



umoja

Transformer une collectivité

## Guide de la coordination

**Auteurs :**

Francis Njoroge, Tulo Raistrick  
Bill Crooks et Jackie Mouradian



*« Si vous ne savez pas où vous allez, vous vous retrouverez probablement ailleurs. »*

Lewis Carroll – Alice au pays des merveilles

# Table des matières

<b>1. Tout ce que vous devez savoir sur Umoja</b>	<b>7</b>
Qu'est-ce qu'Umoja ?	8
Pourquoi Umoja est une bonne approche	9
Vue d'ensemble des rôles et responsabilités	10
Principes fondateurs d'Umoja	11
Combien de temps faut-il pour Umoja ?	12
Difficultés d'Umoja	13
Sujets de réflexion	14
<b>2. Comment commencer Umoja</b>	<b>17</b>
1. Comment aider les hauts responsables de l'église à saisir la vision	18
2. Comment aider les hauts responsables de l'église à transmettre à d'autres la vision d'Umoja	21
3. Comment aider les hauts responsables de l'église à comprendre leur rôle permanent au sein d'Umoja	22
4. Comment identifier les églises et les communautés appropriées	23
<b>3. Comment recruter et former des facilitateurs</b>	<b>27</b>
1. Le rôle des facilitateurs	28
2. Sélection des facilitateurs	28
3. Principaux éléments de la formation des facilitateurs	29
4. Développer des attitudes de facilitation grâce à la formation	30
5. Développer des connaissances de facilitation grâce à la formation	32
6. Développer des savoir-faire de facilitation grâce à la formation	34
7. Évaluer les besoins de formation des facilitateurs	40
8. Structurer la formation des facilitateurs	41
9. Questions liées à la facilitation	45
10. Fiche de contrôle pour évaluer et développer des savoir-faire de facilitation	47
<b>4. Comment gérer Umoja</b>	<b>51</b>
1. Comment suivre et préparer des facilitateurs	53
2. Fournir un soutien aux initiatives communautaires	55
3. Régler les problèmes	57
<b>5. Comment suivre et évaluer Umoja</b>	<b>61</b>
1. Introduction	62
2. Suivi	68
3. Évaluation	78
4. Outils pour suivre et évaluer un projet	83
<b>6. Élargir et adapter le programme Umoja</b>	<b>91</b>
1. Aider les hauts responsables d'une organisation à s'approprier et à diriger Umoja	93
2. Adapter les structures ecclésiales et organisationnelles pour permettre une meilleure croissance d'Umoja	94
3. Aider les responsables de l'église locale à considérer Umoja comme partie intégrante de leur ministère	96
4. Comment développer des formateurs de facilitateurs d'Umoja	98
5. Comment faciliter des visites auprès des collectivités Umoja	99
6. Adapter Umoja à des contextes spécifiques	102
Dernières pensées	107
<b>Appendices</b>	<b>108</b>
A. Rôles clés dans le processus Umoja	109
B. Récits de transformation	112
<b>Bibliographie</b>	<b>117</b>



## Bienvenue dans Umoja : Guide de la coordination

**Umoja** est une manière dynamique d'aider les églises locales à travailler en commun avec la collectivité où elles sont implantées pour répondre aux besoins en utilisant ses moyens propres. Dans le monde entier, **Umoja** a engendré de remarquables transformations dans les églises locales et leur collectivité.

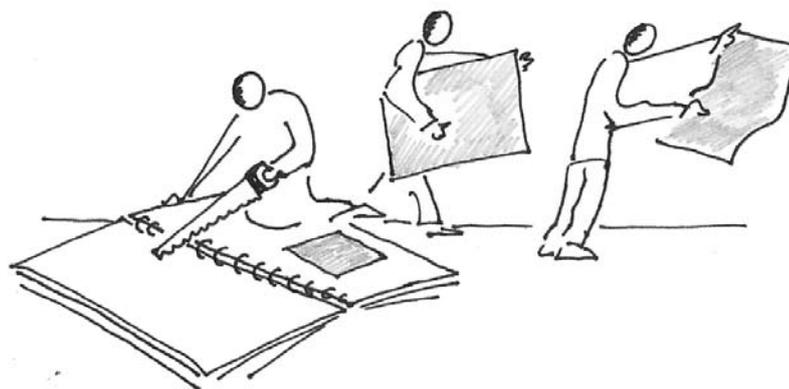
Pour lancer un programme **Umoja** dans votre dénomination d'églises ou votre organisation chrétienne, vous aurez besoin d'un coordinateur (une coordinatrice) de programme **Umoja**. Il s'agit de la personne qui endossera la responsabilité générale du lancement et de la gestion d'**Umoja**. Ce guide est écrit à son intention et contient tout ce qu'elle doit savoir.

Il fournit des conseils et des outils pour l'aider à :

- Assurer la liaison avec les hauts responsables des dénominations d'églises au sujet d'**Umoja** (Chapitre 2)
- Travailler avec les hauts responsables des églises à identifier les églises locales et les collectivités appropriées, capables de tirer profit d'**Umoja** (Chapitre 2)
- Recruter et former des facilitateurs **Umoja** locaux (Chapitre 3)
- Gérer le programme, ainsi que préparer et soutenir les facilitateurs **Umoja** (Chapitre 4)
- Suivre et évaluer **Umoja** (Chapitre 5)
- Élargir le programme à un nombre croissant de collectivités (Chapitre 6)
- Adapter le processus **Umoja** à leur contexte personnel et à leur situation unique (Chapitre 6)

Si vous n'êtes pas en train de mettre en route un programme, mais êtes simplement en train de faciliter une église locale et sa collectivité, alors le manuel Umoja : Guide de la facilitation a été écrit pour vous. Le Guide de la facilitation contient des études bibliques, des activités et des conseils pour aider à transmettre la vision à une église locale et à sa collectivité pour agir.

Nous espérons que vous aimerez utiliser ces guides. Nous espérons qu'ils vous fourniront assez de données pour faire fonctionner le processus tel qu'il est, mais nous espérons aussi que vous vous sentirez libre de choisir et de développer votre propre approche afin de cadrer avec votre propre contexte unique. Nous vous encourageons à adapter et à façonner le processus **Umoja** pour qu'il fonctionne dans votre contexte particulier.







1. Tout ce que  
vous devez savoir  
sur Umoja

## Qu'est-ce qu'Umoja ?

**Umoja** cherche à aider l'église locale à travailler avec sa collectivité, en partageant une vision pour répondre aux besoins locaux en utilisant ses propres moyens.

Dans le monde entier, **Umoja** est une approche qui a engendré de remarquables transformations dans les églises locales et leur collectivité.

Le mot **Umoja** signifie être d'accord et rend l'idée de personnes travaillant ensemble. Il vient du swahili, une langue d'Afrique orientale. **Umoja** incarne l'unité qui doit exister dans l'église avant qu'elle puisse travailler avec la collectivité.



Les cinq étapes d'**Umoja**:

1. Transmettre la vision à l'église locale : Aider les responsables et les membres de l'église locale à comprendre qu'au travers de la Bible, Dieu les appelle à servir leur collectivité. Cette étape vise la construction de la confiance de l'église locale en l'aidant à identifier et à utiliser ses moyens propres, et qu'elle en vienne à croire qu'un changement est possible.
2. Transmettre la vision à la collectivité : Travailler avec l'église locale pour rassembler toute la collectivité afin de discuter de sa situation, ses besoins et ses moyens, de rassembler et analyser des informations, ainsi que de décider de ce qu'elle peut faire en tant que collectivité.
3. Faire des rêves et planifier l'action : Quand un accord est trouvé sur ce qui doit changer, l'église et la collectivité travaillent ensemble à mettre au point une vision pour l'avenir et à planifier comment produire ce changement, à partir de leurs propres moyens.
4. Passer à l'action : Quand la collectivité commence à passer à l'action, toutes sortes de conseils sont fournis pour l'aider à faire en sorte que les plans soient exécutés et qu'un changement positif se produise.



5. Évaluation : La dernière étape est un bilan de la collaboration de l'église et la collectivité pour planifier et exécuter des projets afin d'améliorer la vie des individus et de la collectivité.

## Pourquoi Umoja est une bonne approche

### 1. Avantages pour la collectivité

autonomie

fierté légitime

changement durable

meilleures relations  
communautaires



changements physiques ou matériels : comme une amélioration de la santé, de l'assainissement, de la sécurité alimentaire et des revenus

*« Umoja nous a permis de prendre conscience par nous-mêmes que nous ne sommes pas pauvres, mais que nous avons en fait beaucoup de moyens. »*

Chef d'Anona, région Mt Kenya Est, Kenya

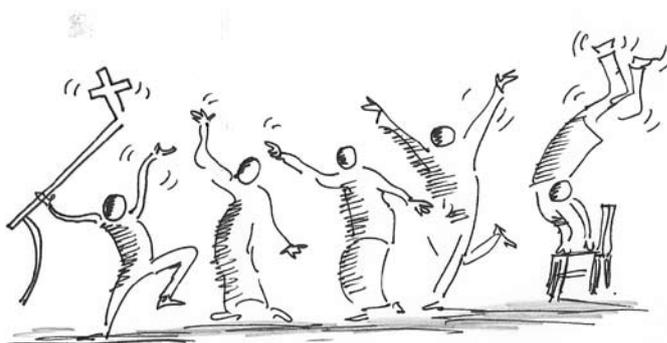
### 2. Avantages pour l'église locale :

Umoja aide l'église locale à :

- devenir un facteur qui influence positivement la vie communautaire
- construire des relations avec des personnes en dehors de l'église
- identifier et utiliser ses moyens propres avec plus d'efficacité
- devenir une communauté attrayante qui se développe
- accroître l'action de ses ministres du culte en leur donnant vision et inspiration, et en renforçant leurs savoir-faire, leur connaissance et leur assurance
- accroître ses revenus parce que les membres de l'église deviennent plus riches et donnent plus d'argent.

*« Après avoir formé des églises en utilisant d'autres approches de développement, nous avons ensuite utilisé la transmission de vision à l'église et à la communauté. Les pasteurs de l'église nous ont dit : "Pourquoi n'avez-vous pas commencé avec cela? C'est ce que nous voulons faire. En nous montrant comment travailler avec toute la collectivité, vous nous montrez comment partager notre fardeau !" »*

Cuthbert Gondwe, Eagles, Malawi

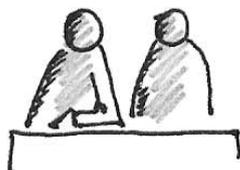


## Vue d'ensemble des rôles et responsabilités

Quand on organise un programme **Umoja**, il est important de reconnaître les divers rôles et responsabilités des groupes qui y sont directement impliqués et de ceux qui le soutiennent. Le schéma ci-dessous montre les différents niveaux d'implication et leurs responsabilités. (Vous trouverez une description plus détaillée des rôles et responsabilités aux pages 109-111.)

### Responsables de l'église locale et de la collectivité

Ils travaillent étroitement avec le (la) facilitateur(trice) à transmettre la vision à l'église et la collectivité.



### Groupe de coordination de la collectivité locale

Ses membres travaillent ensemble à superviser l'exécution des projets **Umoja**.



### Facilitateur(trice)

Le (la) facilitateur(trice) est une personne qui travaille avec une église locale et une collectivité au niveau de base en les accompagnant pour franchir les diverses étapes d'**Umoja**.



### Coordinateur(trice)

La personne qui coordonne le programme gère, au nom de sa dénomination d'églises ou de son organisation chrétienne, l'ensemble du programme **Umoja** qui peut nécessiter un certain nombre de facilitateurs, d'églises et de collectivités.



### Hauts responsables de l'église

Ils font la promotion d'**Umoja** et lui apportent leur soutien dans la dénomination et parmi les organisations chrétiennes.

## Principes fondateurs d'Umoja

L'approche **Umoja** est étayée par quelques valeurs et principes fondateurs :

### Facilitative

Cette approche ne repose pas sur des personnes extérieures qui viennent dire aux collectivités ce qu'elles doivent faire. Elle cherche au contraire à aider des collectivités à prendre conscience de leurs forces et de leurs moyens, de manière à agir pour elles-mêmes.

### Fondement biblique

Le travail de l'église devrait être enraciné dans l'enseignement que la Bible apporte sur la mission holistique.

### Direction ecclésiale

Le point d'entrée du travail dans une collectivité devrait être, dans la mesure du possible, l'église locale.

### Relations

Il est important de prendre le temps de construire de bonnes relations et une confiance solide.

### Habilitation

L'église locale et la collectivité devraient acquérir de plus en plus de savoir-faire et d'assurance de manière à être en mesure d'endosser la responsabilité de leur propre développement.

### Participation

Tout le monde devrait être impliqué dans le processus et avoir la possibilité de participer, surtout ceux qui peuvent être marginalisés, comme les femmes, les enfants, les personnes handicapées ou pauvres.

### Ouverture et absence de dirigisme

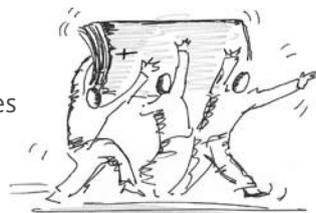
Ce que l'église locale et la collectivité décident de prendre en charge ne tient qu'à elles. Le (la) facilitateur(trice) n'a pas d'idée préconçue de ce qu'elles feront.

### Débloquer les moyens propres de l'église et de la collectivité

Le point de départ de ce processus devrait toujours être d'aider l'église et la collectivité à identifier et utiliser leurs propres moyens et ainsi aider les personnes à se libérer d'une mentalité d'assistées.

### Pérennité et durabilité

Les facilitateurs locaux devraient toujours chercher à donner au processus et aux projets les moyens de poursuivre bien après l'échéance du soutien extérieur.



## Combien de temps faut-il pour Umoja ?

**Umoja** n'est pas un processus rapide. Il faut 21 jours pour l'éclosion d'un poussin et 22 mois de gestation avant que naisse un éléphanteau (gestation la plus longue pour un animal terrestre). **Umoja** ressemble plus à la naissance d'éléphants ! Le temps nécessaire varie, mais il n'est pas rare qu'il faille 18 mois à une église locale et une collectivité pour arriver à l'étape « Passer à l'action ». Comme nous le savons tous, les changements importants prennent du temps, parce qu'ils impliquent des changements au niveau des attitudes et de la mentalité de dépendance, ainsi que la mise en route et l'achèvement de projets pratiques. Cependant, au cours des premières étapes, et bien avant l'étape « Passer à l'action », des changements deviendront visibles et des initiatives démarreront, ce qui encouragera la poursuite du processus.



## Difficultés d'Umoja

**Umoja** peut occasionner des transformations dans l'église et la collectivité. Cependant, cette approche n'est pas sans coûts ni difficultés. Dont :

### Temps

Nous avons dit que les éléphants mettent beaucoup de temps à naître. Les églises sont souvent impatientes de voir les choses changer, elles veulent voir davantage de résultats immédiats ou aller plus vite. **Umoja** demande du temps parce qu'il vise le changement des valeurs et des mentalités, qui conduira en fin de compte à un changement durable à long terme.



### Remise en question des autorités

**Umoja** renforce le pouvoir des églises et des collectivités. Il les aide à réfléchir par elles-mêmes, à poser des questions et à penser à de nouvelles façons de faire les choses. Cela peut être déroutant pour les personnes qui dirigent.



### Exigences de facilitation

Le processus exige beaucoup des facilitateurs, à la fois en termes de temps et d'énergie. Il exige beaucoup de savoir-faire et une bonne écoute pour aider à maintenir le processus sur les rails et pour veiller à ce que tout le monde participe au processus.

### Victoire sur la dépendance et la perte d'assurance

Certaines collectivités se sont habituées à ce que des organisations extérieures de développement fassent les choses à leur place. Ceci peut rendre plus difficiles des processus comme **Umoja**, les collectivités étant au premier abord réticentes à travailler pour des choses qu'elles recevaient gratuitement auparavant.

En outre, de nombreuses collectivités ont perdu toute confiance en elles-mêmes pour croire qu'elles peuvent changer elles-mêmes leur situation.



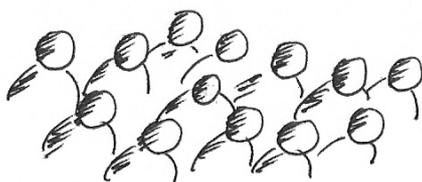
## Sujets de réflexion

Voici quelques questions qui peuvent vous servir à décider de quel serait, pour votre dénomination d'églises ou organisation, le bon moment pour commencer **Umoja** :



### Questions à poser aux hauts responsables

- Y a-t-il, parmi les hauts responsables, le désir de voir l'église agir comme un catalyseur de changement durable dans sa collectivité ?
- Sont-ils prêts à mettre un peu de leur temps et des moyens de l'organisation dans le soutien et le suivi d'un processus **Umoja** ?
- Sont-ils prêts à accepter qu'un tel processus puisse bousculer certaines approches de développement et de direction magistrale de la tête vers la base ?
- Sont-ils prêts à avoir la patience de mesurer le succès du programme sur un laps de temps plus long (par exemple : sur trois années plutôt que sur une) ?



### Questions à poser à votre dénomination ou organisation

- Y a-t-il dans votre dénomination ou organisation des personnes qui ont le potentiel et la disponibilité pour être des facilitateurs ?
- Y a-t-il dans votre dénomination ou organisation une personne capable de former ces facilitateurs ?
- Y a-t-il, dans votre dénomination ou organisation, une personne capable de coordonner le programme ?
- Y aura-t-il assez de moyens pour faire que le processus ait lieu ?



### Questions à poser à l'église locale et à la collectivité

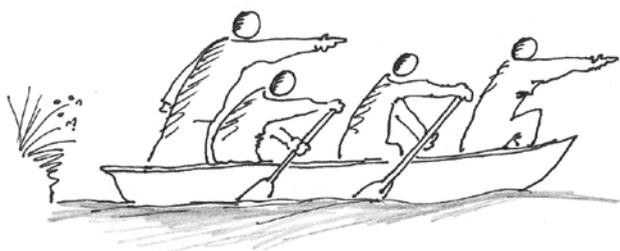
- Y a-t-il des pasteurs locaux qui seraient désireux de travailler d'une nouvelle façon dans leur collectivité ?
- Y a-t-il des collectivités qui seraient prêtes à étudier un travail en collaboration avec l'église locale ?
- Y a-t-il des collectivités qui ne se sont pas encore beaucoup engagées avec des organismes de développement et qui pourraient donc être plus ouvertes à mettre leurs moyens à disposition pour leurs propres initiatives ?

Si vous pouvez répondre « oui » à la plupart de ces questions, vous êtes prêts pour démarrer **Umoja**. Réfléchissez et prévoyez soigneusement la manière de traiter les questions auxquelles vous avez répondu « non ».

Si vous avez répondu « non » à la plupart de ces questions, réfléchissez et planifiez soigneusement le travail de préparation que vous devrez faire avant d'être prêts à démarrer **Umoja**.



2. Comment  
commencer Umoja



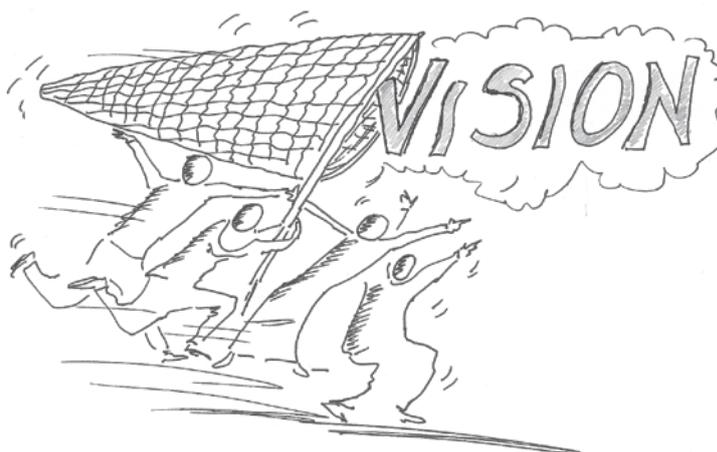
## Comment commencer Umoja

Cette partie couvre les domaines suivants :

1. Comment aider les hauts responsables de l'église à saisir la vision
2. Comment aider les hauts responsables de l'église à transmettre à d'autres la vision d'**Umoja**
3. Comment aider les hauts responsables de l'église à comprendre leur rôle permanent au sein d'**Umoja**
4. Comment identifier les églises et les communautés appropriées

### 1. Comment aider les hauts responsables de l'église à saisir la vision

Quand des hauts responsables de l'église s'engagent dans le processus, le soutiennent et encouragent leurs responsables locaux à s'engager, toute une dénomination et de nombreuses collectivités peuvent être transformées. Quand ils ne soutiennent pas activement le processus, continuer à faire tourner le processus et le dupliquer dans d'autres collectivités devient très difficile.



Il est par conséquent très important de trouver le moyen d'aider les hauts responsables de l'église à entrer dans le processus, le façonner et l'influencer à tous les stades de son déroulement.

**Umoja** doit être au centre de leur vision pour l'église. C'est plus facile quand on travaille avec des hauts responsables d'église qui sont déjà ouverts à des idées nouvelles et voient le besoin de changement.

Les facilitateurs doivent également être conscients que certains responsables d'église peuvent avoir des intentions cachées qui risquent de saper les buts d'**Umoja**. Par exemple ils pourraient avoir le désir d'utiliser **Umoja** pour obtenir un financement pour une autre activité ou pour accroître leur prestige et leur renommée dans la collectivité, ou encore pour accroître leur influence. Pour cette raison, il est important de prendre le temps d'apprendre à connaître le responsable d'église et de comprendre ce qui, selon lui, peut être réalisé au travers d'**Umoja**.



### Moyens pour soutenir l'engagement des hauts responsables de l'église :

- Organiser une journée d'introduction pour qu'ils comprennent par l'expérience ce qu'est **Umoja** et comment cela fonctionne.
- Organiser des visites pour qu'ils voient certains projets **Umoja** en action. (Voir pages 92-93.)
- Faire en sorte que des responsables d'église ayant une expérience d'**Umoja** dans les églises locales puissent en présenter des rapports lors de grandes rencontres annuelles.
- Les faire participer à la remise de prix et de diplômes aux facilitateurs ayant participé à **Umoja**.
- Prévoir des visites d'échange avec des églises d'autres dénominations permettant aux hauts responsables de l'église de tirer les leçons de l'expérience d'autres églises.
- Rechercher des occasions où les hauts responsables de l'église peuvent voir et utiliser les études bibliques dans leur propre ministère.



Il faut garder à l'esprit que les hauts responsables de l'église sont des personnes très occupées par de nombreuses responsabilités. Il peut être utile de leur montrer en quoi **Umoja** peut répondre à certains des défis qu'ils rencontrent.

- Il aide à développer une bonne direction locale.
- Il aide les églises locales à moins dépendre d'un soutien extérieur.
- Il peut aider à faire croître le nombre de pratiquants et le montant des dons faits à l'église.
- Il peut aider à promouvoir une approche holistique du développement où le programme de l'église a moins de chances d'être dénaturé par de grandes quantités de financement extérieur attribué à des projets « uniquement matériels ».

Encore un point important : il faut, dès le début, être clair sur les difficultés du processus et s'assurer que les hauts responsables de l'église les comprennent. Par exemple : passer à une approche où les personnes locales sont rendues autonomes dans la prise des décisions qui les concernent peut représenter un énorme et difficile ajustement pour les responsables de l'église, s'ils sont davantage habitués à un style de décision du sommet vers la base. Un tel ajustement peut prendre du temps.

### Atelier d'une journée pour les hauts responsables de l'église

Voici les grandes lignes d'un atelier d'une journée, destiné à informer les responsables d'église, à propos d'**Umoja** et à leur en transmettre la vision. Il est important que ceux qui dirigent cet atelier soient familiarisés avec le processus **Umoja** et les guides d'accompagnement de manière à pouvoir répondre aux préoccupations et aux questions des participants.

Il est important que cet atelier soit vivant et divertissant, incarnant ainsi l'esprit d'**Umoja** et, par conséquent, étant capable de les amener à y apporter leur soutien. Utilisez donc beaucoup de stimulants et de discussions en groupes.

Séances	Contenu	Commentaires
<b>Séance 1 :</b> Qu'est-ce qu' <b>Umoja</b> et pourquoi est-ce important pour l'église ?	Tout ce que vous devez savoir sur <b>Umoja</b> (Guide de la coordination, pages 7-15)	Cette session devrait consister en une série de courtes présentations offrant la possibilité de poser des questions et d'apporter des clarifications. Les points principaux devraient être écrits à l'avance sur un tableau et présentés au groupe
<b>Séance 2 :</b> Études de cas d' <b>Umoja</b>	Voir des récits de transformation dans les appendices du Guide de la coordination (pages 112-116)	Répartir le groupe en groupes plus petits qui discuteront des études de cas à partir des questions suivantes : 1. Quels ont été les principaux changements ? 2. Comment ces changements ont-ils été obtenus ? 3. Quel avantage l'église pourrait-elle en tirer ?
<b>Séance 3 :</b> Grandes lignes des étapes d' <b>Umoja</b> et avant-goût des diverses activités	a) Stimulant : Utiliser nos moyens b) Étude biblique : Élisée c) Activité : Décrire notre collectivité (cartographie) d) Étude biblique : Marcher sur l'eau. (Tout cela se trouve dans le Guide de la facilitation.)	La personne qui anime devrait faire une présentation des stimulants et activités, puis répartir le groupe en plus petits groupes pour que ceux-ci les fassent par eux-mêmes. Prévoir une séance de rapport d'activité, au cours de laquelle les responsables d'église seront invités à réfléchir sur ce qu'ils ont appris
<b>Séance 4 :</b> Comment démarrer et gérer <b>Umoja</b>	a) Aider les hauts responsables de l'église à comprendre leur rôle au sein d' <b>Umoja</b> (page 22) b) Comment identifier les églises et les communautés appropriées (pages 23-25) c) Adapter les structures organisationnelles de l'église pour permettre une meilleure croissance d' <b>Umoja</b> (page 94)	Ce sont des sujets importants à couvrir pour permettre aux responsables de l'église de se pencher sur les aspects pratiques de la mise en place d' <b>Umoja</b> . Ces sujets pourraient être plutôt arides, la personne qui anime la séance devra donc chercher des moyens pour dynamiser le groupe
Dernière séance :	Discussion de groupe sur la façon dont <b>Umoja</b> va se poursuivre	Mettre au point ensemble un plan d'action d'engagement et de soutien aux facilitateurs d' <b>Umoja</b>

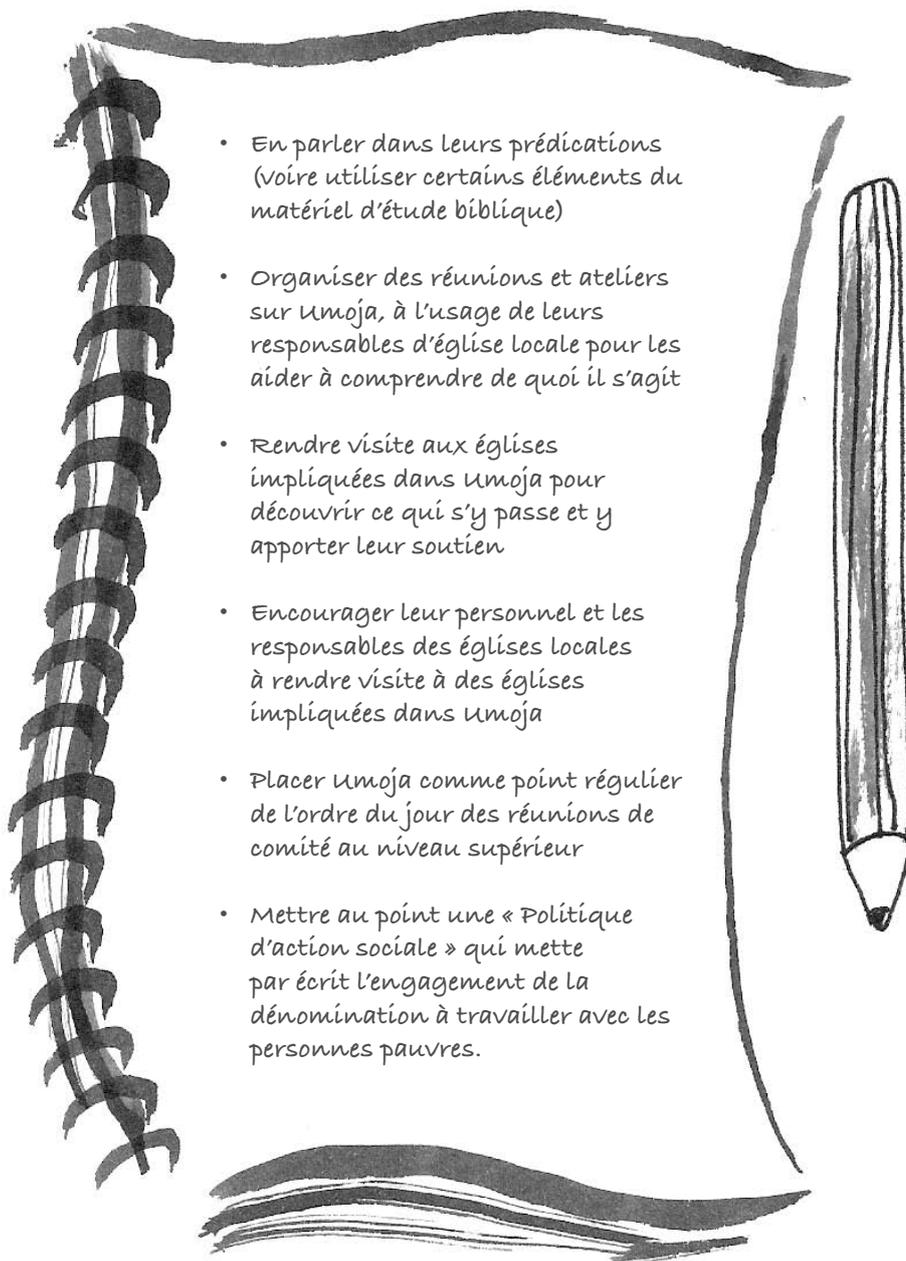
## 2. Comment aider les hauts responsables d'église à transmettre à d'autres la vision d'Umoja

Quand les hauts responsables ont compris le processus et s'y sont eux-mêmes engagés, il est important qu'ils transmettent la vision à d'autres et montrent dans l'église qu'ils soutiennent le processus. Cette démarche est particulièrement importante avec **Umoja**, parce que son approche est très différente de tout ce que l'église peut avoir fait auparavant et qu'elle peut, par conséquent, susciter de nombreuses questions et interrogations.



Les hauts responsables peuvent transmettre la vision et témoigner de leur soutien au processus par les moyens suivants :

- En parler dans leurs prédications (voire utiliser certains éléments du matériel d'étude biblique)
- Organiser des réunions et ateliers sur Umoja, à l'usage de leurs responsables d'église locale pour les aider à comprendre de quoi il s'agit
- Rendre visite aux églises impliquées dans Umoja pour découvrir ce qui s'y passe et y apporter leur soutien
- Encourager leur personnel et les responsables des églises locales à rendre visite à des églises impliquées dans Umoja
- Placer Umoja comme point régulier de l'ordre du jour des réunions de comité au niveau supérieur
- Mettre au point une « Politique d'action sociale » qui mette par écrit l'engagement de la dénomination à travailler avec les personnes pauvres.



### 3. Comment aider les hauts responsables de l'église à comprendre leur rôle permanent au sein d'Umoja

Les hauts responsables de l'église jouent plusieurs rôles clés dans le développement au jour le jour du processus Umoja :

#### **1. Faire en sorte qu'il y ait du personnel et des moyens suffisants pour permettre au processus de voir le jour**

Vous aurez besoin, pour soutenir en cela les hauts responsables de l'église, de veiller à ce qu'il y ait une bonne communication avec eux et à être vous-même réaliste sur les moyens (personnes, temps, véhicules, argent, etc.) dont vous aurez besoin.

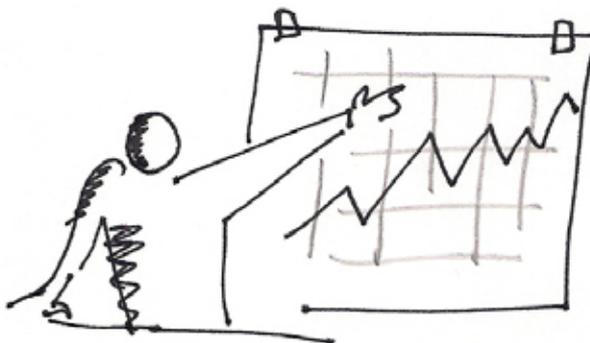


#### **2. Suivre régulièrement le programme lors des réunions de comité au niveau supérieur et faire en sorte que les leçons soient tirées et appliquées à de nouvelles églises**

Vous aurez besoin, pour soutenir en cela les hauts responsables d'église, de leur fournir des informations régulières sur l'avancée du processus dans chacune des collectivités où vous travaillez, ainsi que de les encourager à participer à une évaluation du programme à un moment approprié. Se reporter au chapitre 5 de ce guide pour d'autres développements sur ce point.

#### **3. Planifier et permettre la croissance du programme dans toutes les églises dont ils sont responsables**

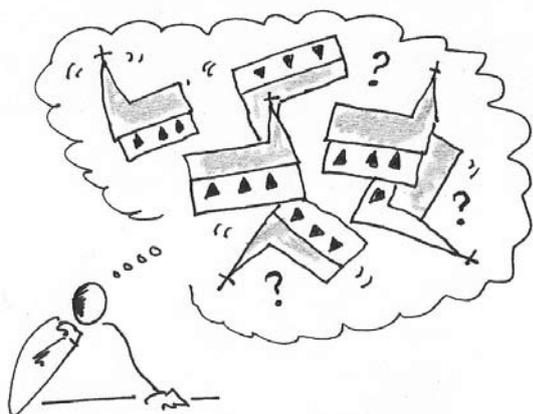
Vous aurez besoin, pour soutenir en cela les hauts responsables de l'église, de les encourager à penser aux nécessités budgétaires futures, aux besoins en personnel, etc. Se reporter au chapitre 4 de ce guide pour d'autres développements sur ce point.



#### 4. Comment identifier les églises et les communautés appropriées

Cette section apporte des conseils pour choisir les églises et collectivités où **Umoja** a le plus de chances de remporter du succès.

Choisir avec quelles églises et collectivités travailler est une décision importante. Toutes les églises et collectivités ne conviennent pas pour **Umoja**. Travailler dans de tels contextes peut se révéler très frustrant et entacher la réputation du processus dans d'autres endroits. D'autre part, là où l'église et la collectivité sont mûres pour **Umoja**, le processus peut conduire à des résultats remarquables qui inspireront les autres.

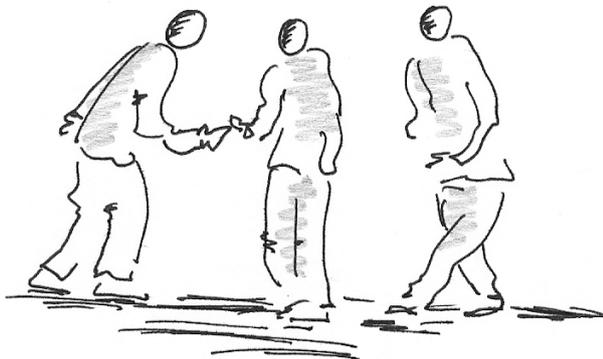


Les facteurs qui contribuent à l'efficacité d'**Umoja** sont :

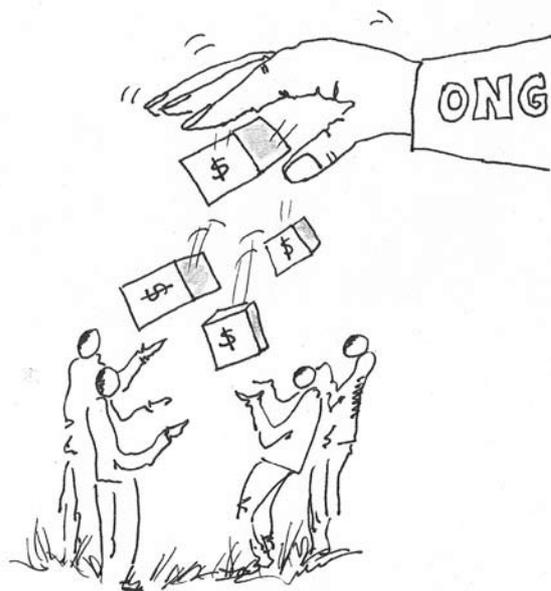
- **Une direction forte au sein de l'église locale** qui autonomise et encourage toute l'église à s'impliquer dans **Umoja**.
- **Une direction stable dans l'église.** Quand le responsable de l'église a des chances d'être en poste pendant les trois prochaines années, cela peut fournir une continuité utile au processus.
- **Des églises qui ont le sentiment d'être appelées**, qui considèrent que c'est ce qu'il convient de faire et qui ne le font pas uniquement parce qu'on leur a dit de le faire ou parce qu'elles pensent que cela rapportera de l'argent.



- **De bonnes relations** entre les églises locales dans la collectivité. Ceci permet au processus de démarrer avec un soutien initial plus large.



- **Un esprit d'ouverture vis-à-vis du processus** chez les personnes qui prennent les décisions dans la collectivité, comme les comités villageois de développement ou l'administration locale.
- **Des collectivités qui ne dépendent pas trop de moyens extérieurs**, parce qu'elles auront souvent plus de facilité à identifier et utiliser leurs moyens propres. La présence, dans la collectivité, d'autres organisations qui travaillent avec une approche subventionniste peut rendre **Umoja** plus difficile.



- **Des collectivités stables** : où la population ne craint pas d'être déplacée ni ne désire partir. Ces communautés sont davantage prêtes à investir dans des changements positifs à long terme.
- **Des collectivités clairement définies** : où la population a un sentiment clair de ce qu'est la collectivité, un village rural par exemple. Ces collectivités travaillent plus facilement ensemble.
- **Des collectivités où il existe une bonne cohésion sociale.** Il peut être difficile, bien que sûrement pas impossible, de faire participer la totalité de la collectivité dans des contextes où celle-ci connaît des clivages importants, de nature tribale ou religieuse, par exemple. Dans de tels contextes, la personne chargée de la facilitation doit travailler avec une sensibilité et une patience particulières, en considérant la construction des relations comme un élément clé du processus.
- **Des collectivités pas trop éloignées d'autres collectivités Umoja.** Ceci offre aux collectivités la possibilité d'apprendre les unes des autres.

Il est peu probable qu'une église ou une collectivité soient capables de répondre à tous ces critères. Cette liste vous offre néanmoins un guide pour déceler des faiblesses potentielles et les domaines que vous pourrez envisager de traiter au cours du processus.





### 3. Comment recruter et former des facilitateurs

## Comment recruter et former des facilitateurs

Cette section porte sur l'identification, le recrutement et la formation de facilitateurs **Umoja**. Le point critique dans la sélection de nouveaux facilitateurs consiste à trouver les personnes ayant l'attitude et l'enthousiasme voulus pour s'impliquer dans l'aide auprès de leur collectivité. La formation aux savoir-faire est vraiment importante et doit être faite en pratique tant dans un atelier qu'en accompagnant des facilitateurs plus expérimentés au cours de leur travail dans la collectivité.

### 1. Le rôle de facilitation

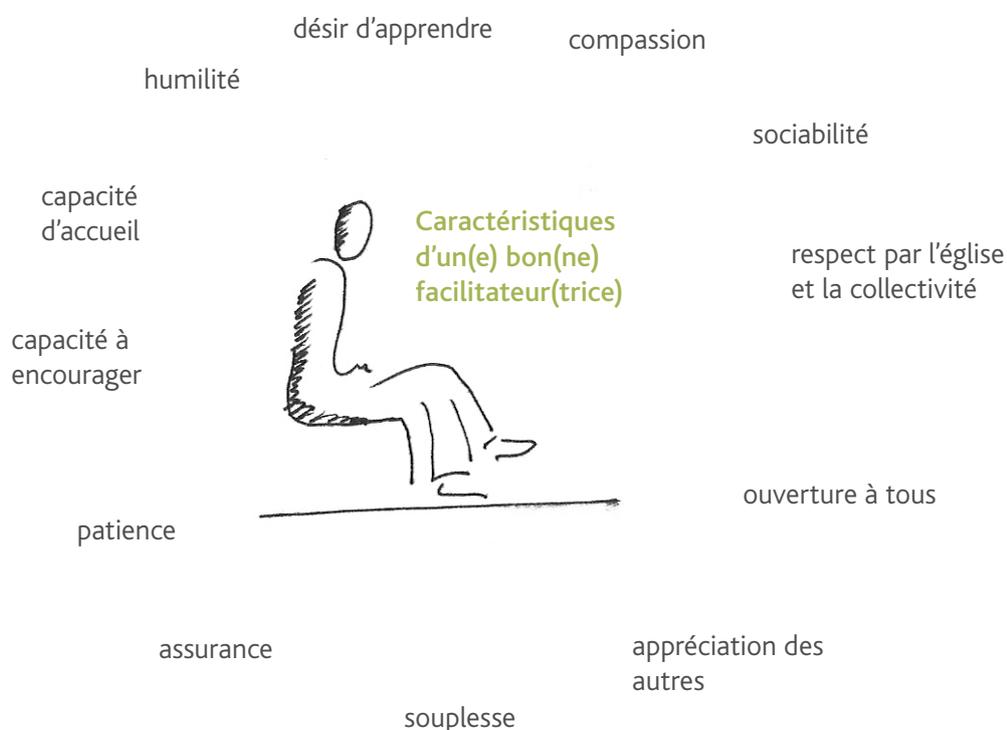
Le (la) facilitateur(trice) est une personne qui travaille avec une église locale et une collectivité au niveau de base, en les accompagnant pour franchir les diverses étapes d'**Umoja**.

Il peut s'agir de quelqu'un d'extérieur à la collectivité ou d'une personne qualifiée et crédible issue de la collectivité.



### 2. Sélection des facilitateurs

Vous trouverez ci-dessous quelques caractéristiques et qualités clés que vous devez avoir à l'esprit en recrutant des facilitateurs.



« *Soyez le changement que vous voulez voir dans le monde.* »

Mahatma Gandhi

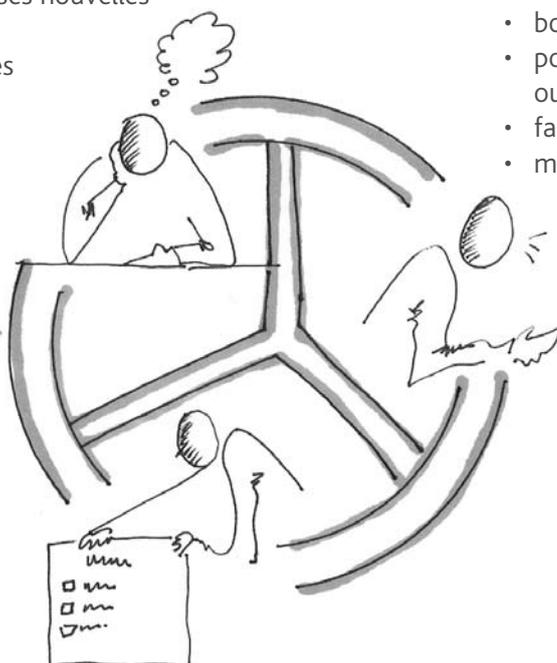
### 3. Principaux éléments de la formation des facilitateurs

Le diagramme ci-dessous souligne les trois domaines clés dans lesquels les facilitateurs devraient être formés. Les pages suivantes repassent ces domaines plus en détail et il est possible de trouver davantage de renseignements sur les outils spécifiques et les études bibliques dans le Guide de la facilitation.

#### Attitudes

Voici les attitudes importantes nécessaires à la facilitation :

- ouverture à apprendre des autres et à tenter des choses nouvelles
- compassion
- estime des autres



#### Savoir-faire

Les savoir-faire suivants sont les domaines clés de la formation à la facilitation :

- travail de groupe
- bonne écoute
- poser des questions ouvertes
- faciliter des groupes
- motiver des groupes

#### Connaissances

Les connaissances suivantes sont les domaines clés de la formation à la facilitation :

- comment apprend un adulte
- principales étapes d'Umoja
- outils de planification
- outils d'évaluation et de bilan
- principes de développement communautaire comprenant le VIH et les catastrophes

*« Des personnes agissant ensemble peuvent accomplir des choses qu'aucune personne agissant seule ne pourrait espérer réaliser. »*

Franklin D Roosevelt

#### 4. Développer des attitudes de facilitation grâce à la formation

Une des qualités essentielles de la facilitation consiste à avoir une bonne attitude, être prêt à aider une collectivité à découvrir sa capacité à traiter ses propres besoins à l'aide de ses moyens propres. Cette attitude demande de la patience et un engagement à mener les choses à bonne fin. Elle exige également le respect de l'individu quels que soient son arrière-plan et ses croyances.

Lors de la formation de nouveaux facilitateurs, il est important de consacrer du temps à réfléchir aux diverses attitudes nécessaires pour développer les capacités et l'autonomie dans une église et une collectivité.

##### S'appuyer sur la Bible pour étudier les attitudes

Les études bibliques qui se trouvent dans le Guide de la facilitation sont une excellente ressource permettant à de nouveaux facilitateurs de réfléchir aux attitudes les plus appropriées.

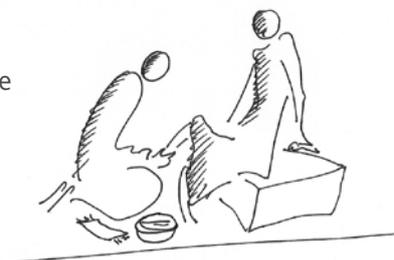
Nombre d'entre eux n'auront vraisemblablement connu dans l'église qu'un enseignement magistral, et cette façon de faire leur apparaîtra automatiquement comme le modèle biblique par excellence. L'étude de l'approche de facilitation que Jésus a adoptée pourra donc être très profitable. La rencontre de Jésus avec la femme auprès du puits (Jean 4.1-26) est un bon exemple de texte biblique dont l'étude peut servir à présenter cette approche. Vous trouverez un canevas de cette étude dans le Guide de la facilitation. Sinon, vous pouvez utiliser l'étude biblique ci-dessous.



##### Étude biblique : Jésus lave les pieds de ses disciples

Lire Jean 13.1-15

1. Dans le travail d'équipe, quelles sont les situations que vous pourriez rencontrer où vous auriez à mettre en évidence l'humilité que le Christ a manifestée en lavant les pieds de ses disciples ?
2. À quelles tâches devrions-nous nous préparer ?
3. Aider les autres à se développer peut nécessiter de faire preuve d'humilité. De quelle manière ?
4. Comment pouvons-nous encourager des personnes qui manquent de confiance en elles à exprimer leurs sentiments et leurs idées ?
5. Comment pouvons-nous appliquer les leçons tirées de cette étude biblique à notre façon d'écouter les gens et de leur témoigner notre estime ?



##### Réflexion

Un groupe ne deviendra jamais une communauté, s'il ne développe pas l'habitude d'une écoute attentive et respectueuse les uns des autres.

## Activités pour réfléchir aux attitudes et à la coopération

### Construisez à partir de ce que vous avez

Cet exercice incite un groupe à examiner des attitudes dans la coopération et la communication. Il peut être très amusant.



### Instructions

1. Avant l'exercice, vous devrez rassembler des boîtes de déchets, remplies de choses comme de vieux bouts de tissus, de papier, de tuyau, de vieux outils, des bâtons, des pierres, de vieilles bouteilles, etc. Chaque boîte devrait contenir au moins une quinzaine d'objets et elle devrait être différente de toutes les autres. Il devrait y avoir une boîte pour cinq à six participants.
2. Au début de l'exercice, vous expliquerez que l'une des difficultés du développement est la mise en pratique de la coopération. Expliquez que plutôt que de parler de la coopération, cette activité incitera les personnes à coopérer.
3. Demandez aux participants de se répartir en groupes de cinq à six personnes qui iront se placer autour d'une boîte.
4. Donnez ensuite les instructions concernant cet exercice :
  - a) Chaque groupe a une boîte d'objets. Chaque groupe doit construire quelque chose qui a un sens – ce peut être un symbole ou quelque chose de réel.
  - b) Le groupe doit travailler en silence et n'est pas autorisé à écrire. Les membres doivent trouver d'autres voies de communication entre eux.
  - c) Ils ont la possibilité d'ajouter trois choses qui n'étaient pas dans la boîte pour compléter leur création.
  - d) Un prix sera attribué au groupe qui aura construit la chose la plus créative et compréhensible.
  - e) Les groupes disposent de 15 minutes pour remplir leur tâche.
5. Une fois les instructions données et les réponses apportées aux questions éventuelles, donnez le signal de départ.
6. Un quart d'heure plus tard, arrêtez l'exercice.
7. Demandez à tous les participants de faire le tour des groupes pour regarder ce qui a été construit et voir s'ils parviennent à reconnaître de quoi il s'agit.
8. Procédez ensuite à un vote à l'applaudimètre. Aucun groupe ne peut applaudir pour sa propre création. Le groupe qui obtient l'applaudissement le plus fourni remporte le prix.

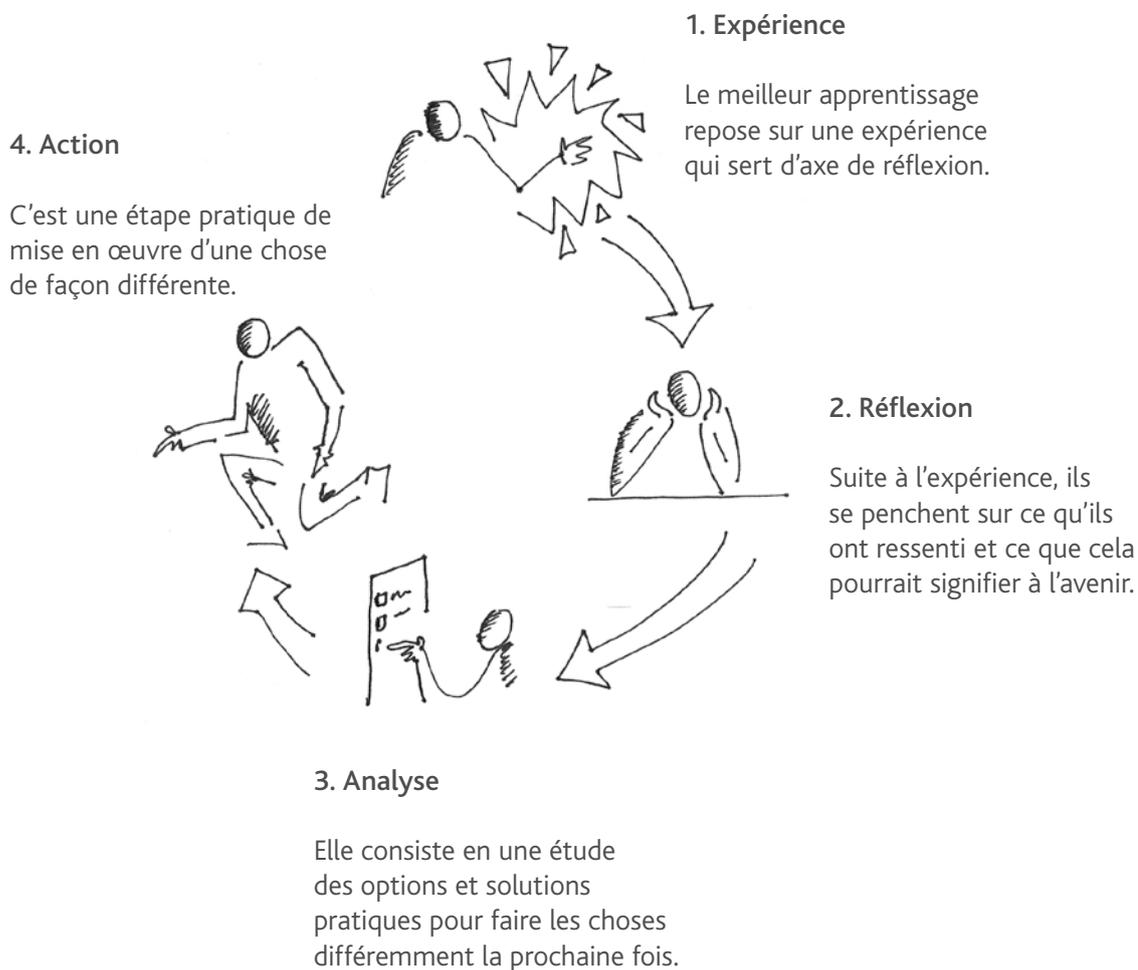
### Questions pour la discussion

1. Qu'est-ce qui a aidé la coopération dans votre groupe ?
2. Qu'est-ce qui a freiné la coopération dans votre groupe ?
  - Y a-t-il eu des moments où vous vous êtes sentis frustrés ?
  - Quelle en était la raison ?
  - Qu'aurait pu faire le groupe pour vous aider à mieux travailler ensemble ?
3. Qu'avez-vous appris en matière de coopération ?
4. Ces choses se produisent-elles aussi dans la vraie vie ? Comment ?
5. Comment peut-on surmonter ces difficultés ?

### 5. Développer des connaissances de facilitation grâce à la formation

#### Cycle d'apprentissage d'un adulte

Pour la facilitation, il faut prendre conscience que le processus **Umoja** vise essentiellement un travail avec la collectivité et non à sa place. Avant de travailler avec l'église et la collectivité, les facilitateurs doivent être conscients de la façon dont des adultes font leurs apprentissages.



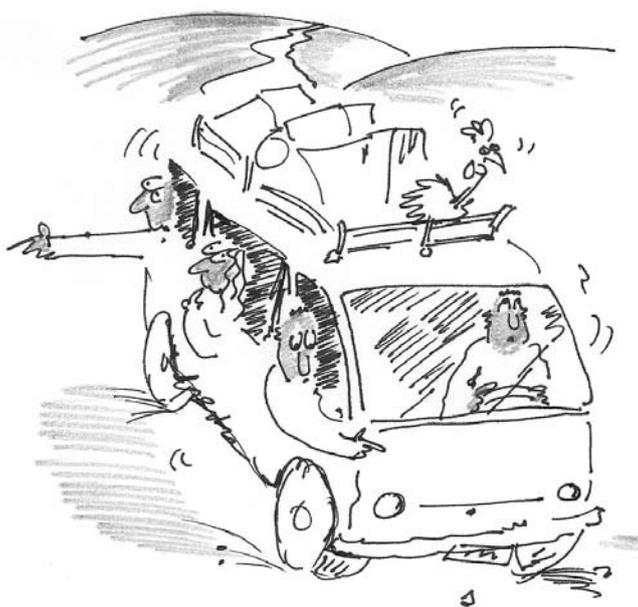
Le cycle d'apprentissage d'un adulte est un outil utile pour aider les collectivités à réfléchir à leurs expériences ; il peut être appliqué à une large gamme de questions. Par exemple, on pourrait demander à une collectivité de réfléchir à son expérience après une inondation, ainsi qu'aux décisions pratiques qui peuvent être prises pour faire les choses autrement une prochaine fois.

### Étapes d'Umoja et outils de travail de groupe

Utiliser le Guide de la facilitation pour former de nouveaux facilitateurs aux principales étapes d'Umoja, ainsi qu'aux divers outils nécessaires pour chaque étape. Le meilleur moyen d'y parvenir serait de commencer par donner une vue d'ensemble de la totalité du processus, puis de le fragmenter en sections plus petites. Il est vraiment important de ne pas se contenter de parler des outils, mais d'amener chaque facilitateur(trice) à les mettre en pratique et à en faire la démonstration les uns aux autres. Vous trouverez aux pages 42-43 un programme de formation qui peut vous aider à structurer les séances.

### Planification et suivi

La planification et le suivi sont souvent des concepts très difficiles à comprendre. Il est donc vraiment important de prendre le temps de s'assurer que les facilitateurs peuvent appliquer cette connaissance à leur situation personnelle. Utiliser le Guide de la facilitation pour former les nouveaux facilitateurs dans ces domaines.



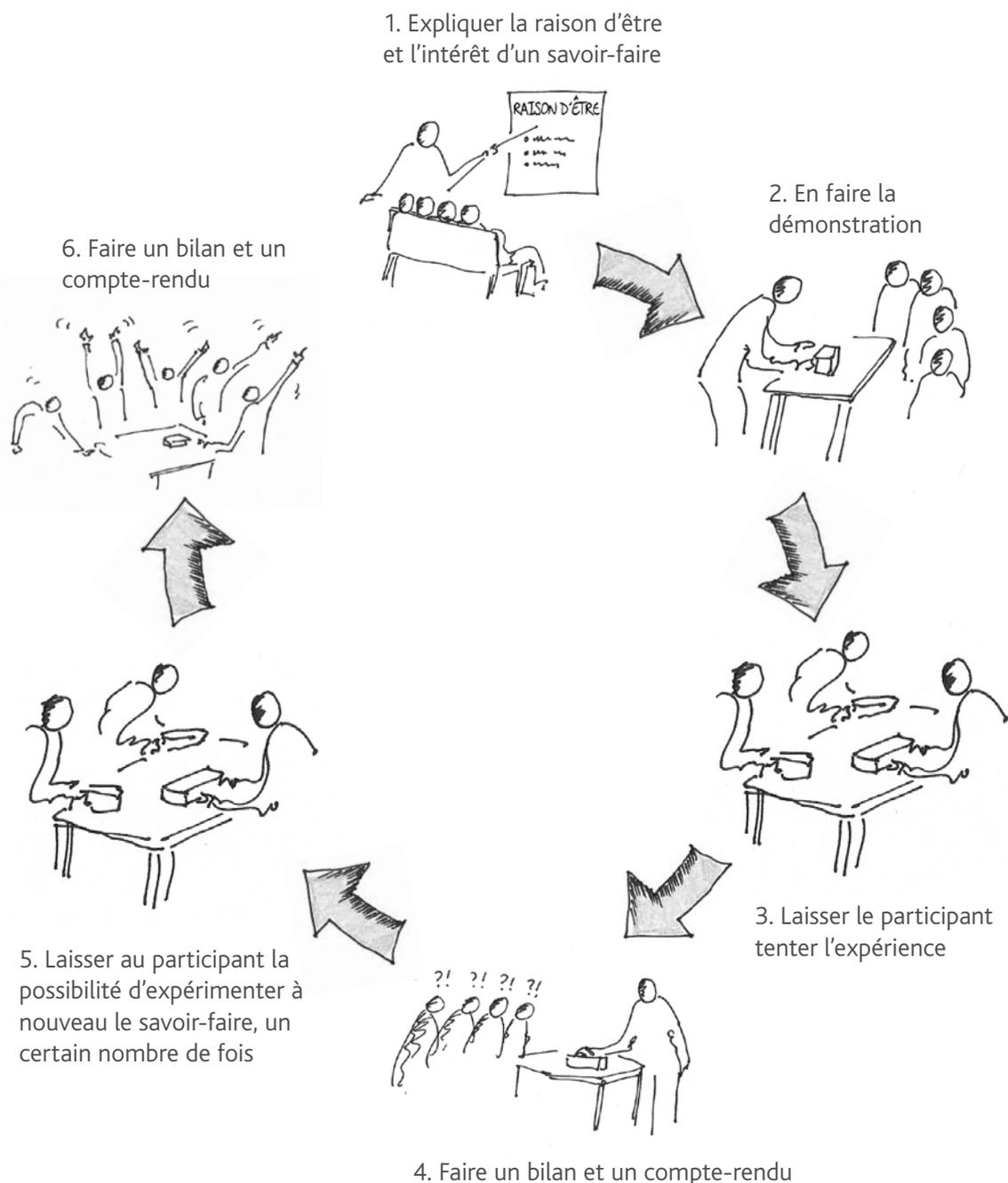
Avons-nous changé quelque chose ?

Avons-nous fait ce que nous avons dit que nous ferions ?

Avons-nous utilisé efficacement notre temps et nos moyens ?

## 6. Développer des savoir-faire de facilitation grâce à la formation

Les principaux savoir-faire de facilitation sont recensés ci-dessous et il est important de prendre le temps d'aider les facilitateurs à gagner en confiance dans ces domaines. Quand on enseigne un savoir-faire, il est bon de se rappeler qu'on ne prend de l'assurance dans un savoir-faire qu'après l'avoir pratiqué cinq ou six fois. Une autre chose utile : faire en sorte que les nouveaux facilitateurs puissent passer du temps avec d'autres plus expérimentés de manière à pouvoir observer la mise en pratique des savoir-faire essentiels. En cas d'impossibilité, les étapes suivantes sont utiles pour enseigner les savoir-faire.



Pour tirer le meilleur parti d'Umoja, il est important de développer un savoir-faire d'écoute, en posant des questions ouvertes et en faisant en sorte qu'il y ait une bonne participation ainsi que des actions pratiques.

## Capacité d'écoute

Un élément clé d'**Umoja** consiste à amener les personnes à avoir suffisamment confiance en elles pour croire que leur expérience et leurs idées sont précieuses et méritent d'être entendues. Une bonne écoute est donc un élément crucial de votre rôle.

### Mauvaises habitudes d'écoute

En groupe, énoncer en vrac des exemples de mauvaises habitudes d'écoute, puis étudier les exemples ci-dessous. Parler de la façon de remédier à de mauvaises habitudes d'écoute.

#### i) Écoute intermittente

La plupart des personnes pensent quatre fois plus vite qu'elles ne parlent, de sorte que, lorsqu'elles écoutent, il y a beaucoup de temps libre pour penser. Ceci signifie que les personnes peuvent commencer à penser à des questions sans aucun lien avec ce qui est dit et manquer une partie de ce qui est dit.



#### ii) Écoute enflammée

Certains mots, certaines expressions peuvent déclencher en nous une réaction émotionnelle instantanée. Nous extrayons le mot de son contexte et cessons d'écouter.

#### iii) Écoute fermée

Quand on écoute avec des idées très arrêtées, il est facile de sauter rapidement à des conclusions sur ce qui est dit : « J'ai déjà entendu cela... ça va être barbant... j'en sais plus qu'eux » et par conséquent fermer sa pensée à ce qui est dit.



#### iv) Écoute dépassée

Quand un sujet est trop compliqué ou déroutant, la personne qui écoute abandonne et arrête d'écouter.

### Activité : jeu de rôles

Demander à deux des facilitateurs de passer en revue les mauvaises habitudes d'écoute, puis de faire, en jeu de rôles, une conversation où l'un des deux met en évidence une mauvaise habitude d'écoute. Faire discuter le groupe à propos du jeu de rôles. Vous pouvez demander aux participants d'établir une liste des dispositions de mauvaise écoute mises en évidence par la personne qui écoutait. Écrire le compte-rendu sur une grande feuille de papier. Vous pourriez ensuite parler de la manière de renverser les barrières à une bonne écoute.

Voici quelques idées pour vous aider à développer une bonne qualité d'écoute :

#### Savoir-faire d'écoute non verbaux

- S'asseoir de côté (c'est moins formel)
- Garder une attitude ouverte (cela encourage la franchise chez la personne qui parle)
- Se pencher en avant (cela montre son intérêt)
- Maintenir le contact oculaire (si vous ne le faites pas, la personne qui parle peut penser que cela ne vous intéresse plus)
- Se détendre (un auditeur tendu peut engendrer la nervosité chez la personne qui parle).

#### Savoir-faire d'écoute verbaux

- Encourager (Je vois... Je comprends... C'est une bonne idée)
- S'identifier (J'imagine que cela a dû être difficile pour vous)
- Expliciter (Pourriez-vous répéter ?... Je ne suis pas certain de bien comprendre)
- Renvoyer un écho (Si je comprends bien, vous voulez dire que...).



#### Poser des questions ouvertes

Poser des questions ouvertes vous permettra d'obtenir davantage de renseignements qu'avec des questions fermées qui n'attendent qu'une réponse par oui ou par non. C'est surtout vrai quand vous désirez savoir ce qu'une personne pense sur un sujet donné.

#### La méthode de la main

Un bon moyen de ne pas oublier de poser des questions ouvertes consiste à considérer chaque doigt comme un genre de question ouverte.



L'activité suivante aidera à développer ce savoir-faire parallèlement aux savoir-faire d'écoute verbaux et non verbaux.

## Activité en paires

Répartir le groupe en paires et demander à chaque personne d'écrire une question qui aidera à parler du dernier week-end. La personne A doit poser une question à la personne B et lui laisser deux minutes pour s'exprimer. La personne B dit alors comment elle a ressenti la question et si celle-ci a aidé à ouvrir la conversation ou si elle l'a fermée. La personne A résumera alors ce que la personne B a dit. Répéter le processus en inversant les rôles. Les paires font ensuite le compte-rendu des leçons apprises à tout le groupe.

## Questions communautaires par paire

Cette activité est un bon moyen d'exercer l'art de poser des questions ouvertes. Demander aux personnes de travailler deux par deux à mettre au point des questions qu'elles pourront poser à une autre personne du groupe. Les questions doivent contribuer à leur faire mieux connaître comment l'autre voit la collectivité. Voici quelques exemples de questions ouvertes :

- À votre avis, quelles sont les personnes les plus vulnérables de notre collectivité ?
- Quelles sont, à votre avis, les principales difficultés rencontrées par ceux qui vivent dans cette collectivité ?
- Où vont la plupart des gens quand ils ont besoin de détente ?
- Quand est-ce que les personnes sont prêtes à s'entraider ?
- Comment vous en sortez-vous en vivant seul ?
- Pourquoi tant de personnes abandonnent-elles l'école avant la fin de la scolarité ?

Voici quelques exemples de questions fermées :

- Combien d'enfants vivent-ils dans la rue ?
- Est-ce que vous avez eu envie d'abandonner ?
- Ne pensez-vous pas qu'un tel point de vue soit irresponsable ?

Des types différents de questions peuvent être utiles à des moments différents. Il y a des moments où des questions fermées sont appropriées, par exemple : quand vous cherchez à expliciter quelque chose. Cependant, au démarrage d'une conversation, des questions ouvertes sont indispensables si vous voulez vraiment comprendre le point de vue d'une personne sur un sujet.

Demander aux paires de s'associer à une autre paire. Une personne de la paire A pose à une personne de la paire B les questions auxquelles la paire A a réfléchi. Les deux autres personnes observent à la fois l'effet des questions et la façon d'écouter de la personne qui les pose.

Après quatre ou cinq minutes, le groupe devrait arrêter et discuter de la pertinence et de l'efficacité des questions. Un compte-rendu peut également être fait sur le style d'écoute de la personne qui posait les questions. Répéter ensuite le processus avec une personne de la paire B posant ses questions à une de la paire A.

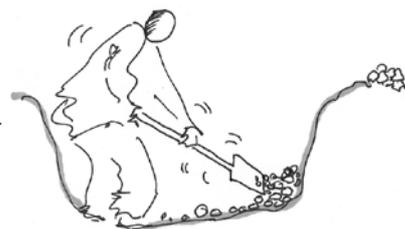
Les groupes peuvent alors faire un compte-rendu à l'ensemble du groupe sur les leçons qu'ils ont apprises. Le (la) facilitateur(trice) peut alors extraire, des comptes-rendus de groupes, une liste de questions particulièrement bonnes.

### Faciliter des discussions de groupe

Des discussions de groupe bien conduites peuvent creuser plus profondément une question que ne le feraient un grand nombre de conversations individuelles.

Faire en sorte que toute la collectivité ait la possibilité de participer est une chose très importante et nécessite un réel savoir-faire.

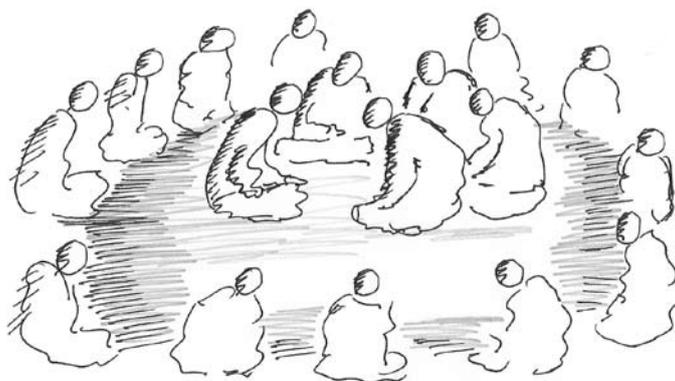
Les deux activités ci-dessous contribueront à développer un savoir-faire de facilitation.



#### 1. Activité : Petites souris

Commencer l'activité par un partage à bâtons rompus à propos de la question : « Quelles sont les composantes d'une bonne facilitation ? » Écrire toutes les idées de manière à ce que tout le monde puisse les voir. Expliquer que cette activité amènera le groupe à pratiquer ces savoir-faire. Expliquer que les participants vont, à tour de rôle, faciliter une discussion sur un sujet choisi par le groupe.

Répartir le groupe en deux, l'un plus petit que l'autre, et inviter le groupe plus petit à former un cercle à l'intérieur de l'autre groupe. Nommer un(e) facilitateur(trice) qui devra pendant dix à quinze minutes présider à la discussion. Les personnes qui ne participent pas à la discussion (le cercle extérieur) doivent faire un compte-rendu de ce qui, à leur avis, a bien fonctionné et de ce qui pourrait être amélioré. Inviter ensuite la personne suivante à faciliter sur le même sujet ou sur un autre. Si le temps le permet, former un nouveau groupe à partir des personnes du cercle extérieur qui n'ont pas encore participé à la discussion.



#### 2. Activité : Dilemmes de facilitation

Répartir le groupe en groupes plus petits de cinq à six personnes. Demander à chaque groupe de faire tour à tour un jeu de rôle sur l'un des dilemmes suivants. Le reste du groupe devra ensuite discuter d'une manière possible de traiter cette situation.

- Comment empêcher que certaines personnes monopolisent la discussion ?
- Comment encourager la contribution des personnes au tempérament réservé ?
- Comment faire en sorte que la voix des femmes soit entendue et prise au sérieux dans des contextes de prédominance des points de vue masculins ?
- Comment faire en sorte que la voix des enfants soit entendue et prise au sérieux ?
- Comment maintenir le cap de la discussion et l'empêcher de dévier ?
- Comment résumer au mieux ce qui ressort de la discussion ?

### Conseils utiles pour assurer une bonne participation

- Utiliser divers genres de travaux de groupe pour les discussions communautaires : petits groupes, groupes d'intérêt, partage libre d'idées et théâtre.
- Répartir en groupes d'affinités (âge, sexe, etc.), poser les mêmes questions, puis rassembler les groupes.
- Utiliser différentes techniques pour encadrer ceux qui ont tendance à trop parler. Par exemple : une personne n'est autorisée à parler que lorsqu'elle tient en main un objet donné.
- Quand la collectivité collecte des informations, faire en sorte que les groupes marginalisés, les femmes par exemple, soient impliqués tant dans la collecte que dans l'apport d'informations.
- Faire en sorte que le point de vue des enfants et des jeunes soit entendu en organisant des groupes de discussion qui leur sont spécialement consacrés et en allant dans les écoles, les clubs de foot et autres.
- Demander au groupe de présenter des informations et d'en parler à l'aide de dessins, de diagrammes et de supports visuels.
- Répartir le groupe en groupes plus petits pour encourager la participation des personnes timides.
- Utiliser des discussions et des activités de groupe qui permettent aux participants une implication active dans le processus d'apprentissage.
- Demander au groupe d'établir quelques règles de base permettant à chacun de se sentir libre d'exprimer ce qu'il pense.
- Confier des tâches particulières aux personnes dominantes pour laisser aux autres la possibilité de participer.



### Autres savoir-faire

Vous trouverez dans le Guide de la facilitation d'autres savoir-faire qui n'apparaissent pas ici et qui traitent de la planification, du suivi et de l'organisation. Il est important d'exercer ces savoir-faire avec les facilitateurs avant de les envoyer travailler dans la collectivité. Pour chacun de ces savoir-faire, il est important de leur donner le temps de réfléchir aussi à la façon de mieux les exercer.

Vous trouverez des informations plus complètes sur les savoir-faire de facilitation dans le Manuel des savoir-faire de facilitation sur [www.tilz.tearfund.org/Français/PILIERs/Manuel+des+savoir-faire+de+facilitation](http://www.tilz.tearfund.org/Français/PILIERs/Manuel+des+savoir-faire+de+facilitation).

### 7. Évaluer les besoins de formation des facilitateurs

Le tableau suivant peut servir à évaluer les progrès des nouveaux facilitateurs. Il peut servir également de liste de contrôle de tout ce que la formation à la facilitation doit couvrir.

<b>ATTITUDES</b>	<b>Rarement</b>	<b>Parfois</b>	<b>Souvent</b>	<b>Toujours</b>
Je suis disposé(e) à apprendre de nouvelles choses				
Je suis souple et ouvert(e) aux changements				
J'ai compassion des personnes marginalisées et vulnérables				
Je cherche à inclure tout le monde quels que soient son âge, son sexe ou sa race				
Je cherche à conforter les personnes dans ce qu'elles font et ce qu'elles sont				
Je suis patient(e) et encourageant(e)				
J'apprécie la contribution des autres				
<b>CONNAISSANCES</b>	<b>Pauvre</b>	<b>Satisfaisante</b>	<b>Bonne</b>	<b>Très bonne</b>
Ma compréhension du cycle d'apprentissage des adultes est				
Ma compréhension des principales étapes d'Umoja est				
Ma compréhension de l'art d'utiliser les stimulants est				
Ma compréhension du mode opératoire des divers outils de planification est				
Ma compréhension des outils d'évaluation et de bilan est				
Ma compréhension de l'organisation des réunions est				
<b>SAVOIR-FAIRE</b>	<b>Pauvre</b>	<b>Satisfaisante</b>	<b>Bonne</b>	<b>Très bonne</b>
Ma capacité à planifier un projet est				
Ma capacité à faire participer un groupe est				
Ma capacité à poser des questions ouvertes est				
Ma capacité d'écoute est				
Ma capacité à diriger des études bibliques est				
Ma capacité à déléguer est				
Ma capacité à diriger une réunion est				
Ma capacité à recueillir et analyser des informations est				
Ma capacité à résumer les idées des autres est				
Mon aptitude à communiquer est				
Mon aptitude à présenter est				

## 8. Structurer la formation des facilitateurs

L'une des approches les plus efficaces de la formation à la facilitation **Umoja** est la suivante :

- Le (la) formateur(trice) forme à la facilitation dans une étape d'**Umoja**.
- Ensuite, le formateur facilite le processus dans une ou deux « collectivités-écoles », en faisant participer au processus les facilitateurs.
- Ensuite les facilitateurs travaillent indépendamment ou deux par deux dans d'autres collectivités, en appliquant ce qu'ils ont appris.
- Les facilitateurs se retrouvent avec le (la) formateur(trice) après quelques semaines pour réfléchir sur comment les choses se sont déroulées, ce qu'ils ont appris, ce qui a bien fonctionné, ce qui aurait pu être mieux fait et s'accordent sur la façon de modifier l'approche.
- Enfin, le (la) formateur(trice) forme les facilitateurs à l'étape suivante d'**Umoja**, et le cycle se répète jusqu'à ce que toutes les étapes aient été parcourues complètement.



Une telle approche prend beaucoup de temps et elle peut être onéreuse, avec beaucoup d'ateliers et de frais de transport. Cependant, l'avantage est que les facilitateurs apprennent au fur à mesure et acquièrent peu à peu de l'assurance parce qu'ils voient d'abord le processus mis en œuvre sous leurs yeux et le pratiquent ensuite, et parce qu'on les aide à réfléchir sur leurs expériences. Cela signifie également que le (la) formateur(trice) acquiert progressivement une bonne appréciation des compétences variées des facilitateurs et peut apporter un soutien supplémentaire là où c'est nécessaire.



### Programme de formation de facilitateurs locaux

Vous trouverez ci-dessous quatre programmes d'ateliers de formation de facilitateurs. Idéalement, il faudrait les organiser à deux ou trois mois d'intervalle pour que les facilitateurs aient l'occasion de mettre en pratique leurs apprentissages. Cette mise en pratique peut être faite dans le cadre d'un accompagnement par un facilitateur (ou une facilitatrice) plus expérimenté(e). Les références aux numéros de pages renvoient au Guide de la facilitation, sauf dans les cas indiqués par un \* qui renvoient au Guide de la coordination.

Atelier 1 : « Transmettre la vision à l'église et l'équiper »	Réf. page
<p>Jour 1</p> <p>Vue d'ensemble d'<b>Umoja</b></p> <p>Qu'est-ce que la facilitation et pourquoi est-elle importante ?</p> <p>Études bibliques sur la transmission de la vision à l'église</p> <p>Savoir-faire de facilitation</p>	<p>8-13</p> <p>17-21</p> <p>32-34</p> <p>34-39*</p>
<p>Jour 2</p> <p>Études bibliques sur l'utilisation de nos moyens propres</p> <p>Travail de groupe sur l'application de l'étude biblique</p> <p>Savoir-faire de facilitation</p>	<p>40-43</p> <p>34-39*</p>
<p>Jour 3</p> <p>Planifier une initiative d'église</p> <p>Stimulant et étude biblique sur sel et lumière</p> <p>Exercice du minibus</p> <p>Savoir-faire de facilitation</p> <p>Apprentissage et réflexion</p>	<p>46</p> <p>47-48</p> <p>49</p> <p>34-37*</p> <p>53</p>
<p><b>Atelier 2 : « Transmettre la vision à la collectivité »</b></p>	
<p>Jour 1</p> <p>Bilan de ce que les participants ont fait depuis l'atelier 1</p> <p>Stimulants – « Allumer le feu » et « Traverser la rivière »</p> <p>Comment devrions-nous travailler dans notre collectivité ?</p> <p>Étude biblique sur le bon Samaritain</p>	<p>60-62</p> <p>63</p> <p>59</p>
<p>Jour 2</p> <p>Outils pour décrire notre collectivité</p> <p>Étude biblique</p> <p>Outils pour collecter des informations</p> <p>Savoir-faire d'enregistrement et de présentation</p>	<p>69-78</p> <p>68</p> <p>96</p> <p>84</p>
<p>Jour 3</p> <p>Méthodes pour analyser et établir l'ordre des priorités</p> <p>Étude biblique</p> <p>Retour sur qui fait quoi dans le programme <b>Umoja</b></p> <p>Plan d'action</p>	<p>106</p> <p>98</p>

<b>Atelier 3 : « Planifier l'action et s'organiser »</b>	<b>Réf. page</b>
<b>Jour 1</b>	
Étude biblique	113
Bilan des progrès depuis le dernier atelier	
Vue d'ensemble de la planification de l'action	110
Faire des rêves	111
<b>Jour 2</b>	
Étude biblique	120
Outils de planification de l'action	122-126
Récapitulation des savoir-faire de facilitation	34-39*
Travail de groupe sur la planification	
Bilan de la journée	
<b>Jour 3</b>	
Étude biblique	135
Méthodes de suivi et d'évaluation	137-139, 61-89*
Travail de groupe et plan d'action	
<b>Atelier 4 : « Passer à l'action »</b>	
<b>Jour 1</b>	
Étude biblique	135
Bilan des progrès depuis le dernier atelier	
Bilan et choix des modules « Passer à l'action »	133-153
Travaux de groupe sur les modules choisis	
<b>Jour 2</b>	
Étude biblique : Choix du coordinateur (de la coordinatrice)	
Travaux de groupe sur les modules choisis	
Apprentissage et réflexion	153
Récapitulation des savoir-faire de facilitation	34-39*
<b>Jour 3</b>	
Étude biblique : Choix du coordinateur (de la coordinatrice)	
Travaux de groupe sur les modules choisis	133-153
Suivi-évaluation	155, 61-89*
Savoir-faire de rédaction de rapport	164
Plan d'action	

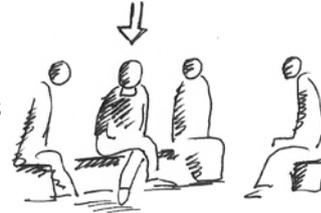


## 9. Questions liées à la facilitation

Les responsables de l'église locale peuvent-ils être facilitateurs ?

Il y a des avantages et des inconvénients à ce que les pasteurs locaux soient facilitateurs et il est bon de les étudier avant de décider s'ils doivent ou non être impliqués de cette façon.

Si le responsable d'église n'est pas un facilitateur, il restera très important de l'impliquer d'une autre façon, en particulier aux premières étapes de la mobilisation de l'église locale.



### Avantages

Ils vivent et travaillent dans la collectivité et auront déjà des relations de confiance.

Les responsables d'église intègres seront respectés et contribueront donc à l'acceptation du processus.

Ils peuvent aider à faire en sorte que l'église reste engagée dans le processus.

Les savoir-faire qu'ils acquièrent peuvent être bénéfiques à l'église comme à la collectivité.

Ils peuvent faire partie des membres les plus instruits de la collectivité.

### Inconvénients

Si le processus est trop étroitement lié à un responsable d'église particulier, cela peut dissuader la collectivité ou les membres d'autres églises.

Cela peut conduire à un conflit d'intérêt entre le temps qu'ils doivent investir dans Umoja et celui nécessaire au reste de leur travail pastoral.

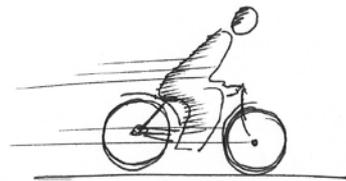
Certains responsables d'église ont l'habitude de communiquer de façon magistrale et ils pourraient avoir du mal à être des facilitateurs et de ceux qui habilite les autres.

Dans certaines dénominations, le transfert fréquent des responsables d'église d'une église à l'autre peut rendre la continuité très difficile.

### Rémunération des facilitateurs

Il peut être difficile de choisir entre rémunérer les facilitateurs ou s'attendre à ce qu'ils offrent bénévolement leur temps. Chaque contexte imposera une réponse un peu différente. Voici quelques exemples de ce qu'ont fait d'autres organisations et églises :

- La collectivité locale a été encouragée à réfléchir à des moyens pour soutenir financièrement son facilitateur (sa facilitatrice) pour tout le temps consacré au processus. Il peut s'agir de dons en espèces comme, par exemple, un sac de maïs.
- L'organisation a fourni aux facilitateurs une bicyclette pour qu'ils puissent se déplacer aisément dans la collectivité et perdre moins de temps dans les déplacements.
- L'organisation a remboursé tous les frais de transport et d'hébergement, et elle a donné une petite rémunération en signe de reconnaissance pour le temps que le facilitateur avait consacré au processus.
- L'organisation ne paie pas les facilitateurs en cours de formation ou travaillant dans leur propre collectivité, mais elle paie ceux qui forment d'autres ou travaillent dans d'autres collectivités. (Ceci récompense les facilitateurs qui continuent à travailler avec **Umoja** et encourage la reproduction.)
- L'organisation accorde beaucoup de reconnaissance au travail des facilitateurs. Elle les délègue lors de réunions particulières de l'église, elle leur dispense des diplômes à la fin de leur formation et ils sont nommés et interviewés dans les lettres de nouvelles et les rapports.
- L'organisation libère des membres de son personnel pour qu'ils deviennent facilitateurs, tout en continuant à recevoir leur salaire normal.



Quel que soit le mode de rémunération des facilitateurs, il est important de les valoriser et de leur faire savoir que leur travail est apprécié. Les facilitateurs sont indispensables à **Umoja**. Avoir des facilitateurs hautement motivés et enthousiastes, qui se sentent valorisés et soutenus, peut donc faire une énorme différence pour la totalité du programme.

## 10. Fiche de contrôle pour évaluer et développer des savoir-faire de facilitation

Cette fiche de contrôle d'autoévaluation peut favoriser ce processus de réflexion. Elle se trouve dans le Guide de la facilitation et il serait bon d'encourager les facilitateurs à l'utiliser régulièrement pour les aider à réfléchir sur ce qu'ils font, à tirer les leçons des expériences passées et à s'améliorer.

- Comment suis-je parvenu(e) à ce que les personnes se sentent accueillies et détendues ?
- Quelle était la pertinence des informations que j'ai apportées au groupe qui les utilisait ? Comment ai-je adapté l'information à ce qui était pertinent pour le groupe ?
- Comment ai-je encouragé les personnes réservées du groupe à participer ?
- Comment ai-je traité les différences de point de vue ?
- Comment me suis-je comporté(e) avec les personnes qui monopolisaient la discussion de groupe ?
- Comment ai-je réagi aux questions émanant des membres du groupe ? Ai-je réussi à y répondre ? Sinon, comment pourrais-je trouver l'information supplémentaire me permettant d'aborder des questions futures ?
- Comment ai-je introduit la discussion ? Comment aurais-je pu mieux le faire ?
- Comment ai-je encouragé la poursuite de la discussion ?
- Comment ai-je abordé les questions sensibles ?
- Ai-je conduit la discussion à une conclusion satisfaisante ? Comment aurais-je pu mieux le faire ?
- Comment ai-je fait en sorte que les idées du groupe soient notées pour être utilisées plus tard dans des discussions, la planification du groupe ou le partage avec d'autres ?
- Les membres du groupe ont-ils pris une quelconque décision sur la façon de mettre en pratique ce qu'ils avaient appris ? Sinon, comment les y encourager ?
- Quelles sont les informations ou les discussions complémentaires nécessaires pour traiter des points de vue et des attitudes sous-tendant les sujets discutés ?

### Dernières pensées concernant la facilitation

Faciliter, c'est :

- faire en sorte que tous s'expriment
- permettre à chacun de découvrir son potentiel
- faire en sorte que tous soient appréciés pour leur contribution
- permettre à tous de travailler ensemble pour s'attaquer aux problèmes communs.

*Va vers le peuple,  
Vis avec lui,  
Apprends de lui,  
Aime-le.  
Commence par ce qu'il sait,  
Construis à partir de ce qu'il a,  
Mais, avec le meilleur des chefs,  
Quand il a achevé son œuvre,  
Rempli sa tâche,  
Le peuple dit :  
« Nous l'avons accomplie nous-mêmes. »*

Lao Tseu, Chine, 700 av J.-C.





## 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.

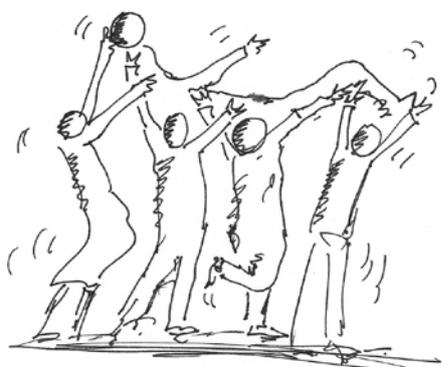


Ce genre de soutien peut être apporté par d'autres facilitateurs et par la personne qui coordonne **Umoja**.

### 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.

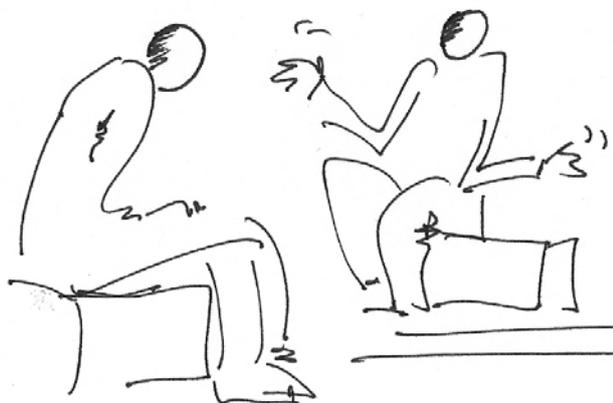


### Soutien apporté par la personne qui coordonne Umoja

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.



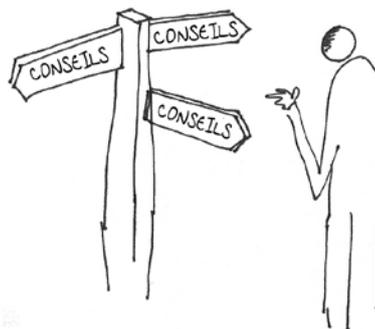
## 2. Fournir un soutien aux initiatives communautaires

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.

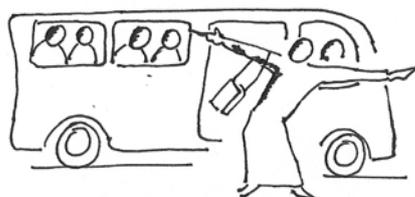


Un avis de spécialiste peut être trouvé auprès du personnel des administrations locales, d'autres organisations et de membres qualifiés de la collectivité. Il existe également de nombreuses publications qui offrent des conseils. (Voir en page 117 des références utiles.)

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.

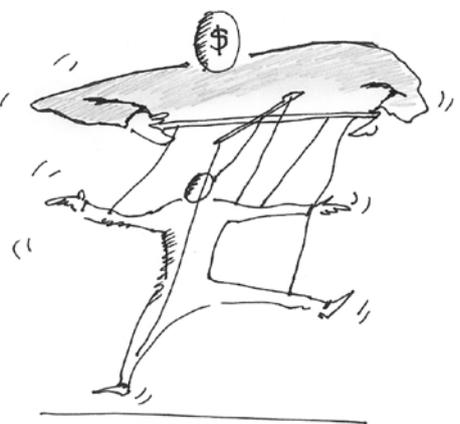


### Apporter un financement initial

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.



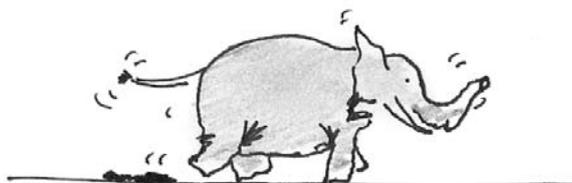
### 3. Dépannage

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.

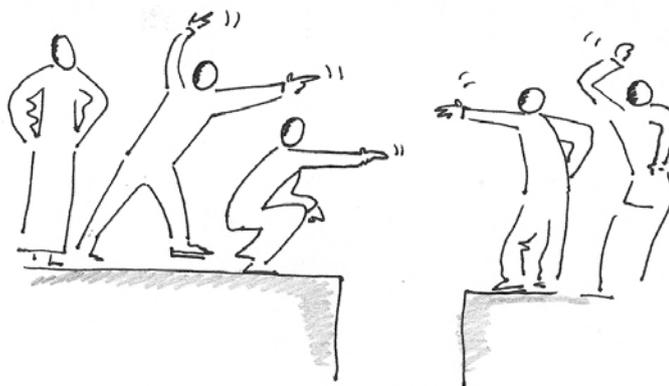


... le (la) facilitateur(trice) ne fait pas un bon travail ?

- 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 pourraient 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.







## 5. Comment suivre et évaluer Umoja

## Comment suivre et évaluer Umoja

### 1. Introduction

Cette section couvre la façon de suivre et d'évaluer **Umoja**, ainsi qu'un éventail d'outils qui peuvent être utilisés avec une collectivité pour collecter des informations sur le déroulement d'**Umoja**. La personne qui coordonne va bien évidemment jouer un rôle clé dans ce domaine, mais on espère également que les approches décrites ci-dessous pourront, une fois comprises et exercées, être utilisées par le (la) facilitateur(trice) et le groupe de coordination.

Dans le suivi et l'évaluation, le rôle de la personne qui coordonne **Umoja** consiste à :

- suivre la progression d'**Umoja**
- organiser et exécuter l'évaluation finale
- appuyer par des documents sérieux les résultats de l'évaluation finale
- appliquer les leçons tirées de l'évaluation
- faire en sorte que les leçons tirées de l'évaluation soient présentées à la collectivité et aux autres personnes impliquées dans le processus
- former le (la) facilitateur(trice) et le groupe de coordination aux méthodes de suivi et d'évaluation

Quels sont les bienfaits du suivi-évaluation ?



- C'est un moyen d'enregistrer les leçons pouvant être utiles à l'avenir.
- Cela permet de voir s'il y a un réel progrès dans l'aide apportée aux collectivités pour améliorer leurs moyens d'existence.
- C'est un instrument qui permet de rendre des comptes à la collectivité sur le déroulement du processus.
- Cela encourage et soutient le (la) facilitateur(trice) et l'équipe de coordination et permet aussi d'identifier les besoins ultérieurs de formation.
- En évaluant la méthode d'**Umoja** cela permet de noter la nécessité éventuelle de l'adapter ou de la modifier pour convenir au contexte de la collectivité et de l'église.

### Une définition du suivi

Le suivi consiste à recueillir des informations qui aident à savoir comment se déroulent **Umoja** et les projets qui en découlent. Ceci implique souvent la recherche régulière de renseignements dans les fiches et rapports des participants, et dans les retours d'informations de la part de la collectivité concernant l'utilité du projet, ainsi que la vérification des budgets et des dépenses. Faire le suivi est très utile parce que cela donne beaucoup d'informations qu'il est possible de consulter à la fin du processus au moment de faire l'évaluation.

Si, par exemple, vous vouliez suivre un projet pour aider des femmes à vivre avec le VIH et acquérir des compétences entrepreneuriales, il vous faudrait suivre les choses suivantes :

- Quelle est leur fréquence de participation aux ateliers de formation ?
- Combien d'entre elles appliquent leurs savoir-faire à leur nouvelle entreprise ?
- Leur revenu augmente-t-il grâce à ce projet ?
- Leur qualité de vie s'est-elle améliorée grâce au projet ?
- Le projet reste-t-il dans le cadre du budget ?



Le suivi doit se faire de façon régulière tout au long de la durée de vie d'**Umoja**. Le diagramme de la page 65 indique les étapes clés où le suivi peut avoir lieu et comment il s'articule avec l'évaluation finale.

### Une définition de l'évaluation

Une évaluation vient à la fin d'un projet terminé, ou à un moment intermédiaire important dans le processus, et cherche à répondre aux trois questions clés ci-dessous. Une évaluation peut être très utile pour permettre à la collectivité de tirer les leçons du passé et prévoir la direction future du processus. Elle se penche sur l'exécution d'un projet et cherche à mesurer la différence qu'il a pu apporter. Une partie importante de la préparation pour une évaluation consiste à rassembler tous les rapports de suivi et à étudier les changements qui se sont produits au fil du temps. Dans la plupart des cas, l'évaluation comprend des entrevues et des discussions en petits groupes avec la collectivité et elle peut être faite par un petit groupe de personnes locales ayant une certaine expérience de l'évaluation.

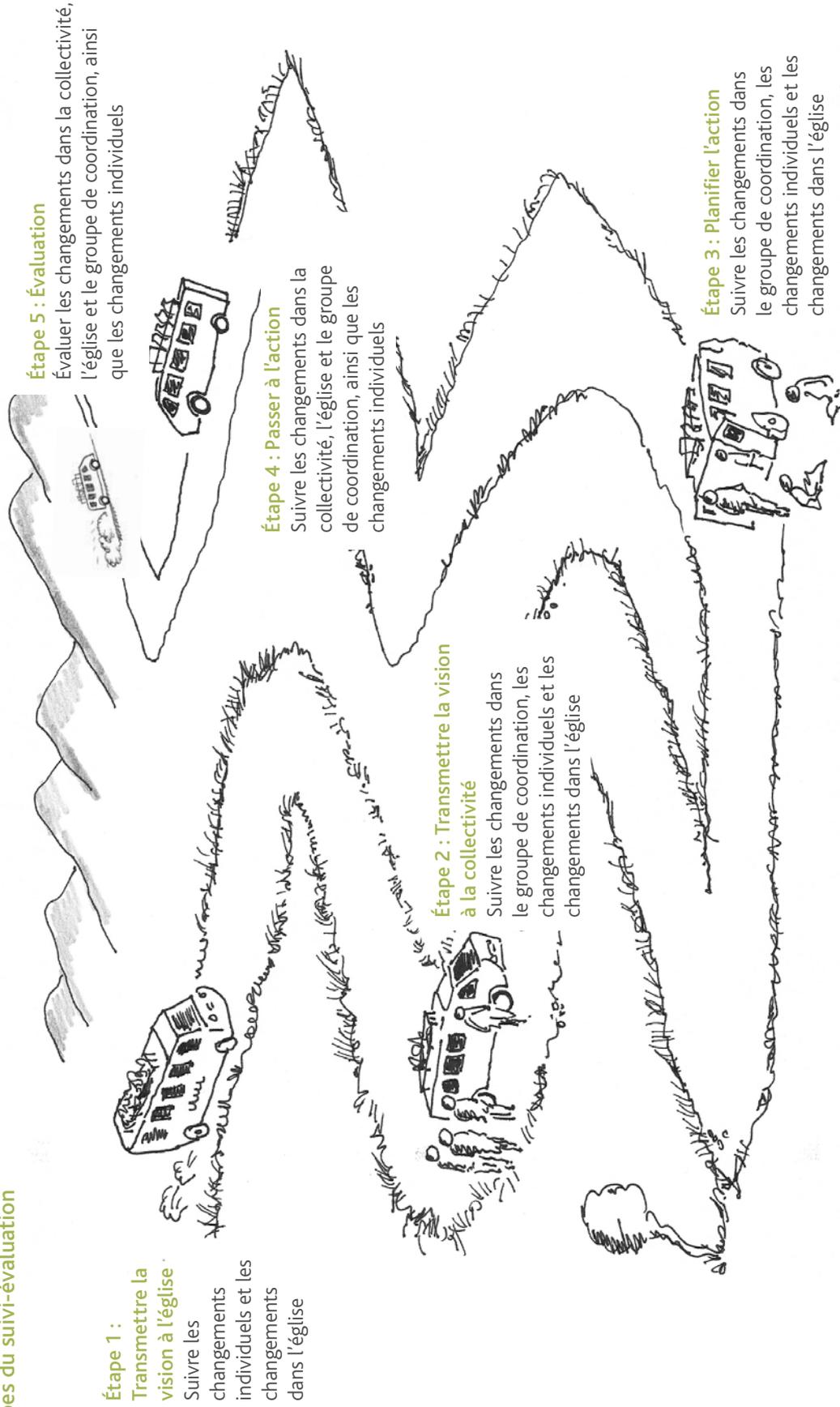
Les choses ont-elles changé ?

Avons-nous fait ce que nous avons dit que nous ferions ?

Aurions-nous pu faire meilleur usage de nos savoir-faire, expertises et autres moyens ?



Étapes du suivi-évaluation



**Étape 1 :**  
**Transmettre la vision à l'église**  
 Suivre les changements individuels et les changements dans l'église

**Étape 2 :**  
**Transmettre la vision à la collectivité**  
 Suivre les changements dans le groupe de coordination, les changements individuels et les changements dans l'église

**Étape 3 :**  
**Planifier l'action**  
 Suivre les changements dans le groupe de coordination, les changements individuels et les changements dans l'église

**Étape 4 :**  
**Passer à l'action**  
 Suivre les changements dans la collectivité, l'église et le groupe de coordination, ainsi que les changements individuels

**Étape 5 :**  
**Évaluation**  
 Évaluer les changements dans la collectivité, l'église et le groupe de coordination, ainsi que les changements individuels

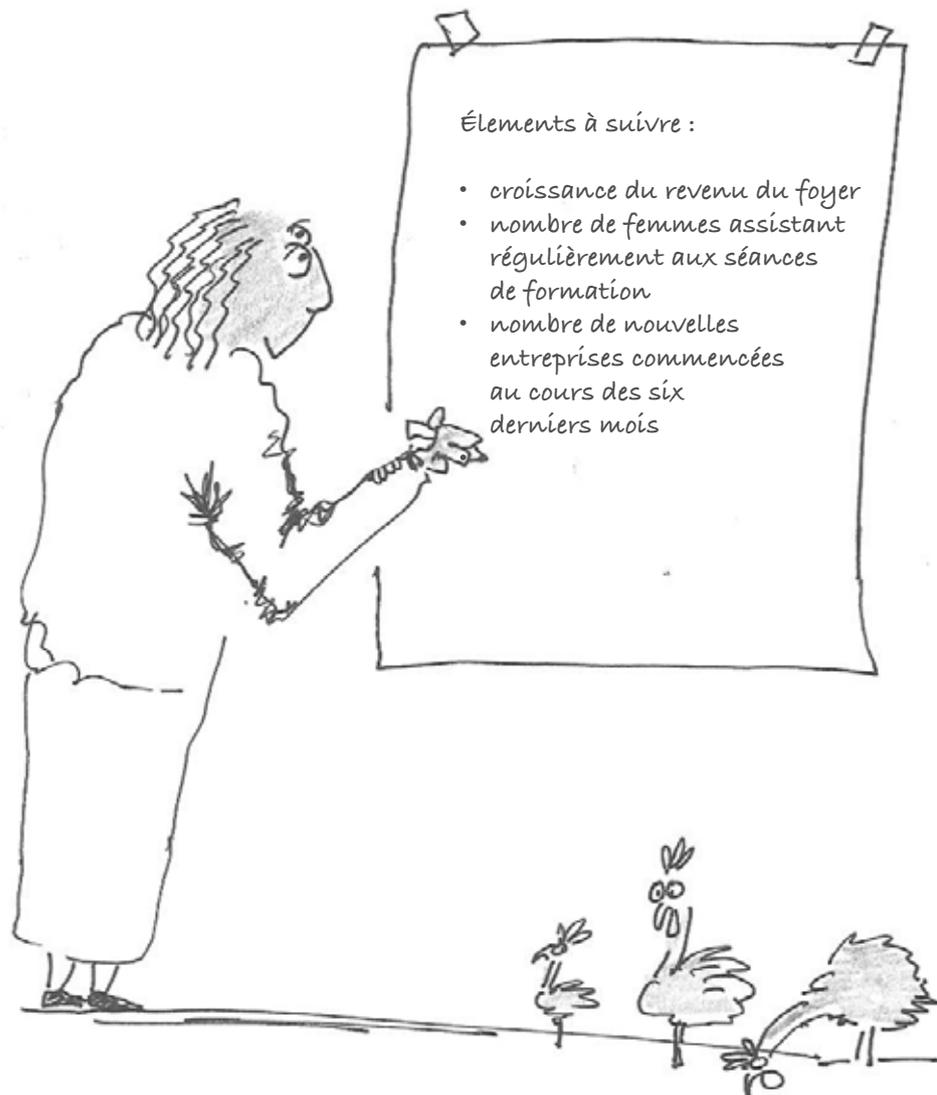
### Mesurer les informations qualitatives et quantitatives

Quand on suit des informations, il faut prendre soin de rassembler des informations tant quantitatives que qualitatives. Vous trouverez ci-dessous des définitions et des exemples de chaque type :

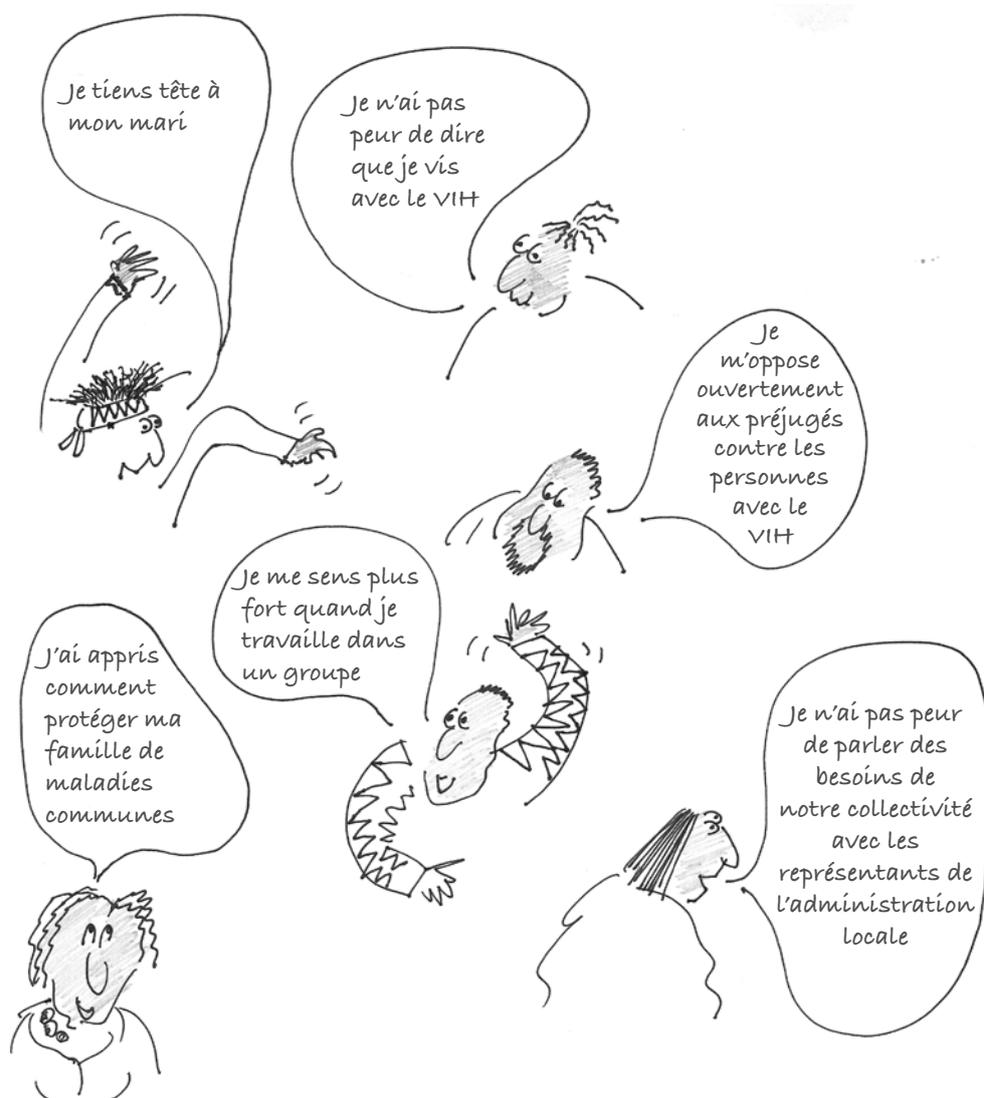
#### Information quantitative

Pour suivre efficacement les progrès d'un projet, vous devez étudier des informations quantitatives comme le revenu et le nombre de participants. Par exemple dans le projet de vie positive pour les femmes, ces informations devraient comprendre le niveau de revenu provenant de la petite entreprise, le nombre de femmes participant au programme et le nombre de femmes assistant aux séances de formation.

Les données quantitatives peuvent être tirées des tableaux d'information remplis qui se trouvent dans le Guide de la facilitation. On peut s'y référer au cours des différentes étapes de suivi.



## Information qualitative



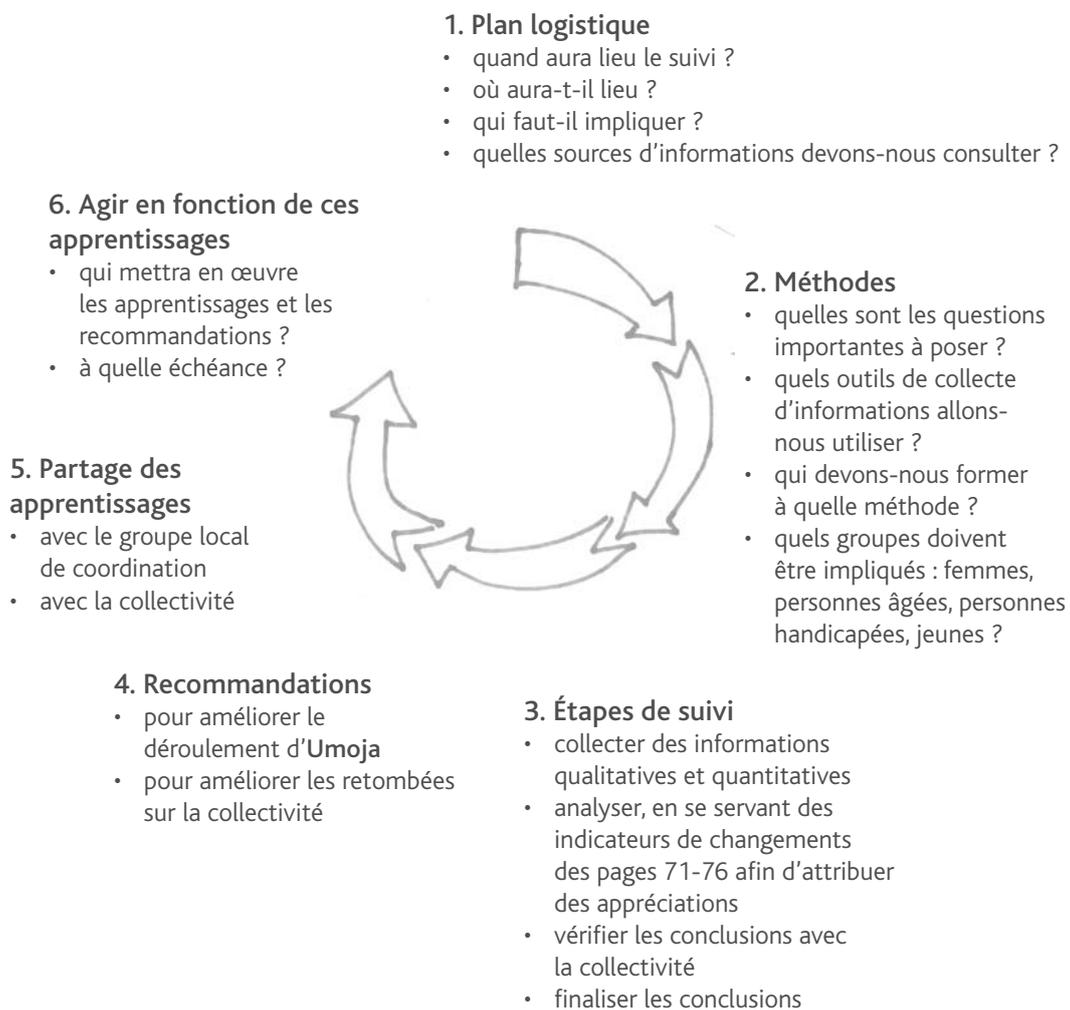
Les autres informations qu'il vous faut rassembler sont qualitatives ; par exemple, comment la femme ressent-elle le soutien et l'encouragement mutuels que lui apporte son appartenance à un groupe de vie positive. Cela comprendra également comment les femmes se sentent par rapport à elles-mêmes, leur confiance pour parler des difficultés rencontrées et leur plus grande ouverture pour parler avec d'autres membres de la collectivité. Collecter des informations qualitatives impliquera la collecte de récits d'expériences des personnes et l'aide à choisir les récits qui reflètent le mieux le changement qu'elles ont connu.

Les outils qui sont présentés à la fin de cette section sont un excellent moyen pour collecter des récits et d'autres sources d'information qualitative.

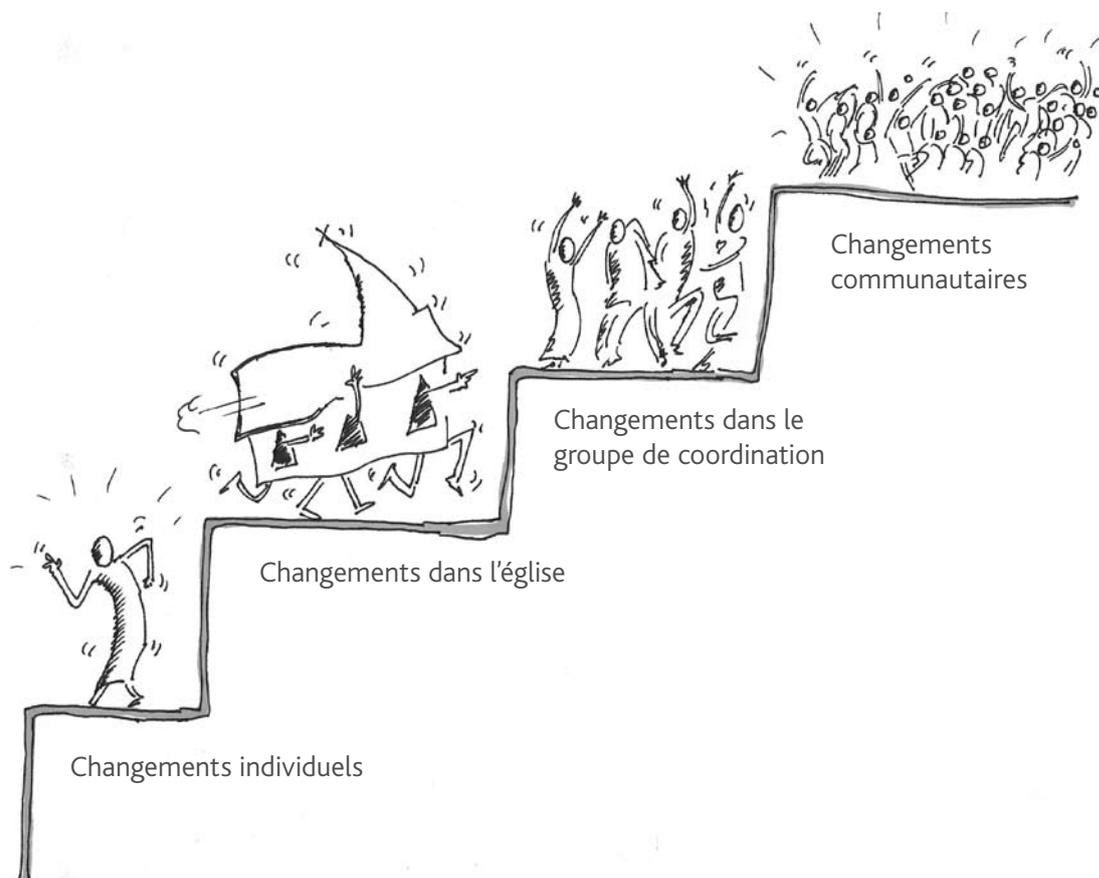
## 2. Suivi

### Plan de suivi

Il est important de planifier avec le (la) facilitateur(trice) local(e) à quel moment aura lieu le suivi et comment il sera fait. Le diagramme ci-dessous est un guide des étapes essentielles à franchir lors du suivi du processus **Umoja** et de ses retombées. Il sera utile de montrer ce diagramme aux facilitateurs et aux groupes de coordination pour qu'ils comprennent comment organiser un événement de suivi.



### Suivi des divers niveaux de changement résultant d'Umoja



Le diagramme ci-dessus indique les divers niveaux qui doivent être suivis tout au long du processus **Umoja**. Lors de l'évaluation du projet, toutes les informations rassemblées au cours du suivi seront utilisées pour faire le bilan du déroulement du processus ainsi que des retombées du projet.

### Comment utiliser les tableaux d'indicateurs suivants

1. Choisir le niveau que vous allez considérer en premier.
2. Vérifier si les questions sont appropriées pour le groupe et s'il est nécessaire d'en ajouter d'autres.
3. Choisir l'outil le plus approprié à utiliser avec les questions.
4. Une fois toutes les informations collectées, les passer en revue et utiliser les tableaux d'indicateurs pour donner une appréciation du degré de changement.
5. Fournir des exemples pour étayer les appréciations. Vous souhaitez peut-être inclure des données supplémentaires provenant des statistiques des écoles, centres médicaux ou administrations locales qui montrent les changements.
6. Partager les résultats avec la collectivité pour voir si elle les corrobore ou si elle a d'autres éclairages à apporter.
7. Apprécier les résultats en utilisant le modèle de la page 71.

### Indicateurs de changement individuel

Questions importantes à poser lors de la collecte d'informations sur les changements individuels :

1. Quels enseignements avez-vous tirés des études bibliques ?
2. En quoi les études bibliques ont-elles changé l'idée que vous aviez de l'église et de la collectivité ?
3. Quelles nouvelles idées avez-vous tirées du travail avec votre collectivité ?
4. Quels nouveaux savoir-faire avez-vous appris grâce à votre implication dans votre collectivité ?
5. Qu'allez-vous faire autrement suite à cette expérience ?

Outils qu'il est possible d'utiliser avec les questions ci-dessus (voir pages 83-89) :

- Groupes de discussion
- Frises chronologiques individuelles montrant les changements
- Raconter des histoires avec les gens

### Comment utiliser le tableau des indicateurs

Ce tableau ne doit pas être rempli par chaque individu, mais après avoir collecté les informations de plusieurs groupes et individus. Il vous donnera une image générale de comment les individus ont été affectés par **Umoja**. Vous pouvez utiliser les tableaux de la page 71 pour analyser les informations et attribuer une appréciation à l'image globale des changements individuels.

## Indicateurs de changement individuel

Attitudes	très insuffisant	insuffisant	bon	très bon
Ouverture d'esprit pour essayer des choses nouvelles, comme une nouvelle technique agricole, une nouvelle façon d'avoir des revenus ou un travail avec des groupes de personnes différents				
Volonté de partager avec d'autres les expériences, idées et savoir-faire, pour le bien de la collectivité				
Ouverture à étudier des sujets religieux				
Veuillez apporter des éléments qui étayent les appréciations ci-dessus				

Connaissances	très insuffisant	insuffisant	bon	très bon
Grâce au travail ensemble, les individus ont tiré les leçons de leur expérience et sont capables d'appliquer leurs connaissances à de nouvelles initiatives				
Ils comprennent mieux comment travailler ensemble efficacement				
Ils ont appris comment fonctionne <b>Umoja</b> , ce que cela comporte et comment utiliser les divers outils				
Veuillez apporter des éléments qui étayent les appréciations ci-dessus				

Savoir-faire	très insuffisant	insuffisant	bon	très bon
Capables de travailler dans un groupe, ainsi que de prendre des décisions et de planifier ensemble				
Capables de contribuer à la collecte et à l'analyse des informations				
Capables de prendre une tâche en main et de l'achever				
Capables d'apprendre de nouveaux savoir-faire techniques à partager avec la collectivité				
Veuillez apporter des éléments qui étayent les appréciations ci-dessus				

### Indicateurs des changements dans l'église

Questions importantes à poser lors de la collecte d'informations sur les changements dans l'église :

1. Comment l'équipe dirigeante a-t-elle soutenu et promu **Umoja** ?
2. Comment le processus **Umoja** a-t-il influencé l'équipe dirigeante de l'église ?
3. Comment les études bibliques ont-elles influencé l'assemblée ?
4. Qu'est-ce que l'assemblée fait différemment suite à **Umoja** ?
5. Quelles sont les choses pratiques que les membres de l'église font avec la collectivité pour améliorer les moyens d'existence ?
6. Quel a été le plus grand succès ?

Outils qu'il est possible d'utiliser avec les questions ci-dessus (voir pages 83-89) :

- Groupes de discussion
- Frises chronologiques individuelles montrant les changements
- Raconter des histoires avec les gens
- Cartographie
- Classement

Quand vous aurez collecté, à partir des questions ci-dessus, toutes les informations, vous pourrez utiliser le tableau ci-dessous pour analyser ces informations et attribuer une appréciation sur le niveau de changement.

Équipe dirigeante	très insuffisant	insuffisant	bon	très bon
Soutien et engagement envers <b>Umoja</b>				
Capacité à adopter une approche plus holistique de l'enseignement biblique				
Capacité à conduire et motiver l'église				
Veuillez apporter des éléments qui étayent les appréciations ci-dessus				

Congrégation	très insuffisant	insuffisant	bon	très bon
Degré d'enthousiasme et d'inspiration engendré par les études bibliques				
Ouverture à voir les choses différemment suite aux études bibliques, comme la vie de l'église, les rôles dans l'église et les relations dans la collectivité				
Niveau de participation aux études bibliques				
Enthousiasme vis-à-vis de la méthode interactive d'apprentissage				
Veuillez apporter des éléments qui étayent les appréciations ci-dessus				

Relations	très insuffisant	insuffisant	bon	très bon
Ouverture de l'équipe dirigeante et de l'église à travailler avec d'autres églises pour <b>Umoja</b>				
Ouverture de l'équipe dirigeante et de l'église à travailler avec d'autres en dehors de l'église				
Veuillez apporter des éléments qui étayent les appréciations ci-dessus				

Actions pratiques	pas du tout	rarement	parfois	la plupart du temps
Un style d'étude biblique interactive est régulièrement encouragé				
La prédication et l'enseignement permettent aux congrégations d'explorer des questions et des idées par elles-mêmes				
En conséquence de ce processus, l'église est engagée dans un certain nombre de projets d'action sociale				
L'église reconnaît qu'elle peut répondre à la plupart de ses besoins par ses propres moyens				
Veuillez apporter des éléments qui étayent les appréciations ci-dessus				

### Indicateurs de changement dans le groupe de coordination

Questions importantes à poser lors de la collecte d'informations sur les changements dans le groupe de coordination :

1. Quelles sont les leçons que le groupe de coordination a tirées du travail fait ensemble ?
2. Quelle a été la plus grande difficulté que le groupe de coordination a dû affronter ?
3. Comment le groupe de coordination a-t-il surmonté cette difficulté ?
4. Qu'est-ce que le groupe de coordination a le plus apprécié dans le travail ensemble ?

Outils qu'il est possible d'utiliser avec les questions ci-dessus (voir pages 83-89) :

- Groupes de discussion
- Frises chronologiques individuelles montrant les changements
- Raconter des histoires avec les gens

Quand, à partir des questions ci-dessus, vous aurez collecté toutes les informations, vous pourrez utiliser le tableau ci-dessous pour analyser ces informations et attribuer une appréciation sur le niveau de changement.

Capacité du groupe de coordination	très insuffisant	insuffisant	bon	très bon
Capacité à travailler ensemble, collecter des informations, planifier et prendre des décisions				
Capacité à partager les savoir-faire, idées et expériences				
Capacité à faire un bilan et tirer les leçons de l'expérience				
Capacité à transmettre la vision, inspirer et encourager la collectivité				
Capacité à résoudre les problèmes, détendre la situation et gérer les conflits dans la collectivité				
Capacité à communiquer avec les responsables de l'église et de la collectivité				
Capacité à communiquer et entrer en réseau avec les organismes de droit public et les administrations locales				
Veuillez apporter des éléments qui étayent les appréciations ci-dessus				

### Indicateurs des changements communautaires

Cette section comprend quatre tableaux d'indicateurs couvrant les domaines de l'unité communautaire, des moyens de subsistance, de la santé et de l'éducation. Bien entendu, quand on établit une initiative, ces indicateurs ne sont pas tous pertinents avant le démarrage du projet. Cependant, le premier tableau sur l'unité communautaire pourrait servir depuis l'étape de transmission de la vision à la collectivité jusqu'à celle du passage à l'action.

Questions importantes à poser lors de la collecte d'informations sur les changements communautaires :

Veuillez retenir les questions qui sont appropriées aux projets mis en œuvre par la communauté.

1. Les moyens de subsistance de la collectivité ont-ils changé ? Si c'est le cas, de quelle manière ?
2. La santé de la collectivité s'est-elle améliorée ? Si c'est le cas, de quelle manière ?
3. L'éducation des jeunes s'est-elle améliorée ? Si c'est le cas, de quelle manière ?
4. Quel est le degré d'unité de la collectivité ? En donner des exemples.
5. La collectivité est-elle mieux préparée pour affronter crises ou catastrophes ? Donner des exemples.

Outils qu'il est possible d'utiliser avec les questions ci-dessus (voir pages 83-89) :

- Groupes de discussion
- Frises chronologiques individuelles montrant les changements
- Raconter des histoires avec les gens
- Cartographie
- Classement

Quand, à partir des questions ci-dessus, vous aurez collecté toutes les informations, vous pourrez utiliser le tableau ci-dessous pour analyser ces informations et attribuer une appréciation sur le niveau de changement.

Unité communautaire	très insuffisant	insuffisant	bon	très bon
Capacité à travailler ensemble sur une vision future en vue d'une collectivité meilleure				
Capacité à prendre des décisions collectives				
Capacité à identifier les besoins communautaires				
Capacité à faire attention aux plus vulnérables et marginalisés				
Capacité à planifier ensemble				
Capacité à impliquer des responsables communautaires importants				
Capacité à se mettre en réseau avec d'autres organisations et autorités locales				
Capacité à déléguer				
Capacité à transmettre les informations et en faire le bilan				
Capacité à gérer et résoudre des conflits communautaires				
Veuillez apporter des éléments qui étayent les appréciations ci-dessus				

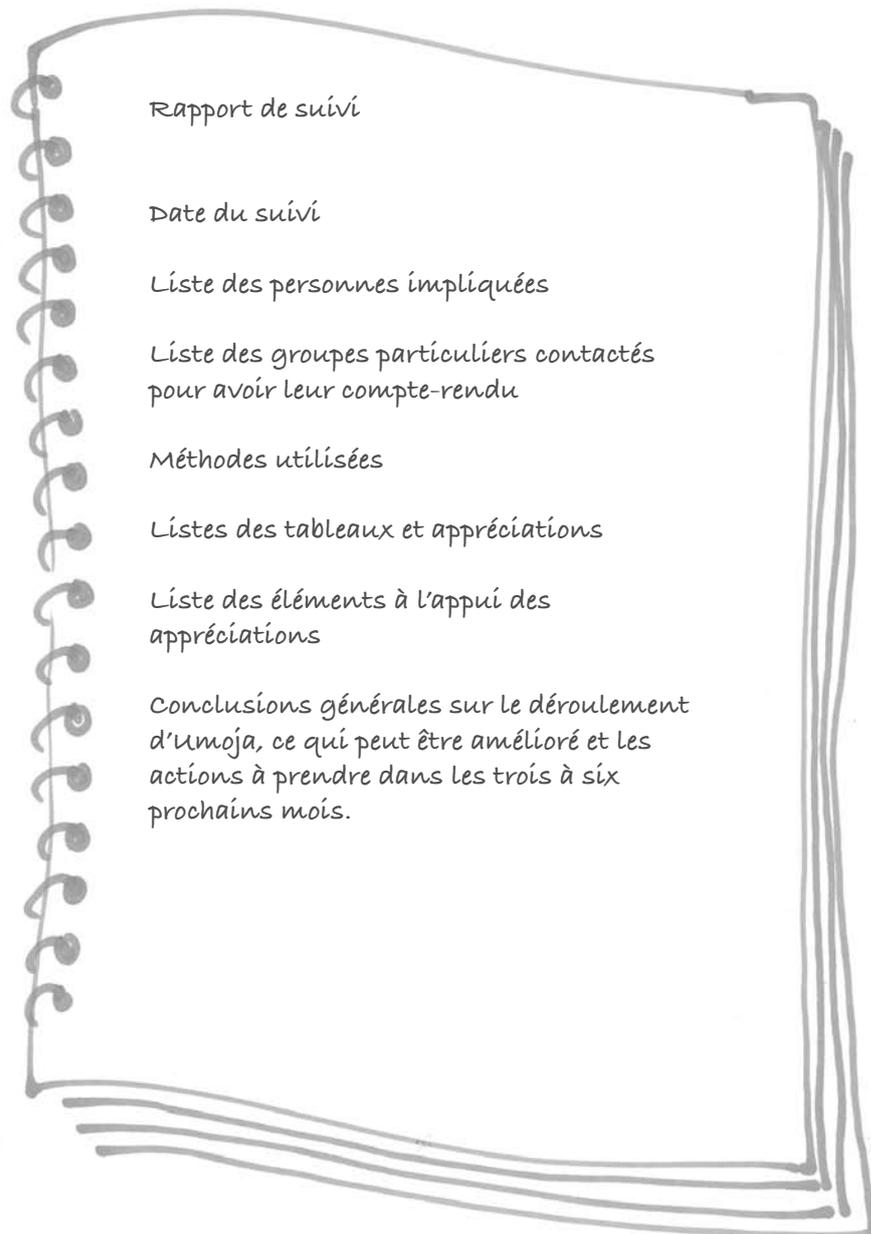
Moyens de subsistance	très insuffisant	insuffisant	bon	très bon
Accès à un approvisionnement alimentaire abondant et continu				
Capacité à faire face à la pénurie alimentaire				
Accès à l'eau potable				
Amélioration du revenu des foyers				
Amélioration des savoir-faire pour générer des revenus				
Meilleurs abris ou maisons				
Meilleur assainissement et approvisionnement en eau				
Meilleure capacité à se préparer et à répondre aux catastrophes				
Veuillez apporter des éléments qui étayent les appréciations ci-dessus				

Santé	très insuffisant	insuffisant	bon	très bon
Meilleur accès aux soins de santé primaire				
Réduction des maladies transmises par l'eau				
Réduction de la mortalité infantile				
Conscience accrue du VIH et de comment l'éviter				
Meilleures hygiène et santé personnelles				
Meilleure alimentation				
Veuillez apporter des éléments qui étayent les appréciations ci-dessus				

Éducation	très insuffisant	insuffisant	bon	très bon
Augmentation générale de la scolarisation dans les écoles				
Augmentation de la scolarisation des filles dans les écoles				
Augmentation du nombre de filles achevant le cycle scolaire				
Augmentation de l'accès à la formation professionnelle des hommes et des femmes				
Meilleure proportion enseignants/élèves				
Veuillez apporter des éléments qui étayent les appréciations ci-dessus				

### Modèle de rapport de suivi

Ce modèle ne joue qu'un rôle de guide, mais couvre les aspects essentiels des informations qui doivent figurer dans un rapport de suivi. Ces rapports devraient être classés et conservés pour servir à l'évaluation finale du programme.



### 3. Évaluation

#### Étapes pour faire une évaluation

Le diagramme suivant indique les étapes clés pour la planification et l'exécution d'une évaluation. Il est très important de planifier à l'avance pour que tous les membres de la collectivité soient prêts et contribuent à l'évaluation. Il est parfois approprié, dans le cadre de la préparation, d'organiser un petit atelier communautaire sur ce qu'est une évaluation, pourquoi elle est importante et comment les membres peuvent y participer.

#### Agir en fonction de ces apprentissages :

- qui mettra en œuvre les apprentissages et les recommandations ?
- à quelle échéance ?

#### Partage des apprentissages :

- avec le groupe local de coordination
- avec la collectivité

#### Recommandations :

- dresser une liste des leçons apprises qui peuvent être appliquées à l'avenir :
  - Pour améliorer le déroulement d'Umoja
  - Pour obtenir de meilleures retombées sur la collectivité

#### Logistique :

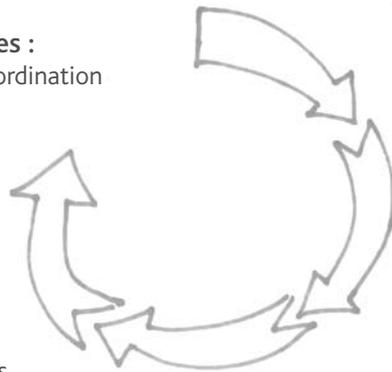
- rencontrer l'équipe locale de facilitation et de coordination pour planifier l'évaluation
- s'accorder sur une date, un lieu, un calendrier, etc.
- choisir les personnes à impliquer

#### Méthode :

- choisir les questions importantes à poser
- choisir les meilleurs outils à utiliser
- former l'équipe de facilitation et de coordination à l'utilisation des questions et des outils
- rassembler tous les rapports de suivi pour qu'ils puissent être passés en revue

#### Évaluation :

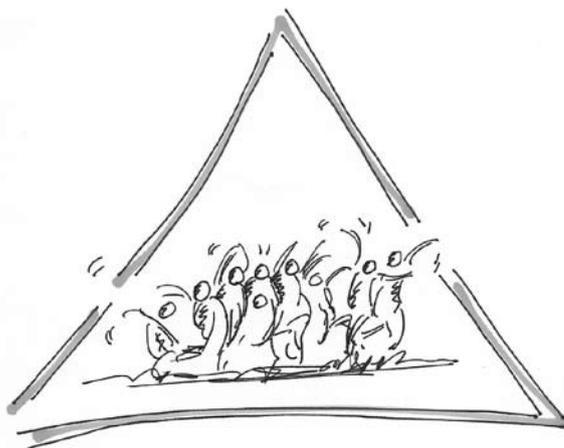
- collecter et noter toutes les informations provenant de la collectivité
- analyser toutes les informations et en faire le bilan à l'aide des tableaux d'indicateurs (pages 71-76)
- faire un compte-rendu à la collectivité pour recevoir des idées supplémentaires et des corrections
- tirer des conclusions par rapport aux trois questions d'évaluation :
  - Avons-nous fait ce que nous avons dit que nous ferions ?
  - Les choses ont-elles changé ?
  - Aurions-nous pu utiliser nos savoir-faire et nos moyens plus efficacement ?



### Sources d'informations pour l'évaluation

Les sources d'informations suivantes doivent être consultées pour donner une image globale du déroulement d'Umoja et de ce qui a été accompli.

Informations provenant  
de la collectivité



Informations provenant  
des centres médicaux,  
écoles et représentants  
du gouvernement

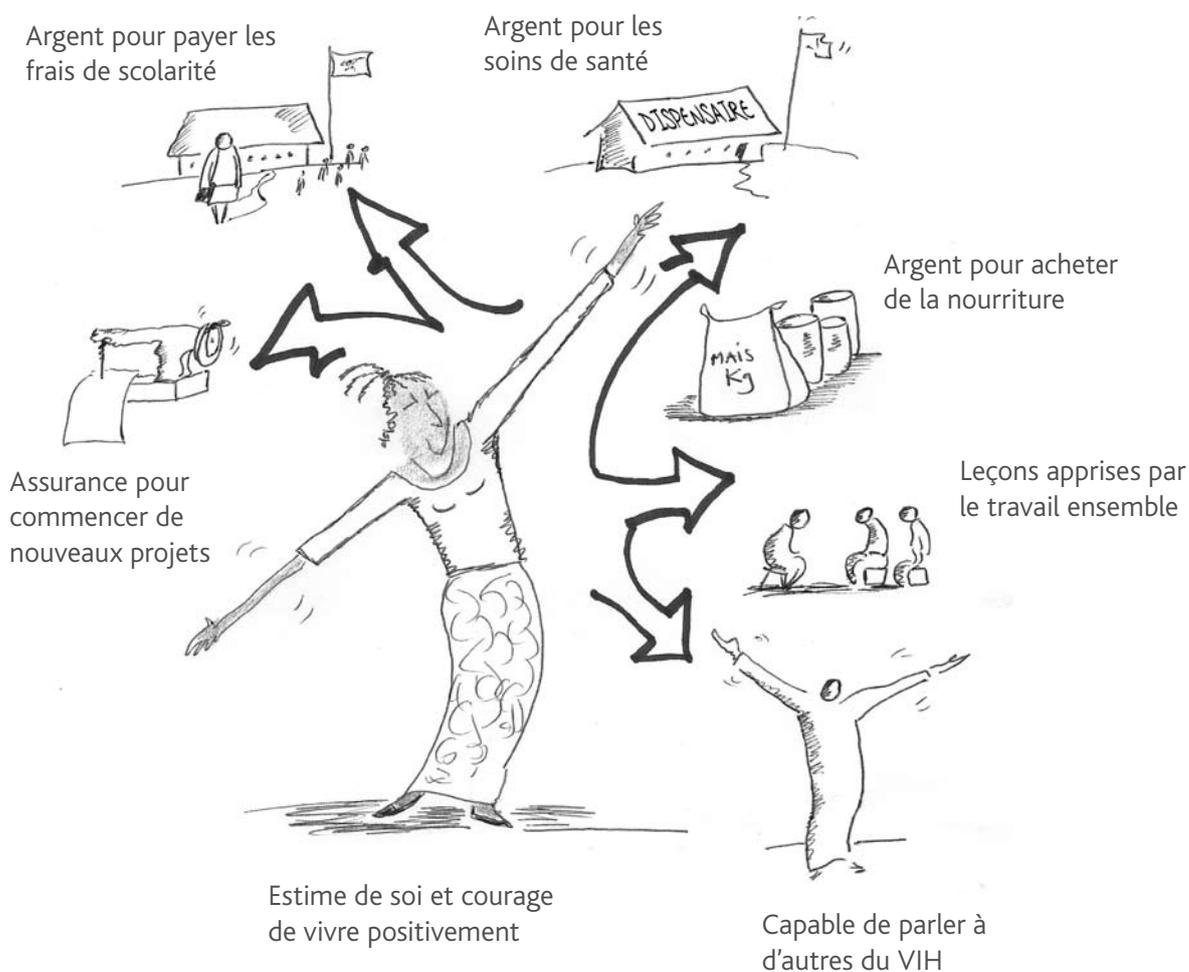
Informations provenant  
des rapports de suivi

Une fois toutes les informations rassemblées, il peut être utile de les analyser à l'aide des tableaux d'indicateurs (pages 71-76). Ceci aidera à donner quelques indications claires sur le déroulement du programme et sur ce qui a été accompli, surtout quand les résultats de l'évaluation seront comparés aux rapports de suivi.

Un autre bon moyen pour analyser les informations consiste à utiliser l'analyse FFOM, décrite en page 86.

### Résultats de l'évaluation

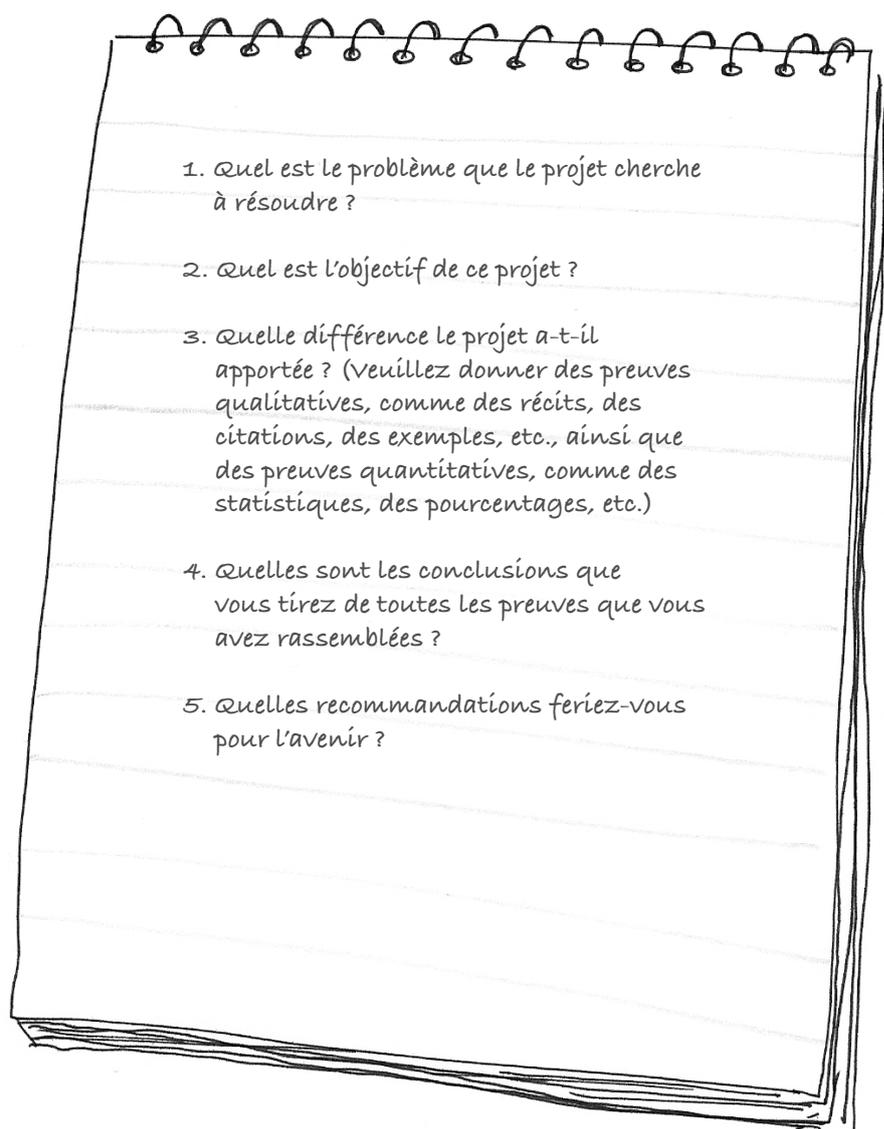
Quand vous faites une évaluation, il est important de recenser tous les résultats qui ont été obtenus directement ou indirectement comme conséquence de votre projet. Vous avez ci-dessous, accompagnée de dessins, une liste de quelques résultats que vous pourriez vous attendre à voir comme conséquence d'un projet visant à aider des personnes vivant avec le VIH. Il est bon de noter ces résultats en les accompagnant de photos et de récits sur la façon dont les personnes ont tiré profit du projet, ainsi que des chiffres montrant qu'elles sont en meilleure santé et connaissent un sentiment accru de bien-être.



### Comment rédiger un rapport d'évaluation communautaire

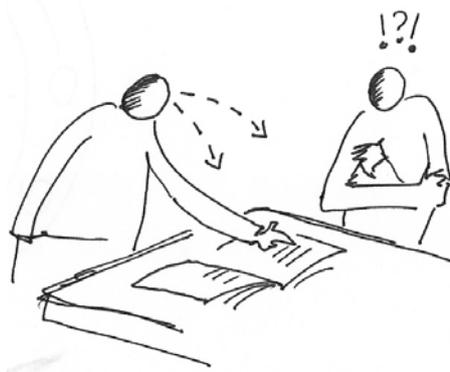
Quand chaque collectivité a collecté les informations provenant de l'évaluation, il est utile de les rassembler dans un rapport. Il devrait être rédigé par le (la) facilitateur(trice) pour être ensuite présenté à la collectivité et à ses responsables. Quand la personne qui coordonne **Umoja** a reçu tous les rapports de la part de toutes les collectivités participant au programme, elle peut assembler un rapport du programme.

Vous trouverez, ci-dessous, quelques propositions de têtes de chapitre à utiliser par le (la) facilitateur(trice) pour rédiger un rapport d'évaluation.



### Qu'attendent les bailleurs de fonds ?

Cette section aborde les informations que les bailleurs de fonds attendent de l'évaluation d'un programme **Umoja**, qui peut couvrir un certain nombre de collectivités. Il incombe à la personne chargée de la coordination d'élaborer un rapport qui dépeint aussi bien ce qui se passe au niveau communautaire que le fonctionnement d'**Umoja** dans les diverses collectivités couvertes par le programme.



Les sections suivantes devraient faire partie d'un rapport destiné aux bailleurs de fonds :

#### Contexte de l'évaluation

Un résumé du contexte et de l'objectif du programme. Un aperçu général des diverses collectivités impliquées dans **Umoja** précisant et explicitant clairement le problème que la collectivité cherche à traiter. Ceci devrait être étayé par quelques statistiques et données de base. Un résumé des plans de projet de chaque communauté, décrivant la raison de ce qu'elles font, comment elles vont l'exécuter et comment cela va s'organiser.

#### L'évaluation

Les grandes lignes de l'étendue de l'évaluation du programme et les questions clés qu'elle pose. Une vision d'ensemble des méthodes utilisées dans l'évaluation de toutes les collectivités. Des résultats précis concernant ce qui a changé dans les collectivités suite à **Umoja**, accompagnés de données probantes et d'exemples. Des conclusions et recommandations pour ce qui doit être renforcé et amélioré.

#### Conseils

1. Une erreur commune dans les rapports d'évaluation consiste à recenser toutes les activités qui ont été entreprises et non les changements auxquels ces activités ont conduit.
2. Ne pas faire de rapport de plus de 25 pages parce que les bailleurs de fonds perdent tout intérêt si le document est trop long.
3. S'assurer que le résumé exécutif au début du document trace brièvement les grandes lignes des résultats de l'évaluation.



#### 4. Outils pour suivre et évaluer un projet

Plusieurs des outils suivants peuvent se révéler très utiles pour constater si des changements se produisent au niveau des individus, de l'église, du groupe de coordination et de la collectivité. Il n'est pas indispensable d'utiliser tous ces outils, mais la combinaison de quelques-uns donnera une bonne représentation de ce qui s'est passé dans le projet. Lors de la rédaction d'un rapport d'évaluation, il est très utile de présenter les outils qui ont été utilisés et les résultats particuliers qu'ils ont permis d'obtenir.

##### a) Groupes de discussion

Répartir la collectivité en petits groupes de discussion selon le sexe, l'âge ou l'arrière-plan racial. Accordez-vous sur l'ensemble des questions destinées à faciliter la discussion (pour d'autres renseignements sur les groupes de discussion voir à la page 85 du Guide de la facilitation).



##### b) Récits de changements importants

C'est une méthode simple qui ne nécessite rien d'autre qu'un groupe qui accepte de partager des récits des changements que les membres ont observés dans la collectivité en conséquence de ce projet.



Un bon moyen pour introduire cet outil consiste à utiliser une métaphore, comme un journal, montrant les divers récits qui mettent en évidence les changements qui se sont produits. Expliquez ensuite à un petit groupe le fonctionnement de cette méthode. Ses membres pourront alors l'essayer, puis devenir des facilitateurs dans un grand rassemblement communautaire.



Posez au groupe la question ci-dessous et demandez-leur de réfléchir à un récit qui mette en évidence un changement important.



Si possible, demandez à quelqu'un d'écrire chaque récit au fur et à mesure qu'il est raconté. Quand la personne a fini de raconter son histoire, demandez à tout le groupe de choisir un titre pour le récit et de se mettre d'accord sur quelques points clés qui montrent, à leur avis, que l'histoire est importante. Les écrire également.



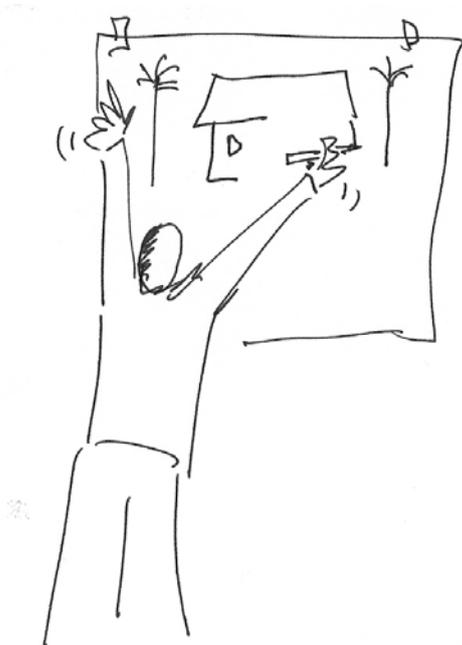
Les récits peuvent être glanés soit à partir d'entrevues individuelles soit dans un groupe. L'un des avantages d'un groupe est qu'une fois qu'un récit a allumé l'étincelle, une gerbe d'autres récits jaillit.

Quand tous les récits ont été racontés et écrits sur des fiches, encouragez le groupe à choisir les trois à cinq meilleurs, ceux qui, selon eux, témoignent du plus grand changement. Dans certains cas, il peut valoir la peine de faire cet exercice pour chaque projet communautaire. Il peut également être utile d'avoir un ensemble de récits portant sur les difficultés et les aspects négatifs du projet communautaire.



### c) Dessins

Cette activité est similaire à celle proposée dans le Guide de la facilitation, où l'on fête sa collectivité avec des dessins, sauf qu'ici vous axerez les dessins sur la vie du projet et sur ce qui a été fait. Les dessins peuvent alors être comparés et faire l'objet d'une discussion sur la nature des thèmes communs, tant positifs que négatifs.

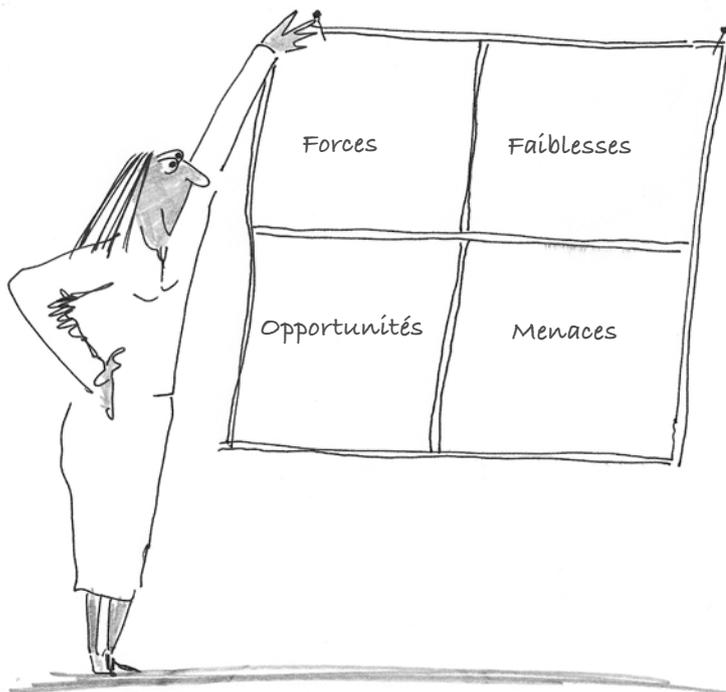


#### d) Outil d'analyse FFOM

Cet outil sert à faire le bilan du déroulement d'une activité ou d'un projet particuliers, ainsi qu'à appuyer la réflexion autour de ce qu'il convient d'améliorer à l'avenir.

##### Étapes essentielles :

1. Répartir le groupe en groupes plus petits. Cette méthode fonctionne au mieux quand le groupe est réparti selon les divers rôles que les participants ont joués dans le projet.
2. Demander à chaque groupe de faire un dessin de la forme de transport qui représente le mieux l'idée qu'il se fait de la manière dont s'est déroulé le projet.
3. Donner à chaque groupe des cartons de couleur portant les mots : Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces. Demander aux participants d'exprimer pêle-mêle leurs pensées et avis sur le projet et d'écrire leurs commentaires sur le carton correspondant.
4. Demander à chaque groupe de présenter le dessin de son mode de transport et son analyse FFOM à l'ensemble du groupe.
5. Discuter en grand groupe des thèmes communs et les noter sur une grande feuille de papier.
6. Discuter des actions à court terme qui doivent être entreprises pour améliorer le projet (dans les 6 prochains mois).
7. Discuter des actions à long terme qui doivent être entreprises pour améliorer le projet (dans les 12 à 18 prochains mois).
8. Fêter les réalisations qui ont été soulignées dans cet exercice.



Exemple de petite organisation communautaire (une association de mères) utilisant l'outil d'analyse FFOM

<p><b>Forces</b></p> <p>Bon travail en équipe Bonne compréhension des besoins communautaires Toujours prêtes à répondre en cas de crise Bon sens de l'humour Sérieuses dans l'étude de la Bible Répondre aux besoins les unes des autres Magnifique groupe de chant</p>	<p><b>Faiblesses</b></p> <p>Savoir-faire organisationnels Système financier Classement Trop de bavardages</p>
<p><b>Opportunités</b></p> <p>Travailler en partenariat avec l'église catholique sur un projet d'orphelinat Se produire lors d'une manifestation inter-dénominationnelle de chant Lancer dans les villages de chacun de ses membres un programme de vie positive pour les personnes vivant avec le VIH</p>	<p><b>Menaces</b></p> <p>Conflits civils entre les diverses tribus Mauvaise récolte Mauvaise santé Besoins contradictoires émanant de l'intérieur de l'église</p>



### e) Évaluation à partir d'une frise chronologique

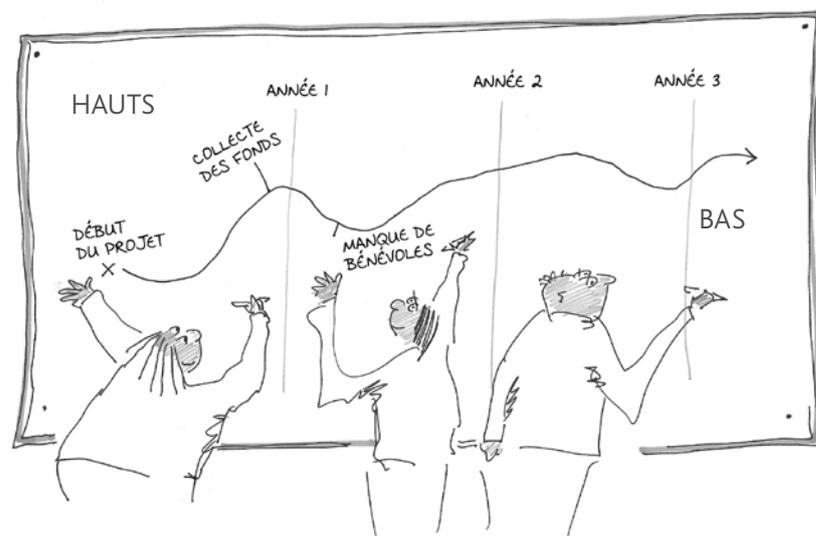
L'objectif de cet outil est de faire le bilan d'un projet depuis son origine et de noter les hauts et les bas ainsi que les réalisations. Il faut environ une heure pour le terminer.

Vous aurez besoin de grandes feuilles de papier, attachées ensemble pour former une longue bande, et de marqueurs.

#### Étapes essentielles :

1. Dérouler le papier sur des tables ou au sol et expliquer qu'une extrémité du papier représente l'origine du projet.
2. Le groupe tire un trait de ce point-là jusqu'à aujourd'hui. Ce faisant, les participants doivent noter les événements importants de cette période, tant les positifs que les négatifs.
3. Encourager le groupe à coller des images qui symbolisent les expériences positives et négatives.
4. Quand la frise est achevée, encourager les participants à parler de ce qui a contribué aux expériences positives et négatives. Leur demander d'étudier ce qu'ils ont appris et ce qu'ils feraient autrement dans un nouveau projet.

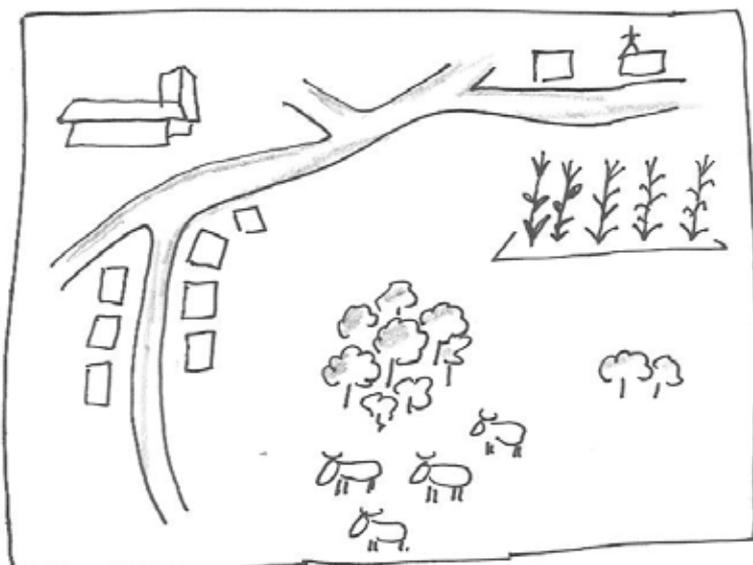
Des frises chronologiques distinctes peuvent être faites pour l'église et pour la collectivité, ou peuvent être combinées. À la fin des discussions, il peut être bon de saisir l'occasion pour inviter à la prière et à la réflexion sur ce que Dieu a fait.



### f) Évaluation à partir d'une cartographie

L'objectif de cet outil est de découvrir quels sont les changements les plus grands qui ont eu lieu dans la collectivité. Il demande environ 30 minutes.

Vous aurez besoin de grandes feuilles de papier et de marqueurs.

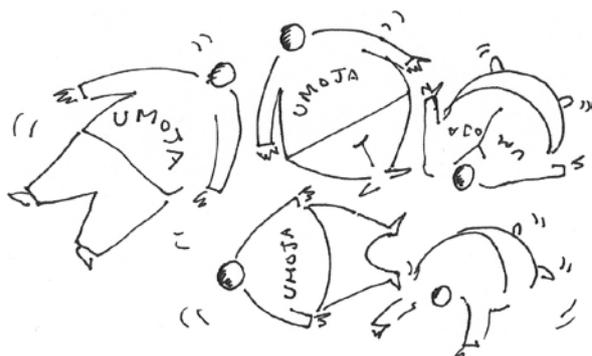


#### Étapes essentielles :

1. Répartir les participants en groupes de sept à huit.
2. Donner une grande feuille de papier à chaque groupe et lui demander de tracer un plan de la région, avec les routes, les caractéristiques importantes et les bons endroits.
3. Demander aux groupes d'exprimer à bâtons rompus quels sont les plus grands changements dans la région depuis le démarrage du projet et de les dessiner sur le plan. Relever les changements qui découlent du processus.
4. Chaque groupe dispose ensuite de quatre voix à allouer aux changements qu'il considère comme étant les plus importants.
5. Demander à chaque groupe de faire un compte-rendu et de noter les résultats sur son plan.
6. Si possible, encourager l'ensemble du groupe à tracer un plan unique qui résume les comptes-rendus de tous les plans.



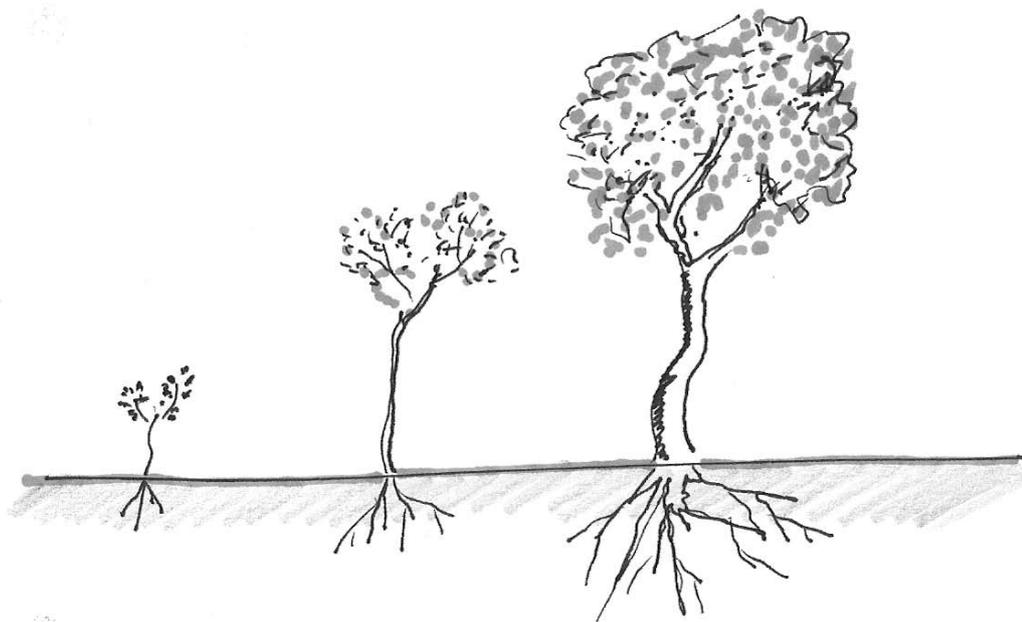
## 6. Élargir et adapter le programme Umoja



## Élargir et adapter le programme Umoja

### Introduction

**Umoja** peut avoir un impact spectaculaire sur la vie d'une église ou d'une collectivité. Mais si la dénomination d'églises ou l'organisation chrétienne qui assure la facilitation d'**Umoja** apporte un soutien, un engagement et une attention à la hauteur de l'enjeu, le programme peut avoir un impact spectaculaire sur tout un district, voire des régions et des pays entiers, quand des centaines d'églises s'engagent dans le processus avec la collectivité où elles sont implantées. La clé consiste à établir **Umoja** au cœur de la vision, de la structure et de la réflexion de l'organisation.



Pour y parvenir, l'organisation qui assure la facilitation d'**Umoja** (que ce soit une dénomination d'églises ou une organisation chrétienne) doit explorer les domaines clés suivants :

1. Aider les hauts responsables de l'organisation à s'approprier complètement et à diriger **Umoja**
2. Adapter les structures ecclésiales et organisationnelles pour permettre une meilleure croissance d'**Umoja**
3. Aider les responsables de l'église locale à considérer **Umoja** comme partie intégrante de leur ministère
4. Comment développer des formateurs de facilitateurs d'**Umoja**
5. Comment faciliter des visites auprès des collectivités **Umoja**
6. Adapter **Umoja** à des contextes spécifiques.

## 1. Aider les hauts responsables de l'organisation à s'approprier complètement et à diriger Umoja

Plus haut dans ce manuel, nous avons étudié la façon d'aider les hauts responsables de l'église à saisir la vision d'**Umoja** pour pouvoir ensuite la transmettre à d'autres. Pour augmenter de façon significative le nombre de communautés **Umoja**, les hauts responsables doivent passer du stade de visionnaires engagés dans **Umoja** à celui de personnes qui se sont pleinement approprié le processus au sein de leur organisation et prennent l'initiative.

Voici quelques moyens pour les aider à franchir ce cap :

### **1. Les impliquer dans l'évaluation des premières églises et collectivités Umoja.**

C'est là un moyen utile pour leur donner l'occasion de consacrer un temps spécifique à l'évaluation et à l'analyse des conséquences d'**Umoja**. Cela peut aussi les aider à réfléchir aux implications sur une direction future du programme et de l'organisation.

### **2. Les emmener voir ce qui se passe dans les collectivités pour renouveler leur vision.**

S'il peut s'avérer difficile d'impliquer des hauts responsables dans le processus d'évaluation, il peut être plus facile d'obtenir qu'ils aillent visiter des églises et collectivités **Umoja**. Voir ce qui se passe et entendre les récits de transformation que donnent des membres de la collectivité peut influencer énormément leur désir de soutenir et d'accroître l'engagement de leur église ou organisation vis-à-vis d'**Umoja**.

### **3. Les encourager à réévaluer la vision et la mission de l'église ou de l'organisation ainsi que ses divers départements, à la lumière des leçons tirées d'Umoja.**

**Umoja** peut mettre en évidence une approche complètement différente du travail de développement de l'église, voire du travail pastoral de l'église. Réévaluer la mission de la dénomination ou de l'organisation tout entière à la lumière des principes d'**Umoja**, comme la participation, l'autonomie, l'initiative partant de l'église et la pérennité, peut conduire à des changements spectaculaires.

### **4. Les encourager à inclure Umoja comme un élément important de leur planification stratégique et de leur affectation des moyens.**

Il arrive souvent que les programmes **Umoja** démarrent comme une petite excroissance en marge d'un département de développement d'une organisation et financée par des bailleurs de fonds extérieurs. Cependant, pour qu'**Umoja** devienne un élément vital de l'organisation, il est essentiel d'aider les hauts responsables à réfléchir à fond sur la façon d'intégrer **Umoja** dans les stratégies centrales de l'église ou de l'organisation, et de commencer à lui donner la priorité dans l'allocation de ses moyens.



## 2. Adapter les structures ecclésiales et organisationnelles pour permettre une meilleure croissance d'Umoja

Quand les hauts responsables se sont pleinement approprié **Umoja** et en prennent la tête, il est important d'évaluer les structures courantes de l'organisation (que ce soit une dénomination d'églises ou une organisation chrétienne) pour voir si elles sont les meilleures pour permettre une croissance du programme **Umoja**.

Dans de nombreuses dénominations d'églises, il y a un département pour le développement et un département pour le ministère ecclésial totalement distincts. Dans un tel cas, il convient de réfléchir soigneusement à qui devrait endosser la responsabilité de gérer **Umoja**.

L'expansion d'**Umoja** dans une dénomination d'églises peut se faire soit en le maintenant à l'intérieur d'un département de l'église pour le développement, soit en le maintenant à l'intérieur d'un département de l'église pour le ministère.



Département de l'église pour le développement



Département de l'église pour le ministère

Le tableau ci-dessous souligne les avantages et inconvénients respectifs de ces deux approches.

Approche	Avantages	Inconvénients	Commentaires
<b>Umoja</b> dans un département pour le développement	Aide le département pour le développement à avoir un lien plus fort avec les églises locales. <b>Umoja</b> peut puiser tout un éventail de soutiens techniques dans le département pour le développement (p. ex. santé, eau et assainissement, agriculture, génération de revenus).	Perçu comme un moyen de plus qui reçoit beaucoup de financement de la part des bailleurs de fonds. Perçu par certains membres du clergé comme éloigné de l'église locale.	Certaines dénominations d'églises qui ont choisi d'étendre de façon importante leur programme <b>Umoja</b> ont décidé que c'était la cible la plus appropriée de leur expertise développementale et ont commencé à réduire leur investissement dans leurs autres activités de développement plus spécifiquement sectorielles.
<b>Umoja</b> dans un département pour le ministère	Rend <b>Umoja</b> plus central à la vie et au ministère de l'église locale. Tend à obtenir plus de soutien de la part de l'église locale et des responsables de l'église.	Peut avoir plus de mal à accéder à un soutien technique. Peut avoir plus de mal à accéder à un financement initial en raison du manque de relations avec des bailleurs de fonds de la part du département des ministères.	Dans certains contextes ecclésiaux, <b>Umoja</b> a commencé comme un programme à l'intérieur du département pour le développement mais, quand les hauts responsables ont décidé d'étendre le programme à toute l'église, ils l'ont fait entrer dans l'un des départements pour le ministère de l'église.

Dans le contexte asiatique, il y a des cas où **Umoja** ne peut se dérouler qu'à partir d'une organisation de base communautaire locale.

### Coordinateurs Umoja au niveau d'une zone

À mesure de l'expansion du programme **Umoja**, il ne sera plus possible à un(e) seul(e) coordinateur(trice) de programme **Umoja** de former et gérer tous les facilitateurs. Il sera nécessaire d'avoir des coordinateurs au niveau d'une zone ou d'une région, qui seront responsables du travail avec les facilitateurs dans une zone donnée.

En Ouganda, une dénomination d'églises a créé une structure qui pourrait servir pour la gestion des coordinateurs au niveau d'une zone. Les coordinateurs du programme au niveau des régions ont pour supérieur hiérarchique le coordinateur national du programme **Umoja**, mais ont pour base les bureaux régionaux de l'église et ont un contact journalier avec le reste du personnel régional de l'église. Ce qui signifie qu'ils sont impliqués dans les principales réunions régionales, où ils peuvent promouvoir **Umoja** et peuvent rencontrer régulièrement le personnel supérieur régional. Ceci étant, ils restent encore sous la direction d'une personne ayant une connaissance spécialisée de leur travail.



### Cultiver et entretenir le personnel clé

**Umoja** autonomise les personnes et leur donne de nouveaux savoir-faire et une plus grande assurance. Il n'est donc pas surprenant que les coordinateurs du programme **Umoja** soient vus comme des personnes importantes de leur église ou dénomination et soient promus à d'autres tâches. Leur départ peut présenter une épreuve pour le programme **Umoja**.

Dès le départ, les dénominations et organisations doivent réfléchir à comment elles peuvent susciter de nouveaux responsables pour remplacer ceux qui sont mutés. Elles doivent également étudier à quel point elles considèrent le programme **Umoja** comme stratégique. Si les responsables de l'église le voient comme un élément clé, alors ils doivent bien réfléchir avant de muter du personnel d'**Umoja** vers un nouveau rôle.



### 3. Aider les responsables de l'église locale à considérer Umoja comme partie intégrante de leur ministère

Étendre **Umoja** dans toute une zone géographique ou toute une dénomination est largement favorisé quand les responsables de l'église locale voient dans **Umoja** un moyen important qui les aide à exercer leur ministère. Si les responsables de l'église locale perçoivent **Umoja** comme n'étant qu'une initiative d'un département pour le développement ou d'une organisation chrétienne à laquelle on leur demande de participer, l'expansion d'**Umoja** restera toujours limitée.



Cependant, là où **Umoja** est vu par les responsables de l'église comme apportant une transformation à leurs églises et collectivités – contribuant à faire croître les dons et l'engagement dans l'église, aidant à équiper et motiver les membres de l'église pour un service actif dans l'église et permettant à l'église de trouver un rôle clair et apprécié dans la vie de la collectivité – on ne manquera pas de responsables d'église locale désireux de démarrer **Umoja**.

Voici quelques façons d'aider les responsables de l'église locale à saisir la vision :

#### **1. Organiser la visite par les responsables de l'église locale d'églises et de collectivités où Umoja est déjà en œuvre**

Nous avons déjà mentionné l'efficacité de telles visites pour stimuler les visiteurs (voir page 19). Si de telles visites sont suivies d'ateliers pour aider les responsables de l'église locale à réfléchir sur ce qu'ils ont vu, entendu et appris, ainsi qu'à la façon dont ils peuvent y répondre, cela contribuera à encourager beaucoup plus d'églises à commencer **Umoja** dans leur collectivité.

## 2. Encourager les responsables de l'église locale impliqués dans Umoja à partager leurs histoires lors des rassemblements régionaux de l'église

Quand les responsables de l'église entendent ce qui se passe dans d'autres églises grâce à Umoja, cela les pousse à s'engager.



## 3. Encourager les églises et collectivités Umoja à « le transmettre » aux collectivités voisines

Quand une église et une collectivité commencent Umoja, les collectivités voisines commencent à voir les conséquences positives et veulent le faire également. Aider une église et une collectivité Umoja à faire part de leurs connaissances et expériences est un moyen très simple et rapide de faire grandir le nombre de collectivités Umoja.

## 4. Identifier des « champions » pour promouvoir Umoja

Dans certains contextes, avoir des responsables chrétiens influents qui font preuve d'initiative pour promouvoir Umoja peut être très utile, que ce soit dans les réunions auxquelles ils assistent ou dans les cultes où ils prennent la parole. Les emmener faire une visite personnelle de collectivités transformées par Umoja et leur communiquer des rapports réguliers leur permettront de parler en connaissance de cause.

De même, encourager les responsables régionaux de l'église à soutenir et promouvoir Umoja peut être très efficace, du fait qu'ils ont souvent la charge de superviser plusieurs responsables d'églises locales.



## 5. Obtenir une couverture médiatique d'Umoja

Utiliser les médias pour parler de récits de ce qui se passe dans les collectivités Umoja peut aider à atteindre un large public et donner du crédit au programme. Ces médias peuvent aller des journaux régionaux de l'église aux journaux et programmes radio nationaux. Une telle couverture peut aussi beaucoup encourager les collectivités elles-mêmes, en les aidant à prendre conscience de tout ce qu'elles sont en train de réaliser.

Bien évidemment, dans les contextes de tensions politiques, ethniques ou religieuses, la valeur d'une couverture médiatique doit être soupesée face aux dangers potentiels.

## 6. Encourager les facultés de théologie à enseigner Umoja dans le cadre de leur formation de responsables d'église

Certaines dénominations ont inclus un module sur **Umoja** dans leur programme de formation théologique. Elles enseignent à tous les étudiants le fondement biblique, la théorie et la pratique d'**Umoja**. Ce qui signifie que tous les nouveaux responsables d'église sont équipés pour faciliter **Umoja** dans leur église. Quand la formation est donnée à ceux qui ont déjà des responsabilités dans l'église, on a l'avantage qu'ils sont en mesure d'appliquer immédiatement leur formation.

## 4. Comment développer des formateurs de facilitateurs d'Umoja

Le besoin d'un plus grand nombre de facilitateurs se fera sentir à mesure de l'accroissement du nombre d'églises et de collectivités intéressées par une participation à **Umoja**. Pour répondre à cette demande, il sera impossible à une seule personne d'assurer toute la formation, la préparation et le mentorat des facilitateurs. Il faudra que d'autres soient formés pour exécuter la formation des nouveaux facilitateurs.

Ces « formateurs de facilitateurs » seront normalement issus du premier groupe de facilitateurs, ceux qui auront fait preuve d'une compréhension particulièrement bonne du processus et d'une capacité de facilitation.

Un bon point de départ serait de leur fournir le Guide de la facilitation (s'ils n'en possèdent pas encore), ainsi que les sections 3 (Comment recruter et former des facilitateurs) et 4.1 (Comment suivre et préparer des facilitateurs) du présent manuel.

En outre, vous pourrez envisager de leur apporter le soutien suivant :

- Mentorat (par exemple : quand vous exécutez une formation, les impliquer comme co-formateur et leur faire un compte-rendu sur le déroulement de leur formation)
- Accompagnement (par exemple : assister à leurs ateliers de formation et en faire un compte-rendu)
- Leur donner une formation supplémentaire sur les savoir-faire de facilitation (par exemple : vous pouvez utiliser le Manuel des savoir-faire de facilitation PILIERS – voir page 117 pour les détails).



## 5. Comment faciliter des visites auprès des collectivités Umoja

Rendre visite à des collectivités pour voir **Umoja** en pratique peut être un moyen très efficace pour stimuler les gens et les encourager à s'impliquer eux-mêmes dans **Umoja**.

Voici quelques indications utiles :

### 1. Choisir une collectivité à visiter

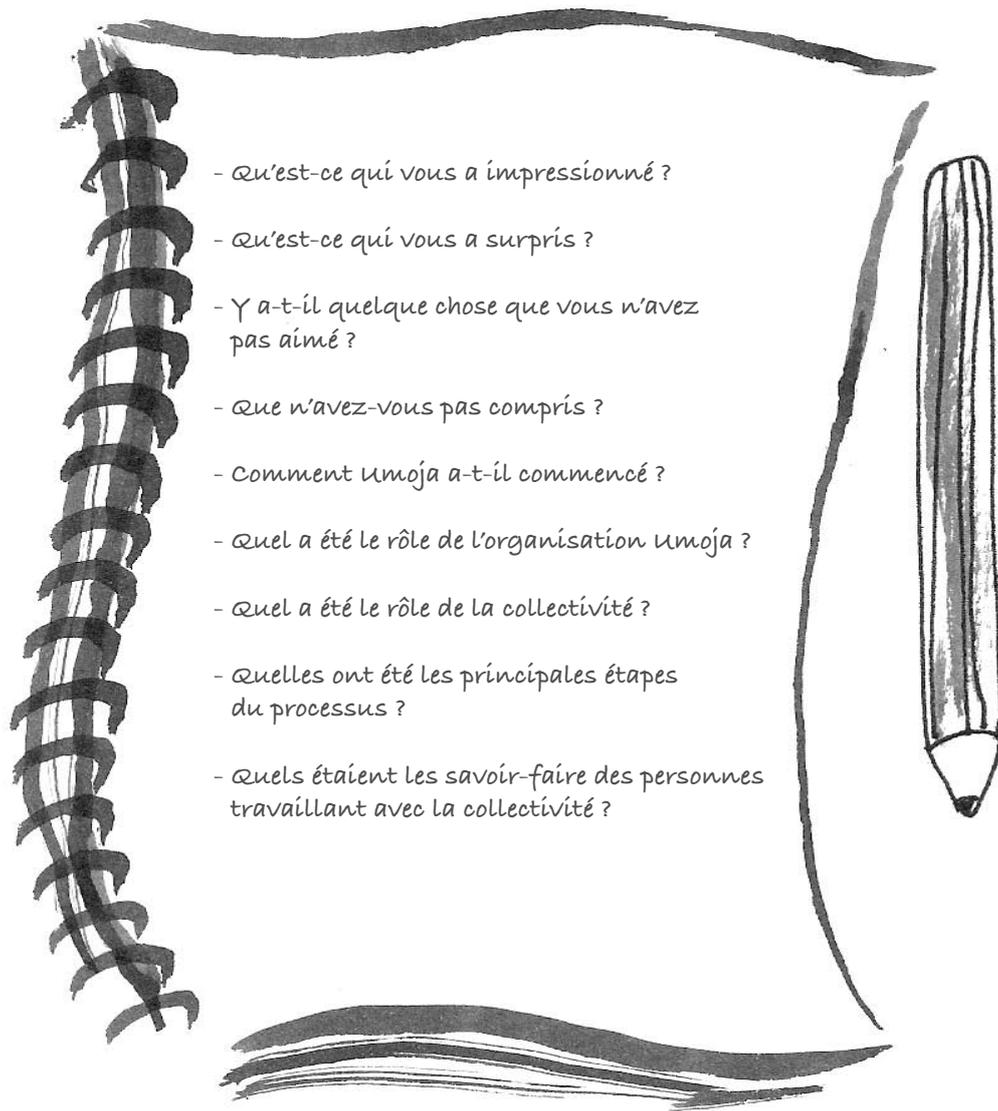
Aller faire une pré-visite de la collectivité pour évaluer si elle convient et les leçons qui pourraient être tirées par les visiteurs. Les questions importantes à poser pour évaluer si une collectivité convient sont :

- Cette collectivité présente-t-elle un exemple stimulant d'**Umoja** ?
- Y a-t-il des membres de l'église et de la collectivité prêts à parler de leurs expériences ?
- Y a-t-il des personnes (facilitateur(trice), responsable de l'église locale ou membre du groupe local de coordination) capables d'expliquer l'approche d'**Umoja** et de répondre aux questions ?
- Y a-t-il dans le voisinage d'autres collectivités **Umoja** ? Dans ce cas, les personnes pourraient-elles visiter ces diverses collectivités pour voir comment l'approche a été mise en œuvre dans des contextes différents ?
- Y a-t-il des leçons tirées par la collectivité **Umoja** qui seraient pertinentes au contexte de ceux qui lui rendent visite ?
- Y a-t-il des raisons pour lesquelles une visite pourrait être préjudiciable à la collectivité ? Est-il possible de régler ces questions avant la visite ou faut-il choisir une autre collectivité ?
- Avez-vous un plan de soutien mis en place pour les participants si la visite les pousse à vouloir s'impliquer dans **Umoja** dans leur propre collectivité ?
- Comment allez-vous prévoir la logistique de la visite ? Étudier des questions comme le transport, la restauration et l'hébergement.
- Outre le remboursement des dépenses encourues par la collectivité d'accueil, des honoraires ou un cachet seront-ils attendus ou appropriés ?

## 2. Tenir un atelier préliminaire à la visite

Il peut être utile de tenir un atelier préliminaire à la visite pour ceux qui y participeront, de manière à passer en revue les principes d'Umoja et à leur fournir une compréhension de base de l'approche Umoja.

Pendant l'atelier, aider les participants à établir une liste des questions importantes qui pourront stimuler leur réflexion tant pendant qu'après la visite. Voici quelques questions qui pourraient figurer sur cette liste :



- Qu'est-ce qui vous a impressionné ?
- Qu'est-ce qui vous a surpris ?
- Y a-t-il quelque chose que vous n'avez pas aimé ?
- Que n'avez-vous pas compris ?
- Comment Umoja a-t-il commencé ?
- Quel a été le rôle de l'organisation Umoja ?
- Quel a été le rôle de la collectivité ?
- Quelles ont été les principales étapes du processus ?
- Quels étaient les savoir-faire des personnes travaillant avec la collectivité ?

### 3. Pendant la visite

Pendant la visite, faire en sorte que les participants rencontrent une grande diversité de personnes de l'église et de la collectivité. Par exemple, il peut être utile que les participants entendent les réflexions des responsables communautaires, des pasteurs des églises, des membres d'église, des femmes, des enfants, etc. Les enfants ont parfois du mal à s'exprimer en présence d'adultes, il est donc important de trouver des moyens pour qu'ils le fassent en toute sécurité.



### 4. Après la visite

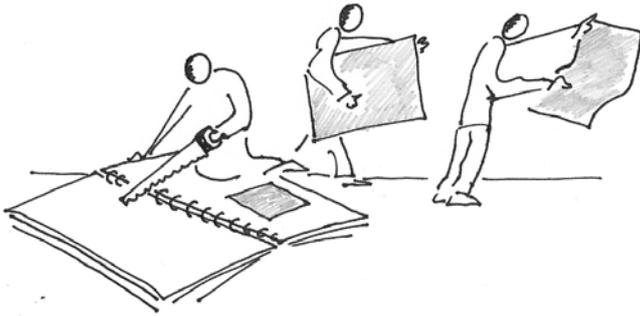
Immédiatement après la visite (si possible le lendemain), tenir un nouvel atelier pour aider les participants à réfléchir sur ce qu'ils ont vu et appris, et pour penser à ce qu'ils vont faire par conséquent. Cette dernière partie pourrait être écrite comme un plan d'action qu'il serait possible de partager ensuite avec d'autres. Il faut donner beaucoup de temps à cela. Le processus de réflexion ne devrait pas être précipité.

Un suivi de la visite est lui aussi crucial pour ne pas perdre les bienfaits de la visite. Vous pourriez, par exemple, prendre contact avec les participants pour parler de leur plan d'action dans les deux mois suivant la visite et, le cas échéant, proposer un soutien et des conseils pour les aider à mettre en œuvre leur plan.

## 6. Adapter Umoja à des contextes spécifiques

### Introduction

Il est important de penser au contexte dans lequel vous allez utiliser **Umoja** et d'adapter le matériel en conséquence. Le Guide de la facilitation n'a pas été écrit comme plan que tout le monde doit suivre à la lettre. Nous espérons que chaque groupe qui utilise **Umoja** le pétrira de sa propre expérience unique pour mettre au point un nouveau processus qui fonctionne pour lui dans son contexte.



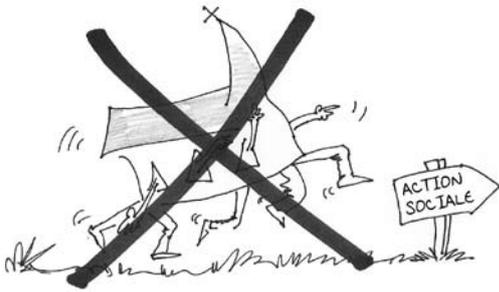
Par exemple, l'approche d'**Umoja** décrite dans le Guide de la facilitation peut très bien fonctionner telle quelle dans un village rural où l'église est un élément reconnu et respecté de la collectivité. Cependant, le processus peut nécessiter quelques adaptations pour fonctionner en milieu urbain, ou dans les situations où l'église elle-même est marginalisée ou persécutée.

Dans cette section, plutôt que d'essayer de donner un rapport complet et détaillé sur la façon d'adapter **Umoja** pour répondre à tous les contextes, nous nous concentrerons sur l'expérience de praticiens dans deux domaines :

- Des contextes où l'église locale est marginalisée et voit ses activités limitées par la loi.
- Des contextes urbains où la « collectivité » peut être plus fragmentée.

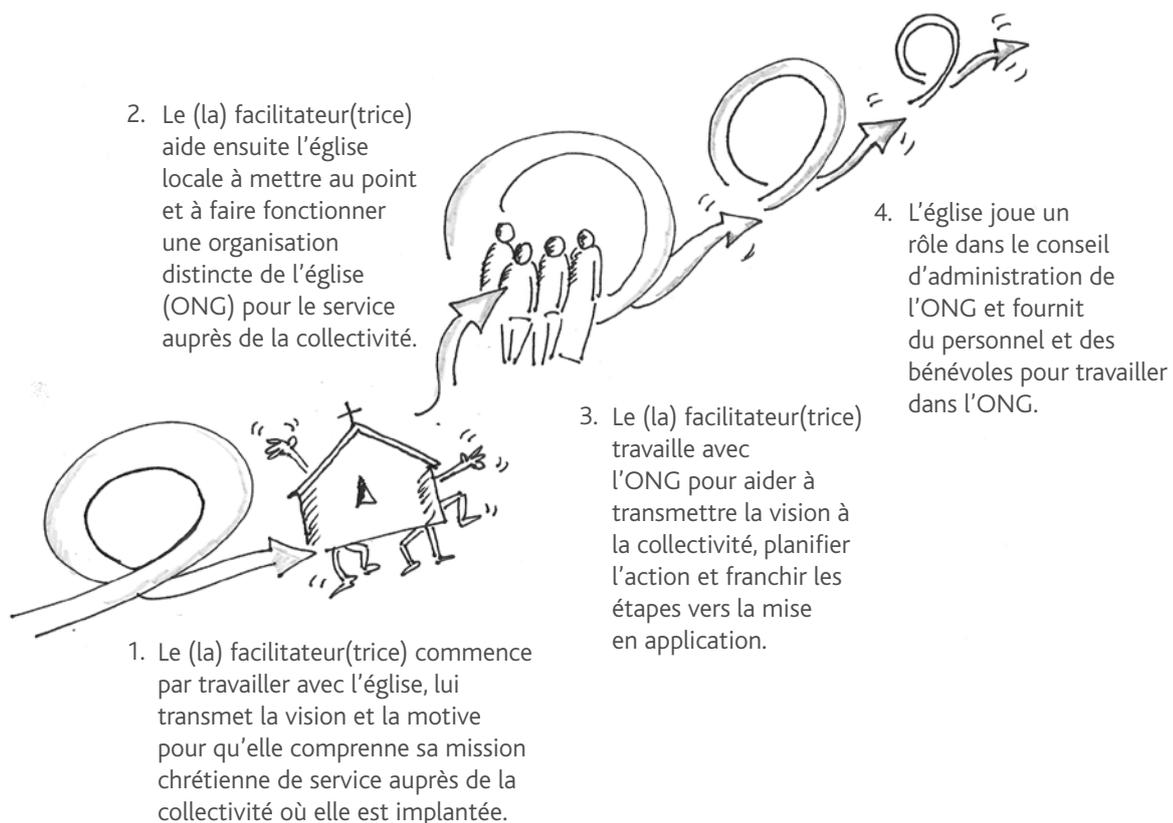
Cela pourra donner des idées sur les possibilités d'adapter d'**Umoja** à d'autres contextes.

### a) Comment utiliser Umoja là où l'église rencontre des restrictions légales



Dans de nombreuses parties du monde, l'église locale rencontre des restrictions légales portant sur ce qu'elle peut faire dans la collectivité. Par exemple, il peut être illégal pour un chrétien de parler de sa foi, ou pour une personne d'une autre confession de se convertir au christianisme. Il peut également arriver que l'église locale n'ait pas le droit de pratiquer une activité sociale.

Dans un tel contexte, nous recommandons l'approche suivante :



2. Le (la) facilitateur(trice) aide ensuite l'église locale à mettre au point et à faire fonctionner une organisation distincte de l'église (ONG) pour le service auprès de la collectivité.

3. Le (la) facilitateur(trice) travaille avec l'ONG pour aider à transmettre la vision à la collectivité, planifier l'action et franchir les étapes vers la mise en application.

4. L'église joue un rôle dans le conseil d'administration de l'ONG et fournit du personnel et des bénévoles pour travailler dans l'ONG.

1. Le (la) facilitateur(trice) commence par travailler avec l'église, lui transmet la vision et la motive pour qu'elle comprenne sa mission chrétienne de service auprès de la collectivité où elle est implantée.

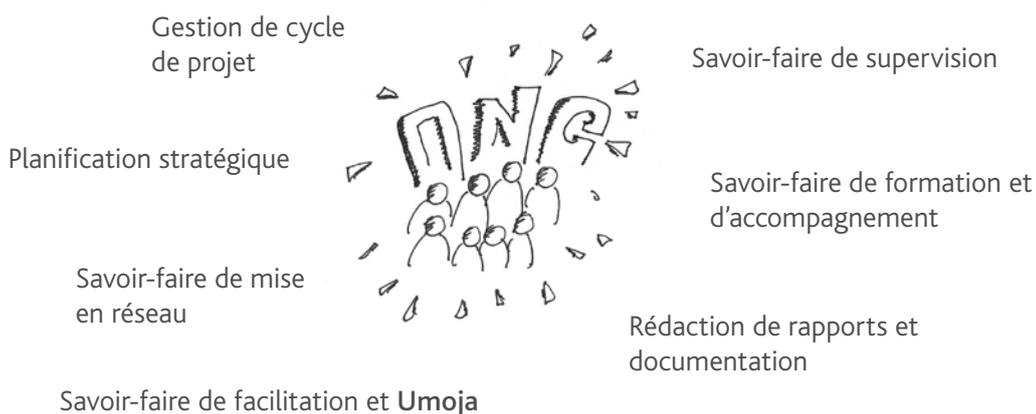
### Établir une ONG (organisation non gouvernementale)

L'ONG doit être financée et dotée de moyens par l'église ou des églises locales dès son origine. Elle ne doit pas dépendre d'un financement extérieur et elle doit rendre des comptes vis-à-vis des églises locales. Il arrive que des ONG soient établies et deviennent ensuite indépendantes de l'église, faisant leurs propres affaires et perdant le lien avec les églises qui les ont fondées. Dans l'approche **Umoja**, il est très important que l'ONG rende des comptes à l'église locale et soit soutenue par elle – qu'elle soit le véhicule de l'église locale pour servir la collectivité.

Ci-contre, vous avez les priorités de formation que le (la) facilitateur(trice) doit étudier quand il (elle) forme une église dans la mise sur pied d'une ONG.



Les membres de l'église, choisis pour aider à coordonner les activités de l'ONG, doivent recevoir une formation en :



Le reste des étapes d'**Umoja** peut avoir lieu pratiquement sans modification, mais en ayant pour catalyseur de la mobilisation communautaire l'ONG nouvellement formée. Une partie fondamentale du rôle de l'ONG consistera à faire en sorte que l'église reste informée du processus et qu'elle y participe. Les études bibliques du Guide de la facilitation pourront être utilisées à chaque étape avec l'église, et pourront aussi servir d'outil important de réflexion pour les membres de l'ONG.

## b) Adapter Umoja à un contexte urbain

Avantages à faire **Umoja** dans des villes de moyenne ou grande importance

Coopération entre des réseaux informels et des groupes d'intérêt

Accès à du matériel et des moyens pour générer des revenus

Accès à des marchés étendus et divers



Beaucoup d'occasions de travailler avec des groupes différents

Accès à une vaste source d'expertises et de savoir-faire divers

Difficultés à faire **Umoja** dans des villes de moyenne ou grande importance

Exigences contradictoires d'un style de vie urbain

Population mobile et parfois fluctuante

Certaines collectivités ne sont pas clairement définies dans une zone géographique



Certains des groupes les plus vulnérables et marginalisés sont moins faciles à identifier

Les collectivités dépendent de l'économie monétaire provenant de la vente de produits ou du travail

Quand on conçoit un programme **Umoja** dans une ville de moyenne ou grande importance, il est important de reconnaître les avantages (recensés à la page précédente) pour voir comment ils peuvent servir de base et être utilisés à bon escient. Il est également important de reconnaître les difficultés qui pourraient limiter l'échelle et la portée d'**Umoja**, par comparaison avec ce qui se passe dans une zone rurale.

Conseils pour travailler dans des villes de moyenne et grande importance

1. Les collectivités étant moins clairement définies, il peut être préférable de travailler avec des groupes distincts comme les groupes d'entraide entre femmes, les marchands ambulants, les jeunes et des groupes particuliers de travailleurs au bas salaire.
2. Il peut être préférable de former de petits groupes de coordination à partir de chacun de ces groupes distincts.
3. Le programme devrait chercher à s'appuyer sur les possibilités à disposition dans les villes de moyenne ou grande importance pour générer des revenus pour de petits groupes et des individus vulnérables. De telles activités pourraient être :
  - mise en place de clubs d'épargne pour des groupes
  - groupes d'entraide et coopératives
  - formation à la petite entreprise
  - formation professionnelle.
4. Là où il y a des collectivités distinctes au sein des villes de moyenne ou grande importance, il peut y avoir des possibilités d'améliorer les services et la fourniture d'infrastructures. De telles activités pourraient être :
  - faire pression sur les autorités locales pour de meilleurs services
  - un meilleur accès à l'eau et à l'électricité
  - un meilleur habitat
  - garantir les droits au logement et à la propriété
  - amélioration de l'eau et l'assainissement
  - amélioration de l'accès à l'éducation pour les enfants
  - amélioration de l'accès aux services de santé et aux cliniques.
5. Dans les grandes villes, la prévalence du VIH, du sida et de la tuberculose tend à être plus grande. Là où ils sont identifiés comme des problèmes importants, les initiatives suivantes pourraient être envisagées :
  - mise en place de centres de conseil et dépistage volontaire (CDV)
  - activités de sensibilisation au VIH et au sida
  - activités rémunératrices alternatives pour les travailleurs commerciaux du sexe
  - soutien et activités génératrices de revenus pour les personnes vivant avec le VIH ou le sida
  - fourniture de logement, éducation et génération de revenus pour les veuves et les orphelins.

Le processus d'utilisation d'**Umoja** dans les villes de moyenne et grande importance est assez semblable à celui qui est utilisé dans les zones rurales. La principale différence consiste à définir avec quels groupes travailler. Quand il y a des collectivités distinctes, il s'agit de découvrir le degré de cohésion d'un groupe pour que quelque chose puisse être réalisé.

## Dernières pensées

On t'a fait connaître, ô homme, ce qui est bien ;  
et ce que l'Éternel demande de toi,  
c'est que tu pratiques la justice, que tu  
aimes la miséricorde et que tu marches  
humblement avec ton Dieu.



Michée 6.8

Nous prions pour que vous ayez la force de tenir le coup à long terme – pas la force sombre de celui qui tient bon en serrant les dents, mais la force rayonnante que Dieu donne. C'est une force qui supporte l'insupportable et envahit de joie, remerciant le Père qui nous rend assez forts pour prendre part à toutes les choses merveilleuses qu'il a en réserve pour nous.

Colossiens 1.11 (traduction libre de la version anglaise The Message)



## Appendices

A. Rôles clés dans le processus <b>Umoja</b>	109
B. Récits de transformation	112

## A. Rôles clés dans le processus Umoja

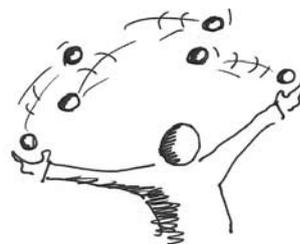
Le nombre important de personnes très différentes qui sont impliquées dans **Umoja** rend utile le recensement du rôle joué par chacune dans le processus. Il est important que des femmes aussi bien que des hommes soient impliqués dans ces rôles.

### i) Coordinateur(trice) du programme

La personne qui coordonne le programme gère, au nom de sa dénomination d'églises ou de son organisation chrétienne, l'ensemble du programme **Umoja**.

Son rôle consiste à :

- collaborer à propos du processus avec les hauts responsables des dénominations d'églises
- travailler avec les hauts responsables de l'église à identifier les églises locales et les collectivités appropriées avec lesquelles travailler
- recruter les facilitateurs locaux
- faire en sorte que les personnes qui forment les facilitateurs locaux soient bien soutenues et que le processus soit adapté au contexte local
- suivre et évaluer le programme
- communiquer régulièrement avec les hauts responsables de l'église et avec l'église en général pour susciter un intérêt et un engagement croissants dans le processus, afin de trouver le financement nécessaire au programme.



### ii) Formateur(trice)

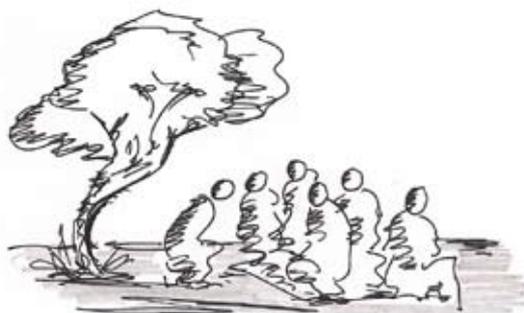
La personne chargée de la formation doit avoir une bonne expérience d'**Umoja**. (Ce peut être la même personne que celle qui coordonne le programme.) Son rôle consiste à :

- former et soutenir un certain nombre de facilitateurs.

### iii) Facilitateur(trice) local(e)

Le (la) facilitateur(trice) local(e) peut être extérieur(e) à la collectivité ou être une personne qualifiée et crédible de la collectivité. Son rôle consiste à :

- travailler avec une église locale et une collectivité au niveau de base, en les accompagnant pour franchir les diverses étapes d'**Umoja**.



#### iv) Responsable d'église locale

Son rôle consiste à :

- travailler aux côtés du facilitateur, ou de la facilitatrice, dans la transmission de la vision à l'église en vue de l'action et en relation avec les structures communautaires.

NB : Dans certains cas, quand le responsable de l'église possède des savoir-faire de facilitation (pas seulement de prédication), il peut être bon qu'il soit le facilitateur.

#### v) Église locale

Son rôle consiste à :

- s'engager pleinement dans **Umoja** par les études bibliques et les activités
- initier les projets locaux et leur fournir les ressources comme moyen de montrer à la collectivité ce qui est possible
- encourager tous les membres de la collectivité à s'impliquer dans **Umoja**
- être des membres actifs de la collectivité en aidant à mettre en œuvre les actions communautaires.

#### vi) Collectivité

Son rôle, guidé par le (la) facilitateur(trice), consiste à :

- identifier et analyser les besoins et les moyens en son sein
- participer à la prise de décision
- s'impliquer dans la mise en application de ces décisions.



#### vii) Responsables communautaires

Leur rôle consiste à :

- encourager un niveau élevé de participation de la collectivité dans **Umoja**
- faire partie du processus décisionnel
- aider à mettre en œuvre les projets.



### viii) Groupe local de coordination

Il s'agit d'un groupe élu par la collectivité qui vient en aide au facilitateur ou à la facilitatrice. Son rôle consiste à :

- aider pour l'organisation des rencontres communautaires
- coordonner la collecte d'informations
- faire en sorte qu'il y ait une réflexion communautaire régulière à propos du processus.

### ix) Hauts responsables d'église

Le rôle des hauts responsables de la dénomination, ou du réseau d'églises locales, engagés dans le processus **Umoja** consiste à :

- promouvoir **Umoja** au sein de leur dénomination ou organisation par des prédications, des rencontres, etc.
- faire en sorte qu'il y ait un personnel et des moyens suffisants pour permettre au processus de voir le jour
- suivre le programme régulièrement au niveau supérieur des réunions de comité
- rendre visite aux églises et collectivités engagées dans le processus **Umoja**
- planifier et permettre la croissance du programme dans toutes les églises dont ils sont responsables.



## B. Récits de transformation

Voici deux récits montrant les conséquences de programmes de type **Umoja** – l'un vient d'Afrique, l'autre d'Asie.

### Étude de cas : Bain communautaire antiparasitaire d'Olkeri, Narok, Kenya



Olkeri est l'une des nombreuses collectivités de Narok qui sont passées par le processus **Umoja**. Le processus a démarré en 2000 et les résultats significatifs ont été évalués en juillet 2006.

Le bain antiparasitaire pour bétail d'Olkeri avait été à l'origine fourni par le gouvernement, mais s'était délabré après quelque temps. Au cours du processus **Umoja**, la collectivité avait identifié sa réparation comme l'une des priorités de son plan d'action.

Un élément important du processus a été d'encourager la collectivité à analyser pourquoi le bain antiparasitaire était tombé en ruines et ce qu'elle pourrait faire autrement pour éviter que cela ne se reproduise.

Les parents d'élèves des écoles locales ont décidé de prendre la responsabilité des réparations et de la remise en fonction du bain antiparasitaire, parce qu'ils étaient tous propriétaires de bétail et voyaient l'importance de sa remise en fonctionnement. Ils ont décidé de faire que les utilisateurs du bain antiparasitaire doivent rendre des comptes à la collectivité. Ils ont mis au point un règlement pour l'utilisation du bain antiparasitaire et ont fixé une cotisation pour son utilisation. Ils ont organisé des entretiens d'embauche pour choisir un nouveau surveillant qui serait payé sur les revenus engendrés par le bain antiparasitaire et qui devrait dénoncer tout membre de la collectivité qui ne respecterait pas le règlement. Ils ont établi un système de contraventions pour les infractions aux règles, et ce système a été mis en application avec succès.

## Conséquence

Le bain antiparasitaire a contribué directement aux résultats suivants :

- Un déclin des principales maladies du bétail sur les trois dernières années. Ce qui, à son tour, a eu pour conséquence un accroissement de la taille des troupeaux et de meilleurs revenus pour les ménages.
- Le bain a généré assez de revenus pour le salaire du surveillant et pour la fourniture de produit traitant pour le bain.
- Le revenu a suffi pour contribuer également à améliorer les salles de classe et d'autres aspects de l'école.
- Le processus a permis aux parents d'acquérir un certain nombre de savoir-faire, parmi lesquels planifier et budgétiser, faire passer des entrevues et sélectionner, ainsi que mettre au point des systèmes pour rendre des comptes.

Il y a eu des conséquences très importantes résultant du processus **Umoja** :

- La construction de l'ancien bâtiment d'église d'Olkeri a été achevée et un nouveau bâtiment d'église pour une assemblée de soixante membres a été commencé.
- À Olkeri, trois nouvelles salles de classe permanentes ont été construites et sont utilisées.
- De nombreux membres de la collectivité ont commencé à améliorer leur bétail, en particulier par l'introduction d'espèces améliorées.
- En 2000, il n'existait aucun groupe d'entraide. Aujourd'hui huit groupes actifs ont été formés et participent au fonctionnement de petites entreprises, générant de l'argent pour les besoins domestiques.
- La collectivité a nommé un comité de développement qui se réunit une fois par mois et qui est formé d'hommes et de femmes.

### Étude de cas : Wholistic Development Organisation [organisation de développement holistique], Cambodge

#### Arrière-plan

Au Cambodge, au cours des années 1970, le régime oppressif des Khmers Rouges a réduit la capacité des gens à prendre soin de leur famille, à prendre des décisions communautaires et à participer à des activités communautaires. Il en résulte que les réponses des églises locales aux besoins de la collectivité sont souvent orientées vers le secours d'urgence, ce qui crée la dépendance.

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

But du travail de WDO :

Établir des groupes centraux chrétiens pour faciliter les initiatives communautaires qui contribuent à la sécurité alimentaire, à l'amélioration des revenus et de la santé.

Étapes du processus

1. Sélection et formation des facilitateurs.
2. Sélection des communautés cibles. Les communautés sont choisies par WDO en fonction des besoins et de la maturité de l'église locale et de ses dirigeants.
3. Formation de groupes centraux chrétiens issus de la communauté.
4. Analyse des besoins communautaires et planification de l'action.
5. Passer à l'action. La collectivité passe à l'action pour résoudre ses problèmes. Les facilitateurs de développement communautaire et le groupe central chrétien facilitent le processus.
6. Développer la capacité du groupe central chrétien. Les facilitateurs en développement communautaire investissent leur temps à équiper les membres du groupe central chrétien tout au long du processus pour que ceux-ci puissent un jour gérer les initiatives dans la communauté avec un soutien restreint.

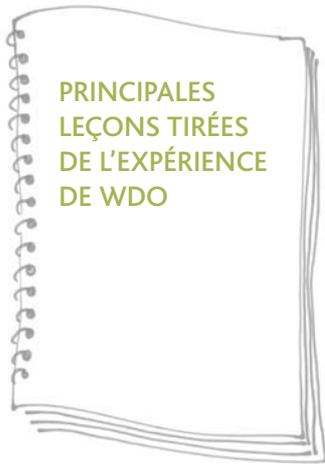
#### Trapeang Keh

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



## Conséquence

1. Les attitudes et les relations entre les membres de la collectivité ont changé sur les points suivants :
  - Il y a moins de perturbation sociale parce que les hommes n'ont plus la nécessité de migrer.
  - Les discussions communautaires ont encouragé les hommes à écouter les femmes.
  - Cela a eu pour conséquence un plus grand respect des hommes pour les femmes.
  - Il y a moins de violences conjugales et plus de partage des tâches soi-disant féminines par les hommes, comme le jardinage, la corvée d'eau et la cuisine.
  - Il y a moins de querelles et de luttes dans le village et moins d'alcoolisme.
  - Le processus décisionnel est plus juste et plus représentatif.
  
2. Les attitudes à l'égard de l'église ont changé également :
  - Les chrétiens ont acquis plus de confiance pour prendre en charge leurs voisins et partager leur foi.
  - Il y a moins de persécution et plus de respect pour les chrétiens.
  - L'église a grandi et aujourd'hui tous les foyers sauf deux assistent aux rencontres de l'église locale.



### **1. Ceux qui ont eux-mêmes connu la pauvreté sont souvent les meilleurs facilitateurs**

Les facilitateurs n'ont besoin d'avoir aucune qualification ou expérience dans le domaine du développement. En fait, ceux qui ont des qualifications formelles sont souvent moins prompts à rester dans les communautés ou à se rendre dans des coins reculés. Ils ne sont pas restés longtemps avec WDO.

Les facilitateurs ont été prêts à passer du temps dans la communauté, y compris à y passer la nuit, ce que peu de travailleurs dans le domaine du développement sont prêts à faire. Ceci a entraîné la formation de relations profondes qui ont assuré le succès du processus de mobilisation.

### **2. La construction de relations aide à briser la dépendance communautaire**

Au début du processus, les collectivités étaient souvent réticentes face aux approches participatives et à l'accent mis sur l'importance de l'engagement et de la responsabilité communautaires. WDO a remporté ce défi en investissant du temps dans chaque communauté, en construisant des relations et en partageant la vision du travail.

### **3. Les structures de pouvoir existantes peuvent se sentir menacées par le processus**

Les structures de pouvoir local comme les comités de développement du village se sont parfois senties menacées parce que le processus rend le pouvoir aux pauvres et leur donne une voix. Le processus accomplit souvent dans une communauté beaucoup plus en quelques mois que les comités de développement de village n'accomplissent en plusieurs années.

### **4. Le processus fonctionne mieux avec des églises locales bien établies**

Les églises trop jeunes et immatures étaient incapables de prendre la responsabilité d'être des catalyseurs pour le processus de mobilisation. Elles ont vu le processus comme une opportunité pour faire grandir l'église en offrant l'aide comme une motivation à la conversion, plutôt que de le considérer comme une opportunité pour que l'église locale montre qu'elle se préoccupe de la communauté.

## Bibliographie

Vous trouverez ci-dessous une liste des livres qui peuvent vous être utiles :

Feuerstein M (1986) *Partners in Evaluation – Evaluating Development and Community Programmes with Participants*, Macmillan

Chambers R (1983) *Rural Development – Putting the Last First*, Longman

Hope A, Timmel S (1988) *Training for Transformation – A Handbook for Community Workers*, Mambo Press

Kaner S (2001) *Facilitator's Guide to Participatory Decision-making*, New Society Publishers

Andrews D (2006) *Compassionate Community Work*, (Piquant Editions)

Pretty J, Guijt I, Thompson J, Scoones I (1995) *Participatory Learning and Action*, IIED

### Publications Tearfund

(toutes peuvent être téléchargées gratuitement en ligne sur [www.tearfund.org/tilz](http://www.tearfund.org/tilz))

Blackman R., Clarke S. et Carter I., 2004, *Manuel des savoir-faire de facilitation*, Tearfund

Carter I., 2004, *Mobiliser l'Église, Guide PILIERS*, Tearfund

Carter I., 2003, *Mobiliser la communauté, Guide PILIERS*, Tearfund

Blackman R (2007) *ROOTS 11 – Les partenariats avec l'église locale*, Tearfund

Blackman R (2003) *ROOTS 4 – Renforcer la paix dans nos communautés*, Tearfund

Blackman R (2006) *ROOTS 10 – Gouvernance au sein des organisations*, Tearfund

Voir aussi <http://tilz.tearfund.org/Churches+FRENCH/> pour une large sélection d'articles, d'études de cas et de guides déontologiques sur la mobilisation de l'église.

