



#### 4. Comment gérer Umoja

## Comment gérer Umoja

### Introduction

En tant que coordinateur(trice) du programme, vous pouvez mettre beaucoup d'efforts et d'énergie à démarrer **Umoja**, en identifiant les églises et les collectivités, ainsi qu'en recrutant et formant des facilitateurs. Quand les facilitateurs ont commencé le travail, il est tentant de se relâcher et de faire une pause. Cependant, l'expérience prouve que le niveau d'implication que le coordinateur (ou la coordinatrice) continue d'avoir, pour soutenir et suivre les facilitateurs et les collectivités, est critique pour le succès d'ensemble du programme.

Le diagramme ci-dessous indique les cinq domaines dont un(e) coordinateur(trice) doit être conscient(e) dans une gestion efficace d'**Umoja**. Au cours du cycle d'**Umoja**, ces domaines demanderont des degrés variables de soutien.

#### Documentation

- Dresser régulièrement des rapports de suivi provenant de chacune des collectivités
- Si nécessaire, rassembler les rapports intérimaires et finaux à destination des bailleurs de fonds

#### Églises

- Faire en sorte que les équipes de responsables s'approprient **Umoja**
- Faire en sorte que les églises construisent de bonnes relations avec la collectivité au sein de laquelle elles vivent



#### Collectivité et groupe local de coordination

- Suivre les progrès vers le changement
- Suivre la qualité des relations entre église et collectivité
- Suivre la qualité des rapports et de la documentation sur les besoins et les plans communautaires

#### Facilitateurs

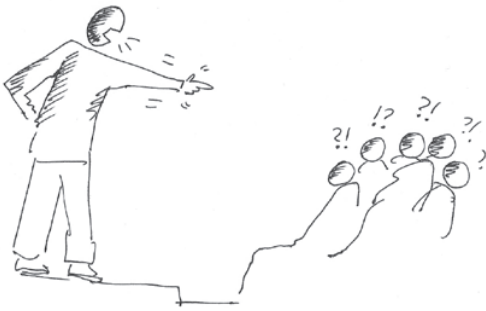
- Suivi de la qualité de facilitation
- Préparation et mentorat
- Apport d'un soutien technique

#### Processus d'Umoja

- Veiller à ce que le matériel reste pertinent
- Regarder les domaines qui ont besoin d'être revus et renforcés
- Étudier comment **Umoja** peut être réitéré et reproduit dans d'autres collectivités

## 1. Comment suivre et préparer des facilitateurs

Les facilitateurs ont besoin d'un soutien et d'un suivi réguliers. Il est facile aux facilitateurs de retomber dans de mauvaises habitudes, comme de délivrer un enseignement magistral au lieu de faire une facilitation de groupe. Les facilitateurs peuvent aussi ne pas être conscients des carences de leur facilitation, comme par exemple ne pas impliquer les femmes dans les discussions. Il faut souvent l'aide d'une tierce personne pour qu'ils en prennent conscience.

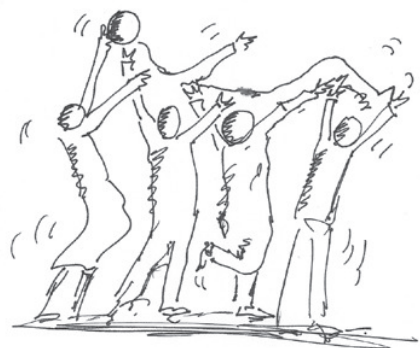


Ce genre de soutien peut être apporté par d'autres facilitateurs et par la personne qui coordonne **Umoja**.

### Soutien apporté par d'autres facilitateurs

Relier les facilitateurs en petits groupes de trois ou quatre dans une zone locale peut se révéler très utile. Dans ces groupes, les facilitateurs devraient être encouragés à se rendre régulièrement visite les uns aux autres pour s'observer mutuellement dans la facilitation d'**Umoja**. En agissant ainsi, chaque facilitateur(trice) reçoit un retour d'informations inestimable de la part de ses pairs. Cela lui donne également l'occasion d'observer comment d'autres mettent en œuvre la facilitation et d'en tirer des leçons.

Une adaptation du formulaire d'autoévaluation qui se trouve dans le Guide de la facilitation peut servir comme outil permettant aux facilitateurs de s'observer les uns les autres et de faire un compte-rendu.

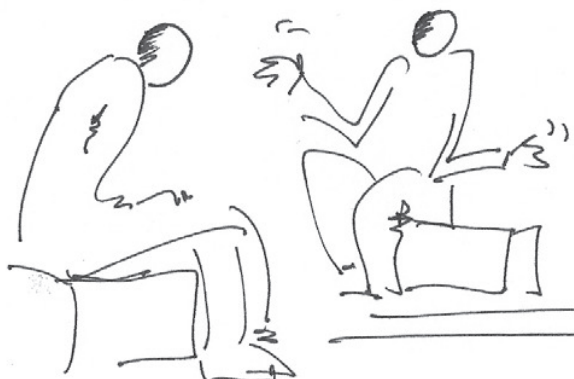


### Soutien apporté par la personne qui coordonne Umoja

En plus de ce bilan par des pairs, il est important que vous-même, qui coordonnez **Umoja**, puissiez voir les facilitateurs en action au sein de leur collectivité. C'est le seul moyen que vous ayez de vérifier qu'ils appliquent correctement ce qu'ils ont appris au cours de leur formation. Prenez-les individuellement à part, après une rencontre de l'église ou de la collectivité où vous les aurez observés, et faites-leur part de vos observations. Vous pouvez leur donner des conseils sur la façon d'améliorer leurs savoir-faire de facilitation, discuter de ce qui s'est bien passé et de ce qui ne s'est pas bien passé, et faire des projets sur la façon dont vous pouvez travailler ensemble pour poursuivre leur développement.

Outre le fait de voir le (la) facilitateur(trice) dans l'exercice de sa fonction, il est important de recevoir d'autres formes de commentaires. Demander aux facilitateurs de remplir un formulaire de rapport régulier, peut-être à la fin de chaque étape d'**Umoja**, peut vous aider à évaluer la qualité de leur travail. Une bonne idée consiste, de temps en temps, à parler directement aux responsables de l'église locale et de la collectivité pour avoir leur point de vue.

Si un problème commence à poindre, comme une rupture de communication entre le (la) facilitateur(trice) et le responsable de l'église locale, il est important de le savoir et d'intervenir dès que possible. De tels problèmes sont plus faciles à résoudre à leurs débuts, plutôt que lorsque les personnes ont atteint un point de frustration et ne sont pas prêts à s'en départir.



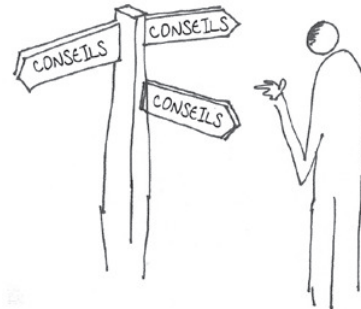
## 2. Fournir un soutien aux initiatives communautaires

L'expérience que font souvent les personnes qui coordonnent **Umoja** est qu'elles ont déployé tant d'efforts pour faire en sorte que les premières étapes d'**Umoja** se déroulent bien qu'elles ont tendance à manquer d'énergie quand il s'agit de soutenir la collectivité dans la mise en œuvre des projets. Pourtant, c'est un aspect vital du travail et les collectivités ont encore besoin de beaucoup de formation, de conseils, de soutien et de mentorat à ce stade.

Voici trois moyens par lesquels les coordinateurs peuvent apporter leur soutien aux collectivités au stade de la mise en œuvre :

### Apporter un avis de spécialiste

Quand les collectivités ont identifié les questions qu'elles veulent traiter dans leur localité, ou quand elles ont décidé des initiatives qu'elles veulent entreprendre, les aider à accéder à la connaissance de spécialistes peut être très utile. Par exemple, l'avis d'un spécialiste sur la construction de puits pour l'eau, associé à la connaissance et à l'appropriation locales, peut aider à garantir le succès des initiatives et à éviter de refaire les erreurs faites par d'autres collectivités.



Un avis de spécialiste peut être trouvé auprès du personnel des administrations locales, d'autres organisations et de membres qualifiés de la collectivité. Il existe également de nombreuses publications qui offrent des conseils. (Voir en page 117 des références utiles.)

Il est important qu'un avis de spécialiste ne soit pas donné d'une manière qui porte entrave à l'indépendance de la collectivité, ni qu'il soit assorti de promesses de grands moyens susceptibles de miner l'attitude d'autonomie qu'**Umoja** aide à construire. Avant de recommander un organisme spécialisé à une collectivité, il peut valoir la peine d'étudier quel sera son impact général sur la collectivité.

### Encourager des visites éducatives

Il existe une autre source inestimable d'informations et de conseils. Pour cela, encouragez quelques membres de la collectivité à aller rendre visite à une autre collectivité qui a traité une question similaire. Voir ce que d'autres collectivités ont fait en pratique participera à inspirer et influencer la réponse de la collectivité.

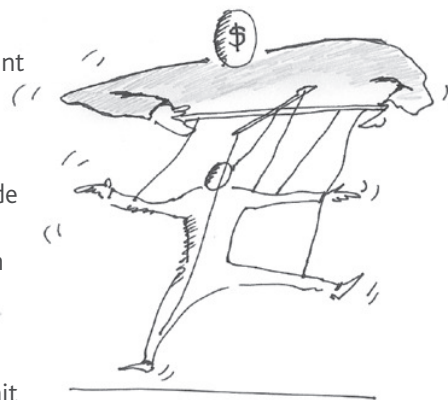


### Apporter un financement initial

L'apport d'un financement extérieur pour des projets communautaires **Umoja** est un aspect controversé et différentes organisations sont parvenues à des conclusions différentes à ce sujet. Pour certaines, toute allusion à un financement initial extérieur pour des initiatives communautaires (une petite somme d'argent donnée pour aider au démarrage d'une initiative communautaire) sape l'évolution d'une collectivité vers l'autonomie et la libération d'une mentalité d'assisté. Pour d'autres, un financement initial peut apporter le coup de pouce supplémentaire qui aide les initiatives communautaires à démarrer plus rapidement et avec plus de succès.

Voici quelques principes qu'il peut être utile de garder à l'esprit quand on réfléchit à cette question :

- La collectivité devrait avoir un passé solide d'utilisation de ses moyens propres pour soutenir des initiatives avant qu'un soutien extérieur ne soit proposé. La collectivité devrait être capable de faire preuve d'autonomie. Si un financement initial est proposé avant ce stade, il pourrait être difficile à la collectivité de devenir un jour totalement autonome.
- La collectivité devrait toujours conserver la propriété de l'initiative. Si le montant du financement proposé est proportionnellement si élevé que l'initiative devient en essence le « projet du donateur », il est probable qu'il soit inopportun.
- L'idée de l'initiative, sinon tout son financement, devrait émaner de la collectivité. Si un donateur propose de financer quelque chose que la collectivité n'a pas elle-même prévu à l'origine, cela peut mettre en question la propriété à long terme.
- Un financement initial devrait, si possible, être donné sous forme de prêt. Cela limite le financement à un montant que la collectivité peut rembourser mais cela permet aussi de conserver la propriété et l'initiative du projet clairement entre les mains de la collectivité.
- Un financement initial ne devrait être apporté que dans le cas où une collectivité a fait preuve d'une bonne planification et de solides savoir-faire de gestion de projet, ainsi que là où des structures fortes de redevabilité sont en place.
- Encouragez la collectivité à se poser la question de savoir si elle veut ou non un financement extérieur. Aidez-la à peser le pour et le contre d'un apport de financement extérieur et à prendre une décision en connaissance de cause et après une discussion approfondie. Même en cas d'urgence, il est important de ne pas présumer que les collectivités voudront un financement extérieur. Commencez par en parler avec elles.
- Au lieu d'un financement initial des projets, d'autres soutiens financiers peuvent se révéler plus adaptés, comme le fait de participer aux frais pour que des membres de la collectivité rendent visite à d'autres collectivités et tirent des leçons de ce qu'elles font, ou pour fournir une formation spécialisée.



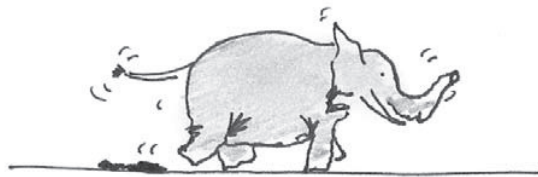
### 3. Dépannage

Cette section a pour but d'apporter quelques conseils simples sur ce qu'il convient de faire quand des problèmes se manifestent au cours d'**Umoja**. Certains conseils seront pertinents pour vous en tant que coordinateur(trice). D'autres seront plutôt à transmettre à vos facilitateurs quand ils rencontreront ces problèmes.

#### Que faire quand...

... les donateurs s'impatientent devant la lenteur de progression du changement ?

- Leur rappeler que le processus concerne des « éléphants », pas des « poulets », et qu'il faut beaucoup de temps pour réaliser des changements importants à long terme.
- Leur présenter des récits concernant les changements déjà en cours dans les collectivités. Les aider à voir en quoi ces changements ne sont pas des événements exceptionnels, mais font partie d'un mouvement de changement. Si possible, étayer leur confiance dans le processus en leur donnant des exemples provenant d'autres collectivités **Umoja** où une transformation importante est déjà visible.
- Leur demander de venir visiter les collectivités pour rencontrer les gens et se rendre compte par eux-mêmes de la différence apportée par le processus.



... les hauts responsables de l'église se sentent menacés par la plus grande autonomie de l'assemblée locale ?

- Passer du temps avec les hauts responsables de l'église et leur expliquer pourquoi les assemblées locales agissent comme elles le font. Les aider à voir le côté positif de la chose.
- Montrer aux hauts responsables de l'église comment ces églises et collectivités ont été transformées et les encourager à y aller pour voir par eux-mêmes.
- Travailler avec les membres des églises locales pour les aider à prendre conscience de la façon dont leur comportement de personnes ayant été autonomisées peut être perçu par les hauts responsables de l'église. Les aider à réfléchir à des moyens de communication constructive.

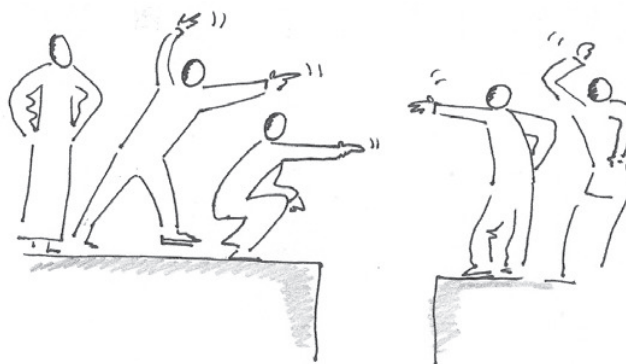


... le (la) facilitateur(trice) ne fait pas un bon travail ?

- Identifier avec le (la) facilitateur(trice) ce qu'il (elle) peut améliorer, et travailler étroitement avec lui (elle). Peut-être pourriez-vous faciliter les quelques prochaines étapes du processus avec lui (elle).
- Demander à un(e) facilitateur(trice) expérimenté(e) et compétent(e) de travailler à ses côtés, afin de servir de modèle pour la mise en œuvre du processus et des savoir-faire nécessaires.
- Ne pas laisser la situation continuer trop longtemps. En définitive, c'est la collectivité qui souffre d'une facilitation médiocre. Si vous ne pensez pas que le (la) facilitateur(trice) soit un jour capable de faire un travail satisfaisant, il vaut mieux le (la) remplacer le plus vite possible par quelqu'un de plus expérimenté, avant que le processus ne soit discrédité.

... des conflits éclatent dans une collectivité ?

- Évaluer la capacité d'**Umoja** à contribuer à la résolution du conflit. Rassembler les personnes pour analyser les causes du conflit et ses conséquences potentielles en cas de non résolution.
- Rester aussi neutre que possible. En tant que personne extérieure au conflit, vous avez la possibilité de poser des questions « naïves » sur la situation qui aideront à faire évoluer ce que les personnes pensent du problème.
- Rassembler les églises (ou communautés religieuses) impliquées dans le processus et voir en quoi elles pourraient faire office de catalyseur dans le rétablissement de la paix.



... les membres du groupe local de coordination commencent à réduire leur niveau d'implication ?

- Chercher à savoir pourquoi ils ne participent plus autant. Le processus est-il trop exigeant ? Sont-ils déçus du processus ? Manquent-ils d'un soutien adéquat ?
- Chercher des moyens par lesquels vous-mêmes et les facilitateurs pourriez traiter ces questions.
- Étudier des façons de valoriser plus ouvertement leur contribution, par exemple au travers de prix spéciaux, de citations dans des lettres de nouvelles, en leur proposant d'accueillir la visite de personnes extérieures ou en leur donnant la possibilité de rendre visite à d'autres collectivités. S'interroger sur l'opportunité d'une éventuelle rémunération.
- Si la pression due au temps est un souci majeur, chercher des moyens pour impliquer plus de membres de la collectivité dans leur travail. Encourager également la collectivité à rechercher des moyens pour libérer les membres du groupe local de coordination pour qu'ils puissent faire leur travail **Umoja** en les remplaçant pour certains travaux, comme de garder leur bétail.





... la collectivité se plaint du temps qu'il faut consacrer au processus ?

- Aider l'église et la collectivité à établir des calendriers clairs et réalistes.
- Introduire des « pauses » dans le processus, surtout pendant les périodes de travail annuel intensif, comme celle des récoltes.
- Encourager la collectivité à fêter la réalisation d'événements marquants importants ou l'accomplissement de percées ou de réalisations importantes. Cela aide à prendre conscience que des progrès sont faits et que le processus vaut la peine.

... des sujets importants dans la collectivité, comme le VIH ou l'inégalité sexuelle, sont laissés de côté par la collectivité et le (la) facilitateur(trice) ?

- Travailler avec le (la) facilitateur(trice) pour l'éduquer et le (la) sensibiliser à ces sujets.
- Leur fournir les savoir-faire et les outils qui les aideront à faciliter des discussions sur ces sujets dans l'église et la collectivité.
- Le cas échéant, assister à certaines discussions avec le (la) facilitateur(trice) pour lui apporter soutien et expérience dans le traitement de sujets sensibles.
- Voir les manuels de soutien sur le VIH et d'autres sujets pour aider à traiter de la question.

