



Évaluation Transversale des Organes de Coordination à Madagascar

Évaluation commissionnée par
MISEREOR, Aachen

Élaboré en Décembre 2012 par
Patricia Ravaoarimanana Josée et
Claudia Schwegmann

Table des Matières

1. Introduction	1
2. Les bureaux de coordination	2
2.1. Capacité Organisationnelle des OC	2
2.2. Le rôle des organes de coordination	4
3. L'approche indirecte	5
3.1. Vision de développement au sein du diocèse.....	5
3.2. La mise en œuvre de la vision à travers la structure de l'église	7
3.3. Aller loin avec peu des ressources- les moyens de diffusion.....	8
3.4. Les acteurs intermédiaires	11
4. Le contexte.....	13
4.1. Les problèmes structurelles.....	13
4.2. La collaboration avec les partenaires externes.....	14
4.3. Collaboration avec MISEREOR	14
5. Impact.....	15
6. Conclusion	16
6.1. L'approche indirecte et la structure d'église	16
6.2. Quatre types de problèmes	17
7. Recommandations.....	17
7.1. Les recommandations.....	18
7.2. Questions ouvertes.....	19
Annexe : Liste des recommandations	21

Remerciements

L'équipe des évaluatrices tient à remercier tout le personnel et les partenaires des quatre organes de coordination pour leur appui et pour leur grande disponibilité.

Merci pour votre accueil chaleureux ! Merci pour tout l'appui logistique, votre patience avec nos demandes et votre franchise dans toutes nos discussions. Cet appui a été un grand atout pour l'évaluation.

Nous espérons que le résultat notre travail vous aide à améliorer l'approche indirecte et à avancer le développement socio-économique du pays !

Misaotra betsaka !

1. Introduction

L'église catholique au Madagascar est un des acteurs principaux du développement socio-économique. Dans quatre diocèses du pays l'église a choisi une approche indirecte qui vise à former, accompagner et mettre en réseau les acteurs intermédiaires qui interviennent directement auprès des populations. Les quatre organes de coordination évalués ont été établis pour cet objectif il y a une dizaine d'années.

MISEREOR collabore avec les quatre organes de coordination. Actuellement, la plupart des organes de coordination diocésaine (OC) arrivent au terme de leur troisième plan triennal. Depuis leur création les OC ont vu des changements des stratégies et des changements importants du contexte de travail. Par ailleurs, depuis quelques années, MISEREOR a lancé la méthode d'approche axée sur les effets. Il s'agit d'un concept qui vise surtout à aider les partenaires à mieux apprendre et rendre compte par l'observation des effets dans les différentes étapes des projets: planification, réalisation, évaluation. Ainsi, en 2008, tous les responsables de projet à Madagascar ont suivi une formation dans ce sens. Dès lors, les OC ont planifié leurs activités suivant cette méthode et ont pu élaborer leurs outils de suivi évaluation.

Après le fonctionnement des OC depuis une dizaine d'années il s'avère important d'évaluer le fonctionnement de ces institutions ainsi que la pertinence de cette approche indirecte. Conscients de la pertinence de l'apprentissage dans leur mission et ayant la volonté de mesurer les effets et impacts de leurs actions, les quatre organes de coordination à Madagascar, encouragés par les chargés de projets de MISEREOR ont pris l'initiative de procéder à une évaluation collective.

L'évaluation collective consiste de quatre évaluations individuelles et une évaluation transversale. L'évaluation transversale porte surtout sur la question de la pertinence de l'approche indirecte. Ce rapport présente les résultats de l'évaluation transversale.

Le rapport est divisé en quatre chapitres principaux. Le premier chapitre résume les résultats des évaluations individuelles quant à la capacité organisationnelle et l'importance de la capacité organisationnelle pour le succès de l'approche indirecte. Le deuxième chapitre concerne la structure de l'église et élabore dans quelle mesure cette structure facilite ou bloque l'approche indirecte. Le troisième chapitre traite le contexte des OC et les problèmes structurels de pauvreté. Ce chapitre propose aussi des actions complémentaires à l'approche indirecte. Le quatrième chapitre concerne la question de l'impact. Ce chapitre réitère les raisons pour lesquels une évaluation d'impact dans le sens strict du mot n'était pas possible, rappelle quelques impressions sur les impacts des OC et souligne l'importance d'un meilleur suivi interne pour adresser la question d'impact dans l'avenir. Le rapport conclut avec une synthèse globale des résultats et avec des recommandations concrètes valables pour tous les quatre OC.

2. Les bureaux de coordination

2.1. Capacité Organisationnelle des OC

Acquis : Dans les quatre diocèses les organes de coordination diocésaine (OC) sont devenus des acteurs de développement respectés et compétents. À l'exception d'un OC la capacité organisationnelle des OC semble bonne. C'est acquis et les quatre diocèses peuvent se

féliciter d'avoir des structures professionnelles de développement, bien qu'il y ait des différences de professionnalisme parmi les OC et bien qu'il y ait encore des améliorations à faire. Il semble que l'accompagnement des OC par les consultants de MISEREOR a eu un impact sur leur gestion interne et il serait important de continuer cet accompagnement dans les années à venir.

Stratégie : Dans les quatre diocèses les OC ont développé leurs stratégies sur la base des besoins recensés dans le diocèse, des réflexions avec les différents acteurs et des leurs propres expériences et connaissances des lieux. Il y a des efforts des OC pour impliquer les acteurs intermédiaires (AI) et les agents pastoraux dans la planification et dans le développement de la stratégie. Un exemple est une organisation qui a fait une recherche élaborée des besoins et des propositions lors du dernier synode diocésain. Dans un autre cas les planifications des OC sont proposées et discutées dans une assemblée générale. Mais il y a eu aussi des interlocuteurs qui ont souligné que les AI et les laïcs à la base n'ont pas une formation et l'expérience suffisante pour participer à cette discussion.

En général, les stratégies des OC ont des atouts importantes. Or, l'évaluation a aussi fait ressortir des faiblesses. Plus précisément il y a dans tous les stratégies de l'hypothèse sous-jacente qui ne correspondent pas nécessairement à la réalité. Les hypothèses sous-jacentes touchent souvent les éléments clés de l'approche indirecte et seront discutées plus en détails en bas. Ces hypothèses concernent le fonctionnement de la structure de l'église et le fonctionnement des AI.

Dans les quatre diocèses, il est difficile d'obtenir des données statistiques actuelles sur la région, sur la population, sur l'économie et sur la pauvreté. En principe, une stratégie de développement devrait prendre en compte ce genre d'information pour que les décisions stratégiques se basent le plus possible sur la réalité. Ceci est fait en partie. Il est recommandé, que les OC cherchent davantage à obtenir des données statistiques actuelles et les prennent en considération dans les réflexions stratégiques.

Suivi des activités des acteurs intermédiaires : Le succès des activités au niveau des AI dépend largement du suivi des OC. Sans un suivi adéquat les formations et les sensibilisations risquent d'être sans effet et un gaspillage des ressources. Dans les quatre diocèses il y a eu beaucoup des interlocuteurs qui se sont plaint d'un manque de suivi par les OC et qui ont demandé un suivi plus rapproché. Pour deux diocèses les évaluatrices constatent que beaucoup des formations restent inexploitées à cause d'un manque de suivi et d'accompagnement.

Le manque de suivi s'explique par l'étendue de diocèses, par les mauvaises routes pour se rendre dans les villages et par le grand nombre des paroisses. De même, il semble que les OC pourraient améliorer leur suivi des activités. Il est indispensable que la planification des OC prévoit suffisamment de temps pour le suivi. Pour réaliser un suivi plus rapproché il est possible que le nombre des groupes cibles et des AI doit être réduit.

Par ailleurs, pour bien appuyer les AI les OC doivent avoir des outils de suivi qui leur permettent de documenter l'évolution d'une organisation et d'adapter leur appui aux besoins des AI. Pour que la collecte des données soit utile, il faudra que les données collectées informent les décisions prises au niveau du OC. Pour l'instant un tel système de suivi n'est pas tout à fait fonctionnel dans les quatre diocèses. Il y a des outils de collecte des informations et de suivi, mais de fois ces outils ne sont pas utilisés, de fois les données collectées ne sont pas agrées, analysées et ne pas utilisées pour la prise de décisions.

Gestion du temps : Dans tous les quatre diocèses il y a des améliorations à faire quant à la gestion du temps des OC. Ils existent quelques outils pour planifier et évaluer les activités des

OC, mais en générale, le personnel des OC n'a pas des informations détaillées sur leur propre emploi de temps. Il est difficile de bien gérer un grand nombre des activités avec une petite équipe, si l'équipe elle même n'a qu'une idée vague sur l'emploi de son temps.

Gestion Personnelle : La gestion du personnel est assez bonne dans les quatre OC. En générale, les OC suivent les normes d'une gestion du personnel professionnelle. Deux diocèses ont fait employer des personnes supplémentaires pour accomplir leur travail (des animateurs « bénévoles » et un « consultant »). Il faut que ce type d'emploi respecte le salaire minimum et les autres normes du code de travail.

Gestion Finance : Au moins trois des quatre OC ont une bonne gestion des finances et les normes de comptabilité sont respectées.

Pour tous les quatre diocèses il y a un manque de contrôle financier interne. Les conseils d'administration/ comités directeur, qui devraient effectuer le contrôle financier, ne sont pas fonctionnels. Pour pallier à cette lacune les diocèses prennent des mesures comme par exemple le contrôle des finances par l'aumônier de l'OC ou la lecture du rapport financier par l'évêque. Or ces mesures ne peuvent pas garantir un contrôle financier régulier. Il est indispensable qu'un organe de contrôle soit fonctionnel dans tous les diocèses.

Gestion du matériel : Tous les OC sont des structures petites et ne nécessitent pas une gestion sophistiqué du matériel. La gestion du matériel est suffisante à l'exception de la gestion des véhicules. Dans au moins deux OC une amélioration de la gestion des véhicules s'impose.

Communication : Beaucoup de nos interlocuteurs ont déclaré que la communication des OC était insuffisante. Il y a eu des cas, où l'information sur une activité n'a pas été diffusée à temps ou n'est pas été obtenue par les prêtres. Il y a eu aussi des cas où des activités des OC auprès des AI ont été annulées sans avis. Il y a eu des cas où les agents pastoraux n'ont pas passé les informations sur les activités des OC au laïcs. Les représentants des OC eux même ont souligné que la communication avec les AI et avec les agents pastoraux est de fois un défi.

La communication est un défi dans chaque organisation, pas seulement dans l'église et pas seulement à Madagascar. Alors, il n'est pas surprenant de rencontrer des problèmes de communication dans une grande structure décentralisée comme l'église. Vu aussi l'infrastructure routière et l'infrastructure de la télécommunication les problèmes de communication sont compréhensibles. Malgré cela, les OC et les responsables des diocèses devraient étudier les possibilités pour améliorer la communication interne.

Gouvernance : Dans les quatre diocèses la gouvernance des OC n'est pas assurée. Il y a des organes de gouvernance qui ont été nommés et il y a aussi des manuels cadres pour guider le travail de ces organes. Or, les comités directeurs ou les conseils d'administration ne sont pas fonctionnel. Il semble avoir des raisons différentes dans les quatre diocèses pour cette situation. Dans un diocèse le rôle du Comité Directeur semble contesté et la coopération entre la hiérarchie et le comité ne fonctionne pas. Dans deux organisations les organes de gouvernance existent, mais ne connaissent pas leur rôle et ne travaillent pas. Les laïcs dans ces comités considèrent aussi, qu'ils n'ont pas les compétences nécessaires pour jouer leur rôle. Dans une organisation le conseil d'administration n'existe pas pour le moment.

Durabilité : Aucun des quatre OC est durable et les diocèses n'ont pas non plus une stratégie de durabilité pour les OC. Vu la crise économique du pays et vu les contraintes financière des

diocèses il n'est pas réaliste de s'attendre d'une autonomie financière des OC dans le moyen terme.

2.2. Le rôle des organes de coordination

Les activités réelles : On dirait que l'activité principale des quatre organes de coordination est la coordination. Or cela n'est pas le cas. En fait, pour tous les diocèses, l'importance de la coordination en comparaison avec les autres activités est plutôt petite. Les activités principales des OC sont classées dans le tableau en bas.

Une activité importante de tous les OC est la formation. Trois organisations offrent surtout des formations agricoles. Deux organisations organisent beaucoup des formations sur la gestion. D'autres activités importantes sont le suivi, la sensibilisation et l'implémentation des projets. Le tableau en bas différencie entre « Mise en relation » et « Coordination ». Nous parlons d'une mise en relation quand les OC facilitent le contact entre deux autres acteurs et quand l'OC diffuse des informations sur les activités des uns et des autres. Dans la coordination un OC intervient activement pour éviter des efforts parallèles, pour faciliter la collaboration entre les AC et pour encourager la complémentarité des activités.

Il semble, que le besoin en coordination dans le sens strict du mot n'est pas très accentué dans les quatre diocèses parce qu'il n'y a pas beaucoup des activités de développement à coordonner. Pour cela les activités de formation et de sensibilisation sont plus importantes que les activités de coordination.

Priorités de travail pour les OC	Organisation A	Org. B	Org. C	Org. D
Formation	XXX	XXX	XXX	XXX
Suivi	XXX	XXX	XXX	XXX
Sensibilisation	XXX	XXX	XXX	XXX
Développement Organisationnel au niveau diocèse	X	XXX	XXX	X
Appui logistique	X	XX	XX	XXX
Implémentation des projets	XX	XX	XXX	XX
Mise en relation	XX	XXX	XXX	XX
Coordination	X	XX	XX	X
Appui financier	XXX	XXX	XXX	XXX

Très important, Important, Moyennement important, Quelques activités, Pas d'activité

XXX – Grande attente, XX – Attente – X – Pas d'Attente

Explication : Les couleurs indiquent la mesure dans laquelle les OC mènent les activités dans la liste. Les X indiquent dans quelle mesure les autres acteurs s'attendent que les OC offrent ces activités.

Les attentes vis-à-vis les OC : Le rôle des OC n'est pas clair dans les quatre diocèses. Vu le nom « organe de coordination » et vu les activités réelles des OC cela n'est pas surprenant. Par exemple une organisation est appelée une structure de coordination. Mais le statut de cette organisation ne parle pas de la coordination et ne prévoit pas l'approche indirecte.

Il y a dans tous les diocèses des interlocuteurs qui affirment ne pas comprendre le rôle des OC. En même temps il semble, que les attentes de la plupart des personnes rencontrés sont largement conformes aux activités réelles des OC. Les laïcs et le clergé dans les quatre diocèses s'attendent des OC des formations, du suivi, la sensibilisation, les appuis logistiques et la mise en relation. Dans tous les diocèses il y a une forte attente des appuis financiers et de l'aide pour monter des projets et trouver des fonds.

Le manque de clarté par rapport aux OC constitue un obstacle important et superflu pour le travail des OC. Ce manque crée des soupçons et des conflits. Il sera important de prendre des mesures dans tous les diocèses pour clarifier le rôle des OC.

3. L'approche indirecte

3.1. Vision de développement au sein du diocèse

Une vision commune est essentielle : Il est incontesté que l'église Catholique fait une contribution importante au développement socio-économique de Madagascar. Les écoles, les dispensaires, les centres de formations et les projets apportent une aide à la population et assurent une partie des services sociaux. Or, dans les quatre diocèses qui font partie de cette évaluation transversale l'église n'exploite pas tout son potentiel dans la promotion du développement socio-économique de l'homme ou bien de la pastorale sociale. Une raison pour cela est le manque d'une vision commune dans tous les quatre diocèses.

Il y a plusieurs raisons pour lesquelles une vision commune est importante. La pastorale sociale n'est pas une activité isolée confiée à un seul acteur comme le OC. Au contraire, tout le clergé et une grande partie des Catholiques sont concernés par la pastorale sociale. Les OC ne peuvent travailler que à travers les autres acteurs du diocèse. Le manque d'une vision commune crée des malentendus, les attentes, qui ne sont pas satisfaites et les conflits.

Vision partiellement partagée dans les diocèses : Il est à souligner, qu'il existe une vision partiellement partagée. Par exemple, dans tous les quatre diocèses il semble avoir un consensus assez large, que l'église doit éduquer les gens (au niveau moral et au niveau intellectuel), sensibiliser et responsabiliser les laïcs, que l'église doit être un modèle et que l'église doit s'occuper de la santé et de l'éducation. En même temps il y a des éléments sur lesquels il n'y a pas une vision commune.

Le manque d'une vision commune concerne entre autre le rôle général de l'église. Il y a certainement des différences par rapport à l'importance que la hiérarchie des diocèses, les agents pastoraux et les laïcs attachent à la pastoral. Il y a des prêtres dans les quatre diocèses, qui ne considèrent pas que la pastorale sociale fasse partie de leur travail. Il y a d'autres qui considèrent que la pastorale sociale est moins importante que par exemple le pastoral sacramental. Il y a aussi des prêtres et des responsables hiérarchiques pour qui le développement spirituel et moral est une condition nécessaire pour le développement socio-économique d'un diocèse. Finalement il y a des prêtres qui estiment que la promotion du développement devrait être tout d'abord le développement de l'église elle même par exemple la construction des églises.

Même si les acteurs dans les diocèses soutiennent la pastorale sociale en générale, il y a des points de vue différents sur les rôles et les responsabilités des laïcs et du clergé. Cela crée des conflits dans les paroisses. Dans quelle mesure est-ce que les laïcs sont censés de prendre l'initiative pour jouer leur rôle et dans quelle mesure est-ce que chaque initiative des laïcs a besoin de l'aval des prêtres ? Comment est-ce qu'on peut réconcilier la prise d'initiative des individus et la subsidiarité d'un côté avec le respect de la hiérarchie de l'autre côté ? Le manque d'une vision commune se montre aussi dans les perceptions divergentes quant aux rôles et responsabilités des différents organes au sein du diocèse, comme par exemple le OC et le comité de santé.

Comme il n'y a pas une vision commune de la pastorale sociale, le soutien des OC par les agents pastoraux n'est pas toujours évident. En fait, tous les OC affirment, qu'il y a des paroisses où les prêtres ne soutiennent pas le travail des OC et que dans ces cas les OC ne peuvent pas travailler.

Éléments d'une vision commune : Pour créer une vision commune cinq éléments sont nécessaires :

- I. Doctrine Sociale** : Toutes les personnes concernées dans un diocèse, surtout le clergé et les agents pastoraux, doivent connaître la doctrine sociale de l'église. Dans la perspective de promouvoir une vision commune, les OC dans deux diocèses ont organisés des formations des prêtres sur la doctrine sociale. Il y a aussi des efforts au niveau des grands séminaires pour inclure la doctrine sociale dans la formation des prêtres. Or, il semble que la connaissance de la doctrine sociale au niveau du clergé persiste et des efforts supplémentaires sont nécessaires.
- II. Processus participatif de créer une vision commune** : Plus une vision sur la pastorale sociale dans un diocèse est développée dans un processus participatif, plus cette vision est partagée par la majorité des Catholiques. Un processus participatif assure aussi, que la vision soit plu pertinente. Dans les quatre diocèses il y a eu quelques efforts de créer une vision commune à partir d'un processus participatif. Par exemple un diocèse a investi beaucoup de temps et des ressources pour inviter la participation des laïcs dans la discussion sur la pastorale sociale lors du dernier synode diocésain. Ces efforts sont à continuer pour que l'église puisse profiter des connaissances, des points des vues et de la créativité de tous les Catholiques.
- III. Traduction de la vision en approches** : Cette doctrine sociale doit être traduite en une approche de travail qui est adaptée à la situation du diocèse et du pays. Une question concrète d'une telle traduction peut être comment les deux principes de base de la doctrine sociale de l'église, la subsidiarité et la solidarité, peuvent être respectés dans la pastoral sociale. Une autre question concrète est la responsabilité des Catholiques face à la situation politique du pays. Dans tous les quatre diocèses il y a des documents et des directives qui parlent de la pastorale sociale et qui sont utiles pour créer une vision commune. Or, ces documents restent souvent trop généraux et ils ne sont pas toujours mis à jour quand le contexte socio-économique change.
- IV. Communication de la vision** : Le quatrième élément d'une vision commune est la communication de cette vision. La communication peut inclure les ateliers avec tous les prêtres et agents pastoraux d'une région, les bulletins d'information, les programmes à la radio, une série des sermons lors de la messe du dimanche, les lettres de l'évêque, etc. Dans tous les quatre diocèses il semble que les laïcs et même une partie du clergé ne connaissent pas toujours les directives du diocèse quant à la pastorale sociale et il serait souhaitable d'améliorer la communication sur ces directives.
- V. Leadership** : Pour qu'une vision commune soit vraiment vivante au sein d'un diocèse le leadership de la hiérarchie est indispensable. Tous les quatre OC affirment que les évêques soutiennent leur travail et que la pastorale sociale est un souci pour la hiérarchie dans les quatre diocèses. En même temps il y a un manque de leadership de la part de la hiérarchie pour que les directives soient observées, pour que tous les responsables de l'église soutiennent la pastorale sociale et pour que les structures établies pour réaliser la vision soient fonctionnelles.

Vision commune au niveau national : Il n'est pas obligatoire qu'une vision sera élaborée seulement au niveau d'un diocèse. Le rôle de l'église peut être renforcé s'il y a une vision commune au niveau national, au moins sur quelques thèmes. La lettre ouverte sur la crise nationale des évêques de Madagascar en Novembre 2012 est un exemple pour une position conjointe et puissante de l'église Catholique. Il y a des thèmes spécifiques qui concernent tous les diocèses qui pourraient être discutés au niveau national pour arriver à une position commune.

Vision de MISEREOR : Il y a des occasions où les visions des responsables Malgache dans les diocèses diffèrent de la vision des représentants de MISEREOR et d'autres partenaires financiers. Ces points de vue différents constituent un conflit latent et peuvent rendre le travail des OC difficiles.

3.2. La mise en œuvre de la vision à travers la structure de l'église

Dans l'approche indirecte la vision de la pastorale sociale est mise en œuvre à travers la structure de l'église. L'église a plusieurs atouts mais aussi plusieurs faiblesses dans cette mise en œuvre.

Système décentralisé : L'atout principal de l'église est qu'elle est un système décentralisé qui couvre toute une région. À travers les paroisses et les missions, à travers les écoles, les centres de formation et les centres de santé l'église est en contact avec la grande majorité de la population.

Contact régulier : Le deuxième atout est que le contact de l'église avec la population, surtout avec les Catholiques, est régulier. Pour les Catholiques le contact est au moins tous les dimanches mais aussi pour la population non-Catholique le contact peut être fréquent à travers les centres de santé, à travers les écoles et aussi à travers la radio Catholique.

Autorité morale : Le troisième atout de l'église est que, en générale, l'église est considérée comme une autorité morale et respectée par la population. Ce respect est illustré dans le commentaire d'un de nos interlocuteurs : « Quand l'église parle, les gens écoutent. »

Structure hiérarchique : L'église Catholique est une structure hiérarchisée. Cela a des avantages et des inconvénients. L'avantage est que les décisions prises à la tête d'un diocèse devraient être respectées dans toutes les institutions du diocèse et par tous les Catholiques. Les directives de la hiérarchie liées à la pastorale sociale peuvent alors avoir un impact très fort dans le diocèse.

En même temps la structure hiérarchique peut être inconvenante. Dans le cadre de l'évaluation beaucoup des personnes nous ont parlé des conflits au sein de l'église, qui sont liés à la structure hiérarchique de l'église. Ces conflits concernent souvent les laïcs qui veulent prendre des initiatives mais qui n'obtiennent pas l'aval des prêtres. De même, les OC proposent des activités au niveau des paroisses mais n'ont pas l'aval ou le soutien du curé.

En générale, il semble qu'il y a souvent des conflits entre laïcs et clergé. Il semble difficile de promouvoir la prise des initiatives des laïcs, si toute initiative a besoin de l'aval d'un prêtre. Il y a aussi des conflits au sein du clergé et entre les structures qui sont liés à la question qui a quelle responsabilité. Il serait nécessaire de clarifier le rôle des prêtres dans la pastorale sociale au niveau des diocèses. Si les prêtres doivent jouer un rôle actif dans la pastorale sociale et être un modèle pour les Catholiques, ils doivent être formés pour cela. Une

formation ponctuelle sur la pastorale sociale ne suffit pas. Il est recommandé de renforcer des formations sur la pastorale sociale dans le grand séminaire. Par ailleurs, il serait souhaitable aussi d'intégrer davantage des pratiques d'agriculture, élevage, etc. dans la vie des séminaristes.

Structure organisationnelle de l'église : Dans tous les quatre diocèses l'organigramme du diocèse ainsi que les rôles et les responsabilités des différentes structures ne sont pas clairs. Par ailleurs, il y a souvent des comités ou des commissions dans l'organigramme, qui ne sont pas fonctionnels. Dans plusieurs cas un comité a un statut, un règlement intérieur, même des membres désignés, mais il ne travaille pas ou ne travaille pas comme prévu. Il serait important de mener une analyse approfondie sur les causes des organes non-fonctionnels. La création des nouveaux organes est toujours un défi. Avant de revitaliser ou de créer des nouvelles structures il est indispensable de comprendre les intérêts et les contraintes de tous les concernés pour assurer le fonctionnement d'un nouveau organe.

Gestion des conflits : Dans tous les diocèses il y a beaucoup des conflits. Une partie de ces conflits traînent depuis des mois. La mise en œuvre des projets à travers l'église est souvent bloquée par ces conflits. Une partie des conflits est liée à un manque de transparence. Ce manque crée des soupçons et la méfiance. D'autres conflits sont liés aux questions de responsabilités qui ne sont pas claires. Les conflits concernent aussi les questions financières. Par exemple, le fait que les OC reçoivent un financement de MISEREOR, les véhicules, les salaires plus élevés que d'autres personnes dans l'église est une source des conflits. Il est à la hiérarchie d'un diocèse d'assurer que les conflits soient résolus. Il semble que souvent cette résolution des conflits ne réussit pas.

3.3. Aller loin avec peu des ressources- les moyens de diffusion

Un problème principal de tous les quatre diocèses est la vaste étendue du diocèse et l'équipe très restreinte des OC. Si les OC étaient que des organes de coordination, la taille de l'équipe pourrait être justifiée. Or, en réalité tous les quatre OC font beaucoup plus que la coordination. Pour répondre à ce défi il y a plusieurs possibilités, qui sont discutées dans ce chapitre. Une partie de ces possibilités sont déjà utilisées par les OC, d'autres ne le sont pas.

Travail avec des groupes : Tous les OC appuient les institutions et les groupes et ne travaillent pas avec les individus. Il n'est pas clair dans quelle mesure cette approche a été une décision stratégique. Ceci dit on peut constater qu'il y a des avantages et des inconvénients d'une approche « groupe ». L'avantage principal est le porté beaucoup plus large d'une approche « groupe ». L'inconvénient principal est l'investissement important en temps et efforts pour faire fonctionner et maintenir un groupe malgré les intérêts différents et les conflits.

	Avantages de travailler avec des groupes	Inconvénients de travailler avec des groupes
Porté	Beaucoup des personnes peuvent être atteintes à la fois	Difficile de répondre aux besoins individuels des membres
Relations sociales	Vie communautaire, affiliation, apprentissage des compétences sociales	Conflits de pouvoir, conflits d'intérêt
Finance	Potentiel de lancer des projets basé sur un investissement commun	Risque d'une mauvaise gestion des biens communs, besoin en contrôle strict
Temps/ Travail	Partage du travail	Risque que des individus profitent du travail des autres ; Grand investissement de temps pour faire fonctionner le groupe
Innovation	Groupe est plus capable d'oser des activités innovatrices,	Innovation dépend de l'accord de tout le groupe, initiatives des individus peuvent être freinées.
Apprentissage	Dans un groupe les compétences et les connaissances peuvent être partagées	Risque de ne pas chercher les nouvelles compétences en dehors du groupe

Travail avec acteur intermédiaires : Les OC de coordination prévoient de travailler surtout avec les acteurs intermédiaires, qui soutiennent la population à la base. Cette approche indirecte est discutée davantage en bas. En général, on peut constater que l'approche indirecte n'est poursuivie que partiellement. Il y a des exemples dans tous les diocèses où les OC travaillent aussi directement avec la base. Par exemple, une organisation intervient souvent dans les groupes des jeunes paysans FTMTK à la base.

Bénévolat : Pour atteindre beaucoup des personnes et pour avoir un impact malgré l'étendu des diocèses et malgré le nombre restreint du personnel tous les OC dépendent des bénévoles qui travaillent dans la pastorale sociale. Il y a des leaders des groupes qui sont censés de partager les formations qu'ils ont reçus des OC avec les membres de leurs groupes. D'autres bénévoles ont été formés pour évaluer les dégâts après les cyclones et distribuer les aides. Il y a des bénévoles qui participent dans les campagnes de sensibilisation sur le SIDA et les groupes paroissiaux qui organisent les projets HIMO pour les pauvres.

Les bénévoles dans les quatre diocèses font une contribution importante pour la pastorale sociale de l'église. Néanmoins, il y a des problèmes liés au travail à travers les bénévoles. Les problèmes principaux sont le manque de temps, le manque de compétence et le manque de continuité. Les bénévoles n'ont pas toujours une formation adéquate ou la capacité nécessaire pour leurs responsabilités. En plus, beaucoup des laïcs ne peuvent pas se libérer pour un travail bénévole à cause de leur responsabilité du travail ou de la famille. À la différence des employés de l'église les bénévoles ne peuvent pas toujours assurer une continuité dans leur service.

Il se pose le problème comment les diocèses et les OC peuvent encourager les bénévoles. Quelles sont les possibilités pour recruter plus des bénévoles, pour renforcer la formation des bénévoles, pour les aider dans leurs activités et pour assurer une continuité ? Quelles sont les possibilités de récompenser les bénévoles d'une façon non-monnaire ? Cette question mérite d'être discuté entre les OC, le clergé et les laïcs eux même.

Service des consultants : Une autre approche pour pallier au manque de personnel est l'utilisation des consultants. Cette approche n'est pas répandue. Seulement une organisation a recruté un consultant pour aider avec le travail d'animation et de formation des AI. Le

consultant a eu quatre contrats à court terme consécutif. Dans ce cas le consultant joue le rôle d'un employé de cette organisation.

Il serait possible d'envisager aussi l'utilisation des consultants qui interviennent directement au niveau de la population. Par exemple dans le domaine de l'agriculture il semble avoir une certaine demande de conseil technique. En milieu rural il y a seulement un nombre limité des agents du ministère de l'agriculture qui peuvent rendre ce service. Les OC pourraient étudier la possibilité de créer un service payante avec des consultants externes dans les régions rurales pour faciliter l'accès des paysans aux techniques agricoles. Le centre de formation rurale d'un diocèse a déjà fait une expérience dans ce sens.

Incorporer la pastorale sociale dans la pastoral : Il y a un consensus que l'église doit promouvoir le développement intégral de l'homme. Or, il semble que la pastorale sociale et les autres domaines de la pastoral ne sont pas toute à fait intégrés. L'église est une autorité importante et une grande partie de la population écoute quand « l'église parle ». Pour cela il serait important d'incorporer les thèmes de la pastorale sociale dans la pastorale d'une manière systématique. Les possibilités pour une telle intégration sont la publication des directives épiscopales sur les questions concrètes liées à la pastorale sociale (par exemple les dix commandements sur l'hygiène d'eau), les campagnes de sensibilisation dans toutes les paroisses et les conditions sociales pour les sacrements. Par exemple, il y a des diocèses où les prêtres ne donnent le sacrement de mariage si les Catholiques n'ont pas payé leur dîme. De la même façon l'église pourrait refuser la première communion si les enfants ne sont pas vaccinés ou si les enfants ne vont pas à l'école. Ces exemples ne servent que pour illustrer l'intégration de la pastorale sociale dans la pastorale.

Utilisation de la radio : Les OC dans les quatre diocèses utilisent de fois la radio dans leurs activités. Or, il semble que l'utilisation concerne surtout la communication des informations « logistiques », par exemple l'annonce d'un rendez-vous. Il y a très peu des émissions sur les thèmes de la pastorale sociale. Les émissions interactives sont rares. Vu le fait que le rôle de tous les OC inclut aussi la formation et l'animation l'utilisation très faible de la radio est surprenante.

Bulletin d'information : Une possibilité de partager les connaissances techniques et de sensibiliser les Catholiques sur la pastorale sociale est un bulletin d'information ou d'autres matériaux écrits. Un diocèse a commencé à distribuer un tel bulletin d'information. Or ce bulletin n'inclut pas encore beaucoup des informations sur la pastorale sociale et il n'est pas utilisé pour diffuser des thèmes techniques ou des sensibilisations. Pour le moment il n'est pas clair dans quelle mesure cette approche peut aider à atteindre un grand nombre des personnes. En plus, le coût d'impression et de distribution d'un bulletin pourrait limiter son utilité.

Dans le cadre d'un réseau de formateurs en agriculture il y a eu des expériences sur le développement des fiches techniques en agriculture. En dehors de cela, il ne semble pas avoir des efforts communs entre les OC ou entre les diocèses à Madagascar d'échanger des informations. Une organisation par exemple a fait des formations sur plusieurs thèmes de santé (maladies respiratoire, bilharziose, etc.) sur les questions légales (droits fonciers, loi de travail) et beaucoup d'autres thèmes. Il serait recommandable de partager le contenu de ces formations sous forme d'une fiche technique. Une telle fiche pourrait être disponible pour tous les diocèses et tous les AI sous forme électronique.

Utilisation des nouveaux moyens de communication: La communication est un élément central de l'église. Néanmoins, les quatre diocèses et les OC ne semblent pas profiter du potentiel des nouveaux moyens de communication.

L'accès au téléphone mobile à Madagascar est de 38% (Banque Mondiale 2011) et ne couvre pas encore toutes les régions. Déjà aujourd'hui les téléphones mobiles et surtout les messages mobiles (SMS) ont un potentiel pour améliorer la communication au sein des diocèses et dans le cadre de la pastorale sociale. Ce potentiel va s'accroître dans les années à venir. Les SMS pourrait servir pour rappeler le contenu des formations et pour le suivi. Depuis quelques années il y a des plus en plus outils SMS qui représentent une possibilité innovatrice et économique pour renforcer la communication. Ce potentiel ne semble pas encore exploité par les OC.

Échange entre les AI : Surtout deux organisations poursuivent la sensibilisation et le renforcement des capacités à travers un échange régulier entre les AI. Cet échange peut se faire aussi sous forme des voyages d'étude ou d'une foire. Les visites semblent être un moyen très effectif pour promouvoir une ouverture d'esprit et pour créer la motivation d'entreprendre des activités nouvelles. Pour que ce moyen de diffusion soit efficace il faut que les projets visités soit assez innovateurs et qu'il soit assez facile de les imiter. Pour le moment il semble que les échanges se font exclusivement entre les AI. Or, il serait possible d'identifier aussi des activités innovatrices des autres acteurs de développement comme les autres églises ou d'autres projets.

Projets phares : Une dernière possibilité d'atteindre un grand nombre des personnes dans la pastorale sociale est un projet phare. Dans l'agriculture les champs de démonstration ont été utilisés depuis longtemps pour démontrer aux paysans le bien-fondé d'une nouvelle pratique. Un projet phare pourrait aussi être utilisé dans autres secteurs, par exemple un projet phare sur les titres fonciers avec Justice et Paix, un projet phare sur la bonne gestion des ressources dans une école, etc.

Il y a plusieurs critères de succès pour un projet phare : 1) L'innovation doit être visible pour tout le monde. 2) Les autorités, l'OC et autres, promeuvent la connaissance du projet et encouragent une discussion sur ce projet phare. 3) Le projet phare est assez grand pour susciter l'intérêt des gens. 4) Le projet phare a un impact palpable sur la vie des gens. 5) Le groupe cible est en mesure de copier l'innovation avec un appui limité ou même sans appui.

Tous les OC utilisent cet approche au moins d'une façon implicite. Les activités appuyées par les OC sont censées d'être un modèle dans leur milieu et d'inciter la population à adopter des nouvelles pratiques. Par exemple la visite d'un centre de formation dans un diocèse par les autres centres du diocèse emploi ce concept de projet phare. Il semble que l'approche projet phares n'est pas vraiment utilisée systématiquement.

3.4. Les acteurs intermédiaires

La logique principale de l'approche indirecte est de promouvoir ceux qui promeuvent activement le développement socio-économique à la base. C'est dans cette perspective que les OC ciblent les acteurs intermédiaires dans un diocèse. Ces acteurs sont surtout les mouvements, les associations, les différents comités et les centres de formations. D'une façon limitée les OC ciblent aussi les dispensaires et les écoles.

Souvent la réalité dans les quatre diocèses ne correspond pas à cette théorie. Il y a beaucoup des soi-disant acteurs intermédiaires qui sont eux mêmes les groupes de base. Il y a des acteurs intermédiaires qui ne s'intéressent pas beaucoup pour le développement socio-économique et il y a un bon nombre des acteurs intermédiaires qui ne sont pas active.

Le focus du travail : Une condition principale doit être remplie pour que l'approche indirecte fonctionne : Les acteurs intermédiaires doivent s'intéresser au travail de développement

socio-économique. Souvent, cela n'est pas le cas. Il y a des acteurs qui sont d'un caractère pastoral. Ces acteurs peuvent être motivés pour une activité ponctuelle en faveur de la pastorale sociale, mais leur intérêt aux activités de développement socio-économique est très limité. Il y a des acteurs qui offrent des aides d'urgence et travaillent dans les œuvres caritatives. Il y a aussi des acteurs qui promeuvent les activités socio-économiques. La majorité des mouvements et des associations des diocèses sont d'un caractère pastoral. Presque toutes les paroisses ont aux moines un groupe qui fait un travail caritatif. Le nombre des acteurs d'un développement socio-économiques est limité dans tous les diocèses.

Le groupe cible : Pour avoir un impact sur la situation générale du diocèse, les acteurs intermédiaires doivent aussi viser un groupe cible assez large. Or une partie des acteurs intermédiaires ciblent surtout leurs propres membres. Dans quelques cas il y a un grand nombre des membres, comme pour l'association Scout dans un diocèse. Dans d'autre cas le nombre des membres est très restreint. Dans ces cas il est douteux, si on peut vraiment parler d'une approche indirecte. La plupart des groupes soutenus par deux organisations semblent être de cette catégorie.

Il y a aussi des acteurs intermédiaires qui ciblent les pauvres d'une communauté. Un troisième type d'acteurs intermédiaires cherche à atteindre toute la communauté, mais le nombre de ce groupe d'acteurs intermédiaires est très limité.

Les conditions pour que l'approche indirecte donne des résultats ne sont que partiellement remplies dans les quatre diocèses. Il n'y a pas assez des AI qui s'engagent pour le développement socio-économique et qui sont capable d'atteindre un nombre important des personnes. Mais au moins dans deux diocèses les OC adressent ce défi à travers la création des nouveaux AI et à travers la sensibilisation pour changer l'orientation des AI.

Création des structures intermédiaires : Une organisation a commencé de créer les VSF comme structure intermédiaire au niveau des missions rurales. Le rôle de ces AI est de promouvoir le développement socio-économique de la communauté. Une organisation a créé les comités paroissiaux de développement et le Comité de la Pastorale Sociale au niveau du diocèse pour suivre les activités de développement. Il semble que la création des comités paroissiaux de développement et du Comité de la Pastorale Sociale a été au moins partiellement encouragée par les consultants de MISEREOR.

La création des nouvelles structures n'est pas facile tant que l'intérêt des laïcs et du clergé aux activités socio-économiques est faible. Dans un diocèse on a décidé de désigner des personnes pour être membre du VSF, dans un autre diocèse les deux structures créées ne sont pas fonctionnelles.

Changer l'orientation des AI : En générale, il semble être plus facile d'élargir le champ d'action d'un AI que de créer un nouveau AI. Dans deux diocèses les OC font des efforts pour influencer l'orientation des AI. Une organisation sensibilise les VSF en milieu urbain pour qu'ils travaillent plus pour le développement socio-économique et pas seulement pour les activités caritatives. Une autre organisation sensibilise tous les mouvements Catholiques sur la pastorale sociale et offre des formations sur la bonne gouvernance, la société civile, etc. Dans ces cas le rôle des OC n'est plus la coordination mais l'animation.

Pour que cette animation ait du succès il est nécessaire, que l'OC assure un suivi régulier et un appui rapproché. En même temps, il est nécessaire, que la hiérarchie et le clergé du diocèse soutiennent cette animation et interpellent les Catholiques de s'engager pour le développement intégral de l'homme, y inclus le développement socio-économique.

Pour le moment il semble que les quatre OC ne distinguent pas consciemment entre les différents types de AI. Une telle distinction pourrait aider à mieux cibler les appuis.

4. Le contexte

4.1. Les problèmes structurelles

Le contexte de tous les quatre diocèses est difficile. La crise politique démoralise la population et constitue une raison importante pour la crise économique. Au niveau socio-économique il y a plusieurs problèmes structurels qui bloquent le développement. Selon nos observations les problèmes clés sont :

- Insécurité foncière et l'enclavement pour les paysans.
- La corruption qui rend les initiatives économiques difficile et affaiblit les services étatiques.
- Le manque d'accès au crédit pour les paysans et d'autres entrepreneurs.
- Le manque de formation professionnel.
- L'exploitation des ressources naturelles au profit des individus et des entreprises étrangères.
- Le fonctionnement inadéquat des services étatiques (santé, éducation, agriculture, etc.).

Les conséquences de ces problèmes de base sont la malnutrition, la misère, l'exode rurale, le chômage, la criminalité, la prostitution, etc.

L'église en générale et les OC en particulier s'adressent déjà ces problèmes structurelles. Par exemple dans le passé il y a eu des initiatives de la part de Justice et Paix pour promouvoir l'octroi des titres fonciers et les campagnes de sensibilisation sur les ressources naturelles (au niveau national). Les représentants de l'église martèlent contre la corruption et les évêques de Madagascar viennent de publier une lettre ouverte qui dénonce la crise actuelle et la corruption du pays. Il y a des centres de formation professionnelle de l'église, des efforts pour assurer l'accès des pauvres aux services de base et des projets caritatifs pour atténuer les effets de la pauvreté. Surtout les activités de Justice et Paix semblent efficace et propices pour adresser les problèmes de l'insécurité foncière, la corruption, l'exploitation des ressources naturelles et le mal-fonctionnement des services étatiques. Les activités de Justice et Paix correspondent aussi au rôle de l'église d'autorité morale et d'éducatrice. Il est recommandé de renforcer ces activités.

Bien que l'église ne puisse pas résoudre ces problèmes fondamentaux, son engagement est une contribution importante et devrait être continué. Pour une utilisation optimale des ressources il serait important d'analyser quel sont les problèmes les plus importants et quels sont les problèmes auxquels l'église est le mieux placé pour faire une contribution.

Il semble que l'église peut contribuer aux problèmes structurels à trois niveaux :

- Les activités suivant l'approche indirecte : l'appui aux comités et institutions qui s'adressent aux problèmes structurels de la pauvreté par exemple à travers des formations des AI sur la bonne gouvernance.
- Les activités direct au niveau du diocèse par exemple à travers le comité Justice et Paix, le plaidoyer des OC ou les partenariats entre le diocèse et l'état.
- Les activités directes au niveau national comme le plaidoyer des évêques (la lettre ouverte) ou par exemple les négociations avec le ministère pour faciliter l'accès aux titres fonciers.

L'amélioration de ces problèmes peut constituer un levier important pour le combat de la pauvreté et pour le développement socio-économique.

4.2. La collaboration avec les partenaires externes

En général, le paysage institutionnel des OC est assez faible surtout dans deux diocèses. La situation dans un autre diocèse est mieux. Naturellement le paysage institutionnel est le plus fort au capital, avec tous les acteurs non-étatiques nationaux et internationaux, avec les ministères et avec les bailleurs des fonds. Grâce aux possibilités dans deux diocèses la collaboration des OC avec les partenaires externes est plus développée pour deux organisations. La collaboration d'une autre organisation avec les acteurs externes est limitée.

4.3. Collaboration avec MISEREOR

Tous les quatre OC ont bénéficié de l'appui des consultants permanents de MISEREOR depuis plusieurs années. Il y a aussi des consultants à court terme qui ont été envoyés par MISEREOR pour des thèmes précis. Il semble que cet appui a été utile pour les OC. D'autant plus que les visites des consultants constituent une opportunité de l'échange pour les OC qu'ils n'ont pas nécessairement dans leur diocèse. Cela est moins pertinent pour une des organisations qui a beaucoup des opportunités d'échange à la capitale.

Pour tous les OC MISEREOR est le partenaire financier principal. Cela donne beaucoup de poids à MISEREOR et risque de déséquilibrer le partenariat entre les diocèses et MISEREOR. La dépendance de MISEREOR peut avoir un impact sur les décisions prises dans les OC. Les propositions de MISEREOR peuvent être interprétées comme directives, qui doivent être implémentés. La dépendance financière peut aussi créer des conflits au niveau du diocèse, quand MISEREOR propose des mesures qui ne trouvent pas l'accord de la hiérarchie du diocèse. Il semble exister un conflit latent entre les évêques et MISEREOR par rapport à l'importance de la pastorale sociale dans la pastorale globale. Un des représentants des OC a expliqué, que les OC sont souvent écrasés entre MISEREOR et la hiérarchie du diocèse. Il est recommandé que tous les acteurs soient conscients de ce dilemme.

5. Impact

Difficulté de mesurer l'impact : Cette évaluation transversale a été initiée dans l'espoir de pouvoir identifier l'impact des quatre OC dans ces diocèses. Déjà dans la préparation de l'évaluation il a été clair, qu'une évaluation rigoureuse d'impact ne sera pas possible. Dans tous les diocèses il n'y a pas des données de base pour comparer la situation d'aujourd'hui avec la situation il y a quelques années. Il n'y a pas non plus un groupe de contrôle pour comparer les changements dans le développement socio-économique dans les diocèses concernés avec les changements ailleurs.

Vu les activités très diverses des OC, vu les changements considérables dans le contexte et vu les dynamiques complexes au sein des diocèses il est très incertain si une évaluation rigoureuse de l'impact serait possible même avec les données de base. La difficulté de mesurer l'impact est liée aussi au type d'activités des OC et de l'église. Le rôle principal de l'église est la formation, la sensibilisation et la responsabilisation dans un processus de long terme. L'impact de ces activités est tout d'abord au niveau de l'individu. Cet impact est beaucoup plus difficile à évaluer que l'impact d'un programme de vaccination.

Il y a une dernière raison très importante pour les limites d'une évaluation d'impact : la fluctuation des personnes appuyés par les OC. Il arrive que les personnes, qui ont bénéficié des OC profitent des formations et des appuis et une fois qu'ils réussissent ils ne sont plus en contact avec les OC. Par exemple dans un diocèse un groupe des jeunes a fait un voyage d'échange avec une des organisations évaluée. Ce voyage les a inspiré à créer une association des artisans en dehors de l'église qui a réussi à développer une activité génératrice de revenus. Maintenant il n'y a plus de relation entre la dite organisation et ces jeunes et ce n'est que par hasard que l'équipe d'évaluation a pu rencontrer ce groupe.

Exemples d'impact : Il n'y a pas de consensus dans la perception de nos interlocuteurs quant à l'impact des OC. Il y a des personnes qui affirment que les OC ont de l'impact. Il y a d'autres que le nient ou qui considèrent que l'impact des OC est très limité. Lors des évaluations nous avons pu constater des cas concrets où les OC ont fait une contribution palpable au développement socio-économique. Par exemple un AI a fait un voyage d'étude à l'extérieur du diocèse. Cette expérience a motivé un groupe des jeunes de créer une association des artisans. Cette association existe et aide ses membres à gagner leur vie. Un autre exemple sont les formations en techniques agricoles qui ont été la cause d'une meilleure production agricole des individus. Un autre exemple concret est l'amélioration de la gestion de groupe, dont concret la mise en relation d'un groupe propre aide les AI à implémenter leurs activités, les formations aident les membres des AI à changer leur comportement, leurs techniques agricoles, leur gestion d'un groupe, etc. La sensibilisation des OC mène à la création des nouvelles structures au niveau paroissial et au niveau diocésain. Les appuis techniques des OC aident les AI à professionnaliser leur travail.

Il semble aussi, que la présence elle même d'un OC constitue une amélioration du paysage institutionnel des quatre régions. Au moins trois OC sont des acteurs compétents et reconnus de développement. Ils mettent en œuvre des activités au profit de la population et des programmes de l'état et des autres bailleurs de fonds. Sans les OC, le travail de développement dans les régions concernées serait plus difficiles.

Évaluation interne de l'impact : C'est surtout les OC eux même qui ont besoin de l'identification de l'impact. C'est l'analyse de l'impact qui leur permet d'apprendre des expériences, d'adapter et d'améliorer leurs activités. La première condition pour que les OC puissent identifier leur impact est d'avoir une idée claire des activités mis en œuvre et des résultats à court terme. Or, dans tous les quatre diocèses il a été difficile pour l'équipe d'évaluation d'avoir une idée claire des activités des OC. Les OC ne connaissent pas leur propre emploi de temps en détail. Les outils pour suivre les activités et les résultats des AI ne sont pas en place ou pas appliqués d'une manière rigoureuse. Le suivi interne doit être amélioré pour servir de base pour les réflexions internes, pour discuter l'impact de leurs activités et pour planifier des nouvelles activités.

6. Conclusion

6.1.L'approche indirecte et la structure d'église

Il y a des arguments très pertinents pour l'approche indirecte. Tout d'abord l'approche indirecte est en ligne avec la doctrine sociale de l'église Catholique et le principe de la subsidiarité. D'ailleurs, l'étendu des diocèses est vaste. Les ressources en personnel et en finances sont très limitées et il y a des besoins importants dans tous les villages. Pour faire face à cette situation il y a la possibilité d'un investissement beaucoup plus important des

partenaires financiers de l'extérieur. Or, cette option n'est pas réaliste vu les ressources des partenaires financiers et n'est pas durable.

Une autre alternative serait de limiter les efforts de l'église à quelques projets avec un porté limité. Or, dans ce cas, on ne peut plus parler d'une pastorale sociale d'un diocèse, puisque une grande partie du diocèse ne serait pas touchée.

Si la hiérarchie d'un diocèse décide de promouvoir le développement intégral, y inclut le développement socio-économique, dans tout le diocèse avec des ressources limitées, il n'y a pas une alternative à l'approche indirecte.

L'élément caractéristique de l'approche indirecte est la promotion des acteurs de développement au sein d'un diocèse. L'approche indirecte se base sur la structure et le fonctionnement de l'église. C'est alors que tous les atouts de l'église renforcent l'approche indirecte. De même, toutes les faiblesses de l'église bloquent l'approche indirecte. Pour cette raison l'évaluation transversale sur l'approche indirecte focalise beaucoup sur l'église elle-même, sur ses structures et sur son fonctionnement.

Toutes les organisations ont des faiblesses organisationnelles, les conflits et les défis. Il est alors tout à fait normal, que les diocèses avec leurs structures complexes et leur grand nombre des acteurs aient des faiblesses, des conflits et des défis.

L'approche indirecte à travers la structure de l'église limite aussi le choix des stratégies. Il est probable que les stratégies choisies des OC ne sont pas les stratégies les plus prometteuses pour réduire le chômage et pour accroître la croissance économique. Mais en travaillant à travers l'église toute option stratégique doit être en ligne avec le caractère et la mission de l'église. Pour cela les stratégies de l'église porteront toujours sur la formation, la sensibilisation et la responsabilisation.

6.2. Quatre types de problèmes

Les problèmes de leadership : Dans notre perception, il y a des problèmes internes de l'église qui demandent le leadership de la hiérarchie de l'église pour être résolus. La résolution de ces problèmes n'est pas facile, mais possible. Ces problèmes ne demandent pas nécessairement un grand investissement des finances, mais peuvent demander un investissement important de temps pour la réflexion, pour la négociation et pour une prise de décision.

Les problèmes internes des OC : Il y a des problèmes, qui sont liés à la gestion interne et aux options stratégiques qui ne sont pas toujours réalistes et qui nécessitent un réajustement. Ces problèmes sont surtout la responsabilité des OC. Vu les capacités du personnel des OC et l'appui organisationnel de MISEREOR, les OC sont capables d'adresser ces problèmes. Les problèmes internes auront besoin aussi d'une bonne gouvernance, qui veille sur la bonne gestion des OC et sur la poursuite effective des objectifs. Le leadership des évêques sera nécessaire pour assurer la mise en place des organes de gouvernance fonctionnelle.

Le problème de porté : Il y a aussi des problèmes de porté. Les ressources des OC et des structures de l'église sont limitées, le personnel des OC est restreint, la charge de travail des agents pastoraux est important, l'étendu des diocèses est grand ainsi que le nombre des besoins est grand. Le problème de porté est plus difficile à résoudre. Il y a des possibilités d'améliorer la porté des OC à travers une revue des moyens de diffusions. Or, dans le moyen terme, il n'est pas probable que les OC pourront répondre à tous les besoins socio-économiques du diocèse ou appuyer tous les acteurs socio-économiques. Il sera nécessaire de prioriser et de trouver des compromis.

Les problèmes structurels : Finalement, il y a des problèmes structurels dans le contexte socio-économique. Parmi les grands problèmes sont la crise politique, l'infrastructure routière et les contraintes de commercialisation, la corruption, l'incertitude quant au accès à la terre et l'accès au crédit. La résolution de ces problèmes n'est pas à la portée des OC ou de l'église en générale. Mais, il est possible que l'église joue un rôle important au sein de la société pour résoudre ces problèmes, soit au niveau du diocèse soit au niveau national. Il est aux acteurs diocésains de décider quels problèmes structurels sont prioritaires et comment ils peuvent contribuer à leur résolution.

7. Recommandations

Vu tous les résultats des évaluations des quatre OC il y a deux types de conclusions. Il y a tout d'abord une liste des recommandations qui sont valable pour tous les quatre OC et qui concernent les conditions de succès pour l'approche indirecte.

En dehors de ces recommandations il y a une liste des questions stratégiques qui ne sont pas claires dans les OC et dans l'approche indirecte en générale. Ces questions doivent être discutées dans les diocèses, entre les quatre OC et aussi avec MISEREOR. Elles sont décrites en bas.

7.1. Les recommandations

I) Leadership : Le leadership et le soutien explicite de la hiérarchie est le facteur le plus important pour le succès du travail pastorale d'un diocèse. S'il n'y a pas un leadership engagé dans le diocèse, l'approche indirecte n'aura pas des résultats. Le leadership de l'évêque et des autres responsables du diocèse est essentiel pour les points suivants :

- La vision de la pastorale est claire et partagée par tous les acteurs d'un diocèse.
- Le clergé connaît la pastorale sociale et a un intérêt de s'y engager.
- Les rôles et responsabilités des différents acteurs sont clairs.
- Les comités et structures mises en place sont fonctionnelles.
- La gestion des conflits au sein du diocèse est efficace et il n'y a pas des conflits qui traînent.
- Les directives mise en place sont respectées.
- Les congrégations coopèrent avec les OC pour assurer que les formations des religieuses portent des fruits pour le diocèse.

Les OC peuvent faire des contributions à ces défis, mais c'est la hiérarchie du diocèse qui a le mandat et l'autorité d'assumer la responsabilité principale.

II) Vision claire : Il est essentiel que la vision de la pastorale sociale dans les quatre diocèses soit clarifiée davantage et que la hiérarchie ensemble avec les OC, le clergé et les laïcs développe des directives assez concrètes pour guider la pastorale sociale dans les diocèses.

III) Options stratégiques : L'église est une autorité morale et il est de son devoir d'éduquer et de sensibiliser la population. Les activités de Justice et Paix et de la bonne gouvernance correspondent beaucoup à ce rôle et sont très pertinentes pour adresser les problèmes structurels et pour promouvoir le développement intégral de l'homme. Il est recommandé de renforcer ces activités.

IV) Intégration de la pastorale sociale dans la pastorale: L'atout d'église est sa présence à la base, sa vision intégral de l'homme et son contact régulier avec une grande partie de la

population. Il est recommandé de profiter de ces atouts pour la pastorale sociale à travers une intégration de la pastorale sociale dans tous les autres domaines de la pastorale. Quand la population écoute, il faut que l'église parle !

V) Gouvernance : Pour assurer la mise en œuvre de leur stratégie et la bonne gestion des activités il est indispensable que chaque OC ait une structure de gouvernance fonctionnelle et active. Il est important que les membres d'une telle structure soient capables de jouer leur rôle.

VI) Gestion du temps : Vu les ressources de personnel très limitées des OC, un emploi de temps efficace est primordial. Il est recommandé de suivre de plus proche la gestion interne de temps des OC pour que l'emploi de leur temps soit en ligne avec les priorités.

VII) Suivi : Il est essentiel que les OC continuent et renforcent leur suivi auprès des AI. Il est aussi recommandé de renforcer l'utilisation des outils de suivi/évaluation. L'objectif des outils n'est pas qu'ils existent, mais qu'ils soient utilisés de jour en jour et qu'ils contribuent à la planification et à l'apprentissage continué des acteurs concernés.

VIII) Communication : La base d'une bonne collaboration entre les différents acteurs du diocèse est une bonne communication. Pour le moment, la communication dans les diocèses en générale, et surtout la communication des OC n'est pas suffisant. Il est primordial que les OC et les responsables des diocèses prennent des mesures pour améliorer la communication.

IX) Formation des prêtres : Les prêtres jouent un rôle important dans la pastorale sociale. Il est recommandé de renforcer la formation en pastorale sociale dans les grands séminaires. Par ailleurs il est recommandé que les prêtres acquièrent quelques compétences techniques par exemple en agriculture pour que les prêtres puissent être modèles pour les Catholiques.

X) Appui institutionnel : Depuis plusieurs années les quatre OC ont pu bénéficier de l'appui institutionnel des consultants de MISEREOR. Il semble que cet appui aide les OC dans leur développement organisationnel. Selon nos informations il n'y a pas d'autres structures dans les diocèses ou au niveau national qui jouent ce rôle d'appui et accompagnement en ce moment. Pour ces raisons il est recommandé de continuer cet appui.

XI) Moyens de communication : La communication est un élément clé de l'église. Le développement du secteur de télécommunication à Madagascar représente un potentiel important pour toute la population ainsi que pour les organisations. Surtout les organisations comme l'église Catholique peuvent bénéficier beaucoup des téléphones mobiles, des SMS et des outils qui se basent sur cette technologie pour baisser leurs dépenses en communication et pour améliorer significativement la communication interne et externe. Il est recommandé que l'église Catholique analyse ce potentiel pour la pastorale, la pastorale sociale et la gestion de l'église.

XII) La collaboration au niveau national : Le problème du développement et de la pastorale sociale se pose dans tous les diocèses. Surtout au niveau de la communication, de l'éducation et de la sensibilisation la collaboration entre les diocèses peut rendre la pastorale sociale plus efficiente et plus efficace. Il est recommandé d'étudier le potentiel d'une collaboration plus étroite au niveau national.

7.2. Questions ouvertes

Il y a trois questions clés qui se posent à tous les OC et qui doivent être répondues pour continuer avec l'approche indirecte. Quel est le rôle des OC, quel est le groupe cible et quel est l'approche la plus prometteuse pour que les OC puissent atteindre le groupe cible. Il est recommandé qu'il y ait des consultations entre les OC mais aussi des réflexions au niveau des diocèses pour que les réponses à ces trois questions prennent en considération les intérêts et les priorités de tous les acteurs diocésains : la hiérarchie, le clergé, les religieuses, les représentants des laïcs, les représentants des autres structures et les OC.

Dans tous les diocèses il y a déjà eu des réflexions sur le rôle, le groupe cible et les approches. Or, vu que la réalité ne correspond pas encore à la théorie, il est recommandé de revoir ces réflexions et d'adapter ou de préciser les positions actuelles.



Rôle des OC : Le rôle des OC n'est pas clair. Au contraire, il y a des confusions dans les diocèses et la théorie ne correspond pas à la réalité. Pour le moment le rôle des OC concerne beaucoup plus la sensibilisation, l'animation, la formation et le suivi que la coordination. Aussi les activités d'appui logistique et d'implémentation des projets prennent souvent plus d'envergure que les activités de coordination.

Clarifier le rôle des OC est primordial. Cette clarification doit prendre en compte le niveau faible des AI et doit inclure le rôle et les responsabilités des OC vis-à-vis les autres structures diocésaines et vis-à-vis le clergé. Évidemment le rôle des OC peut être différent d'un diocèse à l'autre.

Groupe cible : L'élément caractéristique de l'approche indirecte est que les OC n'appuient pas la population à la base mais les groupes, mouvements, associations, centres et comités qui eux travaillent à la base. En réalité il y a beaucoup des acteurs intermédiaires qui ne sont pas actifs dans le développement socio-économique ou qui sont eux-mêmes un groupe de base. Vu cette réalité il faut que les OC mènent une réflexion sur leur choix de collaborateurs. L'objectif principal sera que le choix du groupe cible se fait d'une manière consciente et en accord avec la réalité du terrain. La réflexion devrait aussi prendre en compte les problèmes suivants :

- la difficulté importante de créer et de faire fonctionner des nouvelles structures
- la difficulté d'introduire l'aspect socio-économique dans un mouvement à vocation pastorale
- le défi de faire fonctionner la formation en cascade et
- le défi d'avoir un porté et de l'impact dans le diocèse entier

Vu les inconvénients de travailler en groupe il est recommandé de considérer aussi la possibilité de l'appui aux individus. Dans quelle mesure est-ce que la compétence au sein des OC peut bénéficier les individus dynamiques dans le diocèse.

Approche : Une fois que le rôle d'un OC et son groupe cible est clair, il est important de revoir les approches d'un OC. Plus précisément il faudra trouver une réponse aux défis suivants :

- Quels seront les outils prioritaires de diffusion pour la sensibilisation, l'animation et la formation ?

- Quelles approches sont les plus propices pour améliorer la communication ?
- Comment renforcer le bénévolat ? Est-ce qu'il est possible d'avoir des bénévoles qui perçoivent une petite indemnité soit au niveau diocésain, soit au niveau des paroisses ? Est-ce qu'on peut trouver des récompenses non-monétaire pour les bénévoles ? Quels sont les alternatives au travail avec les bénévoles ?
- Comment est-ce que les OC peuvent assurer un suivi rapproché ?

Pendant nos séjours, nous avons rencontré beaucoup des personnes de bonne volonté, qui s'engagent dans la pastorale sociale. Nous sommes convaincus qu'il est possible de vaincre tous les obstacles évoqués avec cette bonne volonté et cet engagement. Nous estimons que l'approche indirecte est un choix prometteur et nous espérons que notre travail et nos réflexions aideront les acteurs dans les quatre diocèses à renforcer la pastorale sociale et le développement intégral de tout l'homme et de tous les hommes.

8. Annexe : Liste des recommandations

Recommandations	Responsables
<p>I) Leadership : Le leadership et le soutien explicite de la hiérarchie est le facteur le plus important pour le succès du travail pastorale d'un diocèse. S'il n'y a pas un leadership engagé dans le diocèse, l'approche indirecte n'aura pas des résultats. Le leadership de l'évêque et des autres responsables du diocèse est essentiel pour les points suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La vision de la pastorale est claire et partagée par tous les acteurs d'un diocèse. • Le clergé connaît la pastorale sociale et a un intérêt de s'y engager. • Les rôles et responsabilités des différents acteurs sont clairs. • Les comités et structures mises en place sont fonctionnelles. • La gestion des conflits au sein du diocèse est efficace et il n'y a pas des conflits qui traînent. • Les directives mise en place sont respectées. • Les congrégations coopèrent avec les OC pour assurer que les formations des religieuses portent des fruits pour le diocèse. <p>Les OC peuvent faire des contributions à ces défis, mais c'est la hiérarchie du diocèse qui a le mandat et l'autorité d'assumer la responsabilité principale.</p>	<p>Les évêques et les vicaires généraux</p>
<p>II) Vision claire : Il est essentiel que la vision de la pastorale sociale dans les quatre diocèses soit clarifiée davantage et que la hiérarchie ensemble avec les OC, le clergé et les laïcs développe des directives assez concrètes pour guider la pastorale sociale dans les diocèses.</p>	<p>Les évêques et les vicaires générales appuyés par les OC</p>
<p>III) Options stratégiques : L'église est une autorité morale et il est de son devoir d'éduquer et de sensibiliser la population. Les activités de Justice et Paix et de la bonne gouvernance correspondent beaucoup à ce rôle et sont très pertinentes pour adresser les problèmes structurels et pour promouvoir le développement intégral de l'homme. Il est recommandé de renforcer ces activités.</p>	<p>Les évêques et les vicaires généraux, JEP, OC</p>
<p>IV) Intégration de la pastorale sociale dans la pastorale: L'atout d l'église est sa présence à la base, sa vision intégral de l'homme et son contact régulier avec une grande partie de la population. Il est recommandé de profiter de ces atouts pour la pastorale sociale à travers une intégration de la pastorale sociale dans tous les autres domaines de la pastorale. Quand la population écoute, il faut que l'église parle !</p>	<p>Les évêques et les vicaires générales, le clergé et l'OC</p>
<p>V) Gouvernance : Pour assurer la mise en œuvre de leur stratégie et la bonne gestion des activités il est indispensable que chaque OC ait une structure de gouvernance fonctionnelle et active. Il est important que les membres d'une telle structure soient capables de jouer leur rôle.</p>	<p>Les évêques et les vicaires générales appuyés par OC</p>
<p>VI) Gestion du temps : Vu les ressources de personnel très limitées des OC, un emploi de temps efficace est primordial. Il est recommandé de suivre de plus proche la gestion de temps des OC pour que l'emploi de temps soit en ligne avec les priorités</p>	<p>Les OC</p>
<p>VII) Suivi : Il est essentiel que les OC continuent et renforcent leur suivi auprès des AI. Il est aussi recommandé de renforcer l'utilisation des outils de suivi/évaluation. L'objectif des outils n'est pas qu'ils existent, mais qu'ils soient utilisés de jour en jour et qu'ils contribuent à la planification et à l'apprentissage continué des acteurs concernés.</p>	<p>Les OC</p>

<p>VIII) Communication : La base d'une bonne collaboration entre les différents acteurs du diocèse est une bonne communication. Pour le moment, la communication dans les diocèses en générale, et surtout la communication des OC n'est pas suffisant. Il est primordial que les OC et les responsables des diocèses prennent des mesures pour améliorer la communication.</p>	Les OC
<p>IX) Formation des prêtres : Les prêtres jouent un rôle important dans la pastorale sociale. Il est recommandé de renforcer la formation en pastorale sociale dans les grands séminaires. Par ailleurs il est recommandé que les prêtres acquièrent quelques compétences techniques par exemple en agriculture pour que les prêtres puissent être modèles pour les Catholiques.</p>	Les évêques et les vicaires généraux
<p>X) Appui institutionnel : Depuis plusieurs années les OC ont pu bénéficier de l'appui institutionnel des consultants de MISEREOR. Il semble que cet appui aide les OC dans leur développement organisationnel. Selon nos informations il n'y a pas d'autres structures dans les diocèses ou au niveau national qui jouent ce rôle d'accompagnement en ce moment. Pour ces raisons il est recommandé de continuer cet appui.</p>	MISEREOR
<p>XI) Moyens de communication : La communication est un élément clé de l'église. Le développement du secteur de télécommunication à Madagascar représente un potentiel important pour toute la population ainsi que pour les organisations. Surtout les organisations comme l'église Catholique peuvent bénéficier beaucoup des téléphones mobiles, des SMS et des outils qui se basent sur cette technologie pour baisser leurs dépenses en communication et pour améliorer significativement la communication interne et externe. Il est recommandé que l'église Catholique analyse ce potentiel pour la pastorale, la pastorale sociale et la gestion de l'église.</p>	Les évêques et les vicaires générales, les OC, les organes nationaux
<p>XII) La collaboration au niveau national : Le problème du développement et de la pastorale sociale se pose dans tous les diocèses. Surtout au niveau de la communication, de l'éducation et de la sensibilisation la collaboration entre les diocèses peut rendre la pastorale sociale plus efficiente et plus efficace. Il est recommandé d'étudier le potentiel d'une collaboration plus étroite au niveau national.</p>	Les OC et les organes nationaux

9. Liste des abréviations

AI	Acteurs intermédiaires
ECAR	Église Catholique à Madagascar
FTMTK	Église Luthérienne à Madagascar
HIMO	Projet haute Intensité de main d'œuvre
OC	Organes de coordination
SMS	Short Message Service