



Se structurer en collectif pour gagner en pouvoir d'agir



*Les processus de structuration en collectif*

*Collectif Former pour Transformer - 2020*

Ce document est mis à disposition selon les termes de la **Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International**.

Vous êtes libres de reproduire, distribuer et communiquer ce document au public. Néanmoins, vous devez **respecter les conditions suivantes** : vous devez citer le nom de l'auteur original de la manière indiquée par l'auteur ou autrice de l'œuvre ou le titulaire des droits qui vous confère cette autorisation (mais pas d'une manière qui suggérerait qu'ils ou elles vous soutiennent ou approuvent votre utilisation de l'œuvre) ; vous n'avez pas le droit d'utiliser ce document à des fins commerciales ; vous n'avez pas le droit de modifier, de transformer ou d'adapter ce document. Le texte intégral du contrat est disponible à l'adresse suivante :

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>

# Sommaire

1	Introduction	Page 04
2	Accompagner la structuration : quels processus ?	Page 16
3	L'émergence	Page 18
4	La consolidation	Page 20
5	La résilience	Page 24
6	L'autonomie	Page 28
7	Devenir acteur du changement social	Page 32
8	Récapitulatif	Page 36

# 1 Introduction

Se structurer  
en collectif

*pour gagner*

en

**POUVOIR  
D'AGIR**

« La structuration en collectif pour gagner en pouvoir d'agir » est au cœur de la vision politique pour la transformation sociale du Collectif Former pour Transformer.

## Pourquoi est-ce important ?

- La constitution de groupes ou de collectifs vient souvent accompagner des formations émancipatrices.

C'est une manière de poursuivre l'apprentissage en mettant l'accent sur le passage à l'action.

- Pour les populations en situations de vulnérabilités, le groupe ou le collectif est un espace qui va le former mais aussi auquel il va contribuer.
- La force du collectif permet à ses membres de prendre conscience de certains rapports sociaux ou relations qui les enferment, et d'agir dessus collectivement.

Le collectif, c'est aussi **un tremplin vers le changement social**.

L'émancipation ne suffit pas à combattre les rapports de domination et à changer la société.

Ce sont les **actions collectives solidaires** qui y contribuent.

Une fois fonctionnels dans leurs contextes, les collectifs peuvent se saisir d'opportunités ou impulser des projets qui participent à créer d'autres façons de vivre ou de produire de la richesse.

Pour toutes ces raisons, les collectifs de populations font l'objet d'une grande attention de la part des organisations membres du Collectif *Former pour Transformer*<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Le Collectif **Former pour Transformer** créé sous l'impulsion de Frères des Hommes, rassemble en 2020 : MPP (Haïti), CENCA (Pérou), UGPM (Sénégal), APEF (RDC), Duhamic-Adri-Rwanda), Adenya (Rwanda), Fédina (Inde), Batik International (France), Frères des Hommes (France).

# 4 livrets comme **SUPPORTS** de **réflexion**

Voici 4 livrets, comme 4 coups de projecteur pour mieux comprendre les façons de faire des équipes de l'**APEF**, de **CENCA** et de l'**UGPM**.

Destinés aux animateurs et aux formateurs, ces livrets partagent des leçons apprises et des questionnements afin d'améliorer l'accompagnement de collectifs.

En espérant que cela inspire celles et ceux qui y travaillent au quotidien !

- 1 Des collectifs pour s'émanciper !
- 2 Gouvernance et prévention des rapports de domination dans les collectifs
- 3 Six pratiques d'accompagnement des collectifs
- 4 Les processus de structuration en collectif

Plus spécifiquement, ce livret porte sur **les processus de structuration en collectif**. Il ressort de l'analyse transversale que les étapes de structuration ne se succèdent pas nécessairement mais peuvent s'enchevêtrer avec parfois des phases de consolidation, d'érosion des dynamiques, de relance, etc. Chaque trajectoire de collectif est spécifique.

Une capitalisation  
croisée ✕ comme  
méthode ↙  
d'apprentissage

---

## 2017

---

**Séminaire de  
lancement du  
Collectif Former  
pour Transformer.**

Le sujet « La structuration des collectifs de populations » est choisi comme axe d'apprentissage.

---

## 2018

---

**Animation d'un  
cycle de webinaires.**

Le sujet s'affine !

**Nouveau séminaire  
du Collectif Former  
pour Transformer.**

Un premier groupe de travail se constitue.

**Lancement de la  
capitalisation  
croisée.**

Cartographie des pratiques et expériences des organisations membres du groupe de travail.

---

## 2019

---

**Animation d'ateliers  
et d'entretiens  
auprès de collectifs  
de populations au  
Sénégal, Pérou et en  
RDC.**

APEF, CENCA et UGPM s'organisent en interne pour animer leurs capitalisations et rédiger leurs synthèses.

**Nouveau séminaire  
du Collectif Former  
pour Transformer.**

Les 3 organisations partagent les enseignements tirés de leurs capitalisations. L'analyse transversale est amorcée.

---

## 2020

---

**Des  
apprentissages  
pour l'APEF,  
CENCA, l'UGPM et  
pour les autres  
membres du  
Collectif !**

L'analyse transversale est rédigée<sup>2</sup> et prend la forme de 4 livrets. Des productions par organisation sont réalisées.

<sup>2</sup> Jean-Eudes BEURET, consultant indépendant, a apporté un appui méthodologique à Frères des Hommes et a rédigé l'analyse transversale.

---

Les  
3 organisations  
au ♥  
de la  
capitalisation

---



L'APEF travaille auprès des femmes du Sud Kivu (région de la République Démocratique du Congo) aussi bien dans une approche économique avec un appui au développement d'activités génératrices de revenus que dans la promotion de leurs droits grâce à de la sensibilisation.

L'APEF propose des formations métiers :

Coupe-couture, teinture, broderie pendant 4 à 6 mois puis invite les femmes des **Unités de Production Collectives (UPC)**. Il s'agit de petites coopératives de production de 4 à 6 membres.



Ces UPC sont un moyen pour accélérer l'insertion socioéconomique des femmes et surtout un levier pour gagner en pouvoir d'agir.

La capitalisation de l'APEF a porté sur **2 Unités de Productions Collectives (UPC), la Charité et Amina** dont les pratiques de structuration capitalisées s'étalent sur 20 ans.

### Quelques caractéristiques des UPC :

#### Organisation

Un **comité d'élués** et une répartition des tâches dans l'activité économique en fonction des compétences

#### Composition

**4 à 6 membres,**  
toutes **artisanes**

#### Échelle

**Activité économique**  
plus souvent **locale**

#### Types d'activités

**Production de vêtements** destinés à la vente, visites **marketing**, **échanges d'expériences** entre UPC, **gestion** d'une caisse d'entraide solidaire...



**CENCA** travaille essentiellement à Lima, au Pérou, autour d'un enjeu majeur

de cette capitale : l'exode rural croissant qui conduit à l'extension de la ville et à la construction de quartiers populaires précaires et vulnérables en périphérie de la capitale.

En 2014, pour la réalisation d'une étude sur la gestion du territoire, CENCA se dit qu'il « faut la faire avec les gens. »

Sont choisies des personnes qui ont déjà une trajectoire de travail avec CENCA et qui ont une certaine légitimité dans leur communauté, qu'ils soient dirigeants communautaires ou non.



Avec eux, CENCA valide l'étude, les questions. Ensemble ils questionnent les hypothèses, puis organisent la réalisation d'entretiens sur le terrain et créent des commissions thématiques.

Cette étude permet de consolider un groupe qui va être remobilisé pour une autre étude (observatoire des risques quotidiens).

**L'équipe communautaire est née.**

*Quelques caractéristiques de l'équipe communautaire, objet de la capitalisation de CENCA :*

*Organisation*

**Pas de représentant, collectif ouvert avec des entrées et des sorties**

*Composition*

**Une douzaine de membres**

*Échelle*

**Le quartier de Mariatégui, à Lima**

*Types d'activités*

**Cartographie communautaire, formation technique et sociale, logement populaire, économie sociale et solidaire...**



L'UGPM a la volonté, dans la zone de Meckhé (région de Thiès au Sénégal), d'aider les familles à développer leurs exploitations agricoles à travers des pratiques agro-écologiques durables mais aussi en diversifiant leurs sources de revenus.

L'UGPM est composée de 76 groupements paysans.

Le but des groupements est l'autopromotion paysanne : **se former, se renforcer, défendre leurs droits, être un interlocuteur** pour influencer les politiques publiques. Il y a donc deux dimensions : technique et politique.



La capitalisation de l'UGPM a porté sur son accompagnement du **groupement paysan de Femboul**.

Il s'agit d'un groupement accompagné depuis plus de 10 ans qui est emblématique de l'animation de proximité qu'apporte l'UGPM dans le but de redynamiser les groupements paysans.

*Quelques caractéristiques du groupement de Femboul :*

*Organisation*

**Un président et une présidente**, pour respecter la parité. **Un bureau, une AG, des comités** pour la gestion d'activités communes

*Composition*

**51 membres, tous paysans**

*Échelle*

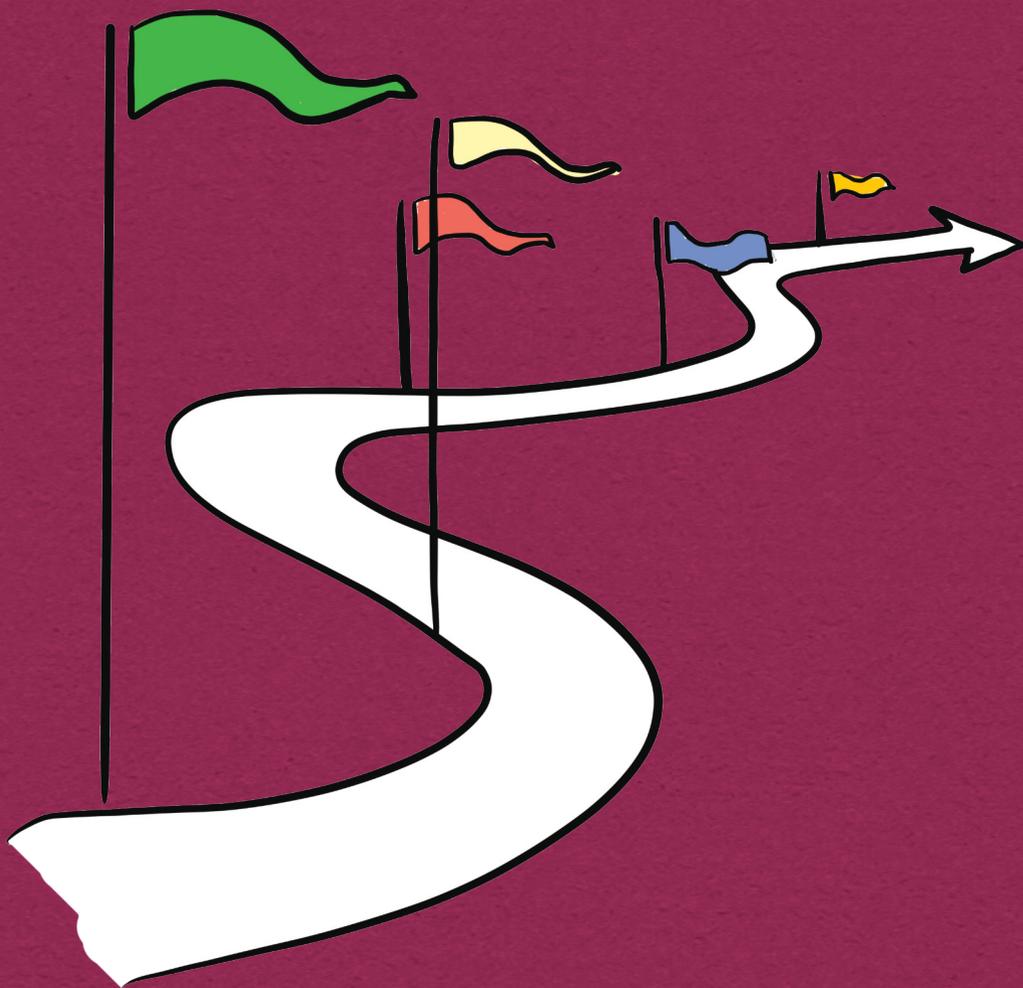
**Village**

*Types d'activités*

**Services aux membres** par l'entraide, **petits crédits, solidarité** par l'aide à un membre en cas de besoin, **formations, alphabétisation, gestion** d'un magasin collectif de céréales...

2

## Accompagner la structuration : quels processus ?



Au début de la capitalisation croisée, une hypothèse de structuration des collectifs fondée sur trois étapes avait été énoncée :

1  
Prise de conscience  
du collectif et  
définition d'une vision

2  
Passage à  
l'action

3  
Autonomie

Il s'avère finalement que les étapes ne se succèdent pas forcément, ou pas nécessairement dans cet ordre, et peuvent s'enchevêtrer avec parfois des phases de consolidation, d'érosion des dynamiques, de relance, etc.

Voici les différentes étapes de structuration de collectifs qui ressortent :

- > Émergence
- > Consolidation
- > Résilience
- > Autonomisation
- > Mise au service d'un changement social

# 3

## L'émergence



Il faut distinguer deux modalités d'émergence des collectifs. Soit l'émergence est impulsée et plus ou moins dirigée par un projet, soit elle n'est pas pensée dans un agenda, mais advient (ou non) au cours d'une action.

Sans que ce soit systématique, on observe que des formations peuvent être utilisées pour impulser des dynamiques de mise en collectif : on suggère aux apprenants de constituer des collectifs, qui peuvent être une condition d'accès à un soutien matériel.

**C'est le cas à l'APEF**, où la mise en collectif suit systématiquement un cycle de formation.

**Dans le cas de l'UGPM**, c'est beaucoup moins systématique mais

les pratiques d'animation-conscientisation autour du développement local sont vues comme des « *formations starters* » au moins pour démarrer sur certains thèmes.



**CENCA n'a pas d'agenda de création de collectifs.** Le processus d'émergence est décrit ainsi :

« *Les populations, avec une impulsion de CENCA, commencent à se réunir pour pouvoir approfondir certaines thématiques. Ce n'est pas un collectif émanant du projet, mais pas antérieur non plus à la dynamique du projet. C'est un prolongement.* »

### À retenir

L'émergence de collectifs est soit impulsée et plus ou moins dirigée par l'organisation d'appui, parfois à l'aide de « *formations starters* », soit l'émergence de collectifs advient comme le prolongement d'une action, sans agenda préétabli.

4

## La consolidation



Certaines organisations tentent de consolider les collectifs en misant à la fois sur des activités qui mobilisent les membres et sur la structuration/ institutionnalisation du collectif. La position de CENCA est différente et la comparaison est intéressante.

On distingue plusieurs axes d'opposition :

> **Doit-t-on insister sur les activités ou sur la construction de proximités ?**

Pour CENCA, la consolidation de l'équipe communautaire s'est faite à travers le travail commun : réunions, visites sur le terrain pour la cartographie des risques, etc. Ce sont les liens qui se créent qui sont mis en avant.

Pour CENCA, les activités sont des prétextes à la consolidation collective de l'équipe et à l'émancipation individuelle et collective.

Il est intéressant de constater que la consolidation est ici vue comme la construction de la cohésion, de l'identité du groupe

et de proximités fortes entre les membres.

> **Doit-t-on insister sur une orientation déterminée ou sur le fait que le collectif construise son propre cap ?**

CENCA signale que l'équipe communautaire, par rapport à son cap initial, s'est réorientée. Ce qui signifie qu'elle est ouverte à de nouvelles idées travaillées avec chacun.

Des organisations autres que CENCA ont contribué à dynamiser la vie collective, d'où l'importance de favoriser l'ouverture du collectif, au-delà de celui qui l'a impulsé. L'ouverture et une capacité à se « *recréer* » sont mis en avant comme des ingrédients essentiels de la consolidation.

> **La structuration et l'institutionnalisation, essentielle ou accessoire ?**

Aujourd'hui, l'équipe communautaire est décrite comme un « *collectif humain* » : c'est un réseau consolidé mais non formalisé, qui n'a pas une gouvernance organisée.

La structuration du collectif n'a pas été travaillée car elle était considérée, à ce stade, comme accessoire. Cela contraste, évidemment, avec des collectifs dotés de règlements intérieurs, statuts, charges électives, etc. Aujourd'hui, ses membres souhaitent sa reconnaissance formelle de façon à être reconnus comme des représentants et à avoir un accès plus facile à la municipalité et aux partenaires : ceci supposerait nécessairement une certaine structuration, mais celle-ci est principalement vue comme un moyen pour accéder aux autorités.

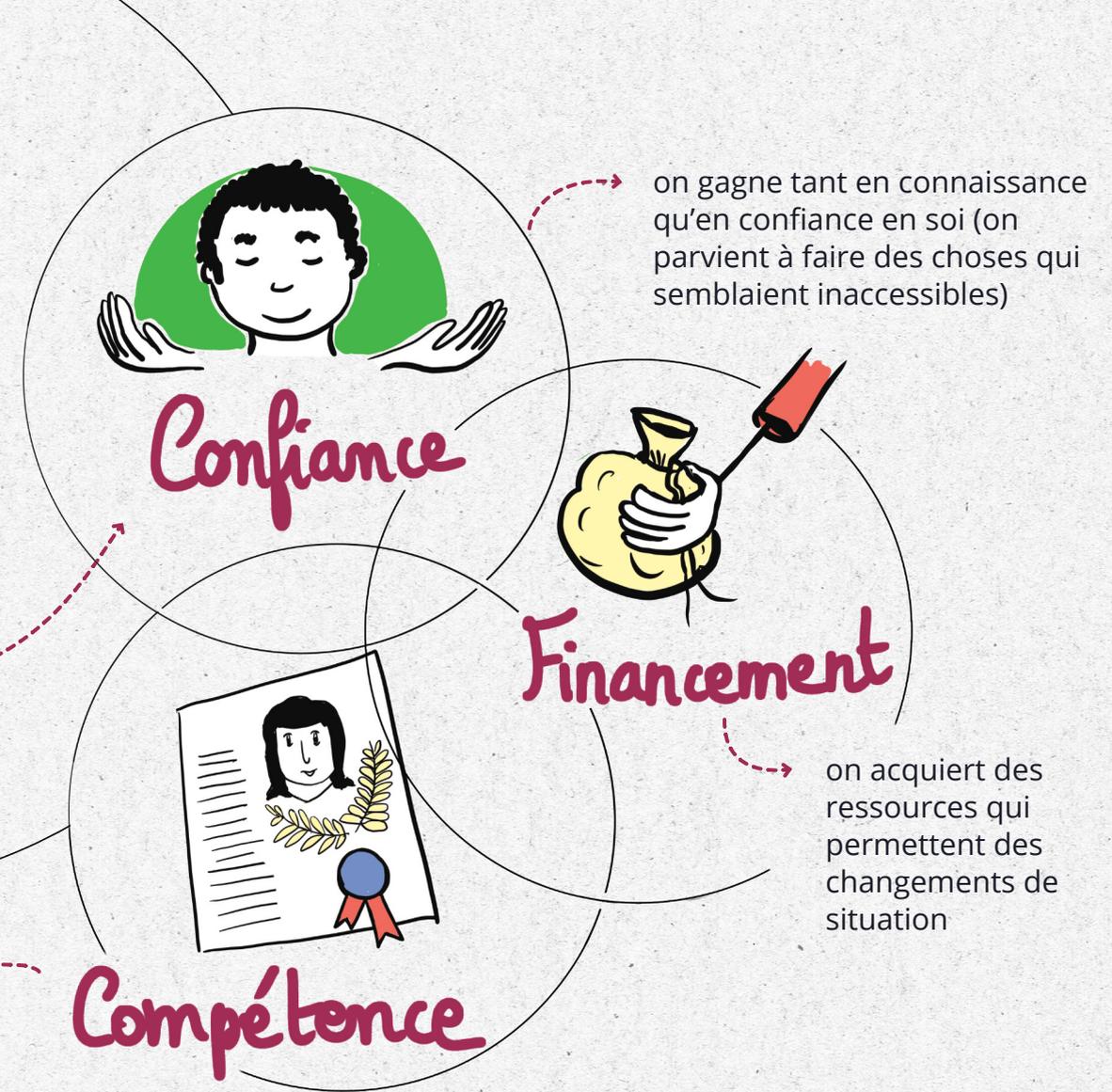
### À retenir

Pour certaines organisations, la consolidation repose d'abord sur les activités du collectif et sa structuration, parfois très formalisée. Pour d'autres, la consolidation du collectif repose, d'abord, sur une capacité à s'inventer, trouver son propre cap à partir de mises en lien vers des acteurs divers et d'activités qui ne sont pas une fin en soi mais un support pour l'émancipation.

A cette étape de consolidation, ce qui marque les membres des collectifs, ce sont des événements qui ont servi à l'émancipation individuelle : formation technique, alphabétisation, remise de fonds, etc. C'est-à-dire qu'ils évoquent des événements dont ils ont tiré des bénéfices personnels mais qui, selon eux, ont eu un impact fort dans la consolidation du groupe.

On peut classer ces événements en 3 catégories, comme **3 leviers d'émancipation individuelle au service du collectif**

on apprend des techniques qui changent des façons de faire

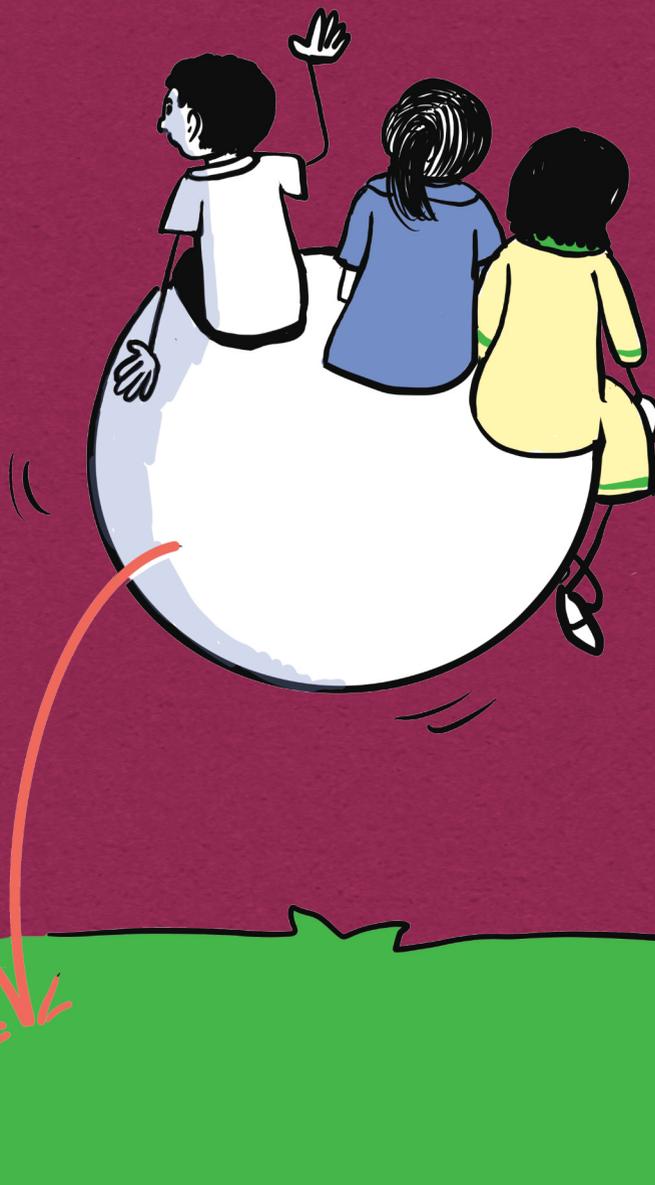


### À retenir

Des événements qui contribuent à l'émancipation individuelle (compétence, confiance, financement) permettent des changements de situation qui viennent consolider les collectifs.

# 5

## La résilience



Peut-on préparer les collectifs à certaines difficultés majeures, pour qu'ils soient capables de les surmonter, voire d'en ressortir encore plus forts (c'est l'idée du rebond, de la résilience) ?

La capitalisation permet de distinguer deux types de difficultés assez récurrentes.

**Par exemple à l'APEF, dans le cas de l'UPC La Charité**, après une phase de développement du collectif, une phase de délitement est survenue. Au fil du temps, des problèmes de fonctionnement du collectif sont apparus (négligence de certains membres, décès).

Aujourd'hui, le groupe ne travaille plus pour une production collective mais chacun travaille pour son ménage. Les membres restants participent tout de même aux activités de la plateforme de formation professionnelle autour de la teinture.

Les principaux motifs de difficultés sont :

- > La mobilité des membres (décès, mutation du mari...) : le départ d'un membre met en difficulté le groupe.
- > Des défauts de paiement dans le cas de commandes publiques importantes : le collectif n'a pas su obtenir suffisamment de garanties alors qu'il accédait à des marchés plus importants.

De là, résultent deux questions clés, auxquelles la capitalisation ne répond pas mais qui méritent d'être posées :

### **Comment rendre le collectif moins sensible au départ de membres clés ?**

Faut-il institutionnaliser davantage les relations entre les membres, répartir davantage les responsabilités, ou miser d'abord sur une identité et des engagements partagés plus que sur l'institutionnalisation ?

### **Comment préparer le collectif à affronter la sphère du politique ?**

Lorsque le collectif progresse, il peut être confronté au monde politique et à la commande publique, mais cela le met en danger (escroqueries, défauts de paiement) : comment mieux l'accompagner lorsqu'il a atteint ce stade de développement ?

**À l'UGPM**, la mobilité des membres du groupe est signalée parmi les principales difficultés à surmonter.

C'est un événement marquant. Pour autant, dans le groupement de Femboul, cela ne compromet pas les activités.

La taille du collectif joue bien sûr un rôle mais il est important de savoir ce qui explique la résilience de certains collectifs, alors que d'autres s'effondrent.



### **À retenir**

Les collectifs sont mis en difficultés ou en échec par deux facteurs assez récurrents qui sont la mobilité de membres clés et, une fois qu'ils ont atteint un certain niveau d'activité, la confrontation avec la sphère politique. Peut-on les préparer à être plus résilients ?



# 6

## L'autonomie



La plupart des membres du Collectif Former pour Transformer ont pour objectif l'autonomie des collectifs soutenus.

Mais de quelle autonomie s'agit-il ? Autonomie fonctionnelle et autonomie politique sont deux notions qui semblent faire sens.

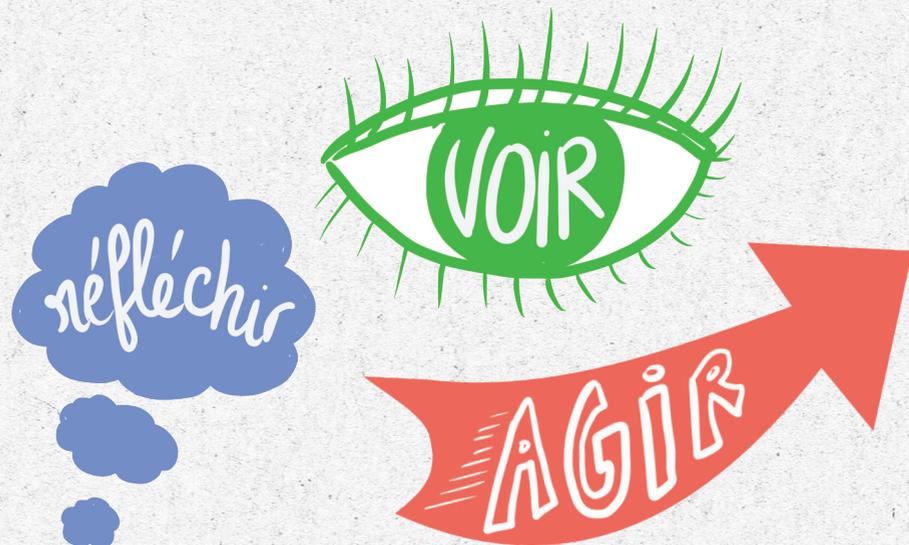
**A l'UGPM**, les groupements bénéficient d'un suivi étroit et ont peu de liberté pour choisir leur forme d'organisation.

Par contre, ils peuvent mener des actions eux-mêmes et chercher des partenaires. Ils reçoivent des formations organisationnelles pour que le groupement « devienne lui-même le plus autonome possible dans sa gestion et son organisation. »

**L'UGPM met en avant l'autopromotion comme objectif :**

« L'objectif est de permettre au groupement d'aller vers l'autopromotion (c'est-à-dire un groupement capable de voir, réfléchir et agir lui-même). »





On voit ici apparaître deux préoccupations :

- l'autonomie fonctionnelle : le collectif fonctionne de façon autonome;
- l'autonomie politique : le collectif pense par lui-même prend ses propres initiatives.

**CENCA met clairement en avant l'autonomie politique**, fondée sur une liberté d'initiative, associant initiatives collectives et individuelles.

### À retenir

Deux autonomies se distinguent : autonomie fonctionnelle (le collectif fonctionne en autonomie) et une autonomie politique (prise de pouvoir de penser et d'agir). Les deux ne vont pas toujours de pair et les organisations d'appui mettent souvent l'accent sur l'une ou l'autre.

### L'autonomie, avec ou sans accompagnement ?

L'équipe communautaire a toujours disposé de l'accompagnement de CENCA. L'objectif est-il qu'elle devienne autonome en agissant seule ou qu'il existe toujours une forme d'accompagnement ?

L'essentiel semble de « construire quelque chose ensemble. »

Dans le cadre d'un mouvement paysan comme l'UGPM, l'autonomie ne signifie pas non plus une déconnexion entre le collectif et l'organisation d'appui.

L'autonomie peut donc être envisagée de deux façons : avec ou sans accompagnement.

### À retenir

Être autonome, ce n'est pas nécessairement « agir seul. » L'autonomie peut aussi signifier que le collectif est autonome tout en gardant des relations de l'ordre de « l'action ensemble. »

# 7

## Devenir acteur du changement social



Au-delà de l'autonomie, le but est que le collectif ou que certains membres fassent le choix d'être partie prenante d'un changement social par une action collective solidaire.

### À l'échelle individuelle :

Le collectif sert l'émancipation d'individus appelés à être des acteurs du changement social soit dans leur collectif ou ailleurs.

### À l'échelle locale :

Les apprentissages servent les individus mais leurs bénéfices dépassent souvent les individus qui les reçoivent et servent un développement local.

- **Par exemple pour CENCA**, l'équipe communautaire a vocation à devenir une petite cellule de transformation sociale, de modification des relations de pouvoir dans le quartier.
- **Pour le groupement villageois de Femboul, accompagné par l'UGPM**, il est reconnu d'utilité publique pour le village ! Par exemple, la formation en « fumier petit ruminant » et en « compostage » a eu un grand impact pour les membres du groupement mais aussi pour le village puisque plusieurs personnes ont adopté cette pratique.
- **L'APEF a soutenu la création d'associations professionnelles** ou « de filières » et continue à structurer des organisations de filières à partir des UPC (Unités de Production Collectives).

## A d'autres échelles :

Via des réseaux ou instances, il existe une montée en échelle, du local au global.

- > **CENCA souhaite que l'équipe communautaire soit partie prenante d'un mouvement social** qui comprend les intellectuels, les ONG, les syndicats etc. Elle doit être partie prenante du développement de la conscience collective.
- > **A l'UGPM, chaque groupement agit localement**, à l'échelle du village, pour le bien de ses membres, mais les groupements soutiennent aussi la légitimité à l'UGPM pour agir à une échelle supérieure, en tant que force politique. L'UGPM est ainsi présente dans des instances nationales (FONGS, action paysanne, CNCR) et internationales (Via Campesina).



## *À retenir*

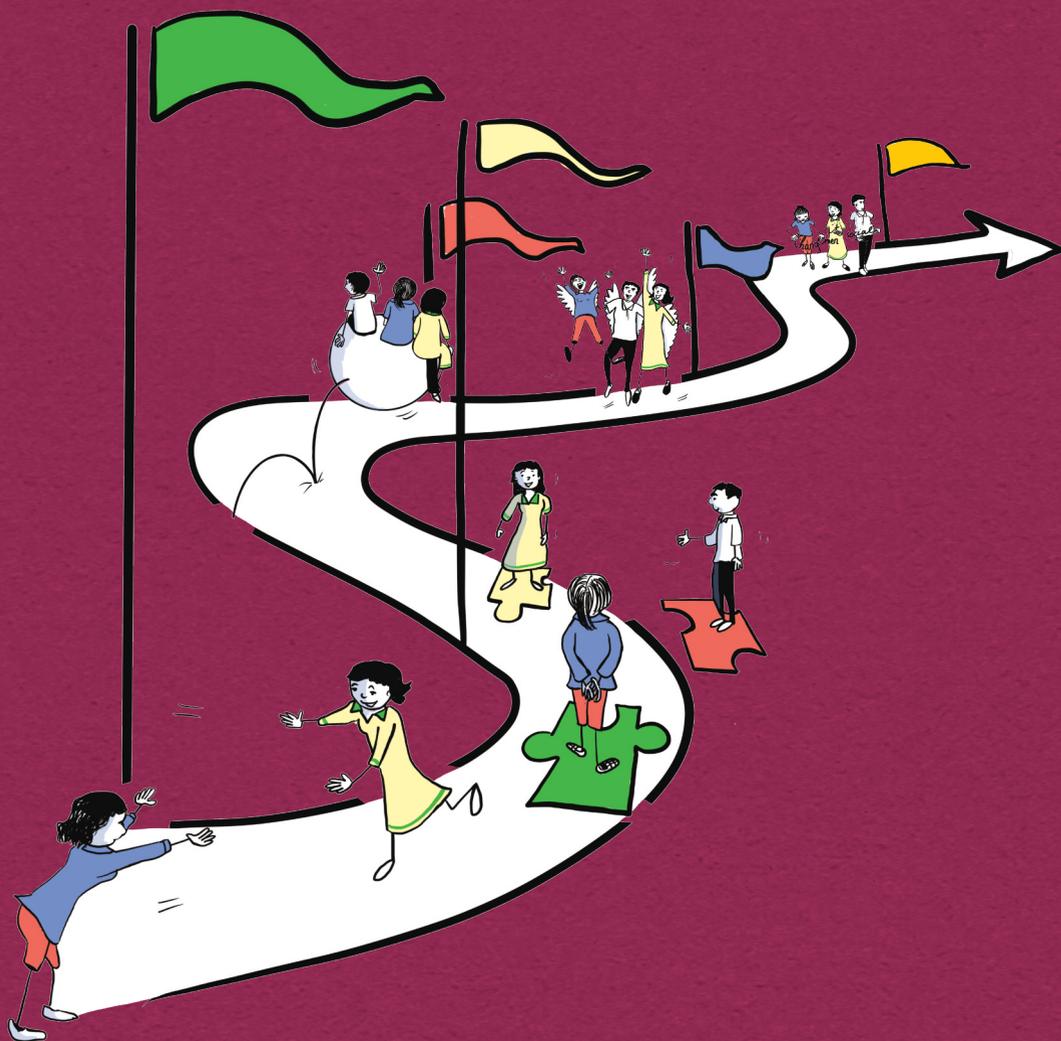
Le collectif peut devenir un acteur du changement social :

- > En contribuant à l'apprentissage d'individus qui peuvent être des acteurs de changement ici ou ailleurs ;
- > En étant partie prenante d'instances de niveau supérieur ou de mouvements sociaux permettant d'élargir l'échelle d'influence.

Il est important de porter ou d'accompagner cette montée en échelle.

# 8

## Récapitulatif



- 1 Voici les différentes étapes de structuration de collectifs qui ressortent :
  - > Émergence
  - > Consolidation
  - > Résilience
  - > Autonomisation
  - > Mise au service d'un changement social
- 2 L'émergence de collectifs est soit impulsée et plus ou moins dirigée par l'organisation d'appui, parfois à l'aide de « *formations starters* », soit l'émergence de collectifs advient comme le prolongement d'une action, sans agenda préétabli.
- 3 Pour certaines organisations, la consolidation repose d'abord sur les activités du collectif et sa structuration, parfois très formalisée. Pour d'autres, la consolidation du collectif repose d'abord sur sa capacité à s'inventer, trouver son propre cap à partir de mises en lien vers des acteurs divers et d'activités qui ne sont pas une fin en soi mais un support pour l'émancipation.

Des évènements qui contribuent à l'émancipation individuelle (compétence, confiance, financement) permettent des changements de situation qui viennent consolider les collectifs.
- 4 Les collectifs sont mis en difficulté ou en échec par deux facteurs assez récurrents que sont la mobilité de membres clés et, une fois qu'ils ont atteint un certain niveau d'activité, la confrontation avec la sphère politique. D'où une question pour aller plus loin : peut-on les préparer à être plus résilients ?

5. Deux autonomies se distinguent : autonomie fonctionnelle (le collectif fonctionne en autonomie) et une autonomie politique (prise de pouvoir de penser et d'agir). Les deux ne vont pas toujours de pair et les organisations d'appui mettent souvent l'accent sur l'une ou l'autre.

Etre autonome, ce n'est pas nécessairement « *agir seul.* »  
L'autonomie peut aussi signifier que le collectif est autonome tout en gardant des relations de l'ordre de « *l'action ensemble.* »

6. Le collectif peut devenir un acteur du changement social :

- En contribuant à l'apprentissage d'individus qui peuvent être des acteurs de changement ici ou ailleurs ;
- En étant partie prenante d'instances de niveau supérieur ou de mouvements sociaux permettant d'élargir l'échelle d'influence.

Il est important de porter ou d'accompagner cette montée en échelle.

Notes



Une capitalisation croisée des expériences de :



Capitalisation coordonnée et publiée par :



Avec le soutien de l'Agence Française de Développement :

