moment où vous restez silencieux.

Mais ne confondez pas être silencieux et être passif. Garder le silence est une disposition vitale de l'écoute active et attentive.

Une écoute efficace est aussi étroitement liée à la capacité et au désir de poser de bonnes questions. Il y a un vieil adage qui dit : « La personne qui sait qu'elle a raison ne pose jamais de questions ». Pensez à certaines

personnes que vous connaissez ou avec qui vous avez vécu ou travaillé. Elles sont absolument certaines de ce qu'elles savent et croient, et ne sont pas intéressées à écouter les autres – encore moins à leur poser des questions. Plus nous sommes certains de notre positions, moins nous risquons d'être réellement curieux – en cherchant à poser des questions et à en savoir plus. L'écoute active est loin d'être un signe de faiblesse. C'est un signe de maturité et d'efficacité.

Dans ce contexte, pensez à Jésus. Imaginez la dimension de son savoir. Il est la deuxième personne de la trinité. Il parla et le monde fut créé. Lorsque nous lisons les évangiles, nous voyons qu'il connaissait les cœurs des hommes et des femmes avant même que ces derniers ne parlent. Cependant, malgré son discernement et sa connaissance de toutes choses, c'était un maître des questions.

L'Ancien Testament, dès les premiers chapitres de la Genèse, nous indique la direction de Dieu. Brièvement, en y regardant de plus près, nous découvrons que la nature de la relation entre Dieu et nous est telle que Dieu parle *avec* nous et non *à* nous.

Réfléchissez à ceci. Comment Dieu a-t-il réagi après la décision fatidique d'Adam et Ève ? Les a-t-il immédiatement déclarés coupables ? A-t-il immédiatement prononcé un jugement ? Relisez la première moitié du chapitre 3 de la Genèse. À ce tournant absolument décisif de l'histoire de l'humanité, comment a-t-il communiqué ? Dieu savait ce qui s'était passé ; il connaissait les cœurs d'Adam et Ève. Il savait les conséquences fatidiques qui en découleraient. Cependant, il ne fit pas de déclaration. *Dieu posa des questions !* Et pendant qu'il posait des questions, *Adam et Ève découvrirent leur tragique dilemme*.

Tout au long de l'Ancien Testament, des évangiles et de la chronique de la vie de Jésus, sont relatés une pléthore de merveilleux récités où Dieu use de ce mode de communication à *deux sens* avec des hommes et des femmes.

En tant que facilitateur de partenariat, vous devez être profondément engagé envers les problématiques dont vous traitez, à savoir le défi ou la vision fondamentale que Dieu vous a mis à cœur et l'idée que son peuple doit travailler ensemble pour réaliser cette vision. Mais ne pensez jamais que votre engagement dans une vision et la nécessité d'écouter s'excluent mutuellement.

Contrairement à Dieu, nous ne savons pas tout. Néanmoins, je suis parfois étonné de la manière dont j'ai agi. Je me souviens que des années en arrière, je me tenais avec l'une de mes filles dans le couloir du domicile

familial pendant un échange assez tendu. J'étais certain de comprendre la situation, de savoir pourquoi ma fille tenait de tels propos.

Mais je me suis dit « Mieux veut ne pas être trop dogmatique dans ce cas précis. Je devrais utiliser mon ancienne approche de journaliste professionnel et poser une ou deux questions ».

Vous pouvez vous imaginer ma surprise et mon dépit lorsque, après avoir posé la question dont j'étais sûr de déjà connaître la réponse, ma fille me répondit : « Non papa, ce n'est pas du tout ce dont je parle ». Elle expliqua ensuite ce qui la préoccupait selon une perspective que je n'avais jamais considérée auparavant !

Voici quelques questions qui, dans presque n'importe quelle situation, pourront renforcer votre communication, augmenter votre capacité d'écoute, accroître votre compréhension et renforcer la relation.

- « Je crois que je comprends ce que vous dites, mais pourriez-vous le formuler d'une autre façon ? » (Rappelez-vous que cela n'est pas un jeu, vous ne jouez pas à l'idiot, si vous écoutez attentivement, les réponses à ces questions vont développer votre compréhension et vous fourniront souvent une autre perspective ou une information que vous n'aviez pas.)
- « Puis-je essayer de reformuler ce que vous avez dit, pour m'assurer que j'ai bien compris ? »
- « Pourriez-vous m'en dire un peu plus ? »
- « Quels autres aspects de ce problème me serait-il utile de connaître ? »

Poser de bonnes questions et écouter attentivement a plusieurs effets.

- C'est un signe d'humilité. Nous reconnaissons que nous ne savons pas tout. C'est déjà un bon point de départ.
- Cela nous permet de réellement découvrir les gens, les faits, les circonstances, l'histoire, les relations et bien d'autres éléments utiles à la réalisation de notre vision.
- Cela communique le respect aux personnes avec qui vous interagissez. C'est dire : « Vous êtes importants – votre histoire et votre expérience. Vous méritez qu'on vous écoute ».

En tant que facilitateur de partenariat efficace, vous devez écouter plusieurs voix. Il y a l'Esprit Saint, le groupe que vous essayez de servir ou atteindre et les personnes qui composent votre partenariat (parlant en leur propre nom ou au nom de leur organisation). Vous devez également

écouter vos conseillers – l'équipe de facilitation ou le comité de pilotage qui vous soutient et soutient votre vision.

Une écoute efficace et active renforce votre crédibilité, donne accès à une riche palette d'informations, produit de nouvelles idées sur les besoins, les opportunités et les moyens par lesquels le partenariat peut gagner en efficacité.

Encouragez l'écoute active tout au long de votre partenariat. Les participants qui savent qu'ils seront écoutés et pris au sérieux écouteront les autres. Les relations seront renforcées et le partenariat deviendra plus efficace. On récolte ce qu'on sème !

QUE DE CHOSES À FAIRE EN SI PEU DE TEMPS !

Consultez l'Annexe où vous trouverez une section spéciale soulignant les objectifs, activités et résultats typiques que vous et votre équipe de facilitation devriez rechercher. La liste peut être impressionnante. Vous vous demanderez peut-être : « Comment puis-je faire tout cela ? »

Un principe clé du partenariat

Il est important pour le facilitateur comme pour l'ensemble du partenariat ou réseau de fixer des objectifs limités, réalisables, avec un calendrier réaliste. Tout en gardant toujours à l'esprit la grande vision, établissez vos objectifs personnels à long et à court terme de sorte que vous puissiez vous concentrer et être encouragé lorsque, pas à pas, vous constatez vos progrès.

FORMER L'ÉQUIPE ET ACCROÎTRE L'APPROPRIATION

Au début du processus, vous devez identifier ceux qui partagent la vision et qui peuvent partager la charge de travail. Si vous adoptez l'approche de facilitation en équipe, assurez-vous que les rôles et responsabilités en matière de communication ont été clairement établis. L'ensemble du partenariat ou réseau doit savoir *qui* écouter et *vers qui* se tourner en cas de questions ou problèmes.

Dès lors qu'un partenariat est en marche, il doit avoir son propre comité de pilotage, équipe de facilitation ou groupe de coordination. (Les termes que vous employez pour votre partenariat doivent communiquer au

grand groupe que ces individus *servent* le partenariat mais ne *dictent* pas aux gens ce qu'ils doivent faire.)

Particulièrement si vous avez joué un rôle déterminant dans la définition de la vision et le lancement du partenariat, il serait aisé de donner une impression exagérée de votre « appropriation », même si vous désirez réellement que les autres soient impliqués. Parfois, cela pourrait amener les gens à dire : « D'accord, nous vous laissons le soin de vous en occuper ». Ou pire « Je ne crois pas que vous vouliez vraiment que d'autres s'impliquent dans la direction de cette initiative ».

Je recommande d'impliquer les autres dès le début, le plus tôt possible dans le processus, afin que le grand groupe comprenne clairement qu'il ne s'agit pas de la vision d'une seule personne. Mais n'abandonnez pas ce processus au hasard ou aux bonnes intentions. Vous devez convenir avec ces personnes de quels rôles elles devront jouer, comment se déroulera le processus (rencontres, discussions) et quels résultats sont escomptés.

L'une des choses les plus importantes que doit faire le facilitateur de partenariat est de partager la vision. Cela ne signifie pas l'abandonner ! Mais la partager avec d'autres, pour qu'ils la comprennent, se l'approprient, et acceptent de prendre avec vous les mesures nécessaires pour transformer le rêve en réalité.

Nous donnons plus de détails concernant ce grand groupe au chapitre 16, « Les structures d'un partenariat efficace : La forme suit la fonction ».

LES SIGNES INDICATEURS DE SUCCÈS

Chaque étape dans le processus de développement d'un partenariat présente ses propres défis. Certains de ces problèmes, comme nous l'avons vu, sont permanents. Lisez les sections finales de chacun des chapitres sur l'exploration, le lancement et le fonctionnement. Vous y trouverez des signes annonciateurs de succès qui vous fourniront au besoin des objectifs, des encouragements et des réorientations.

SERVIR TOUT LE MONDE MAIS NE SERVIR PERSONNE

En vérité, servir en tant que facilitateur peut être une tâche solitaire. Vous aidez les ministères du partenariat et les membres de l'équipe à réaliser leurs rêves individuels et collectifs. Mais en travaillant pour eux tous, vous ne travaillez réellement pour aucun d'eux.

Pour un facilitateur, la responsabilité personnelle est indispensable. Nous devons tous rendre des comptes à quelqu'un. Dans une entreprise, le directeur doit rendre des comptes au conseil d'administration. Et cette responsabilité existe à chaque niveau de la hiérarchie. Dans le cas du facilitateur de partenariat, il est important de savoir le plus clairement et le plus tôt possible à qui vous devez rendre compte. Les participants au partenariat doivent savoir cela. Exiger ce genre de relation avec le groupe accroîtra votre crédibilité et vous donnera un plus grand sentiment de sécurité en sachant ce que l'on attend de vous. Cela vous permettra également de faire rapport sur votre travail avec plus de confiance. En règle générale, le facilitateur doit rendre des comptes au comité de pilotage ou à l'équipe de direction. Ces individus sont souvent désignés par le partenariat pour représenter les intérêts du groupe au quotidien.

✶ Suggestion de partenariat

Vous devez définir votre cahier de charge à partir des rôles que l'on attend de vous (tels que vous les avez définis avec votre comité de pilotage ou votre équipe de direction). Il doit décrire le rôle, les résultats spécifiques attendus et *à qui et de quoi* vous devez rendre compte. Puisque les facilitateurs sont souvent « prêtés » par leur organisation, il peut exister une certaine confusion quant à savoir pour qui vous travaillez et quelles dépenses en temps ou en énergie sont attendues de vous. C'est l'une des raisons pour lesquelles définir votre cahier de charge est important.

Ensuite, avec votre équipe, convenez d'un calendrier de soumission des rapports – même une simple page comportant quelques titres standard basés sur la description de votre travail, produite régulièrement (une fois par semaine, ou au minimum, une fois par mois) par cette équipe. C'est pour vous une grande discipline et un élément clé de communication tandis que vous servez le grand groupe. À tout le moins, ces rapports deviennent de merveilleux outils de révision lorsque vous revoyez votre travail effectué les mois ou les années précédentes. Ils constituent une sorte de « journal » de votre parcours.

Même dans le meilleur des cas, devoir rendre des comptes à un groupe de personnes qui offrent gracieusement leur temps (comme le font la plupart des gens) dans un comité de pilotage de partenariat ou de réseau – quel que soit leur degré d'engagement – n'est pas la même chose que travailler pour une personne ou une organisation.

Vous pourrez lire d'autres observations sur le facilitateur et sur votre relation avec le partenariat au chapitre 16, *Les structures d'un partenariat efficace : La forme suit la fonction*. Rappelez-vous simplement que – vous ne pouvez pas y arriver seul. Après tout, c'est bien de partenariat dont nous parlons ! Nous avons besoin de prières, de personnes pour nous encourager et d'un groupe de supporters.

COMMENT VONT LES CHOSES AVEC JÉSUS ?

La chanson de Joe South, *Rose Garden*[1], immortalisée par Lynn Anderson, dit :

Je te demande pardon
Je ne t'ai jamais promis un jardin de roses
Avec le soleil
Il doit parfois y avoir un peu de pluie.

Aider le peuple de Dieu à travailler ensemble n'est pas chose facile. Satan est à vos trousses. Les personnes bien intentionnées ne veulent pas rompre avec la tradition. Ceux qui au début indiquaient leur intérêt en disant « Oui, bien sûr, c'est merveilleux, je serais ravi de vous aider », ne retournent plus vos appels téléphoniques. Les choses se sont peut-être compliquées. Les relations peuvent sembler difficiles. Au milieu de tout cela, rappelez-vous :

- L'idée que le peuple de Dieu travaille ensemble était la sienne, et non la vôtre. Nous devons juste nous assurer que ce que nous faisons et comment nous le faisons est guidé par lui et confirmé par des hommes de confiance qui l'aiment, l'écoutent et sont engagés pour son Église.
- La vision est importante – ce que vous essayez d'accomplir peut réellement faire la différence.
- En fin de compte, seuls l'amour et la puissance de Jésus vous mèneront jusqu'au bout. À moins qu'il n'y participe, en vous donnant la sagesse, la vision et en vous encourageant à chaque heure et chaque jour, vous n'irez pas loin.

Le psalmiste l'a bien dit :

Si l'Éternel ne bâtit la maison
Ceux qui la bâtissent travaillent en vain.
(Psaumes 127:1)

Mais la bonne nouvelle, c'est qu'il a été dans cette situation avant vous. Vous regardant droit dans les yeux, il dit :

> Venez à moi, vous tous qui êtes fatigués et chargés, et je vous donnerai du repos. Prenez mon joug sur vous et recevez mes instructions, car je suis doux et humble de cœur ; et vous trouverez le repos pour vos âmes. Car mon joug est doux, et mon fardeau léger. (Matthieu 11:28-30)

Parce que Jésus est vivant et qu'il vous aime et aime son peuple, il veut communiquer avec vous comme il l'a fait en parcourant la Palestine – en guérissant, en encourageant et en apportant l'espoir. Accrochez-vous *activement* à lui. Interrogez-le, écoutez-le et réfléchissez à ce qu'il dit – dans votre méditation personnelle, à travers sa Parole et à travers les personnes pieuses autour de vous. Il est la vision. Il est la source de toutes les choses durables que vous pourrez accomplir.

Ayant marché avec Jésus pendant longtemps, et rencontré des circonstances pénibles, l'apôtre Paul adressé ces dernières paroles remplies de certitude à la jeune Église de Thessalonique. Tout au long du parcours de facilitateur, elles doivent nous encourager :

> Celui qui vous a appelés est fidèle, et c'est lui qui le fera. (1 Thessaloniciens 5:24)

15

SUSCITER L'ESPOIR

Répondre aux attentes et partager le mérite

Idée centrale

Chaque partenariat est constitué d'au moins quatre groupes de parties prenantes. Chacun a des espoirs, des attentes et des besoins uniques en termes de communication. Reconnaître et être sensible à ces parties prenantes et à leurs attentes nourrit l'espoir et renforce le potentiel de succès de votre partenariat.

Ce chapitre vous aide à éviter le désastre en impliquant et en répondant aux besoins de chacune de ces groupes, en les aidant à comprendre leur rôle et leur part dans la réussite du partenariat.

L'espoir nous maintient en vie, que ce soit en tant qu'individus ou dans le cadre de notre travail commun, en partenariat. Le psychologue viennois, Viktor Frankl, dans son livre *Man's Search for Meaning*[1], raconte comment l'espoir leur a permis, à lui et à ses compagnons d'infortune, de rester en vie pendant les jours les plus sombres des camps de concentration nazis. Il attribue sa capacité à survivre malgré la mort et le désespoir qui l'entouraient au fait que l'espoir lui a permis de continuer à regarder en avant, se raccrochant à ce que pourrait être à l'avenir.

L'un des avantages les plus remarquables et satisfaisants d'un partenariat efficace est que la collaboration est porteuse d'espoir. En aidant les gens à travailler ensemble, vous les aidez à reprendre espoir pour ce qui pourrait être, pour les rêves qui ne seraient jamais réalisés s'ils travaillaient seuls.

Mais au final, l'attente doit être satisfaite. Dans le chapitre 11, nous avons discuté de l'importance de définir des objectifs porteurs d'une grande valeur, mais qui soient aussi réalisables. Lorsque les attentes sont fortes mais ne sont pas comblées, l'espoir se meurt et laisse souvent place à la désillusion. Tout au long du livre, j'ai également souligné l'importance cruciale d'une bonne communication au sein d'un partenariat. Lorsque les attentes positives sont réalisées et que les gens en sont informés, cela leur donne un regain d'espoir.

Des exemples existent dans tous les aspects de nos vies (le mariage, le travail, les amitiés, la politique, les équipes sportives et même dans notre Église locale). L'énergie et la vision qui permettent à un partenariat de réaliser le rêve apparemment impossible est l'espoir. Mais si l'espoir n'est pas soutenu par la satisfaction des attentes, votre partenariat peut succomber au découragement, voire au désespoir !

Bien évidemment, les personnes et/ou les ministères actifs dans votre partenariat développent des attentes à l'égard des autres participants et du partenariat. Mais il y a d'autres « parties prenantes » vitales à satisfaire. Bien que le partenariat ne soit pas nécessairement responsable de la communication directe avec toutes ces catégories de parties prenantes, il faut être tout à fait conscient de leur existence, de leurs attentes et aider ceux qui *doivent* communiquer avec elles à le faire.

QUI A BESOIN D'ESPOIR ?

La plupart des partenariats comptent au moins quatre « publics », quatre catégories de personnes qui ont un intérêt direct à ce que le partenariat fonctionne efficacement. Selon l'objectif et le contexte de travail du partenariat, davantage de groupes peuvent porter un intérêt à votre partenariat et à ses résultats. Votre capacité à servir activement ces groupes et à prendre en compte leurs attentes est un facteur clé de succès pour votre partenariat.

Voici un bref aperçu des groupes typiques que vous servez. Chacun d'eux a besoin d'espoir pour rester activement engagé.

- Le public primaire : les personnes que vous cherchez à atteindre et à servir.
- Le partenariat lui-même : ses participants qui travaillent activement.

- Le personnel d'encadrement dans les bureaux administratifs des ministères partenaires qui composent le partenariat. Ils peuvent favoriser ou nuire à la participation de leurs collègues et à leur accès aux ressources.
- Les personnes qui donnent, plaident, prient ou investissent leur argent pour fournir les ressources du partenariat.

Chacune de ces catégories de personnes a des attentes et, pour maintenir leur intérêt, *elles ont besoin d'espérer pour aller de l'avant*. En lisant ce chapitre, vous trouverez quatre histoires de partenariat. Chacune d'elles illustre les problèmes que vous pouvez rencontrer avec ces catégories de parties prenantes.

Avant de les aborder plus en détail, rappelons un principe fondamental du partenariat dont nous avons discuté dans le chapitre 11 :

Un principe clé du partenariat

Particulièrement dans les premiers stades, vous amplifiez le sentiment d'appropriation des participants, les sensibilisez davantage sur la valeur ajoutée pour les ministères partenaires, et augmentez les chances de réussite en fixant des objectifs :

- Qui sont limités et réalisables, avec une base d'évaluation claire et convenue à l'avance.
- Que tous les participants reconnaissent comme ayant une réelle valeur pour le Royaume, au-delà de ce que n'importe quel ministère peut accomplir seul.
- Qui aident chaque ministère partenaire à réaliser sa propre mission, sa propre vision.

Avec ces idées en tête, étudions de plus près chacune des quatre grandes catégories de parties prenantes.

1e catégorie de parties prenantes : le public principal

Ce sont les gens que nous voulons atteindre et servir à travers le partenariat.

Ce peuvent être :

- Les membres d'une communauté immigrante dans votre ville.
- Les personnes de la rue et les sans-abri.

- La direction et le personnel enseignant des écoles de votre région.
- Les étudiants étrangers dans les universités communautaires locales
- La ville toute entière : voir grand et penser à la vision d'ensemble.
- Un groupe linguistique à l'étranger que votre Église a adopté mais pas engagé.

Vous pouvez probablement citer de nombreux autres besoins et opportunités qui pourraient bénéficier d'un partenariat.

Chaque partenariat efficace répond aux besoins perçus dans son public. De nombreuses initiatives chrétiennes échouent parce que leur message et leur approche de la communication sont basés sur les éléments qu'*ils, les membres du partenariat*, jugent prioritaires et pas nécessairement sur ce qui importe au public !

Cela semble évident, mais réfléchissez-y. À quand remonte la dernière fois où votre Église a visité la communauté, dans un rayon d'un ou deux kilomètres autour de l'Église, a posé des questions et a *vraiment écouté* les réponses ?

J'ai souvent été étonné de voir des initiatives missionnaires qui cherchent à atteindre un peuple « non atteint » mais ne sont pas capables d'identifier, avec un minimum de certitude, ce que les membres de ce *groupe de personnes* définissent comme leurs trois ou quatre besoins les plus importants.

Dans le précédent chapitre, nous avons discuté du fait que, lorsque nous sommes convaincus de notre position, nous avons tendance à penser qu'il est inutile de poser des questions. Malheureusement, plus le contexte ou l'objectif du groupe est évangélique, plus les personnes sont certaines à la fois de leur message et de leurs moyens de le communiquer !

Est-ce à dire que nous n'avons pas de convictions précises, que nous n'avons pas une bonne compréhension de la bonne nouvelle, de la nature de Dieu et de l'homme, et un appel clair de voir des individus gagnés à Christ ? Bien sûr que non.

Tandis que nous pensons au groupe que nous essayons d'atteindre ou de servir, pensons à Jésus. Les évangiles ont enregistré vingt-trois à vingt-quatre personnes avec lesquelles Jésus a eu une conversation en tête à tête. (Il y en avait probablement des centaines d'autres, mais seul ce petit groupe d'études de cas a été recensé pour nous.) Notez qu'avec tous ces individus, Jésus a suivi la même méthode de questionnement qui était au centre de son approche de communication et a souvent frustré ceux qui voulaient l'enfermer dans un modèle spirituel.

À noter également que Jésus, sans exception, a toujours commencé par le besoin précis stipulé par l'individu. Aucun problème ni aucune question ne sortait de son champ de compétence. Est-ce à dire que Jésus n'avait pas de message clair à communiquer ? Pas du tout ! Il clamait la bonne nouvelle depuis tous les lieux de prédication possibles. Il en débattait dans les temples, sur les marchés et dans les synagogues. Mais sa volonté d'écouter les besoins de la population était un élément clé de son message ; Dieu est prêt à nous rencontrer à l'endroit même de notre plus grand besoin, intellectuel, spirituel, physique, psychologique ou autre.

Dans le chapitre 6, j'ai cité trois de ces cas : Nicodème, le lépreux de Marc 1 et Jaïrus, un chef de file dans la synagogue de Capharnaüm. Mais considérons d'autres cas.

- La femme désespérée qui avait une hémorragie : Marc 5:25
- Bartimée, l'aveugle suppliant : Marc 10:46
- La veuve de Naïn, au cœur brisé : Luc 7:11
- Zachée, le percepteur d'impôts repentant : Luc 19:2
- Marie, Marthe et leur frère Lazare : Jean 11:1
- La célèbre et curieuse femme samaritaine : Jean 4:7
- L'aveugle-né, qui créa un tollé dans le sanhédrin : Jean 9:1

En rencontrant les gens à l'endroit de leur plus grand besoin, Jésus a non seulement puissamment affecté leurs vies, il a aussi gagné en crédibilité, ce qu'aucune autre approche n'aurait permis.

Réfléchissez à l'histoire de l'homme possédé par un démon dans la synagogue de Capharnaüm en Marc 1:23. Un certain nombre de choses émergent de ce bref compte-rendu :

- L'homme lui-même était probablement un autochtone, quelqu'un que les gens dans la synagogue voyaient et connaissaient depuis longtemps. Son comportement était familier pour les gens de Capharnaüm. Ils connaissaient sûrement sa famille et son histoire.
- La réaction des gens montre qu'ils avaient compris la gravité du problème de cet homme. Ils savaient que l'homme avait déjà essayé tous les remèdes disponibles. Ils ont peut-être même eu connaissance de cas similaires apparemment incurables.
- Les gens étaient étonnés que Jésus puisse guérir l'homme, malgré la gravité de son problème. Marc résume sa réponse : « Tous furent saisis de stupéfaction (…) Et sa renommée se répandit aussitôt dans tous les lieux environnants de la Galilée » (Marc 1:27-28).

La crédibilité de Jésus et sa puissance remarquable ont été considérablement ancrées dans les esprits des gens. Sans l'intervention d'un cabinet de marketing ou de relations publiques ou des médias, sa réputation et sa crédibilité se répandirent comme une traînée de poudre. Il a réussi à confronter, traiter et résoudre de réels problèmes que les gens ordinaires considéraient comme insurmontables. Pas une seule personne (à leur connaissance) n'avait jamais fait cela auparavant !

Quel est le besoin, problème ou question qui permettra d'établir la crédibilité de votre partenariat tandis qu'il répond effectivement et efficacement aux besoins de la population que vous essayez d'atteindre ou de servir ?

Le partenariat en pratique : Boxon était une petite ville, même pour un État montagneux. Néanmoins, elle comptait cinq Églises chrétiennes. Pendant trois ans, les pasteurs des Églises se sont réunis une fois par mois pour partager leurs expériences et leurs préoccupations et prier les uns pour les autres. La communion était riche et la prière apportait un vrai soutien. Ils convinrent éventuellement que le groupe perdrait en efficacité s'ils n'étendaient pas cette expérience inter-ecclésiale à la communauté.

Deux représentants laïcs de chaque Église furent sélectionnés. Avec les pasteurs, ils prièrent et décidèrent d'étudier la ville, en demandant aux citoyens, aux dirigeants de la communauté, aux organismes de services et aux écoles ce qu'ils considéraient comme étant le plus grand besoin de Boxon.

Après avoir rédigé une longue liste, l'équipe sélectionna un problème qui revenait constamment. Ils ont estimé qu'ils pourraient témoigner de Christ et servir la communauté en répondant au besoin critique du tutorat pour les élèves qui avaient besoin d'une aide particulière. Aujourd'hui, des centaines d'élèves bénéficient d'un encadrement personnalisé par des bénévoles de tous âges grâce au partenariat des Églises de Boxon. Ainsi, au lieu d'abandonner l'école et de devenir un fardeau pour la société, les élèves terminent leurs études et trouvent un emploi. Par la même occasion, les familles se sont renforcées et les Églises ont tissé de nouveaux liens et ont gagné en crédibilité dans la communauté. En outre, de nombreux parents ainsi que des élèves ont appris à connaître Christ grâce au programme.

Retenez ceci : l'écoute du public principal et une compréhension approfondie de leurs besoins auront un impact sur :

- La valeur que y prêtez.
- La richesse et l'orientation de la vision de votre partenariat
- Les objectifs du partenariat.
- La façon dont le partenariat communique les bonnes nouvelles.
- La façon dont vous évaluez l'efficacité de votre partenariat.

Gardez à l'esprit que, comme dans toute autre relation, les besoins, les préoccupations et les priorités changent. Nous devons *continuer* à poser des questions, à nous assurer que nous sommes au contact des gens que nous sommes déterminés à atteindre et servir avec l'amour et la puissance de Jésus. C'est tout l'intérêt de notre partenariat.

2e catégorie de parties prenantes : le partenariat lui-même

J'ai appris très tôt que le simple fait de s'asseoir avec une personne et de partager un rêve de partenariat entre les ministères peut susciter des attentes. Comme nous en avons parlé dans le chapitre 10 sur l'exploration, le facilitateur peut avoir à rencontrer les dirigeants de nombreuses organisations, souvent plus d'une fois, particulièrement au début de la phase d'exploration. Dans ce travail relationnel intense et individuel, notre communication affecte souvent les autres en renforçant leurs attentes.

Dans certains cas, les gens avec lesquels nous parlons parleront ensemble. Ils compareront leurs notes concernant leurs sentiments sur la viabilité de ce partenariat. Et quand les gens commencent à tisser ces liens, les attentes ont tendance à augmenter. Certains peuvent anticiper un échec, d'autres peuvent se contenter d'attendre de voir si vous tenez votre parole. D'autres encore peuvent réellement voir une étincelle d'espoir naitre dans leurs cœurs.

Les attentes augmentent encore plus lorsque vous *rassemblez* ces individus lors d'une réunion. Parvenir à un consensus sur les priorités, les mesures d'action, le calendrier et l'attribution des responsabilités, renforce largement les attentes parmi vos partenaires.

Lorsque vous arrivez à ce stade, même si un partenariat n'en est encore qu'à ses débuts, le groupe commence à développer des attentes à plusieurs niveaux :

- Efficacité. Au moins la majorité des participants espère et prie pour de bons résultats. Beaucoup seront engagés à travailler à la

réalisation des résultats positifs convenus par tous. Mais, même parmi les partisans les plus enthousiastes, beaucoup se poseront la question : « Est-ce que ça va vraiment marcher ? » Nous avons vu tant d'efforts de coopération emprunts de bonnes intentions qui n'ont finalement jamais abouti à rien. L'espoir peut être très grand, mais le scepticisme silencieux (et peut-être pas si silencieux !) prévaudra malgré tout.

- Direction. Tandis que les participants s'entendent sur des mesures d'action et sur les responsabilités du partenariat, ils développeront des attentes vis-à-vis du facilitateur et de l'équipe de facilitation, et des personnes qui ont joué un rôle dans la mise en œuvre des points d'action.
- Résultats. Admettons que vos participants se soient mis d'accord sur les points d'action prioritaires. Admettons aussi que vous, et ceux qui ont accepté de travailler sur des missions spécifiques, soyez tous diligents, responsables et concentrés sur les priorités identifiées par l'ensemble du groupe.

C'est probablement le bon moment de revoir le chapitre 12, « Les éléments clés pour des réunions de partenariat réussies ». La confiance *à l'intérieur* du partenariat est absolument essentielle à sa santé et à son efficacité à long terme ! Il est vital de répondre aux attentes pour établir la confiance.

Gardez à l'esprit les principes clés du partenariat identifiés au chapitre 4 :

Les participants des partenariats efficaces et durables sont toujours à la recherche de deux niveaux de confiance :

- La confiance dans les hommes, les facilitateurs, les dirigeants des groupes de travail et les autres personnes qui ont pris l'engagement de travailler ensemble.
- La confiance dans le processus : la façon dont est formé le partenariat, la façon dont il est exploité et son efficacité, à savoir si oui ou non les objectifs identifiés sont effectivement remplis.

Le partenariat en pratique : Un partenariat d'aide à la jeunesse, composé d'environ vingt-cinq organisations, s'était réuni pour aider à coordonner le travail dans un paysage urbain tentaculaire.

Cet effort réunissait des ministères qui aidaient les jeunes de la rue et sans-abri, des gens qui proposaient des programmes de tutorat pour les jeunes issus de milieux défavorisés, des efforts de sensibilisation par le biais de programmes sportifs, des groupes travaillant sur la problématique de la toxicomanie et de l'abus de substances, des initiatives traditionnelles d'aide par l'évangélisation dans les écoles, des Églises de quartier et des programmes de camping locaux et orientés vers l'extérieur.

Dès le début, le groupe a identifié trois projets prioritaires : le ministère auprès des parents célibataires et de leurs enfants, l'aide aux enfants de la rue et le développement d'une formation biblique pour les étudiants. Chacun de ces projets a développé son propre groupe de travail. Chaque groupe de travail comprend entre cinq et quinze ministères participants, sur la base de leur intérêt et de leur expertise. Au-delà de ces projets spécifiques, ils ont convenu de trois grands indicateurs. Après avoir effectué quelques recherches fondamentales au lancement du partenariat, le groupe voulait surveiller :

- Le nombre total d'enfants non-chrétiens impliqués dans les différents programmes de sensibilisation.
- Le nombre de personne qui ont accepté Christ.
- Combien étaient actifs dans les programmes de discipolat destinés aux étudiants.

Ils croyaient qu'en coordonnant leurs efforts, ils pourraient s'appuyer sur les forces de chacun afin d'étendre leur influence et avoir ainsi un impact plus grand.

Pendant que les groupes de travail de chaque projet se réunissaient fréquemment pour traiter des détails opérationnels, les dirigeants des vingt-cinq organisations membres se réunissaient une fois par trimestre en vue de : 1) être tenu informé du progrès des trois projets prioritaires, 2) recevoir les rapports de chaque groupe sur les trois indicateurs qu'ils avaient convenu de surveiller et 3) prier les uns pour les autres, pour le personnel administratif et éducatif des écoles, pour les enfants et les familles ayant des besoins spéciaux.

Quinze mois après le début du partenariat, lors de la réunion d'évaluation trimestrielle, le groupe s'est laissé distraire par une discussion sur des politiques spécifiques à l'un des trois projets prioritaires. L'ensemble du groupe participait à la discussion qui s'éternisait déjà depuis trois heures ! Les gens commençaient à

dire qu'ils devaient partir (plus tôt), les nerfs étaient à vif et la frustration était grande. Wilson, le représentant d'une agence, déclara sans détours : « Je n'ai vraiment pas le temps pour ça. Je me suis impliqué dans le partenariat parce que je voulais voir de grandes réalisations et avoir une chance de travailler avec des gens qui pensent dans ce sens, qui veulent vraiment faire une différence. Franchement, toute cette discussion a été très démotivante pour moi ».

Peter, qui dirigeait l'équipe de facilitation, a tout de suite senti la crise. L'esprit de groupe était en chute libre et la valeur du partenariat était sérieusement remise en question, au moment même où des choses positives commençaient à arriver. Peter fit alors plusieurs choses importantes :

- Il reconnut que les propos de Wilson étaient justifiés et représentaient probablement le point de vue de beaucoup d'autres participants.
- Il demanda à chacun d'accorder au processus au moins une heure de plus (le groupe avait convenu de consacrer six heures, de 9h à 15h, à ces réunions trimestrielles, et il était maintenant 13h30).
- Il demanda au groupe de travail dont les politiques avaient fait l'objet de la discussion interminable de faire une pause, de travailler sur les problèmes, et de faire un rapport.
- Il rappela à l'ensemble des partenaires, les trois indicateurs principaux qu'ils avaient décidé de surveiller en priorité, et suggéra au groupe de faire des rapports sur ces indicateurs.

En moins de quinze minutes, l'humeur du groupe changea, tandis qu'ils apprirent des nouvelles encourageantes sur le nombre croissant d'enfants qui faisaient partie des programmes de sensibilisation, qui venaient à Christ et qui suivaient une formation de disciple. Le temps de prière qui suivit contenait autant de louanges que d'invocations.

De bonnes personnes avec de bonnes intentions avaient temporairement perdu de vue l'objectif. Les attentes principales du groupe avaient été noyées dans un brouillard de discussion vide de sens. Heureusement, la motivation était toujours présente.

Les participants d'un partenariat ont besoin de l'encouragement constant que leur vision commune en vaut la peine et qu'elle fait une différence. Si les attentes ne sont pas satisfaites, il faut en parler honnêtement pour en découvrir les raisons (fausses

attentes, stratégies inadaptées ou relations problématiques). Ensuite, le groupe doit décider d'un plan d'action pour se remettre sur les rails.

Les attentes. Au fur et à mesure que le partenariat mûrit, les attentes impliquent plus de personnes et des objectifs plus complexes. Voici certaines choses que vous pouvez faire pour définir de façon réaliste les attentes des participants puis y répondre :

- Efforcez-vous de maintenir les objectifs initiaux limités et réalisables.
- Assurez-vous que tout le monde comprend quels sont les objectifs, comment vous saurez que vous avez atteint ces objectifs (base d'évaluation/mesure) et quel est le calendrier pour atteindre ces objectifs.
- À mesure que le partenariat mûrit, il peut élaborer des objectifs multiples pour travailler à la réalisation de sa vision globale. Il est utile de définir plusieurs « jalons » pour un seul objectif, cela permettra aux personnes qui réalisent le travail et aux personnes qui sont informées des progrès de gérer des « mini-tâches » réalistes.
- Définir clairement les communications : qui a la responsabilité de communiquer, par quels moyens (lettre, appels, e-mail, mises à jour personnelles), avec qui, à quelle fréquence et au sujet de quels aspects des efforts du partenariat ?
- Rappelez-vous, une fois que les communications ont été promises, ces promesses doivent être tenues. Rien ne détruit la crédibilité (des personnes et du processus) plus rapidement que des promesses de communications non tenues.
- Enfin, j'ai constaté que même si les gens entretiennent de grands espoirs, ils attendent rarement la perfection. Il est possible que certains aspects des plans du partenariat ne soient pas complètement atteints. Ce que les participants veulent savoir, en général, c'est : est-ce que nous avançons ? Accomplissons-nous réellement quelque chose en travaillant ensemble ? Une communication fiable et opportune est essentielle, que vous ayez de bonnes nouvelles à annoncer ou non.

3e catégorie de parties prenantes : le personnel administratif des ministères partenaires qui composent le partenariat.

Légèrement en arrière de la « ligne de front », ces personnes et leur soutient sont essentiels à la santé et à l'efficacité d'un partenariat sur le

long terme. Elles peuvent se trouver de l'autre côté de la ville, dans une Église ou un bureau. Elles peuvent être à 1000 km de là, dans un siège régional ou national. Pour les ministères internationaux, « le niveau hiérarchique supérieur » peut se trouver au siège social, à 6000 km de là !

Alors que nous nous efforçons de former et maintenir des partenariats solides, gardez à l'esprit que quatre-vingt-dix-huit pour cent des participants ont probablement déjà des missions à plein temps auprès de leurs propres organisations. Répondre efficacement aux attentes de *ces* dernières est généralement la première priorité pour eux et leurs supérieurs. Malgré l'attrait de la vision de partenariat, le temps et l'énergie investis par ces personnes dans le partenariat, en particulier dans les premiers stades, seront presque certainement considérés comme un supplément à leur poste principal.

Les niveaux d'engagement dans le partenariat (en pourcentage du temps de travail total) varient de manière significative. Le temps accordé dépend le plus souvent des responsabilités de l'individu ou du ministère au sein du partenariat. La vraie question se trouve au niveau de leur foi et de leur engagement au partenariat. Bien sûr, il y a souvent un parallèle entre le *temps* accordé par une personne ou une organisation et son *niveau* d'engagement.

Les participants à votre partenariat n'ont pas tous la même autonomie dans leur travail. Certains, étroitement surveillés et contrôlés par leurs supérieurs, ont une gestion limitée de leur temps ou d'autres ressources. D'autres auront une large autonomie et un pouvoir discrétionnaire considérable dans l'allocation de leur temps et de leurs ressources.

Les sentiments les plus intenses sur un problème sont presque toujours ressentis par ceux qui travaillent en première ligne. En remontant dans la structure hiérarchique de l'organisation ou du ministère, l'extase et l'agonie au jour le jour ne sont pas ressentis de la même manière. Cela signifie généralement que les personnes les plus disposées à s'associer et souvent les plus enthousiastes sont celles qui voient les besoins et les problèmes et ressentent la solitude personnellement.

Au sommet de l'organigramme, les motivations et les défis quotidiens sont différents. Votre partenaire sur le terrain et son supérieur vivent probablement dans des mondes différents. Dans certains ministères, leurs relations peuvent être proches, communicatives et pleinement conscientes des réalités de l'un et de l'autre. Dans d'autres cas, leurs relations peuvent sembler aux antipodes l'une de l'autre !

Le partenariat en pratique : Jack, un participant au partenariat pour la jeunesse précédemment évoqué, ne comprenait pas pourquoi son responsable semblait de plus en plus réticent à lui accorder le temps nécessaire pour assister aux réunions de partenariat. Accomplir son rôle dans le groupe de travail des « enfants de la rue » du partenariat devenait de plus en plus difficile.

À la formation du partenariat, le directeur de Jack était pourtant enthousiaste. Avec Jack, il avait représenté l'organisation lors des réunions de lancement du partenariat et avait assisté personnellement à quelques-unes des premières réunions de fonctionnement. Jack pensait que le partenariat avait fait de réels progrès et le groupe de travail pour les enfants de la rue avait déjà mis en place plusieurs projets conjoints qui étaient prometteurs. Tous les projets étaient des projets qu'aucun des organismes pour la jeunesse n'aurait pu entreprendre tout seul.

Frustré et confus par l'attitude de son patron, Jack consulta le facilitateur du partenariat. « Je pense que vous feriez bien de parler à votre supérieur au sujet de ses attentes », suggéra le facilitateur. « Il doit voir clairement la valeur que le partenariat apporte à votre organisation. Rappelez-vous, son travail consiste à s'assurer que ses membres restent concentrés et productifs au sein de la mission de votre propre organisation ».

Deux jours plus tard, la conversation de Jack avec son responsable a révélé que Jack n'avait tout simplement pas informé son patron des avancées significatives du partenariat. Pire encre, Jack ne l'avait pas informé sur les avancées réalisées pour sa propre organisation à travers la mission du partenariat. Le responsable de Jack et d'autres dirigeants avaient, à l'insu de Jack, commencé à sérieusement remettre en question l'investissement de temps réalisé par Jack dans l'effort commun.

En bref, un partenariat n'a souvent pas la même priorité au siège local ou national que sur le terrain. Les attitudes du genre « faire cavalier seul » et les alliances stratégiques sont en train de changer. De plus en plus de ministères prennent conscience qu'ils ne peuvent pas tout faire seuls. Quelle bonne nouvelle. Mais la motivation pour investir du temps et

d'autres ressources, et le potentiel ou les avantages réels d'un partenariat doivent être *très clairs* pour la direction administrative du ministère.

Le danger est qu'une personne ait une responsabilité essentielle dans un partenariat sans que son supérieur en ait connaissance (et l'approuve). Cela pourrait envenimer la relation entre un individu et son supérieur. J'ai également vu l'impact dévastateur sur un partenariat quand un individu ou un ministère est retiré du partenariat par un supérieur en raison d'un manque d'accord en interne et de la méconnaissance de la valeur du rôle que joue le membre du personnel dans le partenariat.

Il est vital pour le facilitateur du partenariat ou l'équipe de facilitation de maintenir une relation étroite avec les participants au partenariat. Les facilitateurs doivent essayer de surveiller la manière dont les supérieurs voient l'implication de leur organisation dans le partenariat et quelles sont leurs attentes.

Voici quelques suggestions pour assurer l'alignement entre la participation de la personne sur le terrain dans le partenariat et les attentes de ses supérieurs :

- Si vous servez comme facilitateur ou membre d'une équipe de facilitation, assurez-vous que les participants eux-mêmes comprennent clairement :
  - La mission générale et spécifique de leurs ministères dans la zone géographique du domaine d'intérêt du partenariat.
  - La mission de leurs ministères dans le secteur qui est visé par le partenariat, c'est peut-être le ministère auprès des jeunes, la sensibilisation en milieu urbain, l'implantation d'Églises, l'évangélisation des campus, les services éducatifs ou médicaux, l'implantation d'Églises au sein de peuples « non-atteints », ou un autre objectif parmi des dizaines de possibilités.
  - Comment leurs supérieurs définissent le succès pour la zone géographique, le ministère sectoriel et le membre de l'équipe dans le partenariat ; les attentes du supérieur et la capacité du participant à rendre compte des résultats du partenariat doivent être en harmonie.
- Efforcez-vous de veiller à ce que chaque participant approuve les objectifs de votre partenariat et peut clairement voir comment le fait d'atteindre ces objectifs aidera son ministère à réaliser ses propres objectifs.
- S'entendre sur le type d'information ou de communication concernant le partenariat dont les participants ont besoin pour rendre compte à leurs supérieurs.

- Il peut s'agir des points forts du travail et des décisions prises dans vos réunions de travail.
- Il peut s'agir de rapports sur les progrès du partenariat concernant les objectifs clés, réalisés sur un calendrier convenu.

- Les membres du partenariat peuvent avoir besoin d'une aide particulière pour interpréter les opérations, les objectifs et les résultats du partenariat en vue de les présenter à leurs supérieurs. Il peut s'agir d'un simple mémorandum personnalisé qu'ils rédigeront pour accompagner la documentation que fournit le partenariat. En tant que facilitateur, vous jouez un rôle important en demandant aux participants comment leurs collègues perçoivent le partenariat et comment vous pouvez les aider à communiquer le travail et la vision du partenariat à ces collègues.
- Envisagez d'organiser au moins une réunion de travail du partenariat tous les six à douze mois, pour inclure spécifiquement la haute direction des ministères partenaires. Assurez-vous que les invitations à l'événement sont claires et envoyées suffisamment à l'avance. Le format de ces réunions doit tenir compte du fait que ces participants supplémentaires n'ont pas le même niveau d'expérience avec le partenariat, son style de réunion, sa façon de prendre des décisions, de fixer des priorités, ou d'autres éléments que vous et d'autres pouvez considérer comme acquis. Il vous faudra peut-être prévoir au moins une brève séance d'orientation pour ces réunions afin d'informer les nouveaux participants ou les participants occasionnels.

4e catégorie de parties prenantes : les personnes qui donnent, défendent, prient ou investissent d'autres ressources nécessaires aux travailleurs en première ligne.

Par définition, un partenariat est composé d'individus et de ministères divers réunis par une vision commune. Derrière chacun de ces partenaires se trouve une structure administrative (catégorie n° 3) et, souvent, derrière la structure administrative se cachent les personnes qui rendent *vraiment* la chose possible : les personnes qui prient, qui investissent et qui défendent. En fin de compte, ce sont elles qui apportent les ressources nécessaires à ceux qui sont en première ligne.

Cette catégorie de parties prenantes a sa *propre motivation* pour donner, prier et défendre. Elles ont leurs *propres attentes* quant aux résultats. Et elles ont leurs *propres* idées sur la fréquence et la nature des communications qu'elles reçoivent de la ligne de front.

Cette catégorie a de nombreux visages. Il peut s'agir de :

- Une Église locale qui investit dans un programme en faveur des jeunes de la rue.
- Une personne soutenant financièrement un missionnaire à 5 000 km de là.
- Un groupe de prière soutenant une initiative d'évangélisation urbaine locale.
- Une fondation engagée à financer un aspect particulier d'une initiative chrétienne sur la santé.
- Un laïc défendant les intérêts d'un programme novateur de tutorat ou d'éducation.

Le partenariat en pratique : Il y a plus de trente ans, des Églises en Suède envoyèrent des missionnaires dans un pays d'Asie difficile et hostile. Les Églises ont prié et soutenu financièrement les missionnaires avec un seul objectif en tête : voir des individus se donner à Christ et créer une Église locale.

Dans les premières années, les missionnaires suédois ont dû braver seuls tous les obstacles. Cependant, au fil des ans, de plus en plus de ministères débarquèrent dans le pays. Dans les dernières années, les missionnaires de différents ministères ont commencé à se rencontrer, prier et planifier les choses ensemble. Les responsables de la petite Église nationale naissante s'associèrent à ces réunions.

Il ne fallut pas longtemps avant que les missionnaires individuels et les dirigeants nationaux reconnaissent que « le travail était tout simplement trop vaste et trop complexe pour un seul ministère ». Après beaucoup de prière et de travail, avec l'aide d'un facilitateur neutre, un partenariat a été formé. Les missionnaires suédois se sont impliqués avec enthousiasme. Maintenant, ils ne travaillaient plus sous leur propre responsabilité, rapportant ce qu'ils avaient fait. Tout à coup, ils travaillaient avec des individus et des ministères des quatre coins du monde.

Comment pourraient-ils rendre compte aux Églises qui les soutenaient ? La contribution des missionnaires au partenariat était vitale mais modeste comparée à l'effort total. Lorsque des progrès furent réalisés, il ne pouvaient plus s'en attribuer le mérite à eux

seuls. Tandis que le partenariat affinait ses objectifs, s'accordait sur la façon dont le succès devait être défini et développait son propre processus de communication interne, les Églises à 6000 km de là en Suède avaient également besoin d'informations.

Gardez à l'esprit les attentes fondamentale des Églises :

- Leurs missionnaires doivent prêcher l'Évangile.
- En dépit de toutes les oppositions, les individus doivent se tourner vers le Christ.
- Une communauté locale doit être formée par ces nouveaux croyants.
- Les responsables émergeant dans ces Églises locales doivent être identifiés, formés et encouragés à transmettre la vision à la prochaine génération.

Les Églises en Suède avaient besoin :

- D'informations sur le terrain en des termes qu'ils comprenaient.
- De résultats clairs en harmonie avec leur motivation et leurs attentes pour continuer à soutenir les missionnaires.
- À partir de tout cela, le sentiment que Dieu leur donnait chez elles un rôle dans les résultats positifs sur la ligne de front.

C'était ce type d'informations qui les encourageait, alimentait leurs prières, maintenait leur motivation et fournissait la satisfaction spirituelle dont ils avaient besoin.

Pour aider tous les organismes partenaires à communiquer avec les parties prenantes qui les soutenaient, le partenariat pris plusieurs mesures :

- Faire en sorte que les objectifs du partenariat soient clairs et que les moyens pour mesurer les progrès soient acceptés par tous.
- S'assurer que les attentes des différents participants soient claires.
- S'efforcer de faire des rapports périodiques sur les progrès par rapport aux résultats convenus, contribuant ainsi à répondre aux attentes.
- Faire en sorte que le format des rapports intègre des histoires vécues à propos de vie changées, et pas seulement des statistiques froides ou des discours techniques.

- L'équipe de facilitation vérifia de manière informelle auprès du personnel clé de chaque agence partenaire le bon fonctionnement de leur communication aux échelons supérieurs. Parfois cela nécessitait que les facilitateurs aident à trouver des informations spéciales ou à documenter des histoires pour les besoins d'un ministère partenaire spécifique.

Le partenariat était-il lui-même responsable de la bonne communication avec ces Églises ? Bien sûr que non. Mais pour maintenir une participation sans réserve des missionnaires suédois, le partenariat et son équipe de facilitation devaient :

- Aider les ministères participants à voir clairement comment la réalisation des objectifs du partenariat les aiderait à atteindre leurs propres objectifs de ministère ; c'est un bon exercice pour une séance de groupe que de demander à chaque ministère, « Pouvez-vous résumer en une à deux minutes en quoi les objectifs du partenariat aident votre ministère à réaliser sa vision et sa mission ? »
- S'assurer qu'ils avaient compris les objectifs et les besoins de communication de tous les ministères au sein du partenariat.
- Aider chaque ministère partenaire à interpréter les résultats du partenariat en termes accessibles et appréciables par les soutiens locaux.

Gardez à l'esprit : Bien souvent, les personnes qui soutiennent fidèlement les partenariats ne savent pas grand chose sur la manière dont des groupes très différents peuvent travailler efficacement ensemble sur la ligne de front parce qu'ils n'ont pas vu de bons exemples d'une telle collaboration. Beaucoup craignent que ce qui distingue leur organisation soit complètement dilué ou perdu dans la masse. Ils ont tendance à ne voir que l'expérience traditionnelle que la plupart d'entre nous avons vécue : Que les Églises et les organisations chrétiennes travaillant efficacement ensemble dans le respect de la contribution unique de l'autre est l'exception, pas la règle !

Le partenariat en pratique : Un partenariat de près d'une douzaine de ministères travaillait sur un projet d'évangélisation bilingue dans un environnement social et spirituel hostile. Les ministères étaient à la fois nationaux et expatriés et de tailles très

diverses. Leurs contributions financières aux efforts de partenariat variaient considérablement, des ressources les plus considérables, offertes par un grand ministère international, jusqu'aux « deniers de la veuve » offerts par un modeste ministère national. La culture, la taille, les traditions ecclésiastiques et l'influence perceptible des participants auraient difficilement pu être plus variés. Comment pourraient-ils partager le succès si Dieu bénissait leur effort commun ? La prière commune a fini par produire une solution remarquablement simple : « Tout le monde peut faire sien le succès de tout ce que Dieu fait. » Une seule mise en garde demeurait : « Quand un ministère fait référence au projet et à l'œuvre de Dieu à travers ses efforts, il doit indiquer : 'Nous observons ces résultats tandis que nous travaillons de concert avec d'autres ministères dans un partenariat stratégique' ».

L'existence de quatre catégories de parties prenantes signifie quatre types d'attentes qui peuvent parfois se chevaucher ou converger. Bien souvent les attentes de ces groupes sont uniques, nécessitant une attention et une communication soutenues. Reconnaissez ces quatre catégories de parties prenantes et parlez d'elles et de leurs attentes au sein de votre partenariat. Répondre à ces attentes a un effet considérable sur l'espoir et l'efficacité à long terme du partenariat. Être en mesure de *partager les succès* avec tous ceux qui voient comment Dieu utilise les efforts conjoints du groupe, peut renforcer le sentiment de communauté. Cela renforcera également la confiance et un sentiment de la richesse de la grâce et de la sagesse de Dieu, tandis que nous voyons comment nos différents rôles s'intègrent à sa vision globale.

16

LA FORME SUIT LA FONCTION

Les structures d'un partenariat efficace

Idée centrale

Construisez-vous une baraque à sandwichs ou un gratte-ciel ? Tentez-vous de réunir des voisins pour atteindre les enfants de votre quartier ou vingt ministères pour atteindre une population plus importante ? Avez-vous besoin d'établir une constitution, un protocole d'accord ou un simple consensus ? Avez-vous besoin de cotisations ou de frais d'adhésion, ou pouvez-vous réaliser le rêve grâce à des contributions volontaires ? Ce chapitre vous aidera à emprunter la voie la plus simple et la plus directe, qui est souvent la plus efficace.

Un jour j'étais assis avec le responsable d'un grand programme de missions confessionnelles ; nous parlions des structures des ministères. Je n'oublierai jamais ses remarques : « Vous savez, en trente ans, je n'ai eu que des frustrations lorsque les gens commencent *d'abord* par parler d'argent ou de la manière dont ils vont s'organiser ! C'est encore pire lorsqu'ils veulent rédiger une déclaration théologique que tout le monde doit signer. À moins qu'il n'y ait une *raison impérative* de se rassembler, » ajouta-t-il, « nous n'avons vraiment rien à nous dire ».

C'était quelqu'un qui avait travaillé toute sa vie au sein d'une grande organisation avec une culture d'entreprise et une vision théologique assez uniformes – une organisation possédant des ressources considérables. J'ai été frappé par le fait qu'il faisait les mêmes constats que moi. J'ai travaillé au sein d'organisations de toutes tailles et origines dans toutes sortes d'efforts de collaboration à travers le monde.

C'est une affirmation classique et réelle que pour être efficace, la fonction doit précéder la forme. Il faut d'abord s'entendre sur la vision et définir ce que sera le succès. C'est seulement après que les autres questions pourront suivre. En d'autres termes, *ce* que vous faites vient toujours avant la *manière* dont vous le faites.

Le partenariat en pratique : Un groupe de plus de trente dirigeants d'une vingtaine de ministères travaillait depuis deux jours sur les priorités et les mesures d'action de leur nouveau partenariat. L'un des ministères avait déjà décidé de prêter quelqu'un à plein temps pour faciliter la vision du partenariat. Même si ce dernier allait agir en dehors de sa propre organisation, il serait soutenu financièrement. Son ministère le voyait comme leur contribution au partenariat. En travaillant avec le comité de pilotage du nouveau partenariat, on élabora un budget pour les dépenses administratives et les dépenses connexes. Le budget était modeste comparativement à la tâche entreprise, mais totalisait quand même environ 15 000 dollars. À présent, deux heures avant la clôture de la réunion et avant de rentrer chez soi, le groupe discutait et priait pour obtenir les 15 000 dollars. Après quelques minutes, l'un des dirigeants dit : « Je sais que cela peut paraître stupide, mais si on essayait cette approche ? Chacun de nous connaît les capacités de son ministère. Prenons chacun une feuille de papier et prenons un temps pour prier silencieusement en demandant à Dieu de guider chacun de nos ministères pour savoir combien notre organisation pourrait contribuer sur ce budget de 15 000 dollars. Tenez cette information strictement confidentielle. Nous plierons les feuilles après avoir écrit ce que nous pensons que Dieu nous aura dit. Jack, notre facilitateur, pourra alors faire l'addition et nous dire quelle somme nous avons atteint. »

Le groupe approuva. Lorsque les prières furent terminées, les feuilles pliées furent remises à Jack dans l'anticipation générale. Lorsque le total fut annoncé, 14 777 dollars avaient été engagés – il manquait seulement 223 dollars sur le budget de 15 000 dollars.

Certains s'étaient engagés à donner des sommes importantes, d'autres des sommes modestes. Mais tous conclurent la réunion en chantant ensemble les louanges de Dieu. Pendant les cinq années qui ont suivi, le partenariat continua à couvrir toutes ses dépenses administratives exactement de la même manière. Bien que les ministères partenaires aient changé et que leur budget se soit accru, chaque année les résultats étaient presque exactement les mêmes que cette première fois.

Vous pensez peut-être que c'était une approche bien étrange. Mais l'histoire illustre plusieurs choses sur les problèmes que nous rencontrerons dans les partenariats. Un comité de pilotage reflétait la composition du grand groupe. Ses membres servaient de point de référence, de source de conseils pour Jack, le facilitateur récemment désigné. Ils n'avaient pas de président mais ils prenaient des décisions par consensus plutôt que par une quelconque méthode de vote. Ils avaient une direction, c'est certain. De toute évidence, ils avaient commencé par leur vision et ce qu'ils voulaient faire. Et dans le contexte de cette vision, ils avaient trouvé une structure administrative informelle qui convenait à tout le monde.

C'était une structure suffisante pour faire ce qu'ils désiraient faire. Bien qu'il fût évident qu'ils devraient couvrir les frais de mise en route du partenariat, ils n'avaient pas déterminé d'où viendrait cet argent. Loin de commencer par les questions de structure organisationnelle ou d'argent, ils se focalisèrent sur leur vision. Ils étaient stimulés par cette vision et leur potentiel, *ensemble*, et tous les autres éléments commencèrent à se mettre en place d'eux-mêmes.

L'ARGENT – CATALYSEUR OU HANDICAP ?

La question de l'argent peut encourager le groupe et permettre aux participants de voir qu'ils peuvent réaliser ensemble des choses qu'ils ne pourraient jamais accomplir séparément, ou elle peut être un obstacle – une occasion de relancer l'éternel « Je ne vois pas comment ça va fonctionner ». La manière dont vous aborderez la question peut faire toute la différence.

Un principe clé du partenariat

Travailler ensemble au sein d'un partenariat efficace crée un monde où vous apprenez de nouvelles façons de

faire les choses, où vous imaginez des résultats bien au-delà de vos propres capacités. En partageant la charge avec d'autres ministères plutôt que de faire uniquement ce que vous pouvez faire seul, vous prenez des décisions impliquant d'autres personnes qui peuvent partager votre vision, mais pas vos antécédents ou votre culture organisationnelle. Tous ensemble, vous devez aborder avec créativité la question du financement qu'exige l'effort conjoint. Considérer chacun de ces éléments comme des opportunités plutôt que des obstacles peut transformer votre esprit collectif et le succès de vos résultats.

Parlons de la question de l'argent. Quelles sont les dépenses principales impliquées dans un partenariat ou un réseau permanent ? Voici les principales catégories habituelles :

Les coûts de facilitation : Quelqu'un doit servir tout le groupe. Il peut s'agir d'un seul individu ou d'une petite équipe dévouée qui joue plusieurs rôles.

Si l'initiative comprend un seul individu qui joue ce rôle de « prophète-serviteur » dont nous avons parlé au chapitre 14, ce dernier a besoin d'être soutenu financièrement. Comment cela fonctionne-t-il ? Voici quelques modèles typiques :

- Un partenariat qui est plus petit et/ou plus localisé peut très bien être facilité par un bénévole. C'est fondamentalement l'approche la moins coûteuse.
- Dans les efforts de plus grande envergure, un facilitateur peut être prêté au partenariat par une organisation ou un ministère qui adhère à la vision et au processus de partenariat. L'organisation a conscience de l'importance d'avoir une telle personne qui aide le groupe à rester concentré et est le garant de l'efficacité du partenariat. Il peut s'agir d'un engagement à durée indéterminée ou pour une période prédéfinie. Parfois au début, il s'agit d'une période d'essai d'un ou deux ans.

Remarque : Comme nous l'avons observé plus d'une fois, la *continuité* de la direction est vitale, aussi bien dans la facilitation du partenariat et dans le suivi général de la vision que dans le travail commun. La continuité peut être assurée par un comité de pilotage, une équipe de facilitation ou un seul facilitateur. Évidemment, plus le sentiment d'appropriation est large, plus il y a de chance de réaliser la continuité. Quand la direction repose principalement sur un seul individu, l'effort est fragilisé.

- Dans certains cas, une tierce partie extérieure, engagée dans la vision de collaboration, finance le rôle du facilitateur. La partie qui finance sait que le rendement de l'investissement a de fortes chances d'être multiplié plusieurs fois, car le partenariat ou le réseau réduira les activités en double, accroîtra l'efficacité et encouragera des initiatives nouvelles et créatives.
- Le partenariat atteint un niveau et une complexité tels que le besoin d'une facilitation à plein temps est reconnu par tous et les membres sont prêts à financer ce rôle ainsi que les coûts administratifs qui y sont associés. Ils votent un budget pour couvrir ces dépenses et en partagent les coûts – de façon équitable ou selon une autre formule convenable.
- Les membres prenant part aux partenariats peuvent faire des contributions non-financières ou « en nature » telles que des salles de bureaux, du personnel de secrétariat ou administratif de soutien, des services comptables, des services courriers ou des services informatiques.

Les coûts administratifs : Des frais supplémentaires sont nécessaires pour couvrir un bon nombre de besoins dans un partenariat : voyages pour le facilitateur, communications, bureau et équipement, fournitures, etc. ; si le facilitateur proactif prête une attention sérieuse et régulière aux participants et aux partenariats, ces coûts s'accumulent. Comment un partenariat ou un réseau arrive-t-il à couvrir ces coûts ? Les partenariats peuvent choisir l'une des approches suivantes, ou une combinaison de ces approches :

- Occasionnellement, un facilitateur peut financer ses propres frais occasionnels ou ses dépenses générales. Ces montants peuvent être accordés par l'organisation d'origine du facilitateur ou provenir d'une sorte de système de soutien personnel. C'est rare, mais cela arrive.
- Lorsqu'un partenariat émerge, comme dans l'exemple précédemment cité, les membres du groupe comprennent l'importance des services qui leur permettent de travailler de manière efficace. À travers des engagements volontaires, une évaluation des participants ou toute autre voie consensuelle, le groupe finance ces coûts essentiels. Cela signifie évidemment qu'une équipe comme un comité de pilotage ou un groupe de gestion des finances doit, avec l'aide du facilitateur, élaborer un budget convenable pour le recommander au partenariat. Les recommandations doivent inclure non seulement le détail des coûts, mais aussi des idées sur la manière de les répartir.

- Les coalitions structurées de manière plus formelle fonctionnent souvent avec des droits ou frais d'adhésions, basés souvent sur le budget de l'organisation membre ou sur tout autre formule mutuellement convenue.

Les coûts des réunions ou des conférences : S'interroger sur le financement ou l'organisation d'un partenariat équivaut à se demander « Quelle est la longueur d'un bout de ficelle ? ». Vous devez savoir spécifiquement de quel genre de ficelle il s'agit, et à quelle fin elle est utilisée. Il en va de même pour les réseaux ou les partenariats.

- Les premiers coûts liés à l'organisation des réunions sont généralement couverts par le budget propre de chaque ministère ou organisation – les personnes ou les ministères les plus intéressés. Occasionnellement, il y aura une tierce partie – une fondation, une Église, un individu, un donateur ou une institution pour qui l'idée de collaboration est une priorité. Lorsque la vision est présentée convenablement, ces derniers sont prêts à vous fournir un fonds de fonctionnement. Souvent, le financement se fait de manière décentralisée et adaptée tout au long des phases d'exploration et de lancement. Les frais d'hébergement pour ces réunions sont normalement répartis de façon équitable, les participants prenant en charge les coûts de logement ou de restauration.
- Dès qu'un partenariat se met en marche, l'équipe de facilitation (le ou les facilitateurs et le comité de pilotage ou une autre équipe de direction) doit développer une méthode de financement des travaux en cours qui convienne à tout le groupe. Les coûts pour les réunions en petits comités ou pour les réunions de travail sont généralement pris en charge par les participants. Les coûts administratifs pour les grandes réunions – particulièrement celles qui demandent un travail à l'avance, des documents imprimés, des communications à grande échelle et des coûts sur place – sont souvent couverts par des droits d'inscriptions. Dans de nombreux partenariats et réseaux, certains participants n'ont pas les moyens de payer les coûts de réunions, aussi un montant est inclus dans les coûts globaux d'inscriptions qui peuvent servir de subvention pour ceux qui n'ont pas d'autres moyens de participer.

Le partenariat en pratique : Pendant plusieurs mois, l'équipe d'exploration avait travaillé à l'identification des organismes chrétiens qui semblaient être la clé des actions concernant les

sans-abris et le chômage dans la ville. Parmi la douzaine d'organismes identifiés, quatre animaient un programme très intéressant mais n'avaient pratiquement pas de fonds. Il a été convenu que tout le monde devait se réunir, prier et discuter de la situation de la ville et comment ces organismes et les Églises locales pourraient faire face au défi. Ils considéraient qu'il leur fallait trente-six heures pour leur réunion, en commençant par exemple à midi le premier jour et en travaillant jusque tard dans l'après-midi le jour suivant. Ils savaient qu'ils avaient besoin de se concentrer et de se tenir à l'écart des distractions telles que les appels téléphoniques au bureau, les rendez-vous, etc. Alors la décision fut prise d'aller sur le site d'un camp de retraite à environ 40 kilomètres de la ville. Cependant, les quatre organismes à budget réduit du partenariat n'avaient pas les moyens d'envoyer deux membres de leur équipe, même si les coûts de la retraite étaient modestes. Lorsque les autres ministères l'apprirent, ils décidèrent de donner un peu d'argent en supplément pour garantir la participation des ministères moins aisés.

Les coûts des projets : Un modèle de fonctionnement classique pour les partenariats est qu'ils développent des idées qui ne sont *réalisables que parce qu*'ils travaillent ensemble. Ces projets requièrent souvent des ressources nouvelles ou spécialement réparties – du temps, du personnel, des locaux et de l'argent. Une des grandes expériences de la collaboration du Royaume est de trouver une idée qui soit plus grande que « chacun de nous », puis de trouver un moyen, *ensemble*, de l'équiper et de la réaliser.

Quelles sont les approches typiques de ce défi ?

- Les projets réguliers peuvent être entièrement pris en charge, avec des ministères partenaires qui fournissent divers éléments clés à partir de leurs propres ressources. En d'autres termes, les projets peuvent être pourvus grâce aux ressources internes du partenariat.
- Certains projets sont d'une telle ampleur que les organismes participants décident de retourner à leurs organisations respectives pour demander que cet effort de collaboration devienne une priorité dans la collecte de fonds de leur organisme. Chaque organisme travaille activement avec ses contacts pour financer le projet commun. Une variante de cette approche est que les ministères participants peuvent développer un ensemble de ressources communes ou écrire une proposition commune qu'ils pourront tous utiliser lors de leurs

collectes de fonds. Cela assure la crédibilité de la présentation et permet à chaque ministère de présenter facilement le projet.

- Une autre approche consiste pour les ministères dans le partenariat ou le réseau à convenir du but ou du plan d'un projet, puis à formuler une proposition ou une présentation de projet commun. Au nom de tout le groupe, ils présentent le projet à une source extérieure de financement – une Église, une confession, une fondation ou toute autre source de financement.

Le partenariat en pratique : Un partenariat regroupant environ dix ministères travaillait dans un pays hors de l'Occident avec une Église petite, mais en pleine croissance. Les responsables laïcs de l'Église locale émergente demandèrent au partenariat de les former pour créer de petites entreprises qui permettraient de soutenir les familles et, par conséquence, la vie et la santé des nouvelles Églises. Le partenariat s'est lié à un ministère à l'extérieur du pays qui avait fait ses preuves en aidant les croyants nationaux à monter de petites entreprises et qui avait exprimé son intérêt pour le projet. Après un travail et une planification considérables entre les responsables de l'Église locale, l'organisme spécialisé dans les ressources et le partenariat, un plan fut convenu. Il devait s'étendre sur plusieurs mois et impliquerait au moins quatre déplacements des responsables locaux dans la capitale, et au moins trois voyages d'un groupe qui dispenserait une formation en gestion des ressources dans cinq districts régionaux.

Le coût total estimé pour la première année était d'environ 16 000 dollars. Tout en priant et discutant ensemble sur la manière de couvrir ces coûts, deux organismes ont identifié de grandes Églises qu'ils savaient être intéressées par la région. Le groupe a divisé le budget pour trouver le coût moyen pour chacun des nationaux qui allaient être formés. Avec environ vingt participants nationaux potentiels, cela revenait à 800 dollars pour chacun. Il a été convenu que les nationaux contribuent quelque peu afin d'accroître leur sentiment de responsabilité et leur détermination dans la formation. Le partenariat a fait une proposition à chacune des deux principales Églises intéressées de financer des bourses d'études à 800 dollars l'une et leur a demandé de considérer dix d'entre elles. Finalement, trois Églises se sont impliquées, dont deux ont même envoyé des petites équipes pour rencontrer les

nationaux, aider au développement de programmes de formation et faire des rapports à leurs Églises. Encore une fois, l'effort commun a rendu possible quelque chose qui aurait été irréalisable si nous l'avions fait séparément.

Nous convenons que la question de l'argent est une question clé. Les gens semblent nerveux ou anxieux lorsque l'on parle d'argent. L'argent a causé beaucoup plus de soucis que bien d'autres éléments qui sont en fin de compte beaucoup plus importants. Mais la question de l'argent est incontournable. Il vaut mieux que vous et votre équipe travailliez activement pour faire du sujet de l'argent une bonne expérience, au lieu de la mauvaise expérience que tout le monde attend. En réfléchissant de manière créative, en faisant confiance à Dieu pour guider le cœur des gens et mettre la question d'argent dans la perspective adéquate, vous consoliderez votre partenariat et le rendrez plus efficace.

Nous avons tendance à valoriser les choses qui sont utiles pour nos vies et pour nos ministères. Plus nous valorisons quelque chose, plus cette chose est prioritaire à nos yeux. Ceci est un principe de base, mais c'est aussi le moteur qui dirige les partenariats et les réseaux. Nul part ce principe est mieux illustré que dans le financement. Si le partenariat est une priorité, on trouvera un moyen de le faire fonctionner financièrement.

Une dernière réflexion à propos de l'argent. Dieu désire-t-il que son peuple travaille ensemble ? Si nous suivons la volonté de Dieu, avons-nous foi que Dieu répondra à nos besoins – particulièrement si l'initiative à laquelle nous travaillons oriente les hommes vers Jésus ? Le budget de votre partenariat est une occasion idéale de voir qu'Il soutient les idées d'actions qu'il a mis dans votre cœur.

CONTINUITÉ ET PRÉVISION

Dans un partenariat ou un réseau, il est important que les choses aient un caractère familier et prévisible pour donner aux gens un sentiment de sécurité et de constance dans leur approche. Les choses familières ou prévisibles sont importantes, parce que nous sommes amenés à dépendre de certaines choses - certaines personnes, certaines procédures, certains endroits où nous mangeons ou faisons nos emplettes. Le style d'adoration dans notre Église est un élément important qui nous pousse à nous identifier à ce groupe.

En même temps, vous devez constamment renouveler la vision, prendre des initiatives et être encouragés par les résultats atteints. Votre partenariat a besoin d'être fiable et rafraîchi. Quelle que soit votre structure, la manière dont vous gérez l'argent ou dont vous abordez les décisions, les individus ou les ministères membres de votre partenariat doivent savoir à quoi s'attendre. Mais que cela ne devienne jamais ennuyeux ou juste une activité comme une autre.

De plus, peu importe la façon dont votre partenariat aborde les structures, l'argent, etc., *la continuité est capitale*. La continuité est différente du simple fait d'être prévisible, bien que ces deux facteurs soient liés. Votre partenariat a besoin de continuité dans cinq domaines clés : la vision, la mémoire, la direction, le processus et la structure. Tous les cinq, à part la mémoire, sont traités ailleurs.

A mesure que les relations, les informations, les décisions, les priorités, les actions entreprises, les bons et les mauvais moments viennent et passent, ils deviennent une sorte de banque de données du partenariat. C'est comme dans la vie. Nous nous référons constamment à nos expériences passées pour prendre des décisions dans le présent pour le futur. Imaginez-vous ce qui arriverait si vous ne pouviez faire appel à vos expériences précédentes. L'orientation et l'efficacité seraient presque impossibles. Il en est ainsi avec les partenariats. La continuité conduit à la stabilité et à l'efficacité lorsque nous bâtissons sur notre expérience collective. La discontinuité peut aboutir à un grand malaise, à des changements peu judicieux en cours de route et à un redémarrage des choses que nous avons déjà achevées. C'est toujours coûteux et cela entraine de sérieux problèmes.

En un mot, les gens doivent connaître le fonctionnement du partenariat et se sentir à l'aise avec celui-ci.

Un philosophe de l'antiquité est réputé pour avoir dit : « Le déclin d'une grande nation est marqué par l'adoption de nombreuses lois. » Lorsque la vision principale et les valeurs se perdent, les citoyens croient qu'ils peuvent passer à des styles de vie prévisibles ou préférés en renforçant les règles. Mais tout finit par échouer. Le cœur de la communauté – sa vision et les valeurs par lesquelles elle faisait vivre cette vision a disparu. Les règles ne peuvent jamais servir de substitut adéquat.

INCLUSION OU EXCLUSION

À moins que vous n'ayez une raison spécifique de limiter le nombre de participants à votre partenariat, je vous encourage à structurer vos efforts

pour favoriser un esprit *inclusif*. Nous voulons simplement que tous partagent nos préoccupations et notre vision. Il est évident que les considérations pratiques concernant la communication, le budget, les complications, l'expérience requise, et bien d'autres facteurs, peuvent déterminer qui peut ou ne peut pas faire partie de votre partenariat. L'industrie informatique parle fréquemment d'«open source », c'est-à-dire qu'un programmeur peut regarder à l'intérieur d'un programme et même changer ou renforcer le programme. Tout au long de l'histoire, des clubs formels et informels ont été établis pour inclure *et exclure*.

Dans nos mondes spécialisés, même dans le ministère, c'est souvent « nous » et « eux ». L'esprit du partenariat est d'inclure tous ceux qui partagent la vision.

Notre époque est une époque d'exclusion, parce que le monde est de plus en plus fractionné en petits morceaux. Les résultats sont souvent horribles. L'exclusivité politique, raciale, religieuse et économique signifie le plus souvent que quelques-uns sont dedans et que la majorité sont dehors. Un élément crucial de notre témoignage chrétien est la grâce que nous dégageons et l'ouverture que nous manifestons. Rappelez-vous que Jésus n'a pas été crucifié parce qu'il était *exclusif*, mais plutôt à cause de son caractère *inclusif*.

C'est le fait qu'il marchait, parlait et mangeait avec les pécheurs et les démunis qui dérangeait le système. Bien qu'il soit essentiel de s'engager dans les vérités bibliques fondamentales, faites tout ce qui est de votre possible pour structurer votre partenariat comme un environnement *ouvert* plutôt que *clos*. Les nouveaux participants ne doivent pas seulement être les bienvenus, mais doivent se *sentir* bienvenus. La dernière chose que vous voulez communiquer est que vous avez établi un club exclusif.

Alors comment nous organiser ?

ORGANISATION ET STRUCTURES QU'EST-CE QUI EST RÉELLEMENT NÉCESSAIRE ?

Si la forme suit la fonction – c'est-à-dire que *la manière* dont nous organisons les partenariats ou les réseaux dépend de *ce* que ces derniers entendent faire – il y a vraisemblablement autant de *formes* de structures organisationnelles que d'*objectifs*. C'est évident, n'est-ce pas ?

Les efforts de collaborations varient grandement depuis les projets simples entrepris par quelques personnes sur une courte durée jusqu'aux initiatives complexes, à long terme, impliquant des centaines individus et

organisations. Pour réussir, ces diverses initiatives auront besoin de structures organisationnelles très différentes. En matière et de réseaux, un seul modèle ne convient pas à tous ! Il n'y a pas qu'une seule voie juste.

Jetons un regard sur quelques-unes des structures qui, depuis des années, ont émergé et comblé les besoins de personnes et de ministères travaillant ensemble.

La prise de conscience **:** Avoir simplement conscience de l'autre est un véritable progrès pour le peuple de Dieu. Qui d'autre fait ce que je fais ou s'intéresse aux choses auxquelles je m'intéresse ? Trop d'efforts en double, de gaspillage d'argent, de rancœurs, de guerres de clans et de dissipation d'énergie auraient pu être évités au fil des ans si les individus s'étaient simplement demandés : « Suis-je la seule personne à avoir cette idée ? Quelqu'un fait-il déjà cela ou quelque chose de semblable ? Quelqu'un l'a-t-il déjà essayé ? Si oui, qu'est-ce qui s'est passé ? »

Nous avons tendance à nous imaginer que nous sommes les premières personnes à avoir pensé à une idée particulière. Soumettre notre idée à une étude diligente et la vérifier auprès d'autres personnes est une première étape importante. Au chapitre 10 qui traite de l'exploration du partenariat, nous avons largement discuté de cette phase du développement d'un partenariat ou d'un réseau et comment la mener de façon efficace.

La conscience des autres peut être très importante. Elle peut vous permettre d'évoluer vers quelque chose de très distinct ou complémentaire de ce que les autres font – pour éviter de fournir à nouveau les mêmes efforts et gaspiller les ressources. Mais auparavant, vous pourriez poser les questions suivantes :

- Ce que je projette de faire est-il si unique en termes d'ambition et de caractère qu'il n'y a pas de potentiel ou de possibilité de collaborer avec les autres ?
- Est-ce que la région géographique dans laquelle je désire servir une zone où personne d'autre ne travaille, où personnes d'autre n'a d'intérêt ?

Honnêtement, il est rare que la réponse à ces deux questions soit « oui ». Cela arrive, bien sûr. Mais si tel est le cas, la question suivante pourrait être : « Qui a une vision similaire, mais dans une région géographique ou fonctionnelle différente, et qui veut bien se joindre à moi ? ».

Si un certain nombre de personnes ou de ministères travaillent dans votre région d'intérêt, soit dans la même activité, soit dans une même localité géographique – soit les deux – il est difficile que tout le monde soit

en contact. Rester au courant de ce que les autres font demande une communication continue et active. Dès que vous vous intéressez à cette sorte de communication, vous êtes déjà dans les premières étapes d'un réseau.

Le contrat : Souvent, le nombre de personnes impliquées est petit, le projet est simple ou la distance géographique entre les parties intéressées est grande. Faire un pas au-delà de la prise de conscience, consiste à se *reconnaître* les uns les autres, à s'engager pour le meilleur intérêt des uns et des autres, c'est reconnaître la vision que vous partagez en commun. Le pacte peut être un effort commun à court terme mais intensif. Il peut impliquer la prière, la communication occasionnelle, et si possible des rencontres face à face occasionnelles. Un contrat, bien que moins formel que d'autres approches de collaboration, peut être un moyen efficace pour vous aider à canaliser les ressources, réduire la répétition et renforcer l'efficacité.

Les réseaux : La reconnaissance ou un contrat entre des personnes ou des ministères aboutit souvent à des réunions de travail informelles qui, en conséquence, conduisent à un réseau dans lequel les participants partagent des informations, des idées ressources, de saines pratiques et des encouragements.

Revenons sur les définitions évoquées au début du livre.

> Un réseau : *Tout groupe d'individus ou d'organisations partageant un intérêt commun, communiquant régulièrement entre eux pour renforcer leurs objectifs individuels*.

Les termes clés ici sont *intérêt commun* et *objectifs individuels*. Bien que les participants à un réseau puissent avoir en commun un intérêt dans un sujet particulier, ils n'ont *aucune* intention de réaliser un projet commun. Éveiller simplement les consciences et renforcer les communications réduit généralement les répétitions et permet à chaque ministère d'accroître l'efficacité de son propre travail.

Un principe clé du partenariat

Même la forme de collaboration la plus simple a besoin d'une communication active. Quelqu'un doit prendre des *initiatives*. Cette personne doit être également engagée dans une communication efficace au sein du groupe et dans la réalisation des objectifs du groupe. Qu'il s'agisse d'un contrat informel d'un groupe de quelques personnes ou d'un partenariat

complexe de plusieurs organismes formellement constitué, il est vital que le leader /serviteur soit attaché aussi bien au processus qu'au but..

Lorsque des questions ou des opportunités spécifiques naissent, souvent les réseaux sont le "vaisseau amiral" d'initiatives ou de partenariats à l'intérieur de la vision globale et de la structure du réseau.

Le partenariat en pratique : Dans toute de la ville, un réseau de plus de cinquante ministères spécialisés et d'Églises locales soucieux d'atteindre et servir les enfants dans les lycées s'était formé. L'un des problèmes spécifiques qu'ils avaient identifiés était la consommation de drogue chez les adolescents. Neuf des ministères et des Églises locales formèrent un groupe de travail qui s'est transformé en mini-partenariat pour résoudre le problème. Ils ont créé des liens avec des écoles, des parents, des organismes communautaires, des organismes chargés de l'application des lois, des conseillers et d'autres programmes clés en rapport avec les enfants et la drogue. Ils faisaient régulièrement des rapports à tout le réseau. En raison de ces liens avec un réseau plus large, davantage d'organismes se sont impliqués. L'équipe de travail a été capable de joindre ses efforts à d'autres initiatives au sein du partenariat chargées du camping, des services aux familles mono-parentales et du tutorat.

Dans cette illustration, le partenariat avait un *but général* – partager l'amour et la puissance de Christ avec les jeunes lycéens. Mais c'était *un incubateur et un foyer de motivation pour diverses initiatives spécifiques* qui étaient importantes pour l'objectif clé du réseau.

Comme nous l'avons déjà vu, les distinctions entre les divers types de collaborations du Royaume peuvent souvent être floues. Au début de cette section sur l'organisation et les structures, nous avons vu que ce qui est habituellement le mieux, c'est ce qui est *absolument nécessaire* pour que le travail soit accompli avec efficacité. La reconnaissance peut devenir une relation de contrat. Les contrats peuvent ouvrir la voie à des réseaux plus efficaces. Et les réseaux peuvent engendrer divers types de partenariats.

Un principe clé du partenariat

> Commencez avec la structure minimale dont vous avez besoin. Il est facile d'ajouter des éléments à la manière dont vous travaillez ensemble. Mais il est plus difficile de démonter les structures une fois que les attentes et les manières de faire les choses sont établies.

Rappelez-vous, il est bon d'être simple. Moins vous avez de structure pour accomplir votre vision, moins vous avez besoin de maintenance, et plus les ressources peuvent être focalisées sur vos premiers résultats. Un ancien dicton dit : « *Triste est l'homme qui bâtit une tour pour protéger son territoire et qui le perd en devenant le gardien de la tour*. »

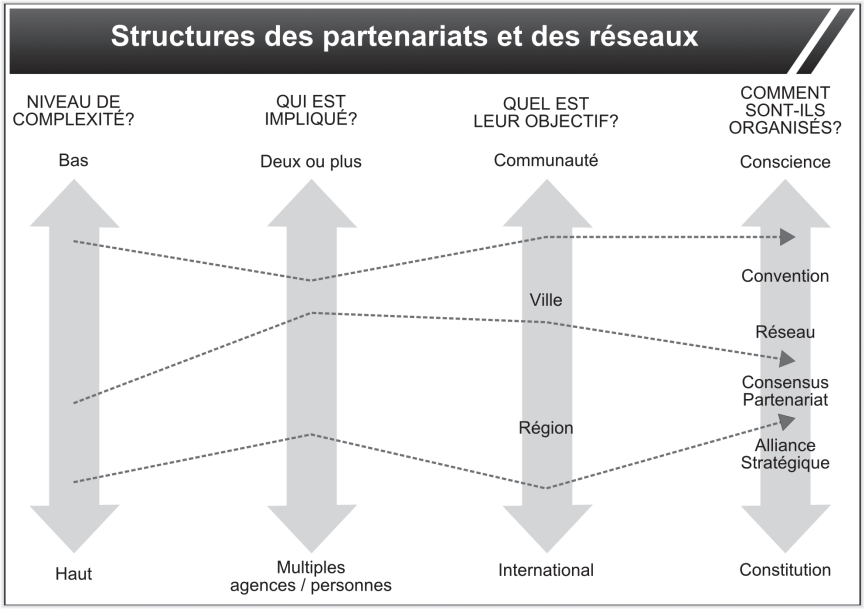
La nature humaine préfère la sécurité et le prévisible. Il est rare, particulièrement pour *des groupes de personnes*, de prendre des risques. C'est une autre raison pour laquelle travailler ensemble n'est pas le mode opératoire privilégié de la communauté chrétienne. En tant qu'individus ou groupes chrétiens, nous sommes plus intéressés par nos propres affaires, là où nous *pensons* au moins maintenir le contrôle. Prendre le temps de travailler avec les autres accroît les risques et les incertitudes. Lorsque finalement nous nous réunissons autour d'une vision, pour réduire les ambigüités et les incertitudes, la tendance consiste à établir si fermement les « règles » du jeu que souvent, observer les règles peut être plus important qu'accomplir la mission.

Un bref regard sur le schéma suivant vous fournira quelques-uns des éléments clés qui vous aideront à déterminer comment organiser vos efforts de collaboration.

- Dans quelle mesure la vision que vous avez à l'esprit est-elle complexe ?
- Combien de personnes et/ou de ministères seront impliqués ?
- Quelle est la zone géographique ciblée (la distance rend souvent la communication et la coordination plus difficile) ?
- Quel genre de structure organisationnelle vous aidera au mieux à atteindre vos objectifs ?

Expliquons brièvement le schéma.

1. Sur la ligne supérieure, nous remarquons que le projet est plus ou moins simple. Seulement deux personnes sont impliquées ; elles ont pris l'engagement de prier et travailler ensemble ; et le projet est mis en œuvre dans leur propre quartier ou communauté.



2. La ligne du milieu représente un groupe travaillant sur un projet très complexe. Une douzaine de ministères ou d'individus sont impliqués. À cause des multiples facettes de la vision, ils pensent, du moins au début, que travailler en réseau est judicieux ; et le défi complexe qu'ils cherchent à atteindre est leur propre ville.
3. Sur la ligne inférieure, nous voyons que le but d'atteindre des populations non touchées à l'échelle internationale est complexe. Cela implique plus de trente ministères et ils ont décidé de travailler, du moins au début, dans un partenariat où ils prennent des décisions par consensus.

Ces questions aideront votre groupe à réfléchir davantage sur le type de structure ou de d'organisation qui sera le plus approprié :

- Comprenons-nous clairement ce que nous voulons accomplir ?
- Comment allons-nous définir le succès ?
- En admettant que nous réussissions, comment allons-nous en partager le bénéfice ?
- Combien de personnes ou de ministères seront impliqués, et pendant combien de temps ?
- Chaque organisme travaillera-t-il pour lui-même, ou aura-t-on besoin d'efforts coordonnés entre tous les partenaires ?

- Pour accomplir notre vision, de quoi aura-t-on besoin en termes d'argent, de personnes ou d'autres ressources ?
- Si l'argent est nécessaire pour des projets communs, comment sera-t-il obtenu et géré ?
- Dans quelle mesure est-ce utile de communiquer constamment entre participants et ou de rédiger des rapports ?

En règle générale, plus le groupe a beaucoup de choses à faire *ensemble* – gérer l'argent, coordonner les projets, responsabiliser chacun et assurer la communication régulière ou les rapports avec les quatre catégories de parties prenantes décrites au chapitre 15, plus il a besoin de structure.

Le partenariat en pratique : Le groupe s'était engagé à travailler ensemble pour atteindre une population importante non touché. Sur le terrain, les témoignages, les médias, les traductions et d'autres fonctions spécialisées étaient impliquées.

Depuis plusieurs années, un de ces organismes pourvoyait au financement consacré à l'évangélisation de ces populations, mais n'avait jamais pensé que les circonstances se prêtaient à ce qu'il y travaille lui-même. Il s'avérait que cet organisme avait un passé d'actions d'évangélisation de cette région, mais qu'il avait des idées très spécifiques à propos des alliances auxquelles appartenir ou ne pas appartenir. Même si la position ou les objectifs théologiques de ces alliances étaient en adéquation avec ceux de l'organisme, pour des raisons historiques, ils ne pouvaient pas entrer dans des accords qui pourraient « diluer » les droits individuels de prises de décisions de l'organisation. De ce fait, un partenariat « institutionnel » était hors de question. Mais les représentants de ce groupe confessionnel ont fait comprendre qu'ils voulaient participer au projet et contribuer aux fonds.

Les participants ont pris un temps pour prier concernant les choix. Finalement, ils décidèrent que le strict nécessaire pour eux était 1) une organisation pour fournir du soutien administratif et logistique et produire régulièrement un résumé de leurs réunions et de leurs décisions communes ; 2) un facilitateur prêté par une organisation pour assurer que les communications continuaient et que les projets avançaient ; 3) une autre organisation pour gérer tous les problèmes financiers communs du groupe et communiquer des rapports mensuels à chaque partie.

Pour intégrer le tout, ils écrivirent un protocole d'accord entre eux qui stipulait qu'ils étaient d'accord avec ces éléments structurels. Le partenariat était un modèle de simplicité, mais c'est tout ce dont on avait besoin. Les petites organisations ainsi que les grandes étaient satisfaites. Et le groupe confessionnel obtint ce dont il avait besoin : des rapports qui allaient régulièrement au siège avec une bonne comptabilité financière et des rapports sur l'investissement de leur fonds. Finalement, cette structure plus ou moins informelle était adéquate pour servir ce qui est devenu aujourd'hui une collaboration pleinement fructueuse, qui dure depuis plus de dix ans et qui réalise des projets communs, avec un budget actuel évalué à 60 000 dollars par an.

Will Rogers, humoriste, écrivain et philosophe américain faisait allusion aux dangers de la complexité lorsqu'il dit : « *La Rome Antique a connu un déclin parce qu'elle avait un Sénat ; maintenant quel sera notre sort avec une Chambre et un Sénat ?* »[1]

C'EST UNE CHOSE D'EN PARLER, UNE AUTRE DE LE FAIRE !

Comme nous l'avons vu, travailler ensemble peut prendre plusieurs formes. Mon expérience est que les mots se mettent souvent en travers du chemin et créent parfois de la confusion et des obstacles à une communication efficace. C'est particulièrement le cas dans les premiers stades du développement de la collaboration. Nous avons tous des idées préconçues quant au sens de certains mots ou certaines expressions. En général ce sens est basé sur nos expériences et non sur les définitions des dictionnaires. Travailler ensemble relève de la vie-même, et les gens sont très sceptiques quant il s'agit de travailler ensemble, pour des raisons que nous avons déjà évoquées. Au lieu de perdre du temps à chercher à donner un nom au type de collaboration que vous avez en tête, concentrez-vous sur la *vision* et communiquez correctement avec les autres *à propos de* cette vision.

C'est pourquoi, tout au long du livre, j'ai dit que ceux qui participent à un effort de collaboration doivent non seulement croire à la vision, mais aussi faire confiance aux gens et au processus. Comment parvenir à croire pleinement en ces deux éléments clés ? Uniquement en travaillant véritablement ensemble.

Un principe clé du partenariat

> Plus vous discutez à propos de la structure et employez des termes pour la définir *avant* que votre groupe ne se soit réuni et n'ait discuté, prié et travaillé ensemble, plus vous aurez des problèmes et plus d'explications vous aurez à donner des explications – souvent sans succès. À ce stade, vous et les personnes avec qui vous discutez aurez probablement peu d'expérience du travail ensemble et, par conséquence, peu d'éléments en commun sur lesquels vous appuyer. C'est pourquoi la structure doit toujours venir *après* et être définie par le but – la vision qui vous a poussé à vous réunir. Plus que jamais, *les mots doivent se définir par les actes et par l'expérience*.

En voici un exemple :

Un ami m'a recommandé de rencontrer un homme d'affaires qui, pensait-il, avait à cœur l'œuvre du Royaume, mais attachait également une grande valeur à la vision stratégique et à l'efficacité. Lorsque j'ai rencontré cet homme pour la première fois et que je lui ai décrit brièvement ce que nous faisions, il demanda : « Partenariat ? Qu'est-ce qui nous amène à utiliser un tel mot ? Qu'est-ce que cela signifie ? Il y a plusieurs types de partenariats. J'ai entendu le mot utilisé plusieurs fois pour ne rien dire. »

Eh bien, comme vous pouvez l'imaginer, j'ai été surpris. J'avais pensé qu'en entendant des mots qui *pour moi* représentaient des concepts tels que collaboration utile, réduction des répétitions, il en serait enchanté. Au contraire, mes mots n'ont fait que susciter davantage de questions. Pourquoi ? Parce que ces mots signifiaient autre chose pour lui.

Avec le temps, j'ai appris à bien connaître cet homme. Pendant des heures, nous avons parlé non seulement de *ce* que notre ministère faisait, mais aussi de *la manière* dont il le faisait. Nous sommes devenus amis, et il devint pour nous un défenseur très apprécié et un supporter loyal et généreux de l'œuvre. Il s'était habitué à notre usage des mots et se sentait plus à l'aise. Mais cela ne s'est produit que lorsque *les mots ont été définis par les actes*.

Imaginez si Jésus était venu au monde dans le seul but de parler. C'était l'intégration complète des paroles et des œuvres de Jésus qui lui conférait une si grande crédibilité et amenait les gens à dire, « il enseignait comme ayant autorité et non pas comme leurs scribes. » (Matthieu 7:29)

Quelles que soient vos bonnes intentions, votre foi en la vision, votre maniement des mots, rappelez-vous que vous parlez d'un secteur de la vie et du travail qui demande une *démonstration*, et pas seulement des discours.

CONSENSUS, ALLIANCES STRATÉGIQUES ET STRUCTURES CONSTITUTIONNELLES

Ces termes évoquent le processus de prise de décision, les obligations financières, etc. Ces trois termes peuvent être tout aussi utiles au développement d'un partenariat ou d'un réseau. Par conséquent, je les commenterai brièvement, parce que chaque groupe doit définir ce que ces mots signifient exactement pour sa propre situation. Enfin, la structure doit convenir à votre objectif et à la nature de votre groupe. Retenez, comme je l'ai dit auparavant, que les rapports de collaboration évoluent. Le travail pour lequel vous collaborez n'est pas nécessairement « gravé dans le marbre ». Une vision qui commence comme une reconnaissance mutuelle peut évoluer vers un réseau et, éventuellement, aboutir à une alliance plus orientée et hautement structurée. Un partenariat ou un réseau sain, c'est celui qui examine régulièrement sa structure puis s'interroge, « est-ce que cela nous convient » et « devons-nous faire des changements pour être plus efficaces ? » (Consultez à nouveau la section sur l'exploration au chapitre 13 et les exemples donnés en Annexe.)

Le consensus : Une définition simple du consensus est « une opinion ou une position adoptée par l'ensemble d'un groupe ».[2] Cela peut être la façon dont un partenariat ou un réseau prend des décisions. Cela peut également refléter la culture d'un effort de collaboration – une culture qui s'engage à travailler ensemble, mais qui souhaite le faire de façon informelle. Cela peut aussi signifier qu'un groupe souhaite avoir un plus grand sentiment d'unité que dans un vote constitutionnel dans lequel on peut obtenir un « oui » à propos d'une décision en comptant le nombre de têtes ou de mains levées, mais cela ne garantit pas l'unité. De façon générale, le consensus ne signifie pas l'unanimité, mais il signifie que le groupe affirme une action ou une décision dans l'esprit. J'ai souvent constaté que les partenariats ou les réseaux qui fonctionnent sur une base consensuelle ont fréquemment recours à des groupes de prière ou de réflexion pour écouter Dieu et chacun des partenaires. Dans certain cas, une décision finale peut être le fruit de plusieurs séances de prières ou de discussions. (Vérifiez les sections sur la prise de décision aux chapitres 11 et 13)

L'alliance stratégique : « Un accord entre deux ou plusieurs individus ou entités qui stipule que les parties impliquées agiront d'une certaine

manière pour accomplir un objectif commun. »[3] Ici l'accord est généralement une sorte de document écrit – un protocole d'accord, un contrat, ou une simple lettre dans laquelle les parties définissent leurs objectifs et leurs procédures de travail commun – que tous les membres signent. Naturellement, comme c'est le cas de plusieurs formes de collaboration, les alliances stratégiques ont du sens quand les parties impliquées ont des forces complémentaires.

Les structures constitutionnelles : « Le système des lois et des principes fondamentaux qui prescrit la nature, les fonctions et les limites d'un gouvernement ou d'une autre institution. »[4] Cette définition tirée et traduite de *The American Heritage® Dictionnary of the English Language, Fourth Edition*, dans notre cas, bien sûr, fait allusion à la manière dont les ministères collaborent ensemble. Les constitutions définissent en général l'objectif commun, qui sera impliqué, les conditions pour adhérer, comment les décisions seront prises et comment la structure peut être changée. Pour les partenariats, cela implique généralement de définir la vision, qui fait partie du partenariat ou du réseau et qui n'en fait pas partie (certains font la distinction entre membres ou membres potentiels de plein droit, associés ou aspirants), comment définir ou choisir les dirigeants, comment prendre les décisions, comment couvrir les dépenses générales et tout projet spécial, et les procédures pour modifier la structure.

Quelques observations générales pour récapituler :

1. Il n'y a pas nécessairement *une* seule corrélation entre la valeur ou l'importance stratégique de la vision et la nature de la structure dont vous avez besoin pour réaliser la vision.
2. Les partenariats ont besoin de familiarité, de prévisibilité et de fraîcheur pour donner aux gens un sentiment de sécurité et d'encouragement.
3. *La continuité est capitale*, quelle que soit la structure. La continuité contribue largement à la familiarité de votre partenariat ou de votre réseau dans cinq domaines clés : la vision, la mémoire, la direction, le processus et la structure.
4. Le financement et l'organisation d'un effort de collaboration peut impliquer n'importe quelle combinaison des approches décrites dans ce chapitre – ou leurs variantes. Faites le bon choix pour votre groupe. Veillez simplement à ce que l'ensemble du groupe comprenne et *adhère* non seulement à *ce* que vous faites, mais aussi à *la manière* dont vous le faites.

5. La communication est capitale. Un de mes amis, président d'une banque, m'a dit un jour : « Si vous n'êtes pas capable de rembourser vos dettes, le plus important n'est pas de faire des promesses, mais d'aller voir le banquier en personne et de lui expliquer pourquoi et ce que vous comptez faire concrètement à ce sujet. »

Dernières réflexions :

Les questions relatives à l'argent et à la structure ne disparaîtront jamais, aussi brûlante soit votre vision ou aussi convaincante soit votre histoire. L'initiative a un prix et pour accomplir vos objectifs, vous devez vous organiser de manière raisonnablement efficace. Ces *deux* éléments sont essentiels, et non accessoires. Dès que vous êtes parvenus à un accord sur la vision et la façon dont vous pourriez l'accomplir, abordez immédiatement les questions d'argent et de structure. Ne remettez pas cette discussion au lendemain.

SIXIÈME PARTIE

Cas spéciaux, opportunités spéciales

17

LES RÉSEAUX

Internationaux, fonctionnels et géographiques

Idée centrale

Nous vivons dans une mondialisation croissante, dans un monde de plus en plus interconnecté. Les communications constituent la révolution du moment ; les équipes se connectent partout dans le monde pour accomplir des tâches uniques. Ces développements coïncident avec la mondialisation de l'Église. Lier des chrétiens qui sont répartis à travers le monde mais unis par une vision commune est non seulement possible mais indispensable. Quelles sont les tendances, les opportunités spéciales et les défis uniques de ce nouvel ordre mondial ?

Des responsables africains de chaque pays se réunissent une fois par an pour remettre en cause leurs points de vue réciproques, apprendre, partager des exemples concrets et parler de leurs priorités mutuelles et uniques. Dans chaque pays, ce réseau de dirigeants se reflète dans des groupes nationaux de pasteurs et de responsables d'organisations chrétiennes. Tout au long de l'année, ces responsables sont reliés par courriel et par des réunions de travail fonctionnelles régionales ou nationales sur des sujets de

préoccupation majeure. La vision et les résultats pratiques du réseau appelé MANI (Mouvement pour les Initiatives Nationales Africaines) [1] aurait été impossible il y a vingt ans. Aujourd'hui, le coût du transport et des moyens de communication électroniques est plus qu'abordable. Ensemble, ils permettent aux gens de conditions différentes de travailler ensemble comme ils ne l'auraient jamais imaginé. Dans un réseau comme MANI, la vision partagée, les préoccupations et les expériences des individus deviennent une ressource exploitable par une communauté de personnes réparties sur de grandes distances, unies par une vision commune et des défis, et liées par de nouvelles technologies de communication.

Chaque région du monde est confrontée à son propre lot de problèmes spirituels, sociaux et économiques ardus qui doivent être abordés. L'Église, désireuse de partager la puissance et l'amour du Christ au niveau local et mondial, doit en être consciente et être *engagée dans* la résolution de ces problèmes. La diversité des circonstances, mais aussi la similitude des défis, favorise l'émergence de personnes qui non seulement *veulent* se connecter mais *peuvent* maintenant se connecter – souvent de façon durable et continue. D'où les opportunités croissantes et les défis de formation et de soutien aux réseaux qui s'étendent sur des distances extrêmement grandes.

Toutefois, on retrouve les mêmes problèmes à l'échelon local ou régional. Dans ma ville de Seattle, Washington, des dizaines de réseaux relient les gens ayant des intérêts communs : les sports, les rencontres, le développement économique, l'emploi, les arts, la médecine, la recherche, l'éducation et l'environnement. Chacun de ces secteurs a des centaines sinon des milliers de personnes qui partagent un intérêt sur certains aspects du sujet. Les réseaux, fortement facilités par l'Internet et le web, permettent à des personnes différentes de se connecter et de créer des groupes d'intérêts particuliers. Grâce aux réseaux, elles sont en mesure de partager des informations, des ressources et, dans de nombreux cas, de développer des groupes d'action ou des partenariats pour entreprendre des projets spécifiques.

Le nombre et la diversité de ces réseaux dans presque toutes les villes du monde ne cesse de croître. Ceci est dû en partie à l'évolution de la société qui suscite en nous la volonté ou le besoin de nous connecter avec des groupes plus diversifiés que la famille ou les amis proches. C'est aussi le résultat de l'évolution rapide de la technologie. Les moyens de communications électroniques (sms, messagerie, téléphone portable, Internet, satellite) nous permettent d'être toujours connectés, jamais hors de portée.

DEVONS-NOUS FAIRE UN CHOIX ENTRE RÉSEAU ET PARTENARIAT ?

Au début du livre, nous avons défini la différence entre les réseaux et les partenariats. Revenons brièvement sur cette définition :

Réseau : *Tout groupe d'individus ou d'organisations partageant un intérêt commun, qui communiquent régulièrement entre eux pour améliorer leurs objectifs individuels*.

Partenariat : *Tout groupe d'individus ou d'organisations qui partagent un intérêt commun, qui communiquent régulièrement, planifient et travaillent ensemble pour parvenir à une vision commune au-delà des capacités de chacun des partenaires*.

Notons que les réseaux partagent des informations, éventuellement des ressources pour que les individus et/ou les ministères puissent faire leur travail plus efficacement. D'autre part, les partenariats rassemblent les gens autour d'un projet commun ou d'une vision spécifique et, tout en rassemblant leurs efforts et leurs ressources, ils font quelque chose qu'ils ne pourraient pas faire individuellement.

En conséquence, lorsqu'on aborde des questions relatives à un environnement complexe comme une ville, ou à un environnement géographique étendu, comme dans un réseau international, il est plus réaliste et durable d'identifier d'abord des préoccupations et des ressources communes. Ensuite, il convient de développer un réseau en vue de partager ces ressources en rendant les individus ou les ministères qui y participent autonomes en vue d'une plus grande efficacité dans *leurs propres sphères d'influence*.

Nous avons également noté que bien souvent les réseaux sont des incubateurs pour les partenariats. Un petit groupe de ministères qui font partie d'un réseau développe une initiative qui met l'accent sur des questions spécifiques. Fréquemment, le réseau favorise deux niveaux de partage et d'encouragement : 1) Au niveau global, les réseaux relient des personnes de milieux divers ou à travers de vastes zones géographiques autour de thèmes spécifiques, mais très importants, comme les villes, les réfugiés, le sport ou l'édition et la distribution de la Bible. 2) Au niveau des projets, le réseau encourage la création de partenariats pour faire face à des questions très précises. Ces deux éléments de collaboration sont très complémentaires et ne doivent jamais être confondus ou considérés comme concurrentiels.

Les réseaux en pratique : La Coalition Internationale des Sports (International Sports Coalition – ISC) a transformé la coopération internationale pour l'évangélisation par le sport. Des Jeux olympiques d'été et d'hiver à la Coupe du Monde de football et aux courses de Formule 1, l'ISC a aidé les individus et les ministères à travailler ensemble sous une multitude de formes. L'ISC relie plus d'une centaine de ministères des sports dans le monde entier.

Alors que le réseau peut relier les gens au niveau macro, c'est le projet ou les partenariats spécifiques locaux qui mettent réellement en œuvre la vision sur le terrain, dans un large éventail de domaines pratiques. Les partenariats ISC font face à une variété d'initiatives telles que le témoignage personnel et l'encouragement des athlètes, la production de matériel à destination des athlètes, la coordination de témoignages et de services lors de grands événements sportifs internationaux fondés sur les initiatives de sport pour les Églises locales et la sensibilisation à travers le sport des enfants et des étudiants.

EXEMPLES D'INTERCONNEXION ENTRE RÉSEAUX ET PARTENARIATS

De bonnes nouvelles : de nouveaux réseaux apparaissent constamment ! De plus en plus de gens prennent conscience de l'importance de travailler ensemble, et en font une réalité ! Ne soyez pas confus par ce qui semble être un nombre ahurissant d'options. Chacun de ces types de réseaux ou de partenariats sont développés pour répondre à des besoins spécifiques. Plus tard dans ce chapitre, un schéma illustrera la façon dont les individus et les ministères pourraient tisser des liens vers et à travers ces réseaux et ces partenariats.

En attendant, intéressons-nous un moment au domaine médical. Il existe un large éventail de médecins *individuels*, des médecins généralistes aux médecins très spécialisés. On trouve des *groupes* spécialisés de médecins. Il existe des *cliniques* spécialisées, certaines plus générales dans leurs services. Il y a des *hôpitaux*, certains petits, d'autres grands, d'autres encore fortement axés sur la recherche. Chacun joue un rôle important. Chacun d'eux est un lieu de rassemblement pour les patients, les spécialistes, les chercheurs ou les techniciens. Mais ils sont tous plus ou moins

reliés entre eux. Les dossiers des patients peuvent passer de l'un à l'autre. En fonction des besoins spécifiques, des recommandations peuvent être faites entre ces personnes et les institutions. Au fil du temps vous découvrez celles qui correspondent à vos besoins médicaux. Il en est de même dans le monde croissant des réseaux et des partenariats de ministères.

Pour avoir une idée de sa diversité, consultez la page Networks sur le site web de « Power of Connecting » (www.powerofconnecting.net). Les liens sur cette page vous connecteront directement avec les réseaux de ministères à travers le monde. Voici quelques-unes des principales catégories de réseaux de ministères qui existent aujourd'hui et quelques exemples pour chaque cas.

LES RÉSEAUX DE RESSOURCES NATIONAUX ET INTERNATIONAUX

En Afrique du Sud, Singapour, Hong-Kong, Canada, Grande-Bretagne et États-Unis, pour ne mentionner que ceux-ci, des dizaines de réseaux constitués d'Églises, d'individus et de ministères sont *basés dans un pays d'origine ou pays-ressource*, mais existent pour servir l'évangélisation *d'un pays ou d'un groupe linguistique spécifique à l'étranger*. À ce jour, plus d'une centaine de ces « réseaux ressources » sont, d'une manière typique, reliés directement à des partenariats sur le terrain ou d'autres types de coalitions au niveau local. Habituellement ces réseaux sont constitués de personnes, de ministères et d'Églises dans un pays spécifique mais focalisé sur l'étranger. Ils tiennent généralement des réunions de travail annuelles, certains ont des sites web, d'autres parrainent des voyages sur le terrain et beaucoup sont un précieux point de ralliement pour le personnel de terrain en vue de partager les informations.

Une variation sur ce thème, ce sont les réseaux qui sont *basés dans un pays-ressource* mais qui sont véritablement internationaux, attirant des personnes-ressources et des ministères de la majeure partie d'une zone géographique plus vaste à l'étranger. Souvent, ils abordent des pays vastes et complexes comme l'Indonésie ou la Chine, ou une région qui peut être constituée de plusieurs pays qui font face à des problèmes similaires, comme la péninsule arabique. Ces réseaux fournissent un point de rencontre mondial pour les personnes sur le terrain et celles dans les pays aux ressources multiples. Beaucoup des personnes des pays ressources ne se rendront jamais personnellement sur le terrain. Mais ces réseaux internationaux constituent un endroit idéal pour se rencontrer, partager, se connecter, créer des alliances et explorer les options de création de ministère.

Des exemples de ces réseaux internationaux :

- Impact Indonesia
- China Challenge
- The Arabian Peninsula Consultation

En général, les réseaux ont au moins une réunion de travail chaque année, à la fois dans la région qu'ils desservent et dans un pays ressource. Beaucoup ont aussi des sites web et des groupes de travail permanents qui fournissent une connexion permanente.

Les réseaux fonctionnels nationaux et internationaux

Les spécialistes concernés par un sujet reconnaissent qu'il est très précieux de rencontrer et travailler avec des gens qui sont aux prises avec les mêmes problèmes. Ces réseaux peuvent fonctionner principalement à l'intérieur d'un seul pays ou alors ils peuvent être vraiment internationaux. Presque toujours, ils cherchent à connecter les ressources de leur domaine de spécialisation avec des initiatives locales.

Voici quelques exemples :

- International Sports Coalition (ISC) : reliant près de deux cents ministères à travers le monde, tous engagés à partager l'amour du Christ à travers les sports en des occasions particulières.
- Refugee Highway : bien qu'il se considère lui-même comme un partenariat, ce réseau relie des dizaines de ministères chrétiens dans des initiatives spécifiques afin de toucher et de servir les réfugiés dans leur « pays d'origine », dans les pays de « transit » et dans les pays de « destination ».
- International Forum of Bible Agencies : des agences engagées dans la traduction, l'édition et la distribution de la Bible sont reliées au sein de ce réseau mondial afin d'obtenir une plus grande efficacité.
- World by Radio : aide les ministères impliqués dans la radiodiffusion, tant dans la transmission que dans la production, à coordonner leurs efforts.
- cityreaching.com : aux États-Unis, un réseau national de ministères, d'individus, de dénominations et d'Églises locales déterminées à toucher leurs villes. La formation, les ressources et les réunions de travail locales ou régionales sont des composantes du réseau pour encourager et renforcer les liens entre les personnes partageant les mêmes points de vue.

- Christian Camping International : fournit des liens de communication, organise des réunions de travail et favorise l'accès aux ressources d'un large éventail aux ministères de camping autour du globe.
- International Orality Network (ION) : plus des deux tiers de la population mondiale sont classés comme « communicateurs oraux », et plus de soixante-dix pour cent de ceux-ci ne savent ni lire ni écrire. Le réseau international de l'oralité (ION) relie plus de 75 ministères mondiaux engagés dans une évangélisation et une formation de disciples extrêmement efficace dans ce vaste groupe largement ignoré par les matériaux et les stratégies occidentales.
- Le réseau VIVA : basé au Royaume-Uni, reliant les ministères locaux et régionaux concernant les « enfants à risque » à travers le monde, VIVA encourage les partenariats très rapprochés entre ses membres afin de former, de servir et de fortifier ceux qui travaillent dans ce domaine critique.

Les réseaux d'envergure nationale et régionale

Certains réseaux relient des gens et des ministères opérationnels dans des régions ou des pays. Voici quelques exemples :

- LINK : un réseau national en Indonésie connectant des ministères spécialisés, des Églises et dénominations qui sont axés sur des groupes de personnes non touchées par l'évangile, dans ce pays vaste et complexe.
- India Missions Association : basé en Inde, c'est le plus grand réseau national de missions dans le monde, avec 182 organisations membres représentant plus de 30 000 travailleurs. Le réseau aide dans les domaines de la formation, de l'édition, du partage des meilleures techniques pratiques, de la recherche, en reliant ses membres actuels autour de questions pertinentes.
- CRAF : à travers l'Afrique subsaharienne française (langue commerciale), CRAF relie les ministères engagés dans l'évangélisation et l'implantation d'Églises. Les initiatives de partenariat spécifiques à la langue sont intégrées dans plusieurs pays dans le cadre de CRAF.
- NAC : reliant les ministères depuis la Libye à l'est jusqu'à la Mauritanie à l'ouest, le NAC fournit un point de rencontre pour les groupes de travail régionaux qui travaillent sur les questions liées à l'évangélisation, aux dirigeants nationaux qui y découvrent

un espace de communication neutre, et le partenariat centré sur la langue ou les groupes ethniques d'Afrique du Nord.

- MANI : le mouvement pour les initiatives nationales africaines relie les dirigeants nationaux à travers toutes l'Afrique qui partageant une vision commune pour l'évangélisation de leur pays et les peuples non atteints de la région.

Il y a maintenant plus de vingt réunions annuelles de *réseaux régionaux* visant à faciliter l'établissement de liens entre les ministères, beaucoup se concentrant sur la catégorie des 10-40 ans.

LES PARTENARIATS STRATÉGIQUES DE TERRAINS MISSIONNAIRES

Ces partenariats sont généralement axés sur un groupe linguistique spécifique, sur une grande ville, ou quelque autre région géographique, sur un groupe ethnique ou linguistique. Du fait de leur rapide croissance depuis 1985, on dénombre actuellement une centaine de partenariats axés sur l'évangélisation des peuples du monde entier. Ils rassemblent typiquement tous ceux qui sont engagés à atteindre ou à servir un groupe linguistique ou un peuple, des traducteurs pour le personnel des médias, certains travaillant au sein des ministères des femmes et de la jeunesse, d'autres s'occupant de la santé ou des services éducatifs, et d'autres encore impliqués dans la formation de disciples et de dirigeants. En communiquant et en coordonnant leurs efforts, ils réduisent les actions en double, font croître l'efficacité et aident les gens à connaître Christ et à grandir en lui.

Les réseaux en pratique : Il y a quelques années, j'ai déjeuné avec un collègue suédois et un homme d'affaires danois accompagné de son fils médecin à Copenhague. Au cours du déjeuner, les deux Danois expliquaient comment ils avaient été fortement impliqués en offrant une gamme de services médicaux aux chrétiens se trouvant dans une situation très difficile dans un pays du Centre-Sud de l'Europe. Pendant que nous les écoutions, mon collègue et moi avions été impressionnés par leur savoir, l'innovation de ce qu'ils faisaient et la ténacité dont ils ont fait preuve pendant plusieurs années. Au cours de notre discussion, les deux hommes ont indiqué qu'ils étaient en prière afin de visiter un pays proche de l'Asie centrale où ils ont senti qu'il y avait une possibilité

de fournir des services similaires pour l'appui d'une Église émergente. Ils ont indiqué que dans le courant des deux ou trois prochains mois, ils planifieront une visite dans le pays pour étudier les possibilités et rencontrer les dirigeants nationaux et expatriés.

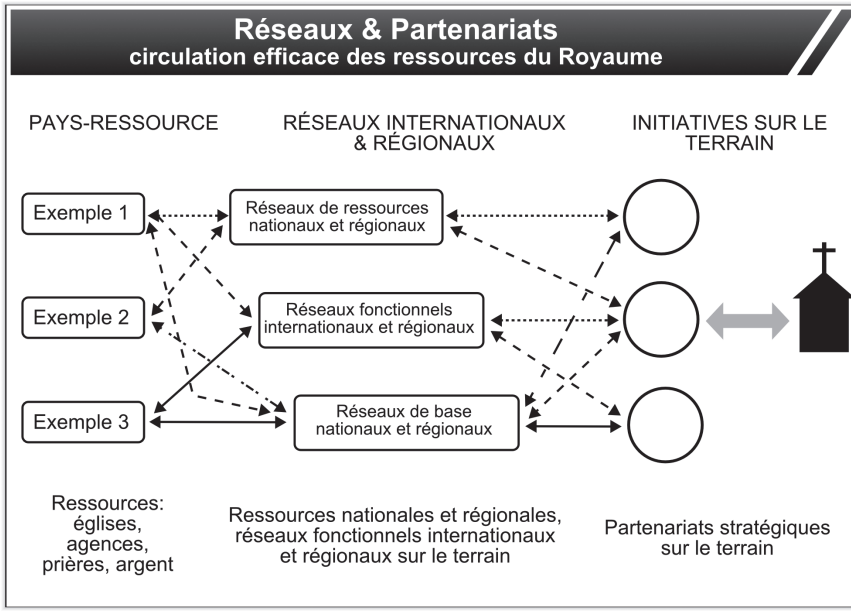
Pendant que nous les écoutions exposer leurs plans, je pris la parole en disant : « Savez-vous qu'il existe un partenariat de travail à l'intérieur de ce pays de divers ministères chrétiens qui encadrent et soutiennent l'Église émergente ? Une fois par an, les dirigeants de ce champ missionnaire se rencontrent à l'extérieur du pays avec un réseau international d'Églises et de ministères engagés dans le pays ». Ils furent surpris et demandèrent des précisions.

Mon collègue poursuivit : « Cette rencontre internationale est prévue dans deux semaines, mais je suis sûr qu'il est possible de vous faire avoir une invitation. Seriez-vous intéressé ? ». Les deux Danois manifestèrent clairement leur intérêt. Mon collègue parvint donc à leur obtenir une invitation (les questions de sécurité dans ce pays étant critiques) et, de façon surprenante, le médecin et l'un de ses collègues ont pu se rendre aux réunions de travail. Quelques semaines plus tard, nous avons reçu de leur part un message plein d'enthousiasme qui disait : « Nous vous sommes tellement reconnaissants d'avoir pu participer à cette réunion internationale de partenariat ! En trois jours, nous avons rencontré plus de gens, plus appris et fait plus de connexions que nous n'aurions pu en passant plusieurs semaines dans le pays par nous-mêmes ».

Le potentiel de croissance est extraordinaire, car ces réseaux facilitent les liens entre les individus et les organisations, soit sur une base régulière soit selon les besoins. Vous vous dites sûrement, « Comment peut-on appréhender tout cela ? » Le schéma ci-dessous donne des illustrations sur la façon dont les gens et les ministères peuvent, dans de nombreux cas, s'interconnecter à travers le nombre croissant de réseaux et de partenariats.

Puisque toutes les grandes catégories de ce schéma ont été décrites précédemment dans ce chapitre, nous allons examiner les trois exemples présentés ici.

Exemple 1 : Il s'agit d'une agence de développement international évangélique spécialisée dans les services de santé en Asie du Sud. Ils ont mené de grands programmes portant sur le VIH/SIDA, les soins de santé



primaires et la vaccination des enfants. Leurs connexions de réseaux sont les suivantes :

- Ils participent à un réseau de ressources occidentales afin de rencontrer d'autres organismes occidentaux, apprendre ce qu'ils font dans la région et explorer les possibilités de collaboration.
- Ils font partie d'un réseau international fonctionnel qui rassemble l'assistance chrétienne et le développement des ministères, et comprend un groupe de travail sur le VIH/SIDA.
- Dans la région, ils participent régulièrement à un réseau de portée régionale qui réunit les deux organismes ministériels nationaux et internationaux et leurs dirigeants. Ce réseau d'Asie du Sud-est a réalisé plusieurs initiatives conjointes entre ses participants.
- Au niveau local, l'un des pays dans lesquels ils travaillent dispose d'un partenariat stratégique de terrain. Ce partenariat donne à l'agence un large aperçu de ce qui se passe au quotidien à l'intérieur du pays et a produit un certain nombre de co-entreprises de production qui ont fait progresser le témoignage et le service des participants.

Exemple 2 : Cette agence est impliquée dans l'évangélisation à la base et dans l'implantation d'Églises au sein de groupes non encore touchés par l'évangile. Ils ont des liens avec :

- Le réseau de ressources occidentales qui leur permet de rencontrer d'autres personnes, des organismes, des Églises et d'autres encore qui se sont engagés avec ce groupe linguistique stratégique à l'étranger.
- Le réseau régional, qui inclut non seulement les personnes qui travaillent dans le même groupe de personnes, mais aussi d'autres qui sont proches et qui partagent des défis similaires et des possibilités d'apprendre les uns et des autres.
- Le partenariat stratégique lié au domaine du groupe linguistique spécifique. Travailler avec ce groupe leur permet de se tenir au courant de ce qui se passe dans le pays, de parler et prier avec les ministères partageant les mêmes idées, planifier ensemble et coordonner les efforts lorsque la vision commune émerge.

Exemple 3 : Il s'agit d'une Église locale qui est proactive dans son ministère missionnaire et a senti un appel pour tenter de rendre accessible le plus rapidement possible la bonne nouvelle de l'évangile aux 2,5 milliards de « communicateurs oraux » dans le monde, ceux qui ne peuvent pas lire les Écritures dans leur propre langue et qui sont souvent appelés analphabètes. Géographiquement ils ont ressenti un plus grand intérêt pour l'Afrique du Nord et l'Inde. Les liens de réseau qui ont été les plus précieux pour eux sont les suivants :

- La participation au réseau international de l'oralité, un réseau fonctionnel dans lequel ils ont pu se rencontrer, apprendre, partager leurs expériences et tisser des liens avec d'autres pour élargir leur portée.
- Ils participent à deux réseaux annuels de domaines régionaux, un pour l'Afrique du Nord et l'autre pour l'Inde. Ces séances de travail ont permis de rencontrer des gens ayant une expérience approfondie dans la région, qui sont aux prises avec des questions propres à la région.
- Enfin, il existe un partenariat local stratégique en cours pour un pays pour lequel ils contribuent à financer la formation et le matériel. Cela leur a permis de se connecter à la fois à des personnes-ressources et à d'autres qui pourront faire partie du réseau du ministère de base plus tard.

COMMENT TOUT CELA EST-IL ARRIVÉ ?

Le Dieu souverain de l'histoire a été à l'œuvre. Lorsque la ruée du changement global s'est accélérée dans les années quatre-vingt et

quatre-vingt-dix, le décor était planté pour que le peuple de Dieu puisse se connecter par de nouveaux moyens. La baisse des coûts du transport, la montée en puissance d'Internet et du courriel, l'éclatement des empires totalitaires, de nouvelles options pour des centaines de millions de personnes qui auparavant ne pouvaient être approchés et la mondialisation croissante de l'Église y ont tous contribué. Beaucoup ont pro-activement encouragé une approche de partenariat pour le ministère. Mais ce fut l'intersection de ces efforts avec la main de Dieu à l'œuvre dans les affaires du monde qui ont vraiment permis cette avancée remarquable des communications au sein du Royaume qui ne cesse de croître et a rendu la collaboration possible.

QUI SAIT QUOI ET POURQUOI ?

Vous pensez sans doute : « Je n'ai jamais entendu parler de ce genre de choses ! Si tout cela a vraiment lieu et que les choses sont en réalité en marche, pourquoi n'en ai-je pas entendu parler davantage? Et si cela a lieu sur la scène internationale, pourquoi n'en voit-on pas plus ici chez nous ? » Ou vous pouvez dire : « Ok, c'est très bien, mais je ne suis toujours pas sûr de savoir comment me connecter et m'insérer dans tout ça ! »

Le grand héritage des divisions au sein de la race humaine (l'origine ethnique, la langue, la culture, le tribalisme sous toutes ses formes, la théologie et l'égo) produit des barrières naturelles qui ont souvent augmenté et qui, au fil du temps, sont devenues presque impossibles à briser. En outre, nous sommes des créatures qui se forgent par habitude, habitudes qui offrent familiarité et sécurité : les même centres commerciaux, les mêmes amis, les mêmes activités. « Sortir » et changer de routine demande un effort conscient, la volonté d'aller à la recherche de nouvelles informations ou expériences. On peut appeler cela prendre des risques, qu'ils soient petits ou grands. À ceci s'ajoute le penchant naturel des Églises locales, des dénominations ou d'autres organisations chrétiennes à s'occuper de leurs propres affaires, sans communiquer avec les autres croyants. Donc, à moins d'être expressément allés chercher l'information ou de nous trouver dans un endroit où un effort de collaboration existe, il n'est pas surprenant que nous ne nous trouvions pas les uns les autres ou que nous n'ayons pas de moyen naturel de connaître ces développements.

Il existe un grand nombre de sites web, de bibliographies et d'autres ressources qui vous sont utiles pour vous aider à vous connecter et rester en contact avec ce que Dieu fait dans le monde entier, grâce à des gens comme vous ! Pour avoir accès à une liste de connexions récente, consultez le site international de réseaux et de partenariats : www.powerofconnecting.net.

Les partenariats et les réseaux en pratique : Au milieu des années 1920 deux missionnaires se rencontrent sur un quai à Bombay, tous deux en partance pour des congés après huit à dix ans sur le terrain. Bien que les deux soient originaires de Grande-Bretagne, ils ont été associés à des organismes de mission différents. Ils avaient entendu parler l'un de l'autre mais ne s'étaient jamais rencontrés face-à-face, l'un travaillant au nord-ouest de l'Inde et l'autre dans le sud. Au fur et à mesure que se déroulait leur voyage de retour sur le bateau à vapeur, ils se rencontraient de temps en temps, partageaient des histoires, des expériences et des questions. Leurs expériences partagées allaient de moments merveilleux et passionnants en voyant Dieu à l'œuvre au découragement et au désespoir extrême. Les missionnaires convinrent que les zones du pays où ils avaient travaillé étaient si différentes, que, sans les structures politiques nationales et coloniales, ils auraient tout aussi bien pu être dans des pays complètement différents. Ils ont chacun fait face à différentes langues, des coutumes locales et des défis uniques.

Mais au cours de leurs discussions, ils constatèrent que, au-delà de leur intérêt commun dans l'évangélisation et l'encouragement de l'Église nationale, ils ont fait en réalité face à de nombreux cas similaires. Tout en s'écoutant l'un l'autre, en partageant leurs histoires et ce qu'ils avaient appris, ils dirent tous deux de manière plutôt mélancolique, « Combien grandes auraient été nos actions si nous avions pu nous connecter, non seulement entre nous, mais aussi avec d'autres personnes confrontées à des situations similaires, si nous avions été en mesure d'apprendre et de nous encourager mutuellement ». À leur arrivée à Londres, ils se quittèrent.

Ces faits et les gens susmentionnés sont fictifs, mais il suffit de lire l'histoire des missionnaires et de parler avec ceux qui sont dans le domaine pour savoir que les circonstances ne sont que trop réelles. Les histoires et les expériences de travailleurs chevronnés n'ont pas été documentées ou consciemment diffusées dans la très large communauté des missions. L'occasion de partager avec les futurs missionnaires et de contribuer à l'efficacité et l'encouragement des missionnaires actuels a été en grande partie perdue. C'est un scénario joué des milliers de fois depuis le milieu des années 1700.

Cette scène missionnaire n'est pas propre à l'Inde. Cette situation a constitué un problème mondial continu. Certains personnes ont tenté vaillamment de documenter ce type d'informations et d'expériences et de les diffuser afin de susciter l'établissement de connexions. Des maisons d'édition en Europe, en Australie, en Angleterre et en Amérique du Nord ont publié des magazines et des livres contenant des informations sur l'activité missionnaire. Mais il n'y avait aucun moyen de « relier les points ». Le problème fondamental de l'isolement et de l'individualisme a perduré pendant des siècles.

La croissance récente des réseaux et des partenariats de ministères, combinée à la technologie qui facilite nos relations, ne résout pas automatiquement le problème. *L'isolement, l'individualisme et nos péchés basés sur la propension à agir seul nous obligent encore à prendre des initiatives et à travailler consciemment pour interconnecter le peuple de Dieu.*

LES RÉSEAUX INTERNATIONAUX : LES RÔLES SPÉCIAUX, LES DÉFIS SPÉCIAUX

Les bonnes nouvelles ? Les réseaux internationaux vous aident à communiquer à travers de grandes distances avec un groupe très diversifié de personnes *avec lesquelles vous partagez des circonstances et/ou des préoccupations*. Les mauvaises nouvelles ? Les réseaux internationaux relient des personnes très diverses sur de grandes distances ! La diversité et la distance : les deux grands défis des réseaux internationaux. Même avec des personnes vivant ensemble sous le même toit, comprendre et partager les responsabilités de la vie et les objectifs que vous vous êtes fixés peut être parfois un défi difficile à relever. Ajoutez à cela d'autres problèmes de communication tels que les grandes distances et les langues différentes, et vous voyez immédiatement ce à quoi nous nous heurtons ! Est-ce impossible ? Bien sûr que non. La plupart des grands logiciels que beaucoup d'entre nous utilisent régulièrement ont été développés en collaboration avec des « équipes virtuelles » mondiales qui travaillent 24/7 : les Européens font leur part et passent le travail à une équipe en Amérique du Nord qui, après leur période de travail, passe la main à une équipe en Asie. C'est un travail très complexe qui nécessite une grande discipline, de la clarté et des moyens pour évaluer les progrès accomplis. Nous ne pouvons pas nous leurrer en imaginant que ces entreprises réussissent simplement parce qu'elles traitent de questions techniques ou scientifiques. Le besoin d'encouragements, de camaraderie et le sentiment d'accomplissement est présent dans ces projets, tout comme dans d'autres entreprises humaines. Les vastes réseaux, qu'ils soient internationaux, régionaux ou fonctionnels,

sont essentiellement confrontés aux mêmes problèmes que tous les autres réseaux et partenariats. Mais dans ces situations très complexes, si vous facilitez ou supervisez les initiatives, voici ce qui est nécessaire :

- Renforcer la clarté et l'engagement envers les buts et objectifs. Rappelez-vous l'histoire classique d'un groupe d'hommes aveugles, chacun d'entre eux touche une des différentes parties de l'éléphant, puis essaie de décrire l'ensemble ? Assurez-vous tout d'abord que tous ceux qui collaborent ensemble savent ce que le groupe essaie de faire et qu'ils se sont tous engagés afin d'atteindre cet objectif. Vérifiez la vision en demandant aux différents acteurs de répéter au groupe leur compréhension de (a) la vision du groupe et de (b) leur rôle dans la réalisation de cette vision.
- Renforcer le plan d'action. En chemin vers la destination, comment votre réseau évalue-t-il les progrès accomplis tout au long du parcours ? Avez-vous, ensemble, défini des marqueurs ou des panneaux (événements, résultats, dates) qui vous permettront de marquer vos progrès ou le manque de progrès ? Si c'est le cas, c'est bien. Revenez à cette feuille de route, énumérant ensemble ce que vous faites, où vous en êtes dans le processus, comment cela se rapporte à votre plan et quels changements doivent être entrepris, le cas échéant. Trouvez des façons de célébrer et affirmer vos progrès et vos réussites, même si vous êtes séparés par la distance.
- Renforcer les relations « humaines ». Entre les rencontres face-à-face, faites tout votre possible pour encourager les connexions physiques entre les principaux acteurs. Échangez des courriels, peu importe la fréquence ou le volume, cela est rarement suffisant. Vous pouvez trouver à bon marché des systèmes d'audio conférence sur Internet (par téléphone). Vous pouvez être en mesure d'utiliser une technologie relativement simple en ajoutant une vidéo aux connexions informatiques. Ces technologies, même dans des dizaines de pays non occidentaux, sont peu coûteuses et, en fait, fonctionnent assez bien. Mais il faut fournir un effort conscient et engagé.
- Renforcer les capacités de vos participants. Bien que des changements apparaissent presque chaque semaine et que des progrès soient faits, certains membres de votre réseau peuvent ne pas avoir accès aux mêmes ressources que les autres. Cela n'est pas forcément dû à un problème d'argent. Il se peut que leurs ordinateurs ou leurs connexions Internet aient une faible bande passante, une vitesse de connexion lente, rendant très difficile le traitement des pièces jointes, images, documents interactifs, fichiers volumineux et de

l'audio ou vidéo en lecture directe. Gardez à l'esprit deux choses : d'abord, structurez vos communications afin que chacun puisse accéder facilement à tous les matériaux de base et interagir sur une base quasi-commune. Puis envisagez un programme proactif visant à aider les personnes ayant les installations les plus inadéquates à en obtenir de meilleures. Cela peut signifier le financement du matériel ou de la formation. Ne présumez pas que tout le monde a les mêmes chances !

- Renforcer la facilitation et la coordination. Plus il y a de distance et de diversité, plus le « coach » ou, dans ce cas, l'animateur du réseau ou l'équipe de facilitation doit être proactif avec les personnes clés au sein du réseau. IL faut privilégier les communications actives plutôt que passives. Mettez en place des heures régulières de communication. Maintenez ces engagements. Les longues périodes de silence sont mortelles. Encouragez les membres clés de l'équipe du réseau à prendre l'initiative d'entrer en contact s'ils sentent des problèmes émerger ou ont des craintes sur la réalisation des objectifs de la feuille de route établis avec l'accord de tous. La communication active encourage, crée un sentiment de participation et de communauté, et doit être le point naturel de la confirmation ou de la réorientation du groupe.

Depuis les partenariats communautaires locaux jusqu'aux réseaux internationaux, la communauté chrétienne se connecte à plusieurs niveaux. Faites partie de ces connexions ! La possibilité de partager la bonne nouvelle est effectivement toujours plus élevée lorsque nous sommes conscients de l'importance de coordonner nos efforts avec les autres.

18

LE PARTENARIAT

Le défi particulier des villes

Idée centrale

L'immigration de la population mondiale vers les villes est en train de susciter des défis sans précédent pour les planificateurs, les gouvernements, les éducateurs, les sociologues et les entrepreneurs – sans mentionner leur impact sur les vies individuelles, les familles et les communautés de toutes sortes. Parmi les structures organisationnelles sociales, les villes sont les plus complexes. Elles comportent des défis uniques et extraordinaires pour ceux qui désirent servir et voir leurs villes transformées par la puissance de Christ. Tout simplement, aucun ministère ou individu ne peut à lui seul prétendre « toucher une ville ». C'est seulement en travaillant ensemble que le rêve pourra devenir réalité. Ce chapitre vous aidera à explorer les problèmes clés auxquels vous serez confrontés dans la formation de réseaux, de partenariats et de toutes autres coalitions pour atteindre et/ou servir votre ville.

Pendant des siècles, les villes ont servi de centres commerciaux, de carrefours de communication, de centres de puissance politique et économique, et d'abris sûrs où les minorités pouvaient se fondre pour frayer leur

propre chemin. En raison de leur diversité et de leur environnement dynamique, les villes ont toujours été le foyer du meilleur et du pire : des foyers d'innovation, de crimes, de développement de l'art et de la culture, des filières technologiques, et du pouvoir politique et économique. Lorsque la diversité des villes s'est accentuée, celles-ci sont devenues un terreau fertile pour les ghettos ethniques et les conflits ainsi que des microcosmes des riches et des pauvres du monde.

NOUS VIVONS DANS UN NOUVEAU MONDE

Melbourne, en Australie, est actuellement la deuxième plus grande ville grecque au monde. Toronto, Amsterdam et Fremont en Californie sont des centres pour les Afghans de la diaspora. Chicago abrite plus de Polonais que San Francisco n'a de population. Vancouver, en Colombie Britannique, avec une grande communauté chinoise en croissance, est maintenant surnommée Hongcouver par beaucoup. Los Angeles, appelée par certains, Téhérangeles, est la deuxième plus grande ville du monde qui parle le perse. C'est une ville dans laquelle plus de 175 langues sont parlées au quotidien et 82 langues sont utilisées dans l'éducation formelle. L'État de Washington, classé quinzième en population parmi les états américains, est troisième en matière de diversité linguistique avec plus de 180 langues parlées par sa population.

Bientôt cinquante millions de Chinois vivront hors de la Chine. Il y aura bientôt plus de musulmans que de Juifs aux États-Unis, et à Bruxelles, le centre de la nouvelle « Europe unie », un quart des bébés est arabe.

LES FORCES QUI ANIMENT LES GENS DANS LES VILLES

Imaginez un instant – si le monde était un village de cent personnes :

- 57 seraient des Asiatiques, 21 des Européens, 14 proviendraient d'Amérique du Nord et du Sud et 8 seraient des Africains.
- 70 seraient des non-blancs et 30 des blancs.
- 70 seraient des non-chrétiens et 30 des chrétiens.
- 50 % des richesses seraient détenues par 6 personnes, toutes Américaines.
- 70 seraient illettrés ou fonctionnellement illettrés.
- 50 souffriraient de malnutrition.

- 50 habiteraient des maisons de qualité inférieure aux normes en vigueur.
- 1 aurait une formation universitaire complète.

Imaginez ensuite une ville dix mille fois plus grande. Il est évident qu'aucune ville n'est une représentation parfaite des circonstances mondiales, mais toutes les réalités brutales sont toujours présentes, dans certains cas, avec même une proportion accentuée.

Chaque année, Delhi, en Inde, la capitale de la plus grande démocratie du monde, augmente de la taille de la ville de Richmond, en Virginie, approximativement 200 000 personnes ! Lorsque je me suis rendu pour la première fois à Karachi au Pakistan, au milieu des années 1970, c'était un centre commercial relativement paisible sur l'océan Indien, avec une population de 3,5 millions d'habitants. Aujourd'hui, sa taille a augmenté de plus de 400 pour cent. La population dépasse 14 millions, composée de dizaines de groupes ethniques dont la plus part ont immigré en ville au cours des 30 dernières années. Les services publics se sont détériorés, la violence est rampante et seule la présence de l'armée pakistanaise procure un minimum de stabilité.

LA COLLABORATION DU ROYAUME : UN MOYEN DE DÉCOUVRIR VOTRE VILLE

1. Découvrez votre ville dans sa diversité. Essayez de découper la ville en parties stratégiques ayant une taille ou une complexité pouvant être connues et comprises. Avec la recherche, l'amour et le travail, vous pourrez voir votre ville comme un tout organique qui a au moins quatre dimensions (et des centaines de petites subdivisions d'une importance vitale.)

- Les segments géographiques : où les gens habitent-ils et vivent-ils ? Quels sont leurs groupes d'appartenance naturels ?
- Les groupes démographiques : quel est leur âge, sexe, association sociopolitique, situation économique, niveau d'éducation ?
- La composition ethnique/la langue : à qui s'identifient-ils ? Quelles langues les relient ?
- La fonction : quels sont les secteurs naturels d'intérêt, les activités telles que les médias, le travail, la jeunesse, les affaires, l'éducation, les Églises, les structures politiques, le sport ?

Ce sont les groupes à partir desquels nous organisons nos vies et nos relations. Ce sont les catégories auxquelles vous devez penser et pour

lesquelles vous devez prier si vous voulez atteindre ou servir votre ville – ou des parties de celle-ci. Chacun de ces quatre groupes peut comporter des sous-groupes. D'autres groupes peuvent être créés à partir de plusieurs de ces catégories.

Quelques exemples :

Le contexte linguistique et ethnique. Probablement le brassage humain le plus ancien et le plus prévisible des villes. La langue et la culture sont le cœur et l'âme de notre expérience humaine. Avec une immigration si importante – des gens en déplacement partout dans le monde – est-ce étonnant que, dans un environnement de changement et d'incertitude, nous soyons naturellement attirés par ceux qui pensent et parlent comme nous ? Nous voulons entendre notre propre langue, consommer notre propre nourriture, et savoir à quoi s'attendre et comment s'y prendre lorsque nous rencontrons d'autres personnes. C'est pourquoi les ghettos de toutes sortes ont toujours été si largement répandus dans les villes. Aujourd'hui, ces ghettos ne sont pas forcément synonymes de difficultés économiques, mais ils reflètent plutôt le simple désir d'être avec « des personnes comme nous ».

La situation géographique. Cet élément des villes et des communautés a toujours été assimilé aux situations économiques. Être riche ou *non* a souvent indiqué *où* vous viviez dans la ville. Dans beaucoup de cas, ce paradigme persiste aujourd'hui. L'argent offre cette option. Même si cela reste un moyen utile de considérer la ville, les temps sont en train de changer. Dans les villes comportant un nombre croissant de personnes qui possèdent davantage d'options économiques (généralement la tranche des revenus moyens et élevés), le choix est en train de créer des quartiers très mixtes, particulièrement au centre des grandes villes.

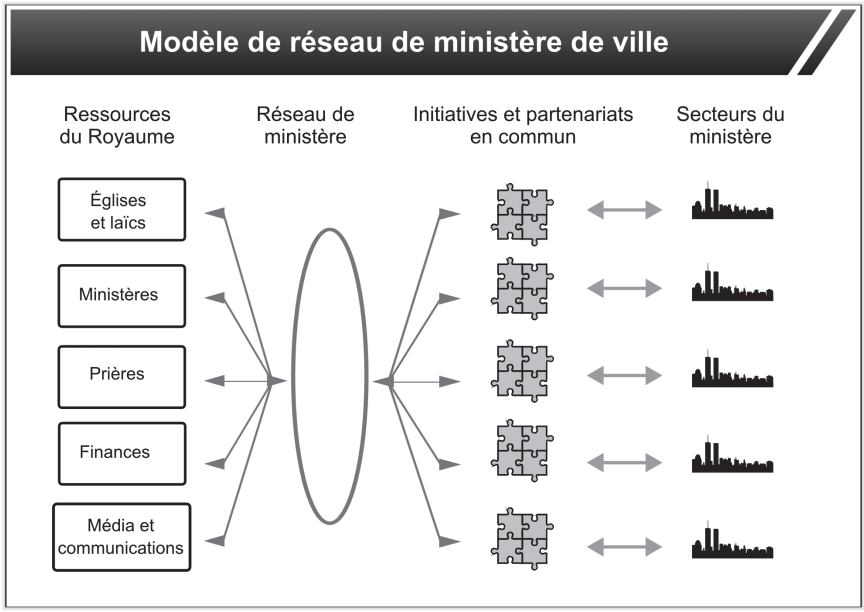
Beaucoup de gens choisissent d'être près du centre dynamique où il y a un sentiment de vie et de diversité. Avec le choix vient l'indépendance, et avec l'indépendance naissent souvent de nouvelles structurations des communautés. L'ancienne notion qui consiste à être capable de se connecter aux autres personnellement parce qu'ils font partie d'un quartier ou d'une communauté est, dans de nombreux cas, un rêve perdu. Les tours d'appartements, les systèmes de sécurité et les constructions insonorisées signifient que vous pouvez vivre près de certains individus pendant des années et les connaître à peine. « Ne me dérangez pas, je ne vous dérangerai pas ». Pour ceux qui veulent se connecter, atteindre et servir de telles personnes avec l'amour de Christ, ces changements créent de nouveaux défis pour la communication.

La fonction : Que faites-vous et quels sont vos intérêts particuliers ? Les membres de l'association de l'usine peuvent jouer aux quilles ensemble, les musiciens ou les acteurs peuvent fréquenter le même restaurant. Les hommes d'affaires peuvent appartenir aux mêmes clubs. Au Moyen Age, c'étaient les corporations qui rassemblaient les métiers spécialisés et les ouvriers. Aujourd'hui, ce pourrait être le Rotary Club ou les organisations féminines, les associations éducatives ou d'autres groupes d'intérêts particuliers.

Transcender les barrières. Les initiatives communautaires comme United Way, l'orchestre symphonique, les Clubs 4-H ou les programmes sportifs pour la jeunesse rassemblent fréquemment des personnes très différentes. Quoique ces activités reflètent souvent les influences de l'économie, de la géographie de notre ville ou l'éducation de leurs participants, il y a de plus en plus de groupements qui transcendent les barrières pour offrir un point de rencontre pour divers membres de la communauté.

Malheureusement ou naturellement, certains pourraient le prétendre, nos Églises locales reflètent généralement ces mêmes réalités. L'Église de banlieue moyenne comporte peu de minorités. Les immigrants – particulièrement la première génération – veulent tout naturellement entendre la musique et le message dans leur propre langue et être capable d'interagir avec d'autres personnes de même sensibilité. De plus, les Églises reflètent un préjugé économique et/ou éducatif, avec de fortes concentrations de personnes nanties ou influentes dans certaines Églises. Quoiqu'il existe des exceptions éclatantes, les Églises qui reflètent une diversité raciale, économique, éducative et professionnelle sont rares. Dans la plupart des cas, ces exceptions ont existé grâce à de grands efforts, une vision à long terme, un engagement déterminé, et une structuration intentionnelle du contenu et du style du ministère de l'Église.

Alors qu'est-ce que tout cela signifie ? Simplement qu'aucun partenariat unique ne peut jamais prétendre atteindre ou servir ces besoins particulièrement variés. Cela suggère que *tout* effort pour mener une initiative à travers la ville sera probablement mieux structuré sous forme de réseau que de partenariat. Les réseaux existent pour aider les ministères individuels ayant *une vision commune* à mieux faire leur propre travail individuel. (Ils ont souvent des partenariats spécifiques qui leur sont associés et qui entreprennent des projets spécifiques.) Dans les partenariats, tous les membres se concentrent sur *un seul résultat*, chaque partenaire jouant un rôle dans cet objectif convenu d'un commun accord. Si vous faites quelque chose qui revêt un intérêt très spécifique et des résultats spécifiques, un partenariat conviendra parfaitement.



Ce schéma permet de montrer comment les différents éléments pourraient s'imbriquer.

Les éléments situés à l'extrême gauche représentent les nombreuses ressources du Royaume dans la ville.

À l'extrême droite ce sont un ensemble de besoins spécifiques auxquels le peuple de Dieu pourrait chercher à répondre en travaillant ensemble. Ces derniers pourraient inclure :

- les sans-abris
- les enfants de la rue
- les parents célibataires
- les programmes sportifs de proximité
- les programmes de camps
- les groupes d'immigrants
- les programmes d'emploi/de travail
- les programmes de tutorat
- le soutien aux services publics (police, sapeurs-pompiers etc.)
- le soutien aux services éducatifs
- les services ethniques

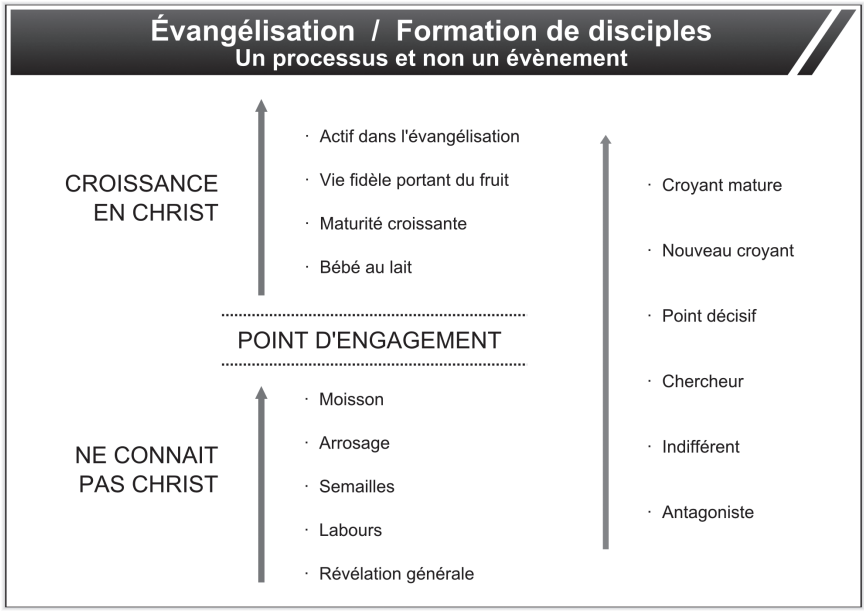
Les pièces de puzzle à droite démontrent que chacune des initiatives (et bien d'autres que vous pouvez certainement imaginer) ont besoin d'une sorte de partenariat ou d'alliance de personnes ou de ministères pour répondre au défi.

L'ovale placé en deuxième position en partant de la gauche représente le fait que, pour maximiser les atouts du Royaume, l'ensemble des personnes et ressources sur les projets spécifiques ou spécialisés de la droite ont besoin d'un forum ou d'un réseau où ils pourront être en contact et :

- s'encourager mutuellement ;
- partager des informations sur les ressources ;
- fournir un compte-rendu des difficultés et des progrès ;
- coordonner les efforts, si possible.

Même dans une ville ayant un taux de croissance modeste, les défis sont complexes et exigent des réponses spécifiques à des besoins spécifiques. Bien qu'il puisse être désigné sous des appellations différentes, un réseau *combiné* avec des partenariats ou des alliances répondant à des besoins spécifiques est nécessaire.

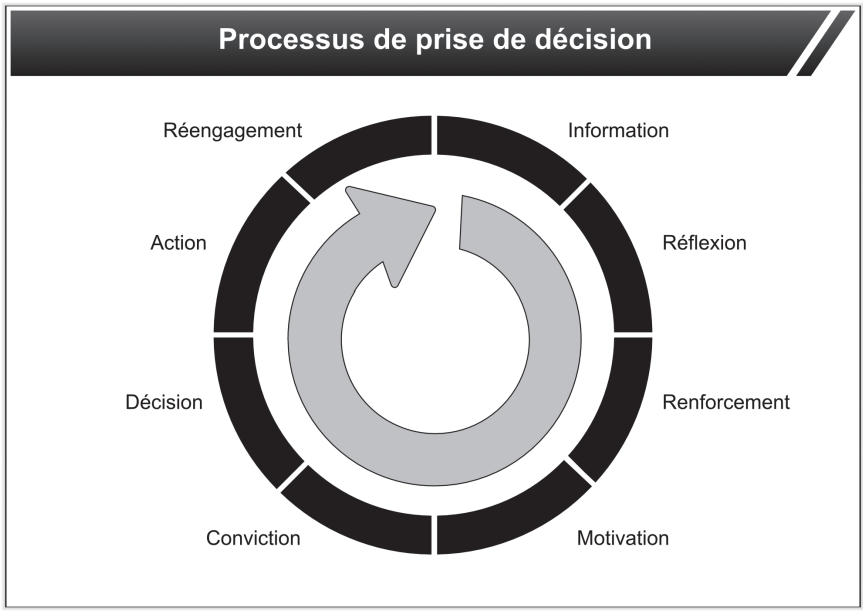
2. Découvrez votre ville à travers le modèle biblique de l'évangélisation et de la transformation. Nous avons discuté de certaines de ces questions au chapitre 5. Tout le monde vient à Christ à travers un processus. Jésus parle à maintes reprises de planter, arroser et récolter (Jean 4:35-38).



Le missionnaire Paul confirme cette vision de transformation individuelle (1 Corinthiens 3:1-9). Être fidèle et constant dans notre vie et dans notre témoignage et réaliser que *tous, nous devons faire l'œuvre de Dieu*, ouvre la voie pour une nouvelle appréciation du besoin de travailler ensemble. Les villes sont des lieux vastes et complexes. À tout moment, des milliers de gens sont situés à ces diverses étapes pour accéder au Royaume et croître en Christ. Les réseaux et partenariats de transformation de notre ville peuvent permettre de maintenir constamment les éléments ensemble, en influençant ces vies de manière efficace à travers un processus, partant de la phase antagoniste pour devenir disciples de Christ.

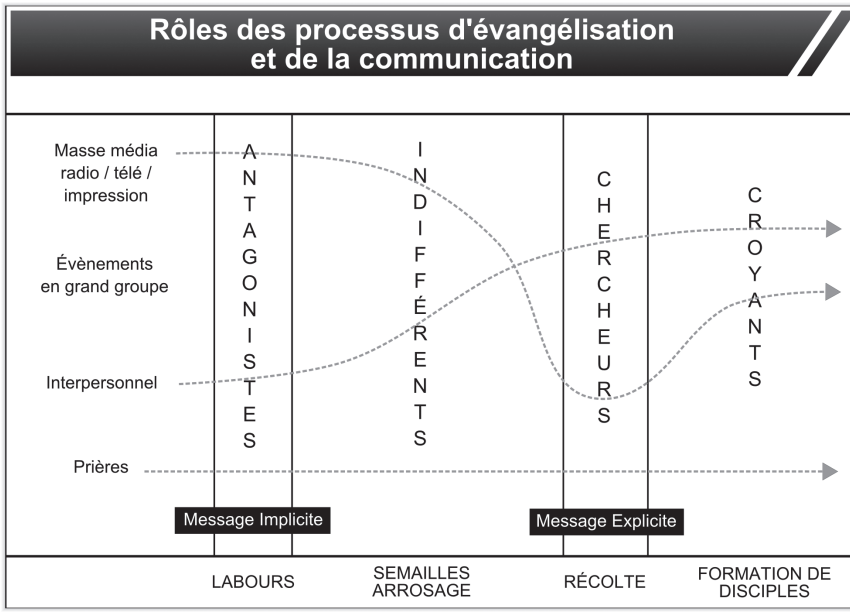
3. Découvrez votre ville comme un ensemble d'individus dans un processus de prise de décision. Le changement, qu'il soit spirituel ou d'une autre nature, ne se produit pas du jour au lendemain. Nous avons besoin de personnes engagées à long terme qui viennent travailler avec des individus et des communautés pendant qu'ils évoluent à travers le processus de changement.

En travaillant ensemble, ces rôles différents, souvent distincts mais important peuvent apporter le changement dans les villes. Consultez le chapitre 6 pour une discussion plus détaillée sur ce processus de prise de décision et sa signification pour l'évangélisation et le développement de l'Église. Ce chapitre comporte d'excellents cas pratiques tirés de la Bible qui illustrent ces points.



4. Découvrez votre ville du point de vue de ses nombreux canaux de communication. Toutes les formes de communication sont importantes – la prière personnelle, une conversation en tête à tête autour d'un café, les médias populaires. Les recherches montrent de façon claire que chacune de ces formes de communication joue un rôle différent lorsque les gens partent du stade de résistance ou d'antagonisme, traversent celui de l'indifférence pour devenir des chercheurs puis finalement des croyants. Lorsque nous attachons une grande valeur à ces rôles, les respectons et les associons, le potentiel de transformation de nos villes devient beaucoup plus grand ! En associant ces rôles dans des réseaux ou des partenariats efficaces, nous pourrons non seulement travailler ensemble de manière efficace, mais voir également l'œuvre de Dieu de façon plus claire à mesure que notre effort conscient pour communiquer les uns avec les autres pourra suivre plus clairement la manière dont Dieu utilise notre travail.

Dans ce tableau nous voyons que l'influence des mass médias, par exemple, peut être efficace dans les premières étapes du processus. Mais son influence régresse lorsque les gens approchent la phase critique de prise de décision au cours de laquelle la communication interpersonnelle devient de plus en plus importante. Pour toucher nos villes, toutes les formes de communication doivent être coordonnées pour voir l'influence la plus grande possible pour Christ.

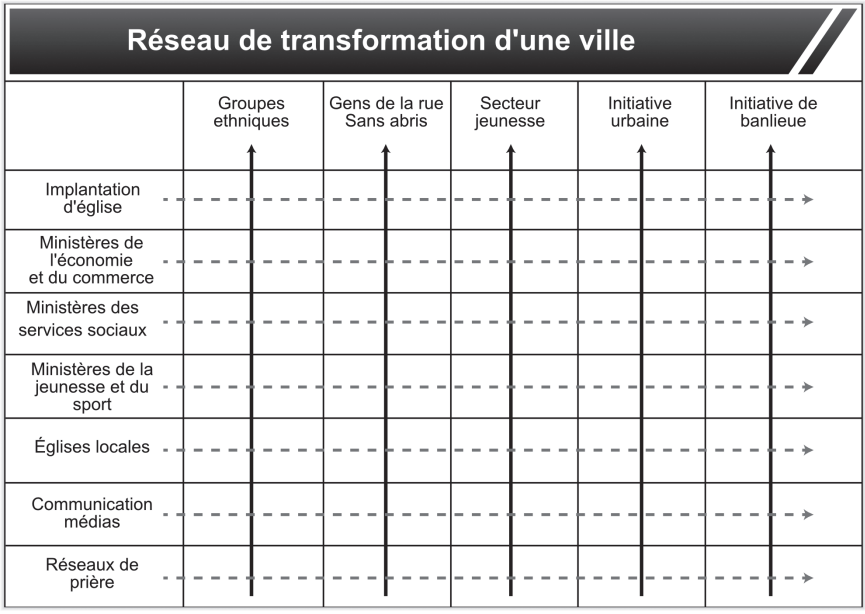


5. Découvrez votre ville dans la perspective de ces nombreuses possibilités de collaboration. Comme nous le disions plutôt, les villes peuvent généralement se décomposer en plusieurs segments, certains très visibles et d'autres le sont moins. Il importe pour les gens qui travaillent ensemble d'avoir un lieu de rencontre, d'apprendre l'un de l'autre, de partager les progrès et les problèmes, et d'être capables de prier pour l'autre et de se réjouir avec lui. En un mot, le partenariat est crucial. Un partenariat préoccupé par les groupes ethniques dans votre ville, par exemple, peut consister en des réseaux de prière, des médias chrétiens, des Églises locales, des ministères pour la jeunesse ou de sports et des ministères de services sociaux, des ministères des affaires et du commerce, et ceux qui sont expérimentés dans le développement des associations locales de nouveaux croyants. Le schéma ci-dessous suggère la « chaîne et la trame » de la manière dont ces opportunités et ressources du Royaume peuvent toutes servir dans les réseaux de transformation de la ville.

Ce qui est important, c'est que ces initiatives ont un point de rencontre commun comme cela est suggéré dans le schéma modèle de réseau de ministères pour la ville qui se trouve à la page 262.

LE DÉFI DU CHOIX

Toute initiative qui aura un réel impact doit opérer des choix difficiles. Comme dans chaque aspect de la vie, vous ne pouvez pas tout faire bien.



Même lorsque vous avez fait un choix, vous devez aller à quatre pattes avant de pouvoir marcher, puis marcher avant de pouvoir courir.

Chaque ville présente une grande diversité d'opportunités de ministère concentrées dans un endroit comparativement restreint. C'est pourquoi il est si important de les considérer selon les perspectives suggérées dans les tableaux ci-dessus. La nature complexe des villes signifie que nos premières discussions à propos de la fixation d'objectifs limités mais de grande valeur et réalisables sont *très importants* dans ce cadre.

Un principe clé du partenariat

Il n'existe pas de « modèle parfait » pour commencer ou organiser une initiative en ville. Cependant, les éléments abordés au début de ce livre, tels qu'une forte vision, un groupe de dirigeants profondément engagés, des objectifs de grande valeur clairs et limités, une forte appropriation du processus par tous les acteurs, l'aide de la prière, et des résultats pratiques et à court terme sont vitaux.

LE DÉFI : COMMENT ET PAR OÙ COMMENCER ?

Alors, si vous avez jeté votre dévolu sur votre ville, par quoi allez-vous commencer ?

Est-ce que vous et vos collègues devriez convoquer une réunion de « personnes influentes » et chercher, dès le départ, à avoir une vue globale des besoins de la ville ? Est-ce qu'un réseau efficace de ministères spécialisés existants travaillant dans la ville devrait considérer le potentiel d'une influence plus grande et inviter les autres pour aider à réaliser la vision ? Est-ce que les pasteurs qui se réunissent et prient ensemble devraient essayer de transformer leur association en une action tangible ? L'une ou l'autre de ces approches peut s'avérer efficace en fonction des circonstances de votre ville ou de votre communauté.

Vous êtes confrontés à au moins deux questions : Qui doit être impliqué ? Plus loin dans ce chapitre, nous explorons des réponses possibles à cette question dans une section intitulée *Le défi du pouvoir et de l'appropriation*. Ensuite, qu'est-ce que le partenariat doit chercher à accomplir ? Commençons par la seconde question.

Vos amis et vous, qui vous préoccupez de votre ville, pourriez vous poser cette question : « Si la puissance et l'amour de Jésus étaient déployés

partout dans notre ville ou dans notre communauté, à quoi ressemblerait cette dernière dans cinq ans ? »

Cette question présente un défi énorme pour les croyants modernes, parce que l'Église, pendant tant d'années, a substantiellement été déconnectée de la ville qui l'entoure. De nombreux chrétiens sont actifs dans les affaires de la communauté, les écoles, les services médicaux et d'autres institutions. Mais l'Église locale ou les regroupements d'Églises au sein d'une communauté ont rarement considéré l'ensemble de la communauté en se demandant : « Quelle est notre responsabilité et notre rôle dans la communauté pour démontrer la puissance et l'amour de Jésus ? »

Cette question soulève des problèmes fondamentaux sur la manière dont la grâce et la puissance de Dieu affectent la vie quotidienne. Au bout du compte, cela se résume ainsi : *Qu'entend-on par la transformation d'une ville ?* Lorsque nous regardons les personnages bibliques qui ont été touchés par un contact direct avec Jésus, nous le voyons répondre à un grand nombre de besoins humains. Remarquez qu'il n'a jamais exigé qu'ils parlent d'abord de questions religieuses ou emploient des termes religieux. La plénitude dans la vie des hommes *était* sa préoccupation : « …moi, je suis venu afin que les hommes aient la vie, et qu'ils l'aient en abondance » (Jean 10:10, TOB). Alors demandons-nous : « Qu'est-ce que cela signifie dans *notre* ville ou dans notre communauté ? »

✶ Suggestion de partenariat

Essayez ceci avec l'équipe de facilitation de votre partenariat ou les responsables de votre Église locale. La prochaine fois que vous ferez une retraite ou aurez un espace pour réfléchir, discuter et prier ensemble, rassemblez-vous autour d'un tableau blanc, d'un tableau de conférence, ou d'un autre moyen vous permettant d'enregistrer vos idées. Puis interrogez-vous : « Si la puissance et l'amour de Jésus étaient déployés dans tous les coins et recoins de notre communauté, qu'est-ce que cela changerait ? » C'est une autre façon de demander, « Quels sont les éléments de la vie quotidienne dans lesquels nous pensons que Jésus veuille faire une différence ? » Commencez par réfléchir à chacune de ces catégories. Chaque communauté est certes unique, mais les différentes communautés partagent de nombreux besoins similaires. Quels sont les signes de déséquilibre dans votre communauté ? Quelles circonstances semblent en déphasage

avec ce que vous reconnaissez être le caractère de Dieu ? Rappelez-vous que bien souvent, la rupture peut être déguisée ! Ce ne sont pas seulement les individus qui savent « faire bonne figure », les communautés en font autant.

Après avoir identifié quelques catégories dans lesquelles vous pensez que Jésus souhaite faire une différence, posez-vous la question : « Parmi ces problèmes, lesquels constituent une priorité ? » Une fois ces priorités définies, demandez-vous : « Que pensons-nous qu'il faudrait pour que le peuple de Dieu de notre localité constate un progrès dans ce ou ces problèmes ? » Je vous exhorte vivement, vous et votre groupe, à prier et à écouter l'Esprit de Dieu à chaque étape du chemin. Pendant que vous le ferez, je crois que vous entendrez sa voix et, par conséquence, aurez plus de conviction et de clarté dans toute action que vous serez amené à entreprendre. Souvent, des initiatives spirituelles couvrant toute la ville étaient la dernière chose qui serait venue à l'esprit des gens lorsqu'ils participaient au lancement d'un ministère. En voici un exemple :

Le partenariat en pratique : La vision de Naomi était d'œuvrer parmi les mères célibataires en démontrant l'amour de Christ. Elle avait commencé par rassembler des femmes volontaires pour fournir une variété de services de soutien aux mères célibataires dont les enfants étaient à la garderie ou suivaient leurs premières années de scolarité. Au début, cette initiative impliquait seulement des membres de son Église et des mères dont les enfants étaient scolarisés dans deux écoles locales. Pendant les deux prochaines années, des femmes d'autres Églises locales entendirent parler du programme, et avant le début de la troisième année plus de cinquante femmes dans cinq Églises différentes touchaient les vies de dizaines de mères célibataires dont les enfants étaient scolarisés dans dix écoles de la région.

Au cours de la troisième année, les membres de l'équipe dirigeante de Naomi s'interrogèrent : « Et si les femmes de toutes les Églises de la ville faisaient pareil ? ». En quelques mois, ils avaient identifié des personnes dirigeant des ministères de femmes dans plus de quarante Églises locales. Certains étaient des volontaires, d'autres des employés de l'Église.

Lorsqu'une grande réunion de travail fut convoquée, le groupe de Naomi indiqua qu'il voulait juste partager ce qui s'était passé dans

leur initiative et voir si d'autres souhaiteraient participer à l'extension de la vision et toucher d'autres mères célibataires dans le besoin. Ils racontèrent les récits de leurs défis et des bénédictions reçues. Lorsque la réunion fut terminée, des représentants de vingt-cinq autres Églises ont dit qu'ils voulaient examiner la possibilité de faire la même chose dans leur quartier de la ville.

L'année suivante, le grand groupe se mit à parler de tous les autres besoins et opportunités qu'ils trouvaient dans les écoles locales, des choses que l'Église locale et des volontaires pourraient faire. Ils ont élaboré une liste de points potentiels de services et de ministères – de rôles clés que des volontaires pourraient jouer. Lorsqu'ils convoquèrent la réunion suivante, la liste de leur Église comportait plus de cinquante points, et ils invitèrent les hommes et les femmes aux discussions.

Au bout de onze mois, ce qui avait commencé par une petite initiative locale à partir d'une Église s'était étendu pour impliquer des croyants engagés de plus de quarante Églises qui proposaient leur service bénévole pour fournir des services à des parents et des enfants dans plus de vingt écoles.

Les petits débuts de Naomi devinrent finalement un réseau du peuple de Dieu qui s'était engagé pour la cause des jeunes à travers la ville. En travaillant ensemble, ils purent considérer l'ensemble des enfants et des jeunes dans une perspective du Royaume et cherchèrent à mettre sur pied des initiatives qui pourraient impacter une bonne partie de la génération à venir.

LE DÉFI DU POUVOIR ET DE L'APPROPRIATION

Dans les initiatives pour les villes, lorsque nous pensons particulièrement à un projet de transformation de toute une ville et aux personnes qui doivent être impliquées, il est souvent naturel de penser aux pasteurs principaux des grandes Églises influentes. Les associations locales de croyants sont le pouls de la communauté de Dieu, que ces dernières soient de petites Églises de maison ou de grandes congrégations très visibles avec un équipement solide. Au bout du compte, l'engagement de l'Église locale dans presque toutes les initiatives de collaboration du Royaume est essentiel. Cependant, cela peut ou peut ne pas être le lieu où commencer.

À notre connaissance, pas un seul des disciples de Jésus n'avait reçu de formation théologique formelle. En un mot, ils étaient des hommes ordinaires dont les avaient été touchées et transformées par la puissance de Christ. Ils étaient des hommes ordinaires qui faisaient des choses extraordinaires à travers la puissance de Dieu. L'histoire de Naomi ci-dessus illustre ce point.

Considérez la véritable portée des ressources humaines du Royaume dans votre communauté. Pensez aux centaines de laïcs influents, très compétents et préoccupés par le Royaume, dans les affaires, l'éducation, le gouvernement, l'application des lois, les services sociaux et le système judiciaire. Ce sont des personnes qui, jour après jour, fixent systématiquement des objectifs, élaborent des plans et exécutent ces plans avec succès. Ils doivent être capables de poser une question globale comme « Qu'est-ce qui se passe dans notre secteur spécifique de responsabilité et dans l'environnement autour de nous qui puisse nous guider en ce qui concerne *ce* qu'il faut faire et *comment* le faire ? » Ils ont appris comment engager d'autres ressources et travailler ensemble pour atteindre des buts communs. Ce sont souvent le cœur de l'armée de Dieu dans votre ville.

Ensuite, il y a ces innombrables ministères para-ecclésiastiques servant différents éléments des besoins de la ville – les ministères de jeunesse et estudiantins, les ministères pour les sans-abris et les gens de la rue, les organisations chrétiennes de médias, les ministères se spécialisant dans le service urbain et le service de proximité, et les organisations concernées par des groupes ethniques spécifiques. Ces ministères sont peuplés de dirigeants et d'équipes très engagés et souvent très expérimentés. Et au cœur de leurs programmes, il y a des volontaires parmi ce vaste groupe de laïcs mentionnés ci-dessus – « l'armée invisible » de Dieu dans la communauté.

Dans le partenariat ou le réseau de votre ville vous avez besoin de l'appropriation la plus grande possible. L'effort doit être *inclusif*. S'il est *exclusif*, il n'atteindra jamais le premier objectif. Mais souvent, le pouvoir et l'influence chrétienne apparents dans une communauté sont détenus par une poignée de pasteurs officiant dans des grandes Églises influentes. Vous serez au défi d'avoir ces personnes influentes comme membres de l'équipe de direction du partenariat, tout en engageant les ministères para-ecclésiaux et le grand nombre de laïcs hautement compétents et spirituellement matures. Dans un partenariat ou un réseau de ville efficace, vous ne pouvez pas vous permettre d'avoir le pouvoir et/ou les ressources dans les mains de quelques-uns.

LE DÉFI ET LE RÔLE PARTICULIER DES ÉGLISES LOCALES

À cause du rôle que jouent les Églises locales, l'autorité perçue qui leur est conférée et les nombreuses ressources humaines et autres qui y sont concentrées, elles *doivent* faire partie de tous les programmes d'initiatives spirituelles dans votre communauté. En même temps, les pasteurs, particulièrement les pasteurs principaux des grandes Églises, sont souvent intensément occupés, des dizaines de voix réclamant leur temps et leur énergie.

Les pasteurs principaux des Églises les plus influentes de votre région doivent être informés de ce que fait votre partenariat. Leur réaction et leur vision quant au problème que vous êtes en train de résoudre doivent être entendues et prises au sérieux. Vous aurez besoin de l'approbation d'au moins un groupe représentatif de ces pasteurs. Mais, typiquement, ils ne pourront pas vous accorder assez de temps. Leur bénédiction et l'engagement des membres de leurs Églises seront tout aussi vitaux pour les rêves de votre partenariat. Rappelez-vous que non seulement les pasteurs ont de multiples contraintes de temps, mais ils ont aussi de nombreux individus bien intentionnés qui leur apportent des idées pour des initiatives de service ou de ministère. Si des gens adhèrent à votre vision et qu'en plus de cela elle gagne en crédibilité, vous trouverez les pasteurs et les Églises beaucoup plus disposés à discuter.

Dans certaines initiatives, l'équipe de direction n'a pas senti qu'ils pouvaient progresser sans un pourcentage élevé de bénédictions et d'*implication* des pasteurs principaux. Pour les raisons déjà évoquées, ma recommandation est que, bien que les Églises, particulièrement celles qui sont influentes dans votre communauté, doivent être informées et impliquées dans une certaine mesure, vous ne devez pas être intimidés par leur pouvoir ou leur influence perçus.

Une fois les pasteurs informés et engagés, du moins en principe, dans l'initiative du partenariat ou du réseau, un bon moyen de les impliquer sans leur demander trop de leur temps est d'établir un conseil ou un comité consultatif pour fournir une contribution à vos efforts. Seulement, veillez à ce que ce groupe soit de véritables conseillers – recherchés et écoutés, et pas seulement une façade.

C'est peut-être le bon moment de repartir en arrière pour relire le chapitre 10 sur « L'exploration » du partenariat qui traite plus amplement ces questions. Pendant que vous réfléchissez aux personnes dont vous avez *réellement besoin* dans les premières étapes de votre initiative, considérez, dans la prière, *tout l'ensemble* du peuple de Dieu dans votre ville.

Rappelez-vous ceux que j'ai évoqués dans la section précédente sur le pouvoir et l'appropriation. Plusieurs chrétiens moins célèbres de votre ville peuvent, en fait, être d'énormes atouts pour votre partenariat. Souvenez-vous : être *in*clusif, non pas *ex*clusif. Retenez ce principe du chapitre 10 :

Un principe clé du partenariat

Vous n'avez pas besoin que tous les acteurs soient prêts pour discuter de la possibilité de coopération. Mais vous avez vraiment besoin de personnes qui aient une vision des résultats, un engagement dans l'idée que le peuple de Dieu doit travailler ensemble, et de quelques organisations, ministères et leurs dirigeants qui sont déjà reconnus comme crédibles et compétents dans le domaine que vous désirez atteindre ou servir.

LE DÉFI DE L'ENGAGEMENT CONSTANT

La vie est un processus, et non un événement. Il en va de même pour les individus, les familles et les communautés. Ce processus de la vie, bien sûr, est jalonné d'innombrables événements – certains sont grands et d'autres petits. Des événements peuvent être des sources d'inspiration et d'anticipation ; ils peuvent être satisfaisants ou source de grandes déceptions. Ils fournissent le combustible pour nos mémoires – bons, aigre-doux ou pleins de regrets. Mis ensemble, ils mettent souvent en évidence un modèle de style de vie, productif ou destructif, que ce soit pour un individu ou pour une communauté.

La collaboration chrétienne, tout comme celle des grandes communautés, s'est le plus souvent concentrée sur des événements. Une illustration classique est celle d'une croisade de Billy Graham ou de quelque autre individu ou groupe célèbre. En dépit des bonnes intentions, comme nous l'avons discuté au début du livre, les partenariats ou les coalitions qui sont créées pour de telles initiatives survivent rarement à l'événement lui-même. Pour que ces événements soient couronnés de succès, ces coalitions ont besoin d'une concentration et d'un engagement importants. Interrogez toute personne ayant été membre actif du comité d'organisation ou de l'équipe de travail pour un tel événement.

De nombreuses villes ont discuté et prié ensemble à propos du désir de perpétuer le travail de la coalition après l'événement – afin d'approfondir l'impact spirituel dans la communauté. Quoique l'événement ait

un impact à long terme dans la vie des individus, il est rare qu'il produise un impact durable à travers la ville. Pourquoi est-ce ainsi ? Voici quelques raisons courantes :

La fatigue. Les événements exigent souvent de fournir un effort intensif pendant ce qui semble être une période comparativement longue. Ce peut être des semaines ou des mois. Lorsque l'évènement est terminé, tout le monde dit : « Je dois reprendre ma vie normale ! »

L'importance des objectifs. Les événements sont généralement associés à des objectifs particuliers pour des raisons particulières. Les objectifs majeurs qui sont souvent établis ne sont possibles que grâce à un grand effort consenti.

La diversité des personnes impliquées ou touchées par l'objectif. Les partenariats, les réseaux, et les alliances ont généralement le maximum de succès lorsqu'ils ont des objectifs bien définis et limités. C'est quelque chose que nous avons répété à maintes reprises de différentes manières dans ce livre. Une croisade de Billy Graham, par exemple, appelle des bénévoles de diverses classes d'âge, origines confessionnelles et de catégories professionnelles et éducatives différentes. Souvent, des centaines d'églises qui n'auraient jamais travaillé ensemble en d'autres circonstances s'associent pour soutenir cet événement, et le public que l'événement cherche à atteindre, avec un peu de chance, reflète la diversité de la ville.

Fournir à ce groupe hétérogène de personnes, la prière, l'argent et d'autres ressources nécessaires pour cet événement est une tâche énorme et intensive – généralement soutenue par une équipe d'experts. Structurer une sorte d'alliance continue qui réponde à l'immense diversité des ressources impliquées et des vies touchées est quasi impossible. Dès lors, une fois l'événement terminé, l'équipe d'experts de soutien qui servaient de force catalytique dans les coulisses, guidant et maintenant l'effort de collaboration, disparaît généralement – aussitôt. En un sens, la force même de l'événement est son incapacité à s'étendre à long terme ; ses objectifs sont trop grands et le groupe qu'il cherche à servir est trop divers.

De nouveau, nous voyons que plus le but de votre partenariat est spécifique, plus vous pouvez décomposer les objectifs à long terme en des éléments accessibles mais d'une valeur claire, plus le potentiel de durabilité sera grand.

Il se peut que votre partenariat ou votre réseau se soit mis ensemble spécifiquement pour organiser efficacement un événement en travaillant ensemble. C'est très bien, si tant est que vous connaissez la différence entre un événement et des objectifs qui exigent un engagement à long terme.

La transformation est un processus et non un événement. Les individus peuvent, à l'instar de l'apôtre Paul, vivre une expérience exceptionnelle du type « route de Damas » (Actes 9:3-9) au cours de laquelle leurs vies sont retournées par un seul événement. Cependant, même pour la personne la plus profondément engagée, le voyage spirituel sera un processus. Comme Jésus le rappela à Pierre, il n'aurait pas à pardonner sept fois, mais « soixante-dix fois sept fois » (Matthieu 18:22). De même, les villes peuvent être secouées par des événements exceptionnels. *Mais les changements fondamentaux qui transforment et perdurent s'enracinent dans le travail durable, la prière et l'engagement sur le long terme*. C'est pourquoi votre partenariat ou votre réseau doit choisir l'option du long terme.

Voici une brève liste de contrôle que vous pouvez utiliser pour évaluer la durabilité de votre partenariat ou d'une autre initiative de collaboration dans la ville.

- ❏ Le but ou les objectifs sont-ils clairs et convaincants ?
- ❏ Vous et votre équipe êtes-vous parvenus à découper le ou les grands buts en éléments réalisables à court et à moyen terme, où vous pourrez voir le succès, marquer votre progrès ou vous réorienter ?
- ❏ Avez-vous établi un calendrier d'action difficile mais réaliste ?
- ❏ Avez-vous une équipe de prière qui comprend le défi de votre entreprise et qui vous accompagnera jusqu'au bout du processus ?
- ❏ Vous et votre équipe de direction ou de facilitation êtes-vous engagés à long terme dans cette vision ? Va-t-il y avoir de la continuité ? Allez-vous vous accrocher, bien que cela exige du temps et que vous devrez faire face à de grands moments de découragement ?
- ❏ Y-a-t-il un sentiment grandissant d'appropriation de la vision parmi les participants ?

Le changement durable dans les villes nécessite des coureurs de fond ! Les sprinteurs sont appropriés pour les projets ou les événements à court terme. Mais pour voir une réelle transformation, votre équipe doit fonctionner comme des coureurs de fond. Objectifs clairs ; engagement total ; concentration et discipline ; être prêts à se ménager ; signes de progrès clairs tout au long du chemin. Tandis que Dieu alimente votre vision, votre esprit et votre énergie – entrez dans la course ! Nous ne changerons jamais le monde en restant sur le banc de touche.

Si vous avez déjà travaillé dans le monde des affaires, consultez le prochain chapitre. Ces principes comportent des implications pratiques pour les affaires et le commerce. Les principes de Dieu sur la collaboration du Royaume sont véridiques et applicables partout !

19

LE PARTENARIAT

Implications pour les entreprises et le commerce

Idée centrale

Toute vérité est vérité de Dieu. Les valeurs essentielles et durables qui sont à la base des réseaux et des partenariats efficaces sont valables partout, y compris dans les affaires, les clubs de service, l'application de la loi, le service social, les sciences, l'éducation ou les arts. Découvrez comment les valeurs du Royaume et les principes du partenariat et du réseau exposés dans ce livre restent applicables quel que soit l'endroit où Dieu vous a placé.

Il est indiscutable que pour envoyer un astronaute sur la lune, on n'a nullement besoin de croire en Dieu. De même que pour réussir, un producteur de blé installé dans l'Est de l'État de Washington n'a pas besoin d'être croyant. Ce qui m'importe lorsque je rencontre mon cardiologue, c'est de savoir qu'il a une solide expérience et fait preuve d'un professionnalisme avéré. S'il se trouve qu'il connaisse Christ, tant mieux ! Mais je le consulte parce que je sais qu'il est connu pour son intégrité, la qualité de son suivi et l'efficacité de ses traitements. Jésus nous rappelle que la grâce de Dieu s'étend à chacun et que la vérité et la bénédiction sont accessibles à tous.[1]

Pour simplifier, disons qu'un individu peut accepter et jouir de principes sans en connaître l'Auteur.

Pour le croyant, la différence entre le « profane » et le « sacré » n'existe pas, car toutes choses viennent de Dieu et doivent être envisagées du point de vue de Dieu. En tant que chrétiens, c'est à la fois un privilège et un devoir immenses pour nous de participer à la manifestation de la nature, de la puissance et de l'amour de Dieu dans ce monde merveilleux quoique corrompu.

En observant tous les principes qui engendrent les partenariats efficaces et durables, on peut y voir l'évidence des traces du caractère et de la présence de Dieu. En effet si vous ouvrez les yeux, les oreilles et votre cœur, vous le constaterez dans presque tous les secteurs de la vie. Cela va de soi, direz-vous ! Mais alors, pourquoi s'étonner que presque tous les points que nous avons abordés jusqu'à présent dans ce livre fassent aussi leurs preuves dans le milieu des affaires, des services médicosociaux, de l'éducation, de l'industrie et des sciences ? Il suffit de lire le nombre croissant d'ouvrages profanes sur les partenariats et les réseaux pour voir distinctement tous les parallèles.

QUELQUES PROBLÈMES AUXQUELS NOUS SOMMES TOUS CONFRONTÉS DANS NOTRE VIE PERSONNELLE ET PROFESSIONNELLE

Revoyons d'abord quelques-uns des points que nous avons abordés en ce qui concerne l'œuvre et le ministère chrétiens. Ensuite, nous identifierons les points qui reviennent de manière récurrente et sous différentes formes dans notre quotidien, à la maison, à l'école, au sein de la communauté et peut-être même au sein de nos familles.

Ci-après une liste des situations que nous rencontrons quotidiennement dans les affaires et dans la vie communautaire. Est-ce que certaines d'entre elles reflètent votre vie professionnelle ?

- ❏ Répétition du travail et gaspillage des ressources.
- ❏ Luttes de territoires, empires égocentriques – petits ou grands – et isolement des individus, des départements ou des organisations, en raison de l'absence d'une communication efficace.
- ❏ Problèmes sensibles qui tombent dans les oubliettes, faute d'une évaluation et d'une réponse coordonnées.
- ❏ Besoin croissant d'efficacité et de productivité, et questions sur les moyens d'y parvenir par la coordination, la concentration et la recherche d'une plus grande efficacité.

- ❏ Obligation pour certaines personnes d'accomplir des tâches pour lesquelles d'autres personnes sont mieux qualifiées, mais n'ont jamais été associées aux processus de négociation et de planification.
- ❏ Le défi de s'attaquer à des projets à haut risque : comment évaluer le risque, le partager, le réduire et finalement le surmonter en travaillant avec d'autres, plutôt que de s'y atteler seul.
- ❏ Le désir de transformer des rêves complexes (système informatique, écoles communautaires, nouveaux produits, etc.) en des objectifs pertinents, pratiques, applicables qui peuvent être accomplis et célébrés.
- ❏ Isolation entre les travailleurs œuvrant vers un objectif commun mais n'ayant aucun moyen pour se rapprocher les uns des autres et partager leurs apprentissages, s'encourager et se motiver mutuellement.
- ❏ Des départements, des organisations ou des équipes compétentes dans un certain domaine, à qui il est demandé d'entreprendre des projets appartenant à un autre domaine pour lesquels ils n'ont pas les compétences requises. Pourtant, une collaboration efficace avec d'autres parties prenantes aurait permis de confier le bon projet à la bonne équipe.
- ❏ Le besoin d'établir et d'entretenir la confiance au sein de la communauté ou sur le lieu de travail pour atteindre des objectifs communs.
- ❏ La recherche au sein de la communauté, du lieu de travail ou de la famille, d'un fort sentiment d'appropriation, d'implication et de loyauté envers les projets sur lesquels ils travaillent.
- ❏ Le besoin de ressources, de moyens humains et financiers, d'expérience et de compétences techniques au-delà des ressources dont disposent une société ou une organisation.
- ❏ Le défi de mettre en place une communication constante et créative entre départements au sein des instituts et universités, des hôpitaux, du gouvernement, des tribunaux et des entreprises, autant de secteurs où un réel manque de partenariat et de coordination crée souvent des problèmes, des gaspillages et de l'inefficacité.
- ❏ L'apparition d'exigences qui semblent hautement prioritaires pour vos affaires ou la communauté, mais la prise de conscience qu'en y travaillant seul le défi sera trop grand à relever.
- ❏ La volonté de donner à tous ceux qui travaillent sur un projet le sentiment qu'ils jouent un rôle utile, important au sein d'un projet important.

La question des partenariats efficaces concerne, à un niveau ou à un autre, chacun de ces problèmes. Évidemment, il n'y a pas de remède miracle ou d'approche universelle. Mais, ce livre s'intéresse expressément au ministère chrétien et couvre des principes qui sont tout aussi valables dans les affaires et sur le marché en général. Son contenu peut servir de ressource pour vous aider vous, vos amis et vos collègues, à analyser les problèmes qui vous entourent et à rechercher les moyens de *travailler consciemment ensemble*, et ainsi être plus efficaces.

Le partenariat en pratique : À l'issue d'un atelier sur le développement de partenariat que j'animais pour un groupe mixte de laïcs et de pasteurs dans le Centre-Ouest des États Unis, l'un des participants, un homme d'affaires m'approcha avec les « Principes de base du partenariat » qu'il avait en main. (Voir le texte au chapitre premier, « Un survol rapide », et en Annexe). Il me dit avec enthousiasme : vous savez, je pense que presque tous ces principes peuvent s'appliquer à mes affaires ! Voyez-vous un inconvénient à ce que je me les approprie, les réécrive et les organise pour mes affaires et pour mes relations avec mes clients et fournisseurs ? Il faut que nous envisagions ce que nous faisons comme un partenariat, mais cela exige de réels changements. »

Je lui ai demandé la nature de son activité. Il m'a expliqué que sa société était un acteur majeur dans le secteur régional de la fabrication et de l'installation de constructions industrielles métalliques, avec des fournisseurs et des clients répandus dans un certain nombre d'États voisins. Quelques semaines plus tard, il m'envoya une version des principes clés qu'il avait développés pour sa société et me dit que son équipe était déjà enthousiaste à l'idée de commencer à aborder leurs affaires sous cette nouvelle perspective.

J'ai eu l'occasion de rencontrer récemment le corps enseignant et les responsables administratifs d'une université d'enseignement général de grande valeur, lors de leur rencontre annuelle. Le président de l'institution m'a demandé de traiter le thème « Travailler ensemble : Pour un partenariat à l'intérieur ou à l'extérieur de l'université ». Un ordre du jour assez complexe : travailler ensemble au sein de l'université, entre les départements

et les principales unités administratives ; travailler ensemble avec la communauté et ses entreprises, ses écoles et ses Églises ; travailler ensemble avec des étudiants, des parents et des anciens de l'école pour améliorer le contenu et la qualité du programme de l'université.

C'était un cas classique des bonnes personnes faisant de bonnes choses, mais tellement occupées et préoccupées par les tâches liées à leur propre programme qu'elles n'avaient plus le temps d'envisager ce qu'elles pourraient accomplir en s'associant aux autres. La retraite a connu beaucoup de moments fabuleux et engendré beaucoup d'idées de synergie, tant au sein de l'université qu'en dehors, et des décisions ont été prises sur les étapes pratiques à suivre pour donner suite à leurs idées.

Parmi les nombreux auteurs que j'ai trouvés sur ces questions, ce commentaire était l'un des plus convaincants :

Ce qu'il faut, c'est adopter la vision d'une culture nouvelle (une culture de collaboration) qui intègre les plus hautes vertus de chaque partenaire. Les partenariats de collaboration au sein et à travers les dispositifs organisationnels prospèrent à mesure que les institutions éducatives et les services parviennent à faire face à un environnement sans cesse changeant et de plus en plus complexe.[2]

Les questions que nous avons traitées dans le présent livre et les modalités de leur application dans le milieu ecclésiastique, les organismes missionnaires, l'évangélisation et le ministère chrétien sont intimement liées aux caractéristiques mêmes de la vie quotidienne. Telle est la vie que Dieu nous a destinés à vivre - pleinement, *ensemble* et dans le cadre de relations de travail productives.

APPLIQUER CE LIVRE À LA VIE QUOTIDIENNE

Ce livre est centré sur les partenariats, les réseaux et d'autres formes de collaboration dans les Églises, les organismes missionnaires et dans l'évangélisation. Comment transposer ces idées à votre vie personnelle, au monde du travail et à votre engagement communautaire ?

Si vous souhaitez en faire une telle application, alors je vous suggère d'étudier à nouveau :

La première partie : L'ensemble des chapitres 1 à 3 comprend des éléments qui se rapportent directement aux principes relatifs à *ce qui doit être fait et à la motivation qui incite à le faire* – ensemble.

La deuxième partie : *Le dessein de Dieu* (chapitre 4 à 6). Bien que la majeure partie de cette section, abordée sous une perspective typiquement chrétienne, puisse difficilement s'appliquer à votre milieu professionnel ou à vos projets communautaires, les principes contenus dans chacun de ces chapitres *restent* pertinents. Parcourez les chapitres suivants :

- Chapitre 4 : Des relations franches et basées sur la confiance sont essentielles, que ce soit dans notre vie personnelle, notre vie professionnelle, ou dans les équipes sportives dans lesquelles nous jouons, ou les institutions communautaires dont nous dépendons. Découvrez ces principes vous permettra de mieux appréhender le travail en collaboration.
- Chapitre 5 : Que ce soit dans le système scolaire local, dans votre entreprise ou au sein des troupes de scoutisme que vous conseillez, lorsque l'on considère des groupes d'individus, le changement peut avoir un effet puissant – pas toujours positif. Comprendre comment le changement s'opère et s'y préparer est vital pour travailler efficacement ensemble.
- Chapitre 6 : Les familles, les entreprises et les communautés sont composées d'individus. Les individus prennent des décisions importantes pour leur vie de manière plus ou moins prévisible. Comprendre davantage le processus décisionnel des personnes avec qui vous vivez et travaillez peut fortement développer la compréhension et favoriser des relations de travail efficaces.

La troisième partie : *Dans les coulisses* (chapitres 7 à 9)

- Le chapitre 7 fait la part belle à une idée puissante : avoir une vision qui nous motive – dans la vie, dans notre famille, au travail, dans les projets communautaires auxquels nous participons. Travailler ensemble rend les grands rêves possibles. Il n'existe aucune entreprise ou organisation communautaire qui soit parvenue à réaliser des profits durables, à reverser aux actionnaires des fonds propres considérables, ou à exercer un impact durable sur la communauté sans une vision constante et convaincante.
- Le chapitre 8 relatif à la prière, pourrait être un sujet sensible sur votre lieu de travail. Mais c'est sans nul doute un outil potentiellement puissant que vous pouvez utiliser si vous essayez d'amener les gens à travailler ensemble, soit au travail, soit au sein de la communauté. Il s'agit non seulement de vos propres prières, mais occasionnellement, des prières d'autres croyants à qui vous aurez demandé de prier avec vous à propos de ce désir que vous avez d'encourager une plus forte coopération et une plus grande collaboration. Ils

peuvent ainsi jouer un rôle essentiel, dans les coulisses, pour vous soutenir tandis que vous prenez les devants.

- Le chapitre 9 suggère qu'aucune idée géniale, valable dans la durée, n'est un événement isolé, mais implique plutôt un enchaînement d'événements, de décisions et de travail continu. Dans le milieu des affaires et dans la vie communautaire, une bonne maîtrise de ce principe permet de renforcer les stratégies mises en place et encourager les gens à mesure qu'ils constatent des progrès lents certes, mais significatifs.

La quatrième partie : *En chemin* (chapitres 10 à 13), contient plusieurs principes, exemples, illustrations, faits historiques et de nombreuses idées diverses et pratiques. En pensant à la collaboration et au partenariat sur votre lieu de travail et au sein de la communauté, vous découvrirez sûrement des parallèles et une variété d'applications possibles.

✶ Suggestion de partenariat

Visitez le site web www.connectedbook.net pour copier ou télécharger des questions ou des idées en rapport avec chaque chapitre de ce livre. Ces questions génériques peuvent vous être utiles dans votre travail ou au sein de votre communauté.

La cinquième partie : La mise en œuvre (chapitres 14 à 16), couvre trois des éléments les plus importants dans n'importe quel partenariat d'affaires ou communautaire. Le texte et les histoires sont axés sur le ministère chrétien, mais les implications dans la vie quotidienne sont immenses.

- Le chapitre 14 suggère que les partenariats ou alliances durables et efficaces impliquent qu'une personne ou un groupe de personnes spécifiques soit chargé de mettre en œuvre la vision du partenariat. Leur première préoccupation lorsqu'ils se réveillent chaque jour, c'est le partenariat – sa santé, son efficacité, sa durabilité. L'étude de tous les cas de collaboration dans les affaires confirme cette affirmation.
- Le chapitre 15 démontre que chaque maillon de la « chaîne d'approvisionnement » a besoin de voir en quoi la qualité des relations fait une différence positive. Quelle définition les acteurs impliqués dans nos relations d'affaires ou communautaires ont-ils du succès, et de quelle façon l'alliance qui nous lie à eux permet-elle de réaliser cette vision ?

- Le chapitre 16 s'articule autour de l'idée que nos alliances, au sein du ministère, dans les affaires ou dans les institutions communautaires, doivent être structurées d'une manière appropriée pour bien remplir leurs missions. La bureaucratie peut sembler apporter une certaine sécurité, mais votre collaboration fonctionnera au mieux lorsque votre structure correspond étroitement à vos objectifs et à vos méthodes.

La sixième partie : Cas spéciaux, opportunités spéciales (chapitres 17 à 19)

- Le chapitre 17, en rapport avec les réseaux, pourrait vous suggérer des façons d'entrer en contact avec des personnes de même sensibilité dans votre État, votre pays, voire même à l'échelle internationale (pour partager des informations, élaborer des programmes communs ou vous encourager mutuellement), dans votre secteur d'activité ou dans un aspect spécifique du service communautaire.
- Le chapitre 18 peut vous aider à porter un nouveau regard sur votre ville, que vous ayez une initiative spécifiquement chrétienne en tête ou non. Les principes qui ressortent de ce chapitre, combinés avec les principes qui découlent des chapitres 11 à 13, sont à même de dynamiser toute initiative de collaboration qui vous viendrait à l'esprit.

✶ Suggestion pour un partenariat

Envisagez de vous procurer des copies de ce livre pour vos amis, puis de vous réunir pour parler des principes qui s'appliquent au projet ou à la vision que vous partagez. Vous pourriez procéder ainsi :

- Lire un chapitre à la fois puis discuter des implications du contenu pour votre travail.
- Réfléchir ensemble sur les moyens de transformer les idées en actions.
- Vous demander : « D'un point de vue pratique, que faudra-t-il pour transformer ces idées en actions pour notre vision ou notre projet ? »
- Engager une discussion et hiérarchiser les façons de transformer les principes et vos rêves en mesures d'action qui feront avancer la vision, pour et vous donneront l'expérience et les encouragements dont vous avez besoin.

20

L'AVENIR DU PARTENARIAT

Idée centrale

Que reste-t-il à faire dans ce monde de changements étonnants, où la stabilité semble insaisissable et où la tradition a presque disparue ? Dans ce chapitre, j'expose certains défis qui sont profondément liés à cette vision du peuple de Dieu travaillant ensemble dans des partenariats, des réseaux et d'autres formes de collaboration. Je suggère ensuite brièvement, en des termes généraux, les mesures que nous pourrions entreprendre.

Les événements que nous vivons dans le monde actuel étaient impensables il y a dix ans. Au rythme où va le changement actuellement, d'ici dix ans, le monde que l'Église cherche à atteindre avec la puissance et l'amour de Christ risque d'être méconnaissable. Le futur réside dans la collaboration. Faire cavalier seul ne marchera plus. Dieu nous réserve de grandes bénédictions. Mais nous qui sommes en compagnie de Dieu devrons faire face à de profonds changements pour jouir de ces bénédictions. Le voyage sera marqué par l'émerveillement, la foi, les larmes, mais plus certainement, par de grandes expériences nouvelles. En écoutant l'Esprit de Dieu et d'autres personnes, vous pouvez contribuer à transformer le futur grâce à la puissance de la bonne nouvelle !

LES GRANDS DÉFIS QUE L'ÉGLISE DOIT AFFRONTER ET SON ENGAGEMENT ENVERS LE PARTENARIAT

Premier défi : L'individualisme a remplacé la communauté

Le paysage des relations a considérablement changé au cours des quarante à cinquante dernières années. Ce changement a des implications sociales, économique, politiques et spirituelles dans des proportions jusque-là inimaginables.

Il y a eu un déclin considérable dans la perception de la valeur et de l'influence des relations et de la vie communautaire, qui étaient autrefois considérées comme des éléments fondamentaux ou des points d'ancrage. Les rôles des clubs destinés aux familles, des clubs sociaux, des clubs philanthropiques, des loges, des quartiers et des Églises ont changé.

Les dénominations en sont un exemple. Autrefois très influentes sur la nature de l'Église à travers le monde, les dénominations sont de plus en plus marginalisées. Les Églises locales prennent des initiatives nouvelles, en toute indépendance. Elles attachent peu d'importance aux dénominations parce qu'elles ne voient pas concrètement ce que ces dernières apportent à l'église locale, à sa mission ou à sa vision.

Alors que la puissance (et l'autorité), fondement des anciennes structures sociales, s'est affaiblie, la puissance et l'initiative ont rapidement émigrés aux confins de la société. Par exemple, en 2002, le leadership politique de la sixième puissance économique mondiale, l'État de Californie, a été renversé ; non par une révolution dans les rues, encore moins par les urnes, mais par une initiative lancée et soutenue grâce à Internet.

Que faire ?

Nous devons d'abord reconnaître que l'isolement, l'individualisme et la fragmentation des relations sont devenus une épidémie. Ensuite, nous devons chercher à comprendre et réfléchir aux implications. Enfin, particulièrement en Occident, nous devons reconnaître le dessein originel de Dieu et y faire face avec un cœur repentant et un changement radical : nous avons été créés pour vivre en communauté. La santé personnelle, familiale et communautaire en dépend. La cohésion de la société toute entière en dépend. De façon toute aussi importante, la vitalité spirituelle et la crédibilité de l'Église en dépendent.

L'engagement consciencieux, proactif, dans les partenariats, les réseaux et autres formes de collaboration doit devenir la *règle*, et non l'exception. Chaque Église devrait travailler en interne à cette fin. Dans

les communautés, les Églises devraient travailler *ensemble* à cette fin. Et au niveau national comme international, les initiatives devraient être évaluées en tenant principalement compte de la qualité de leurs collaborations. (Vous trouverez des questionnaires en Annexe pour vous permettre de faire une évaluation de l'aptitude au partenariat et une évaluation diagnostique d'un partenariat)

Deuxième défi : L'invasion et l'influence de l'information

Des missionnaires ont rencontré une certaine difficulté à leur retour dans leurs pays d'origine, en Hollande, aux Philippines, au Nigeria, aux États-Unis ou au Brésil. En leur absence, leurs amis, les dirigeants de leurs Églises d'origine et leurs sympathisants avaient lu des journaux, écouté la radio et suivi une pléthore d'informations qui défilait constamment sur leurs écrans de télévision. Au cours de ces dernières années, ils recevaient de plus en plus d'informations quotidiennement via Internet, des messages instantanés sur leur téléphone mobile ou d'autres appareils électroniques. Que ce soit une bonne, ou une mauvaise chose, de plus en plus de personnes savent de plus en plus de choses sur le monde qu'autrefois – souvent à des niveaux terriblement superficiels et presque toujours interprétés à partir de leur propre perspective culturelle limitée.

Cela peut créer un tableau confus, et il existe peu de sources d'informations claires sur la situation. L'expression « surinformation » est très courante.

Avec toutes ces informations, bonnes ou mauvaises, les anciennes sources d'informations, et donc, l'autorité, ne sont pas aussi importantes, voire pas aussi fiables. Cela signifie que le gouvernement, l'Église et toutes les autres structures sociales qui fournissaient jadis les informations sur lesquelles nous basions nos vies semblent moins pertinentes. Lors d'une critique récente sur Internet du livre *Disaffected Democracies : What is affecting the Trilateral Countries ?*, la Presse Universitaire de Princeton a attribué ce changement à « la baisse de la capacité des gouvernements à agir dans un monde interdépendant et à un déclin des performances des institutions, associés à de nouvelles attentes du public et à l'usage des informations qui ont modifié les critères à partir desquels les hommes jugent leurs gouvernements »[2] (traduction libre). Avec la prolifération de sources d'informations qui influencent nos décisions, comment pouvons-nous avoir une représentation cohérente et fiable de la situation ?

Que faire ?

Comme nous l'avons vu à travers le livre, des relations saines et fortes requièrent des communications actives et intentionnelles, que ce soit dans

les couples, les familles, les communautés, les Églises ou les nations. La tendance naturelle des relations est la *désintégration* et non l'intégration.

L'indépendance engendre l'isolement, et l'isolement engendre l'incompréhension.

Pour aider les hommes à « faire le lien », à comprendre et à donner un sens à leur vie, nous, l'Église, devons renforcer notre engagement à communiquer. La collaboration proactive à travers les partenariats et les réseaux, même au niveau le plus local, sur le terrain, peut renouveler les communications, et ainsi, le sentiment de compréhension, de communauté, de confiance et d'appartenance. Mais comme nous l'avons vu, il ne suffit pas de rassembler les gens au sein d'un partenariat ou d'un réseau. Un engagement continuel et consciencieux dans la communication est vital – aussi bien à l'intérieur du partenariat qu'entre le partenariat et ses diverses parties prenantes.

Le partenariat et la collaboration peuvent permettre aux gens de transformer ce qui semble être une image floue avec des fragments et des morceaux isolés, les pixels individuels de la vie, en un ensemble plus cohérent. Un à un, les éléments de la surinformation peuvent être analysés, compris et vus comme appartenant à un grand ensemble, ou simplement abandonné car considéré comme inutile. Faire des choix en matière d'information est plus important que jamais.

Sur le terrain où se déroule la mission, la participation active dans des partenariats et des réseaux efficaces permet aux travailleurs chrétiens (missionnaires) internationaux de comprendre la situation et la place de leur contribution, elle leur permet également de faire rapport sur la vision globale à ceux qui sont restés à la maison. L'histoire de l'œuvre de Dieu dans leur vie gagne en crédibilité et s'enrichit.

Une fois chez eux, le même engagement doit être maintenu ; un effort proactif pour établir les liens et permettre aux gens de voir comment les différentes pièces s'assemblent.

Des partenariats actifs enracinés dans des communications et des relations fortes vont accroître l'efficacité au sein même de nos Églises, entre nos Églises, et entre nos Églises et les communautés, tandis que nous rejoignons l'Église mondiale en partageant la bonne nouvelle.

Troisième défi : Gérer le succès – relier les ressources de l'Église mondiale en pleine extension

À quoi pensions-nous ? N'avons-nous pas prié et souhaité voir un jour des membres du peuple de Dieu dans chaque langue majeure et dans

chaque groupe ethnique du monde ? Bien que nous soyons encore loin de voir « chaque langue et chaque tribu » reconnaître Jésus comme Seigneur, il y a des croyants dans des centaines de groupes linguistiques à travers différents pays du monde.

Quel genre de futur imaginions-nous à ce stade ? Pensions-nous que, d'une manière ou d'une autre, on retrouverait le statu quo ? Que toutes les nouvelles Églises à travers le monde œuvreraient de façon indépendante comme l'avaient fait leurs mentors occidentaux, mais que les Églises en Occident continueraient à se comporter en parents plutôt qu'en adultes dans une communauté d'égaux ?

Les ressources croissantes de l'Église dans le monde sont en train d'être dilapidées à cause de l'individualisme, du nationalisme, de l'arrogance, et bien souvent, de l'ignorance. Le défi consiste à transformer le succès que Dieu a accordé au mouvement missionnaire des 200 dernières années en un témoignage cohérent, disposant des ressources nécessaires, et perpétuel.

Si vous aviez voyagé au Kazakhstan avant 1990, vous n'auriez croisé qu'une poignée de missionnaires chrétiens expatriés. Mais aujourd'hui, vous y trouverez des croyants de plus de vingt-cinq pays partageant l'amour et la puissance de Christ de diverses manières. En travaillant les uns avec les autres, en collaborant avec les croyants nationaux et en partageant l'amour de Christ avec la société au sens large, ils reflètent l'Église mondiale. Avons-nous jamais imaginé, encore moins prié, pour le jour où vous seriez assis dans une réunion nationale de travail réunissant des croyants du Kazakhstan et où la présence de *personnel occidental minoritaire* ? Voyons-nous en cela une bonne nouvelle – un signe de succès ? Oui, ça l'est assurément. C'est la réalisation de la vision partagée par Jésus en Matthieu 20:19-20 ! Maintenant nos frères et sœurs de l'Église mondiale endossent des portions considérables de la charge. Le problème majeur, c'est la crise identitaire – des deux côtés.

Que faire ?

Des partenariats et des réseaux efficaces, comme nous l'avons décrit tout au long de ce livre, sont nécessaires pour ce nouvel ordre mondial – pour identifier les ressources et les répartir efficacement. Engagées pour Christ et pour la proclamation holistique de son amour et de sa puissance, ces formes nouvelles et inclusives de collaborations du Royaume offrent des possibilités de connexion efficaces qui sont tout simplement impossibles avec l'ancien paradigme organisationnel. Coréens, Sénégalais, Égyptiens, Guatémaltèques, Norvégiens, Canadiens et Chinois doivent pouvoir s'unir,

planifier, prier et trouver ensemble un moyen d'avancer tandis que Dieu œuvre à travers l'Église dans leurs pays pour atteindre le monde.

Le grand défi est que l'Église mondiale parvienne à voir l'Est, l'ouest, le Nord et le Sud comme de véritables partenaires. Les ressources matérielles et techniques sont trop souvent perçues comme ayant une valeur supérieure à, par exemple, la vision, l'énergie spirituelle et la puissance de la prière. Les membres de l'Église mondiale doivent se considérer mutuellement comme de grands gisements pour les ressources du Royaume qui, assemblées de manière efficace, peuvent avoir un impact considérable.

Que la collaboration soit axée sur le témoignage et le service dans un groupe linguistique majeur, ou sur la mise en relation des ministères et des personnes à travers une région, ou la centralisation des ressources de plusieurs groupes sur un seul projet hautement prioritaire, chaque cas est l'occasion d'engager tous les éléments dynamiques et divers de l'Église mondiale. C'est un scénario important pour l'avenir de notre efficacité, de notre gestion, de notre crédibilité et de notre puissance spirituelle.

Quatrième défi : Les relations Est-Ouest et Nord-Sud dans l'Église

Les communications transculturelles ont toujours constitué un défi. C'est un sujet aussi ancien que la Tour de Babel. Des guerres furent menées, des révolutions sont nées et des communautés se sont divisées à cause de problèmes de communication entre les hommes – parfois à cause d'une mauvaise information qui a entraîné des résultats encore pire ! Le Livre des Actes et un certain nombre d'épîtres illustrent les malentendus inévitables lorsque les croyants de cultures différentes collaborent.

Fin 2004, un groupe d'environ soixante-cinq responsables de réseaux et de partenariats venus de plus de vingt pays se rencontrèrent en Thaïlande pendant plusieurs jours. Lors d'une grande réunion de travail organisée par le Comité Mondial d'Évangélisation de Lausanne, ils ont examiné les questions qui permettraient au mouvement des réseaux et des partenariats du Royaume de progresser. La toute première enquête internationale avait été réalisée auprès des dirigeants avant la conférence, en vue de déterminer quels étaient selon eux les principaux problèmes. Parmi tous les autres problèmes abordés pendant les réunions, celui qui semblait être le plus grand défi pour le peuple de Dieu œuvrant ensemble était la santé des relations entre les Églises à l'ouest et au Nord, et la croissance des Églises *majoritaires* à l'Est et au Sud.[3]

On pourrait croire que « les questions liées au partenariat » avaient été résolues au cours des années postcoloniales tumultueuses lorsque plusieurs

dizaines de pays non-occidentaux obtinrent leur indépendance. On pourrait aussi croire que parce que les représentants de ces pays apparaissent aux informations sur nos écrans de télévision, les communications et les relations sont un tant soit peu meilleures. Mais pour parvenir à une Église réellement *mondiale* et fortement interconnectée, nous devons penser différemment.

Avec tout notre engagement fonctionnel envers l'individualisme, pourquoi sommes-nous surpris qu'à l'époque postcoloniale, et aujourd'hui encore, de grandes difficultés ont persisté dans les relations entre les Églises occidentales et les Églises non-occidentales ? La fierté et l'énergie des jeunes Églises en pleine croissance s'inscrit en porte à faux avec l'esprit de contrôle parental entretenu par l'Église établie.

Que faire ?

Aujourd'hui plus que jamais, les Églises locales, les organisations missionnaires, les dénominations, les ministères spécialisés et les sources de financement en Occident doivent revoir la façon dont ils appréhendent leurs relations de partenariat avec leurs frères croyants issus d'autres pays ou d'autres cultures. Ceci n'est pas un problème unilatéral. Les deux côtés doivent s'efforcer de parvenir à une entente et d'atteindre un nouveau degré de confiance et d'efficacité. Cependant, le fait qu'une part excessivement *grande* des ressources techniques et financières mondiales soit contrôlée par une part excessivement *petite* de la population mondiale représente un problème majeur.

Évidemment, ces mêmes problèmes affectent les relations complexes de l'Église dans les grandes villes qui sont le microcosme du monde, particulièrement en Occident.

Le manque de confiance et d'entente entre les Églises occidentales et africaines, et les divisions fonctionnelles dues à l'ethnicité ou à la langue sont des obstacles majeurs à un ministère efficace et à un impact spirituel.

Voir chaque Église comme l'intendant de biens importants, différents mais de très grande valeur, favorisera une communication et une collaboration efficaces pour les missions d'évangélisation.

S'unir dans un contexte de partenariat consciencieux, débattre des questions de confiance, de vision, d'objectifs réalisables et du rôle que chaque partie jouera permettra de s'affranchir des conflits en faveur de la création d'une communauté, d'un témoignage efficace, et de résultats que nous pourrons célébrer *ensemble*.

À moins de résoudre ce problème, les réseaux et les partenariats durables et efficaces dans ce nouveau contexte mondial, souvent le reflet de nos communautés locales, seront hors de notre portée.

La bibliographie située en Annexe indique un nombre de livres utiles pour les Églises et les ministères souhaitant identifier les problèmes de façon plus efficace, écouter et construire des relations durables entre les cultures.

LES ÉLÉMENTS ESSENTIELS POUR FAIRE PROGRESSER LA VISION

Si nous sommes engagés dans le paradigme de la collaboration du Royaume, quelles sont les choses essentielles qui doivent se produire ?

Le partenariat en tant qu'ADN du ministère ecclésial. Nous devons sincèrement croire que Dieu bénira davantage nos efforts si nous nous associons aux autres – cela est *absolument essentiel* à la foi et à la pratique chrétienne. Le partenariat n'est pas une option – c'est un élément essentiel. Les pasteurs, les laïcs et d'autres responsables chrétiens doivent y croire et s'engager. Ce n'est ni un engouement passager, ni la mode du moment.

Une fois que nous sommes sûrs que nos projets sont conformes à la volonté de Dieu, des questions doivent toujours suivre, telles que « Qui d'autre fait la même chose ? », « Qu'est-ce que ces derniers ont appris ? », « Devrions-nous discuter avec eux d'une éventuelle collaboration ? ». S'il n'y a vraiment personne d'autre qui fasse ce que vous envisagez de faire, interrogez-vous : « Pourrions-nous l'améliorer en travaillant avec d'autres personnes ou d'autres ministères ? », « Qui sont ces personnes ou ces ministères ? ». Nous ne devons jamais franchir la ligne de départ avant d'avoir posé ces questions.

Plaider pour les partenariats et les réseaux dans toutes les sphères d'influence. Proclamez le message du partenariat du haut des chaires des Églises locales, dans les salles de classe des écoles bibliques, dans les séminaires et dans les centres de formation missionnaire. Puis prêchez le message à travers les canaux de communication chrétiens de toutes sortes. Cela nécessite le concours de *défenseurs* visionnaires du partenariat au sein des directions chrétiennes cléricales et laïques, et de *champions* du partenariat dans chaque ministère et initiative chrétienne.

Les hommes et les femmes de même sensibilité engagés dans la collaboration du Royaume à travers les partenariats et les réseaux doivent s'associer de manière active pour s'encourager mutuellement et partager ce qu'ils apprennent. Ils peuvent établir des liens en personne, à travers des réseaux régionaux ou spécialisés, ou grâce à internet. L'idée principale est que le plaidoyer et les encouragements se fassent entre les partenariats et les réseaux – pas seulement au sein des projets ou des initiatives qu'ils

soutiennent. (Pour connaître des opportunités d'entrer en contact avec des personnes de même sensibilité travaillant dans des partenariats et réseaux du Royaume, consultez le site www. powerofconnecting.net).

Soyez proactif dans la formation des dirigeants. Qu'ils soient des dirigeants professionnels ou amateurs, la prochaine génération de dirigeants du Royaume à travers le monde doit être *formée intentionnellement* sur le *comment* et le *pourquoi* du partenariat efficace.

Je suis sûr que vous avez entendu l'histoire de l'homme à qui on a demandé quel était son hobby et qui a répondu : « Le week-end, je suis neurochirurgien amateur ». Quand avez-vous voyagé pour la dernière fois dans un avion de ligne avec un pilote amateur aux commandes ? Les pilotes doivent avoir un permis qui atteste de leurs compétences et les examinateurs de vols sont chargés de certifier ces compétences. Les médecins professionnels expérimentés aident à établir des critères de performance. Les médecins examinateurs se chargent d'appliquer ces critères.

En bref, dans d'autres secteurs, on suppose qu'il est non seulement possible mais aussi vital de maîtriser des sujets complexes qui demandent des connaissances et des compétences spécialisées. Compte-tenu des antécédents d'individualisme et de division de l'Église, nous devons aussi nous engager à enseigner comment construire des partenariats et des réseaux du Royaume. Il nous faut la vision, la formation, et le suivi continu des dirigeants et des facilitateurs de la collaboration du Royaume.

Ce livre démontre que construire et maintenir des partenariats et des réseaux efficaces n'a rien de bien mystérieux. *C'est quelque chose qui est possible, qui a été démontré de nombreuses fois et qui peut s'apprendre*. Mais les initiatives de collaboration efficace ne sont pas le fruit du hasard. L'objectif de ce livre a été de condenser et de partager quelques expériences du peuple de Dieu à travers le monde pour apprendre comment travailler ensemble de manière efficace. Il a pour but de nous aider à comprendre que, comme les médecins et les pilotes, nous pouvons apprendre, reproduire et évaluer comment accomplir ce genre de travail de façon professionnelle et fiable. Malgré la longue tradition de division de l'Église et le succès de Satan à nous maintenir séparés, le dessein de Dieu est de nous voir travailler ensemble. L'histoire récente atteste que cela est réalisable et qu'on est déjà en train de le faire.

Le succès dans ce secteur impliquera de nouvelles recherches, un programme pratique pour l'enseignement du personnel et des dirigeants plus anciens, ainsi qu'un entraînement continu pour encourager et aider ceux qui sont engagés dans la vision. Des centres de formation, du matériel multilingue, des sites internet et bien d'autres moyens doivent être

employés pour partager la vision et les principes fondamentaux du travail en réseau et en partenariat.

Enfin, voici quelques réflexions sur des cas où des partenariats et des réseaux efficaces du Royaume devraient permettre d'accélérer les percées spirituelles.

L'IMPACT DE SECTEURS STRATÉGIQUES À FORT POTENTIEL SUR L'APPEL À LA COLLABORATION

1. Les 2,5 milliards de personnes illettrées qui communiquent exclusivement par voie orale et n'ont accès aux informations qu'oralement, ainsi que les 1,5 milliards de personnes qui obtiennent quatre-vingt-quinze pour cent de leurs informations exclusivement à l'oral, constituent le véritable noyau dur des personnes non-atteintes dans le monde. Pendant 200 ans, la stratégie et les supports de l'occident ont été conçus par des personnes capables de lire et écrire et destinés à des personnes capables de lire et écrire. Seule une approche de collaboration peut espérer relever ce défi énorme.

2. Près de 400 villes de plus d'un million d'habitants dans ou à proximité de la fenêtre 10/40. D'ici à 2025, deux tiers de la population mondiale habiteront dans les villes. C'est le défi le plus solitaire et le plus déconcertant que rencontre l'Église mondiale. Sans la communication entre les travailleurs de ces villes pour coordonner les ressources, les informations et les encouragements, nous n'avons aucun espoir de voir de réels percées de l'amour et de la puissance transformatrice de Dieu.

3. Les utilisateurs non anglophones d'Internet. Avec 538 millions d'anglophones dans le monde et 5,8 milliards de non-anglophones, il n'est pas difficile de voir où la croissance de l'utilisation d'internet aura lieu. Bien que cette croissance soit inégale, les utilisateurs non-anglophones dépassent déjà largement le nombre d'1 milliard. Pour atteindre et servir ces peuples par la bonne nouvelle, nous devons nous connecter et partager ensemble.

4. Nos communautés locales. Ceux qui étaient auprès de Jésus parlaient toujours de sa vie avec admiration et émerveillement parce qu'ils le voyaient toucher les gens à tous les niveaux des besoins quotidiens, en faisant des choses que personne d'autre n'avait jamais fait. Afin de restaurer sa crédibilité, transmettre la puissance du Saint Esprit et encourager son peuple, l'Église locale doit s'imprégner des besoins quotidiens de sa communauté locale. La détermination des besoins les plus essentiels, et la formulation d'une réponse crédible inspirée par le Saint Esprit n'est

possible que si les Églises locales s'unissent au sein de nos communautés. Nos Églises sont peuplées de millions de personnes talentueuses et très motivées qui attendent qu'on leur prenne la main pour les aider à suivre le dessein de Dieu et à produire des résultats qui procurent satisfaction et motivation jour après jour.

5. Le monde en crise. L'attention du monde est régulièrement captée par les urgences internationales : la famine, le sort des réfugiés et les catastrophes naturelles telles que le tsunami qui frappa l'Asie en 2004 affectent des milliers, voire des dizaines de milliers de personnes. D'autres crises telles que la mortalité infantile, l'épidémie du VIH/SIDA, l'esclavage et la prostitution infantiles font constamment la une de nos journaux. Nombre d'organisations chrétiennes humanitaires et de développement, des Églises locales, des dénominations et autres ministères spécialisés répondent de diverses manières à ces besoins, souvent avec héroïsme. Mais la plus grande capacité de ces organisations chrétiennes humanitaires et de développement est insignifiante par rapport aux exigences de défis internationaux d'une telle envergure. Et pourtant, considérez les ressources technologiques et financières à la disposition de l'Église. Il n'y a pas un seul ministère chrétien qui ne soit pas en mesure de communiquer avec d'autres, pour quelques centimes, presque instantanément.

L'Église américaine à elle seule, si elle versait ne serait-ce que la *dime*, c'est à dire le dixième – ne parlons pas des dons ou des offrandes qui vont au-delà de la dime – pourrait donner 190 milliards de dollars par an. À l'heure actuelle, nous donnons environ 70 milliards de dollars. Cette différence, la somme faramineuse de 120 milliards de dollars, correspond généralement à l'argent que les membres de l'Église américaine gardent dans leurs poches. Bien évidemment, il est illusoire d'agir comme si c'était *notre* argent. C'est en réalité *l'argent de Dieu*. Imaginez ce qui se produirait si ces fonds *étaient alloués* pour une réponse chrétienne coordonnée pour résoudre certaines de ces crises internationales si visibles.

Pour le moment ne faisons pas cas de l'argent frais ou de l'argent supplémentaire. Même les budgets actuels des ministères chrétiens humanitaires et de développement – soutenus par leurs parties prenantes respectives – *s'ils étaient associés dans des initiatives spécifiques*, pourraient avoir un impact et un témoignage pour Christ remarquables. Les religions non-chrétiennes décrient chaque jour l'Église occidentale et son manque de crédibilité. Pour que l'Église réponde à de telles critiques, les organisations chrétiennes doivent *d'abord s'unir*, en créant des infrastructures de collaboration. Ainsi, quand la situation l'exigera, l'Église sera prête. Il n'y a aucune raison de ne pas le faire. Seul le manque de volonté et d'engagement nous barre la route.

Est-il possible que le monde dise de l'Église actuelle : « D'autres parlent, les chrétiens agissent. D'autres groupes tiennent de belles paroles ; les chrétiens eux, ne se contentent pas de parler, ils réagissent. Et ils font ce qu'ils promettent ». Imaginez quelle différence nous pourrions faire !

> Heureux êtes-vous, si vous savez montrer aux hommes comment coopérer, plutôt que de se combattre les uns les autres ; car c'est alors que vous connaîtrez qui vous êtes véritablement, et quelle est votre place dans la famille de Dieu. (Traduction de la version MSG de Matthieu 5:9)

Continuez la conversation! Poursuivez le dialogue avec des leaders chrétiens de tout le monde sur le site Synergy Commons—une communauté virtuelle sur les thèmes de la collaboration, le travail en équipe, les partenariats, et les réseaux dans les services communautaires et la mission mondiale

http://synergycommons.net

ANNEXE

LES PRINCIPES DE BASE DU PARTENARIAT

1. **PRIÈRE** – Les partenariats efficaces s'engagent dans la prière continuelle et recherchent la direction de Dieu dans tout ce qu'ils font.

   Les partenaires solides comprennent que l'intention de Satan est de détruire les relations, de fragmenter le partenariat et de neutraliser l'efficacité de leur travail. Un partenariat efficace recherche la présence, la puissance et les ressources de l'Esprit de Dieu par la prière et la communion, ensemble – en sollicitant intentionnellement la prière des personnes extérieures au partenariat. Les partenaires solides qui ont passé du temps ensemble dans la prière entendent et répondent à la direction de Dieu.

2. **VISION** – Les partenariats efficaces sont motivés par une vision convaincante et reconnue par tous les partenaires.

   Une vision solide de partenariat va dynamiser, motiver et stimuler chaque participant du partenariat. Elle doit être convaincante et dépasser la capacité de toute organisation ou de tout individu isolé. La vision doit aussi être partagée par tous et être en phase avec les valeurs ou objectifs individuels de chaque participant. Un partenariat dans le seul intérêt d'un partenariat n'a pas de sens. Un partenariat doit servir un objectif plus grand.

3. **OBJECTIFS** – Les partenariats efficaces commencent par des objectifs limités et réalistes qui s'élargissent avec le succès croissant du partenariat.

   Un partenariat efficace est motivé par une grande vision, mais ne cherche pas à en faire trop et trop vite. Un partenariat efficace se concentre d'abord sur des objectifs définis, qui sont à la fois utiles à tous les participants et présentent un potentiel raisonnablement élevé de succès à court terme. Cette expérience positive démontre la capacité du partenariat à réaliser le changement à travers ses efforts – résultant en une plus grande confiance, davantage d'espoir et la volonté de poursuivre des objectifs plus larges et plus complexes.

4. **FACILITATEUR** – Les partenariats efficaces disposent d'un facilitateur engagé, qui gère le fonctionnement de l'ensemble du partenariat.

Le facilitateur du partenariat est une personne – ou un groupe de personnes – approuvé(e) par le partenariat, afin d'en faciliter le fonctionnement. Cette personne est dévouée à la grande vision et au processus de collaboration – elle joue un rôle neutre au service du bien commun. Un partenariat efficace apprécie la contribution du/des facilitateur(s) et assure leurs ressources, leur formation et leur encouragement.

5. **CHAMPIONS** – Les partenariats efficaces ont un défenseur, ou « Champion », au sein de chaque organisation partenaire.

   Le champion d'un partenariat est la personne qui voit clairement en quoi sa propre organisation peut bénéficier de la collaboration. Cette personne promeut la vision du partenariat auprès de ses propres collègues et facilite la participation de son organisation dans le partenariat. Collectivement, les champions d'un partenariat entretiennent une communication permanente entre les partenaires et contribuent à maintenir le cap du partenariat axé sur les résultats.

6. **DIVERSITÉ** – Les partenariats efficaces sont constitués d'une diversité de partenaires qui ont une idée précise de leur propre identité.

   Une diversité de partenaires solides est essentielle au succès. Un partenaire solide est un partenaire qui connaît ses forces ainsi que ses faiblesses (à la fois sur le plan individuel et organisationnel), sa place dans le partenariat, ce qu'il peut apporter à la grande vision, et en quoi il peut bénéficier de l'effort commun. Des identités claires renforcent les relations entre les partenaires et réduisent l'ambiguïté, les chevauchements et la duplication en matière de travail.

7. **CONFIANCE** – Les partenariats efficaces reposent sur des relations de confiance, d'ouverture et d'intérêt commun.

   Un partenariat est plus que la « mécanique » de la coordination, la planification, les stratégies et les tactiques. Il s'agit de personnes réelles, qui travaillent ensemble au sein d'une relation. Pour être efficace, la confiance doit régner, que ce soit envers les personnes ou les processus. Un partenaire solide investit le temps nécessaire pour faire connaissance, comprendre et apprécier les autres partenaires. Un partenaire solide est particulièrement sensible aux partenaires issus de cultures ou de milieux différents des leurs. Le cœur de l'Évangile est constitué de relations rétablies, et en son sein, un partenariat efficace démontre cette réalité.

8. **POINTS COMMUNS** – Les partenariats efficaces reconnaissent et acceptent les différences entre les partenaires, mais se concentrent sur ce qu'ils ont en commun.

Tout en reconnaissant que les différences sont importantes, un partenaire solide cherche pourtant des points communs avec d'autres partenaires dans des domaines tels que la vision, les valeurs et l'expérience. Il n'est pas nécessaire de s'accorder sur tous les aspects de l'histoire, de la méthodologie et de la croyance pour atteindre des objectifs importants pour le Royaume. Un partenaire solide valorise la diversité des origines des autres partenaires, mais souligne leur intérêt commun.

9. **PARTIES PRENANTES** – Les partenariats efficaces reconnaissent et répondent aux attentes des principales parties prenantes ou intervenants concernés.

   À mesure qu'un partenariat se développe, il reconnaît au moins quatre catégories principales de parties prenantes : (1) les personnes que le partenariat tente d'atteindre ou de servir ; (2) les partenaires eux-mêmes et le personnel de leurs propres agences ; (3) ceux qui prient, donnent et fournissent leur soutien ; et (4) le partenariat lui-même. Un partenariat efficace communique en permanence l'état d'avancement du partenariat de manière à ce que chaque catégorie de partenaires comprenne et apprécie la situation.

10. **PATIENCE** – Les partenariats efficaces sont un processus continu et non un événement ponctuel.

    Fonder et maintenir un partenariat nécessite d'investir beaucoup de temps et d'efforts. Un partenariat efficace ne précipite pas les phases préliminaires que sont la recherche, l'identification des partenaires potentiels, la construction de relations, l'établissement de la confiance et le développement d'un consensus. Les partenaires solides sont patients, et ils savent que plus le défi est grand, plus il est essentiel de forger une base de compréhension commune.

11. **STRUCTURE** – Les partenariats efficaces construisent uniquement la structure minimale nécessaire pour concrétiser la grande vision.

    Une bonne structure ne doit pas entraver ou compliquer le partenariat. Elle ne doit être que ce qui est nécessaire pour réaliser les actions prioritaires. À mesure que les besoins évoluent, la structure peut évoluer à son tour. La forme du partenariat (la façon dont il est structuré) doit toujours suivre la fonction du partenariat (ce qu'il cherche à accomplir).

12. **PARTICIPATION** – Les partenariats efficaces maintiennent la participation la plus large possible dans le processus décisionnel.

L'engagement, l'appropriation et la participation sont encouragés par l'intégration active des personnes dans le processus, et pas seulement la vision. Un partenariat efficace n'est, par nature, jamais une approche de haut en bas, ou hiérarchique. Les partenaires accordent une attention particulière à l'élaboration de processus de planification, aux prises de décisions et à la communication, qui assure une large participation.

13. **INVESTISSEMENT** – Les partenariats efficaces nécessitent des investissements intentionnels de la part de tous les partenaires.

    Les partenaires solides savent qu'un partenariat efficace nécessite des ressources pour atteindre son objectif. Un partenariat efficace s'efforce de garder ses « frais généraux » aussi bas que possible, en évitant les structures complexes de partenariat, les bureaux, le matériel, le personnel, et ainsi de suite. Un partenariat efficace trouve des moyens de partager les ressources des partenaires. Lorsque le partenariat lui-même a besoin de ressources supplémentaires pour fonctionner et accomplir ses objectifs, les partenaires contribuent ensemble, afin de rendre cela possible.

14. **RENFORCEMENT** – Les partenariats efficaces renforcent les valeurs et les compétences de la collaboration entre les partenaires de façon pro-active.

    Les changements et les conflits au sein d'un partenariat sont inévitables. Les partenariats solides s'attendent à des problèmes, des désaccords, des déceptions et autres aspects négatifs. Mais ils s'attendent aussi à des changements positifs, tels qu'une nouvelle direction, de nouvelles opportunités et l'émergence potentielle de nouveaux partenariats. Afin de gérer au mieux toutes ces situations, un partenariat efficace réfléchit à son apprentissage et renforce les meilleures pratiques de collaboration entre les partenaires.

15. **CÉLÉBRATION** – Les partenariats efficaces apprécient l'importance de la réflexion permanente, l'évaluation et la célébration.

    Travailler en partenariat pour accomplir une grande vision peut être très difficile. Un partenariat efficace développe des mesures claires pour évaluer le travail et procède aux ajustements nécessaires. Atteindre les objectifs importants peut prendre beaucoup de temps, donc un partenariat efficace célèbre les progrès en cours de route – même les petites choses. Enfin, un partenariat efficace s'engage à partager le succès et revendique les réalisations au nom du partenariat.

ÉVALUATION DE L'APTITUDE AU PARTENARIAT

Au fil des ans, il est apparu clairement que certaines organisations ou certains ministères ont la capacité de travailler dans des partenariats et d'y participer mieux que d'autres. Cela s'explique par plusieurs raisons. Ce n'est pas simplement la « personnalité » du partenariat. Ensemble, les questions posées ici forment une sorte d'image de la perception que vous et votre ministère avez de vous-même. Et l'idée que vous avez de vous-même aura un impact considérable sur votre capacité et votre détermination à travailler efficacement avec les autres.

Les personnes qui rempliront ce formulaire devront être issues de différents secteurs au sein de l'organisation, allant des dirigeants aux collègues de même rang. Une fois les formulaires remplis et rassemblés, veillez à vous réunir pour discuter des résultats. Vous pourriez traiter une question après l'autre pour comparer et justifier vos réponses. Puis, si vous envisagez de travailler de façon plus étroite avec d'autres organisations ou ministères, il est important de discuter de ce que vous suggèrent ces résultats. Voici les lignes directrices pour la notation de l'évaluation.

Évaluez votre ministère à partir des questions suivantes en lui attribuant une note de 1 (faible) à 10 (élevée).

1. Mon organisation/mon ministère a un énoncé de mission ou de vision bien défini _____
2. La spécialité de mon ministère est en demande _____
3. L'équipe de direction de mon ministère est claire et confiante au sujet de notre objectif _____
4. Mon ministère est inclusif (il envisage de travailler avec diverses autres organisations) _____
5. Mon ministère grandit (nombre de services/budget/personnel) _____
6. Mon ministère est ouvert aux grandes innovations et aux grands changements _____
7. Mon ministère a un réel souhait d'étendre son impact _____
8. Mon ministère est considéré par d'autres comme un moteur ou un innovateur dans son domaine _____
9. La confiance que place mon ministère en son identité est _____
10. La volonté de mon ministère à partager ses « secrets professionnels » est _____

Total _____

Indice du potentiel de partenariat

- Un total au-dessus de 80 signifie que votre organisation aura probablement du succès dans un effort de collaboration.
- Un total compris entre 60 et 80 signifie que vous devriez réfléchir aux points sur lesquels vous avez attribué une note inférieure à 7 à votre organisation. Que faire pour renfoncer ces points ?
- Un total en-dessous de 60 signifie qu'il est souhaitable que votre équipe de direction se réunisse pour revoir l'évaluation et vérifier quels sont les secteurs à améliorer.

ÉVALUER LA SANTÉ D'UN RÉSEAU OU D'UN PARTENARIAT

Tout effort de collaboration constitue un défi. En tant que bons intendants, nous voulons savoir si nous produisons des résultats efficaces. De plus, il est important de pouvoir identifier les points sur lesquels des progrès ont été réalisés pour s'encourager, et les points à améliorer.

Cet outil générique d'évaluation ou de diagnostic vous permet d'étudier les éléments les plus importants de votre initiative. Chaque point ne sera pas nécessairement utile à ce que vous faites. Vous pouvez choisir certains des éléments de cet outil pour réaliser votre propre formulaire.

Voici trois suggestions.

- Faites participer à l'évaluation autant de personnes que possible issues du partenariat ou du réseau. Vous pouvez mettre l'outil en ligne pour que les gens puissent le remplir directement depuis leur propre ordinateur. (Les outils comme www.surveymonkey.com sont des ressources simples mais très utiles qui peuvent vous aider dans cette tâche.) Vous avez besoin d'un bon échantillon de ce que pensent vos participants.
- Après avoir collecté les informations, partagez-les avec l'ensemble du groupe – pour discuter des éventuels points forts et points faibles. Veillez à célébrer les progrès, rendez à César ce qui appartient à César et parlez honnêtement des changements qui pourraient être mis en œuvre pour améliorer la situation.
- Si vous êtes dans un cadre international ou tout autre contexte spécialisé, vous souhaiterez ou devrez peut-être ajouter des catégories à ce questionnaire. Par exemple, si votre initiative est d'envergure internationale, vous pouvez vous interroger sur le lien entre les organisations partenaires occidentales et non-occidentales – ou le rôle que jouent les occidentaux dans l'équipe de direction.

Posez-vous les questions difficiles au fur et à mesure. Vous serez encouragé et capable de peaufiner vos efforts pour minimiser les mauvaises surprises.

Un outil d'évaluation des partenariats et des réseaux

Nom du partenariat/réseau : _____

Date de l'évaluation : _____

Date de lancement du partenariat : _____

Date de l'évaluation précédente : _____

Facilitateur/équipe de facilitation : _____

1. Veuillez classer les caractéristiques en leur donnant une note de 1 à 10.

2. Remarque : toutes les caractéristiques ne s'appliquent pas forcément au fonctionnement de votre partenariat ou de votre réseau. Considérez uniquement celles qui vous semblent applicables.

3. Remarque : l'acronyme GAS (Groupes à Atteindre ou Servir) désigne les groupes que vous désirez atteindre ou servir.

1. Le processus de collaboration

NOTES	COMMENTAIRES	POINTS À AMÉLIORER
1.1 L'esprit du groupe		
_____	_____	_____
1.2 Les relations		
_____	_____	_____
1.3 L'équipe de direction		
_____	_____	_____
1.4 L'organisation/la structure		
_____	_____	_____
1.5 Les objectifs définis		
_____	_____	_____
1.6 L'appropriation des objectifs par l'organisation partenaire		
_____	_____	_____

1.7 La mise en œuvre des objectifs

_____ _____ _____

1.8 Les groupes ou équipes de travail

_____ _____ _____

1.9 La communication entre les organisations partenaires

_____ _____ _____

1.10 La résolution des problèmes ou des conflits

_____ _____ _____

1.11 Le sentiment de confiance ou l'interdépendance entre les partenaires

_____ _____ _____

1.12 La valeur du partenariat ou du réseau pour les partenaires

_____ _____ _____

1.13 L'ouverture du groupe au changement ou au développement

_____ _____ _____

2. Les activités de la collaboration

NOTES COMMENTAIRES POINTS À AMÉLIORER

2.1 Les recherches effectuées par le groupe

_____ _____ _____

2.2 La formation aux aptitudes à la collaboration

_____ _____ _____

2.3 La quantité des résultats du projet

_____ _____ _____

2.4 La qualité des résultats du projet

_____ _____ _____

2.5 La diversité des organisations partenaires

_____ _____ _____

2.6 Les ressources du projet : personnes/finances/équipement

_____ _____ _____

2.7 La documentation concernant l'activité de l'initiative

_____ _____ _____

2.8 L'évaluation de vos activités de collaboration

_____ _____ _____

3. Les résultats de la collaboration

NOTES	COMMENTAIRES	POINTS À AMÉLIORER
3.1 Le nombre de contacts avec le GAS		
_____	_____	_____
3.2 La continuité des contacts		
_____	_____	_____
3.3 La qualité des contacts avec le GAS		
_____	_____	_____
3.4 Le nombre de GAS servis ou affectés par le programme		
_____	_____	_____
3.5 La qualité du service/suivi du GAS		
_____	_____	_____
3.6 Le nombre de GAS émergeant en tant que dirigeants potentiels		
_____	_____	_____
3.7 Les rapports du programme avec d'autres programmes importants pour le GAS		
_____	_____	_____

4. La gestion du partenariat

NOTES	COMMENTAIRES	POINTS À AMÉLIORER
4.1 Les progrès vers les objectifs		
_____	_____	_____
4.2 La réduction des redondances		
_____	_____	_____
4.3 Le retour sur les investissements en ressources		
_____	_____	_____
4.4 Les coûts		
_____	_____	_____
4.5 La valeur reconnue par les parties prenantes		
_____	_____	_____

TOTAUX

_____ _____ _____

Totaux de l'évaluation précédente

_____ _____ _____

Changements (+/- %) par rapport à l'évaluation précédente

_____ _____ _____

LES MEILLEURES PRATIQUES DU PARTENARIAT OBJECTIFS – ACTIVITÉS – RÉSULTATS

Phase 1 : Exploration

Objectifs :

1. Identifier les ressources, les dirigeants et les ministères intéressés ou déjà impliqués dans le sujet relatif au Royaume qui préoccupe le réseau.
2. Élargir les bases de données existantes sur le sujet.
3. Identifier les antécédents des organisations actuellement impliquées dans le sujet et la perception qu'ils ont d'eux-mêmes, des autres, de la tâche, des priorités et des obstacles.
4. Identifier les problèmes ou obstacles dans les activités ou relations actuelles qui touchent au secteur d'intérêt du réseau potentiel.
5. Accroître le nombre de contacts ou de relations pertinents.
6. Évaluer le contexte social, spirituel, économique et organisationnel global actuel du sujet en question.
7. Déterminer un consensus concernant l'intérêt d'étudier le développement d'un réseau.

Activités :

1. Réunions individuelles privées.
2. Réunions en petits groupes.
3. Recherches bibliographiques
4. Communications : déplacements, courriels, appels téléphoniques, correspondance, fax.
5. Analyses, commentaires, confirmations.
6. Rédaction de rapports et de lettres.
7. Écoute/prière !

Résultats :

1. Réunions préliminaires ou d'exploration avec les dirigeants ou les ministères.
2. Ressources actuelles identifiées et disponibles.
3. Volonté des ministères à se rencontrer et à explorer la coopération.
4. Groupes consultatifs et de soutien par la prière en place

Phase 2 : Lancement (y allez ou ne pas y aller)

Objectifs :

1. Obtenir un consensus sur :
2. Contexte actuel : social, politique, spirituel, opérationnel.
3. Résultats escomptés pour le Royaume à long terme.
4. Besoins ou obstacles prioritaires.
5. Objectifs à court terme limités mais réalisables, d'une grande valeur, ayant un rapport clair avec les objectifs à moyen terme et à long terme.
6. Plan pour l'évaluation (niveaux), commentaires, rapports.
7. Plan pour la répartition des responsabilités et la formation d'une équipe de direction.
8. Calendrier ou programme d'activités
9. Politique de sécurité et de partages des informations.
10. Politique de partage des rapports concernant les résultats et les succès.
11. Moyens de suivi des problèmes ou de gestion des conflits.

Activités :

1. Rencontres individuelles avec les dirigeants ou les ministères.
2. Encourager, construire la vision.
3. Collaboration étroite avec le groupe consultatif.
4. Réunion d'exploration et d'organisation initiale avec le grand groupe.
    - organisation/planification
    - administration
    - réunion de facilitation
    - suivi
5. Écoute/prière !

Résultats :

1. Vision, attentes à long terme pour le Royaume et clarification de l'impact.
2. Relations renforcées.
3. Accord sur les objectifs à court et moyen terme et le calendrier.

4. Approche structurelle ou organisationnelle définie.
5. Définition des rôles individuels, des groupes de travail et de l'équipe de direction.
6. Attentes convenues concernant les résultats spécifiques, les communications et les rapports.
7. Participants encouragés, remplis d'espoir.
8. Communications avec les dirigeants des organisations partenaires et les parties prenantes en matière de financement et de prière.

Phase 3 : Fonctionnement

Objectifs :

1. Objectifs à court et moyen terme atteints, communiqués à toutes les parties, progrès réalisés à ce jour convenablement « célébrés ».
2. Objectifs élargis, intégration croissante de la stratégie, coopération plus étendue au sein du réseau et avec le réseau.
3. Profond sens de l'appropriation/la vision/l'engagement des organisations partenaires.
4. Identification/disponibilité des ressources supplémentaires prioritaires.
5. Bon fonctionnement du système d'évaluation, de suivi, des comptes-rendus et commentaires.
6. Organisation des ministères en groupes de travail opérationnels pour réaliser les tâches ou objectifs du ministère spécialisé du réseau.
7. Individus émergeant pour partager des rôles de direction au sein du partenariat ou du groupe de travail.
8. Communications inter-organisationnelles et interpersonnelles efficaces.
9. Développement de la confiance et de la franchise entre les organisations partenaires.
10. Programme de documentation efficace opérationnel.
11. Équilibre des ressources et des organisations : Églises, extra-ecclésial, ethnies, etc.

Activités

1. Réunions individuelles
2. Réunion d'évaluation/de planification annuelle avec l'équipe de direction

3. Réunions des groupes de travail
4. Encourager/ faciliter :
    - la coordination
    - les communications
    - l'évaluation
    - les commentaires
    - la formation
    - le sentiment de satisfaction
5. Déplacements, appels téléphoniques, correspondances, fax, etc.
6. Surveiller les progrès ou les problèmes et trouver des réponses adéquates.
7. Écoute/prière !

Résultats

1. Objectifs à court et moyen terme (niveaux) atteints ou célébrés.
2. Rapport clair entre ces objectifs du réseau et les priorités spirituelles du réseau.
3. Établir les « prochains » objectifs – en s'appuyant sur la maturité croissante du réseau.
4. Prise de conscience par les organisations partenaires de la « valeur ajoutée » du réseau – pour leurs ministères individuels et l'impact de leurs efforts conjoints, qui serait impossible autrement.
5. Croissance du sentiment de communauté et de la force des relations entre les organisations partenaires et leurs dirigeants.
6. L'auto-évaluation du réseau indique une maturité croissante et la réalisation des objectifs convenus.

BIBLIOGRAPHIE SÉLECTIVE : PARTENARIATS ET RÉSEAUX

1. Ouvrages thématiques à orientation missionnaire sur la conduite d'un partenariat.

Addicott, Ernie, *Body Matters*, (Seattle, WA: Interdev Partnership Associates, 2004).

Guide sur le partenariat dans les missions chrétiennes. Témoignages, analyses et guide pratique pour les disciples de Christ souhaitant obtenir de l'aide pour travailler ensemble.

Bush, Luis and Lorry Lutz, *Partnering in Ministry: The Direction of World Evangelism* (Downers Grove, IL: Intervarsity Press, 1990).

Une introduction générale agréable à lire sur le domaine de la coopération missionnaire. Ce livre traite de sujets tels que les fondements bibliques, le paternalisme, la responsabilité, les partenariats ecclésiaux locaux, et inclut des exemples d'accords de travail.

Denison, Jack, *City Reaching: On the Road to Community Transformation* (Pasadena, CA: William Carey Library, 1999).

Très utile pour tous ceux qui souhaitent que leur ville soit atteinte. Denison revisite « la vision de Dieu pour les villes » et le rôle de l'Église. Ensuite, il aborde directement la nécessité « d'abandonner les tactiques dispersées en faveur d'une stratégie globale ».

Rickett, Daniel, *Making Your Partnership Work* (Enumclaw, WA: Winepress Pub., 2002).

Un livre agréable, très pratique et regorgeant d'aperçus et d'outils que vous pourrez facilement adapter à votre situation. Les nombreuses listes proposées dans le livre vous aideront à appliquer les enseignements à « votre » contexte.

——, *Building Strategic Relationships: A Practical Guide to Partnering with Non-Western Missions* (Pleasant Hill, CA: Klein Graphics, 2000).

Taylor, William D. (Ed.), *Kingdom Partnerships for Synergy in Mission* (Pasadena, CA: William Carey Library, 1994).

Dans cet ensemble d'essais, les auteurs traitent des fondements du partenariat, puis abordent des sujets importants tels que la dynamique culturelle, le contrôle et la responsabilité.

2. Ouvrages généraux sur la conduite d'un partenariat inter-organisationnel

Austin, James E., *The Collaboration Challenge: How Non-profits and Businesses Succeed Through Strategic Alliances* (San Francisco, CA: Jossey Bass Pub., 2000).

Traite des « sept C de la collaboration », à savoir le Contact avec l'objectif et les hommes, la Clarté de l'objectif, la Convenance de la mission, la Création de valeurs, la Communication entre les partenaires, la Continuité de la formation et la Contribution active dans le partenariat.

Dent, Stephen M., *Partnering Intelligence* (Palo-Alto, CA: Davies-Black Pub., 1999).

Traite des étapes du partenariat et des « dysfonctionnements éventuels » dans le processus. Développe les tâches et les relations, et établi un continuum du partenariat en quatre étapes.

Lipnack, Jessica and J. Stamps, *The Age of the Network: Organizing Principles for the 21 st Century* (Essex Junction, VT: Oliver Wright Pub., 1994).

——, *Virtual Teams: People Working across Boundaries Using Technology* (New York, NY: John Wiley and Sons Inc., 2000).

The Age of the Network est une introduction qui vous permet de préparer votre ministère à une approche de collaboration. Bonne introduction pour amener votre ministère à interagir plus efficacement avec les autres. Le second livre évoque comment faire travailler des équipes virtuelles. Excellent pour tous ceux qui veulent aider des équipes très éloignée à travailler dans un ministère.

3. L'aptitude à la négociation

Fisher, Robert and W. Ury, *Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving In* (New York, NY: Penguin Books, 1983).

——, *Getting Together: Building Relationships as We Negotiate* (New York, NY: Penguin Books, 1988).

Ces livres ont été écrits en vue de transformer les rapports de force en une approche réaliste de la résolution des problèmes. Le premier traite principalement de sujets très pratiques en rapport avec la transformation des conflits. Le deuxième s'intéresse à l'aspect plus humain/relationnel de la négociation et cherche à baliser le terrain vers le développement relationnel dans la négociation.

Karrass, Chester L., *"In Business as In Life You Don't Get What You Deserve, You Get What You Negotiate."* (Los Angeles, CA: Stanford Street Press, 1996).

L'un des livres les plus pratiques et les plus abordables à propos de la négociation. Ce n'est pas un livre chrétien. Pourtant, dès que ces stratégies sont assimilées, il est plus facile d'identifier les tendances constructives et négatives à l'intérieur d'un partenariat et d'amener le processus de prise de décision vers une conclusion plus constructive.

4. Comprendre le côté humain de la dynamique du partenariat

Augsburger, David, *Conflict Mediation Across Cultures* (Louisville, KY: Westminster / John Knox Press, 1992).

Augsburger invoque avec force la « transformation des conflits » (contrairement à la gestion ou à la résolution des conflits). Il considère que le conflit est une réalité universelle, culturelle et personnelle, puis aborde les fondements du conflit en tant que processus créatif et destructif.

5. Développer la confiance

Lewis, Jordan D., *Trusted Partners: How Companies Build Trust and Win Together* (New York, NY: The Free Press, 1999).

——, *Partnerships For Profit: Structuring and Managing Strategic Alliances* (New York, NY: The Free Press, A Division of Macmillan, Inc., 1990).

6. Autres ouvrages importants

Bell, Chip R. and Heather Shea, *Dance Lessons: Six Steps to Great Partnerships in Business & Life* (San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 1998).

Bergquist, William, Juli Betwee, and David Meuel, *Building Strategic Relationships* (San Francisco, CA: Jossey-Bass Pub., 1995).

Harbison, John R. and Pekar Jr., Peter, *Smart Alliances: A Practical Guide to Repeatable Success* (San Francisco, CA: Jossey-Bass Pub., 1998).

Kraakevik, James H. and Dotsey Welliver, eds., *Partners in the Gospel: The Strategic Role of Partnership in World Evangelization* (Wheaton, IL: The Billy Graham Center, Wheaton College, n.d.).

Litteral, Robert L., *Community Partnership in Communications for Ministry* (Wheaton, IL: The Billy Graham Center, 1988).

Mattessich, Paul W. and Barbara R. Monsey, *Collaboration: What Makes It Work* (Saint Paul, MN: Amherst H. Wilder Foundation, 1992).

Winer, Michael and Karen Ray, *Collaboration Handbook, Creating, Sustaining, and Enjoying the Journey* (Saint Paul, MN: Amherst H. Wilder Foundation, 1994).

REMARQUES

Introduction

1. De brèves définitions sont fournies pour les termes nouveaux introduits dans le livre. Le chapitre 3 fournit davantage de précisions. Bien sûr, chaque chapitre explicite en détail les nouvelles idées pertinentes.

2. Jeanne Curd, ma première épouse et mon premier guide dans un véritable partenariat, est décédée d'un cancer six mois avant notre 25ème anniversaire de mariage. Deux ans plus tard, j'ai épousé Sybil Stanton. Le voyage avec elle et mes deux filles, Shelley et Karin, étudiantes à l'université lors du décès de leur mère, m'a permis d'atteindre un autre niveau de compréhension du partenariat. Elle a été pour moi un rocher d'amour, d'encouragement et d'espoir à chaque étape, sombre ou lumineuse, durant ces vingt dernières années de ce chapitre de ma vie – particulièrement dans ma quête de la vision de Dieu pour le partenariat du Royaume parmi son peuple.

3. Le livre de Robert Banks, *Paul's Idea of Community* (publié aux éditions Hendrikson Publisher) porte un autre regard la perspective réelle de Paul, par opposition aux interprétations typiquement occidentales.

4. J'examine de façon plus détaillée les origines bibliques de ces problèmes, entre autres, relatifs aux partenariat dans la *Deuxième partie : Le Dessein de Dieu*.

Chapitre 2

1. Cité et traduit de Levis Jordan D., *Partnership For Profit: Structuring and Managing Strategic Alliances* (New York:1990)

2. Citation traduite d'un discours prononcé lors du Symposium de vaccination organisé par le Sabin Institute en 2002 sur les avancées mondiales dans la vaccination infantile. Dr. Carol Bellamy, directrice exécutive de l'UNICEF.

Chapitre 3

1. Le site de la communauté mondiale des réseaux et partenariats, www.powerofconnecting.net, exploité par Visionsynergy, vous permet d'entrer en contact avec des gens dans le monde entier qui ont été confrontés à des problèmes similaires aux vôtres. Consultez la section « How Do You Do It ? »

Chapitre 4

1. Genèse 1:26, 3:22, 11:7

2. Jean 10:30, 17:11, 22, 23

3. L'extraordinaire bonne nouvelle de la rédemption, toutefois, c'est que l'accès des croyants à l'arbre de vie est restauré (Apocalypse 22:14) grâce à l'œuvre rédemptrice de Jésus à la croix. Trois arbres marquent le grand cycle de vie du plan divin : l'Arbre de Vie dans la Genèse, l'Arbre du Calvaire dans les évangiles, lequel a fourni le pont, le « chemin de retour », vers l'Arbre de Vie pour l'homme racheté dans l'Apocalypse.

4. Cette définition d'une étonnante simplicité sur la base du salut soulève des questions intéressantes et mêmes troublantes sur l'approche plus complexe, souvent basée sur des formules, qui a infiltré l'entreprise évangélique de l'Église au cours des quelques siècles passés.

Chapitre 5

1. La citation célèbre d'Héraclite, « On ne se baigne jamais deux fois dans le même fleuve » admet que des influences innombrables inscrivent le voyage quotidien dans un processus long et complexe.

2. L'une des plus grandes tragédies de l'Église occidentale est que, à la sortie du Siècle des Lumières et de la Renaissance, nous avons fait mauvais usage de la vision, des droits et des responsabilités qui nous ont été donnés en Genèse 2, et de notre capacité naturelle à établir un lien entre le message de Jésus et tout ce qui nous entoure. Lentement mais sûrement, à quelques exceptions près (dans certains cas, glorieuses), nous avons détaché la vie spirituelle et la vérité sur laquelle elle repose de l'ordre créé et de tous les éléments merveilleux qui en découlent, à savoir la science, l'art, les sciences humaines, l'esthétique, le monde biologique dans lequel nous vivons, etc. Chacun de ces éléments glorieux (bien que déformés ou pervertis par le péché), découle de la nature de Dieu et de sa création, que nous sommes censés connaître, chérir, célébrer, protéger et utiliser de manière créative en notre qualité de gardiens avisés.

3. Barton, Bruce, *The Man Nobody Knows* (Indianapolis: Bobbs-Merrill Company, 1925), 104–105.

Chapitre 6

1. Les notes sont maintenant si vieilles qu'elles sont irrécupérables, et bien que je sois certain qu'elles ont été considérablement modifiées avec les années, je crois que je dois ma reconnaissance pour cette approche du processus de prise de décision à mon ami et collègue de longue date, Viggo Sogaard. J'accepte sans réserve la responsabilité de toute modification apportée au document original.

Chapitre 7

1. Le chapitre 7 examine ce processus dans les moindres détails et propose des suggestions pratiques pour aider des groupes de personnes d'origines très différentes mais ayant une vision commune à trouver un consensus sur des actions prioritaires.

2. Le chapitre 4, *Le Dessein de Dieu – Les relations : Plénitude, unité et diversité*, traite davantage des implications du drame et de la tragédie qui se sont joués dans le Jardin d'Éden – surtout les implications pour les relations et les partenariats.

Chapitre 8

1. Quelques passages importants :

2. Vous pouvez trouver des témoignages éloquents sur Dieu lui-même vivant en communauté et en dehors du temps dans certaines sections des livres de Job (1:6 ; 2:1 ; 38:7), Daniel (3:19-25 ; 4:13-18 ; 8:15-18 ; 9:20-23 ; 12:1 ; 10:4-11:2), et Éphésiens (1:21-23 ; 3:9-10 ; 6:12-13).

3. Que Dieu ait créé l'homme à sa propre image axée sur les relations apparaît clairement en Genèse 1:26 ; 3:22 et 11:17.

4. La Bible illustre les relations brisées à cinq niveaux, en Genèse 3:8 (avec Dieu), Genèse 3:10 (avec l'homme lui-même), Genèse 3:12 et 4:9 (avec les autres), Genèse 4:16-19 (avec l'ordre créé) et Genèse 3:22-24 (avec l'éternité).

5. Les passages suggérant l'impact des relations sur la vie du croyant individuel, la grande communauté chrétienne et le témoignage de l'Église sont contenus en Matthieu 5:23-24 ; 18:15-17, Jean 13:34-35 ; 15:11-17 ; 17:20-23, Romains 4:16-17, 1 Corinthiens 1:10, 1 Pierre 3:7, 1 Jean 4:7-11.

6. Les passages suggérant le dessein explicite de Satan visant à diviser le Corps du Christ : Jean 10:10, Romains 12:21, 2 Corinthiens 2:10-11, Jacques 4:7.

Chapitre 14

1. Cité et traduit de *Rose Garden*: Joe South, (© ASCAP) From "Rose Garden", © 1970, CBS.

Chapitre 15

1. Frankl, Viktor, *Man's Search for Meaning* (Boston, MA: Beacon Press, 1992).

Chapitre 16

1. Cité et traduit de Will Rogers, *www.worldofquotes.com*, 2005

2. Traduction de la définition donnée dans *The American Heritage® Dictionary of the English Language*, Fourth Edition. (Houghton Mifflin Company, 2004, 2000).

3. ibid.

4. ibid.

Chapitre 17

1. Pour de plus amples informations actualisées sur presque tous les exemples de réseaux cités dans ce chapitre, consultez le site des réseaux et partenariats, www.powerofconnecting.net. Rendez-vous sur la page « Networks » pour découvrir des liens sur ces réseaux et d'autres réseaux semblables. Le site « Power of Connecting » vous encourage à partager des informations sur les réseaux existants ou émergents, afin de disposer d'une liste actualisée en permanence pour l'utilisation de tous.

Chapitre 19

1. Matthieu 5:45

2. Cité et traduit de Schroeder, Charles C., Vice Chancellor, University of Missouri. *Collaboration and Partnerships*, American College Personnel Association.

Chapitre 20

1. Pour des observations incisives sur le déclin du capital communautaire et social, consultez l'ouvrage de référence, *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, Robert D. Putnam (New York: Simon & Schuster, 2000

2. Pharr, Susan J. and Robert D. Putnam, eds. *Disaffected Democracies: What's Troubling the Trilateral Countries?* (Princeton: Princeton University Press, 2000). Traduction de la citation prise sur le site web de Princeton UniversityPress: www.pupress.princeton.edu, 31 janvier 2005.

3. Pour plus d'informations sur les résultats de ces réunions de travail, rendez-vous sur www.powerofconnecting.net, où des comptes-rendus des réunions sont disponibles.

Eh bien connecté propose des stratégies bibliques créatives pour partenariats efficaces entre les organisations.

Il ne m'a pas été donné de lire un autre livre qui soit aussi complet que celui-ci sur la question des partenariats. L'ouvrage explique leur bien-fondé ainsi que la manière de les développer et les faire progresser. En tant que missiologue qui travaille en milieu urbain francophone, je suis souvent attristé par la solitude dans laquelle travaillent beaucoup de ministères, d'Églises et de confessions d'Églises. Je suis très heureux de constater que ce livre est maintenant offert en français.

Glenn Smith D. Th. p.
Missiologue urbain
Professeur – Université Laval et McGill University
Direction Chrétienne, Montréal Québec

« Cet excellent ouvrage de Phill Butler est sans aucun doute l'un des meilleurs sur le partenariat et la collaboration. Il touche le cœur d'un besoin récurrent parmi les évangéliques souvent fragmentés, guidés par un esprit de compétition et par des intérêts particuliers. Au travers des fondements bibliques solides sur le partenariat et des exemples concrets et vécus, l'auteur montre que quand les croyants se donnent la main, ils accomplissent plus pour le royaume de Dieu que quand ils agissent en solo. A lire absolument ! »

Daniel K Bourdanné
Secrétaire général/General Secretary/Secretario General

International Partnership Associate en Afrique Sub-saharienne est impliqué dans le ministère du Développement de partenariat depuis l'année 1994 en Afrique Centrale et de l'Ouest.

L'Afrique Sub-saharienne est l'une des régions du monde qui a plus de défis à relever en terme de collaboration, du développement des réseaux, du partenariat stratégique a cause de la culture basée et influencée foncièrement par la religion traditionnelle.

Le livre sur le « Partenariat Dynamique » dont l'auteur est Mr Phil Buttler est une réponse a la prière et en même temps un outil pour éduquer, transformer ces leaders qui cherchent a servir comme un porte parole de Dieu ou un leaders serviteurs qui a cœur d'équiper, de mobiliser et développer la capacité des pasteurs, des évangélistes, des implanteurs d'église ainsi que des missionnaires autochtones dans toute la région de l'Afrique Sub-saharienne.

Ayant pris le temps de le parcourir personnellement, je voudrais endosser et recommander fortement le livre du Partenariat Dynamique pour le développement relationnel des leaders chrétiens en Afrique Sub-Saharienne.

Rene Mbongo
Directeur Regional de l'Afrique de l'Ouest
De Partners International
Conseiller Régional pour l'Afrique de l'Ouest de IPA

Continuez la conversation! Poursuivez le dialogue avec des leaders chrétiens de tout le monde sur le site Synergy Commons - une communauté virtuelle sur les thèmes de la collaboration, le travail en équipe, les partenariats, et les réseaux dans les services communautaires et la mission mondiale.

visionSynergy