



Se structurer en
collectif pour gagner
en pouvoir d'agir

s'émanciper



Des collectifs pour
s'émanciper !

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	Apprendre ensemble pour s'émanciper	Page 16
3	Structurer des collectifs et agir au niveau local	Page 20
4	L'équilibre des intérêts	Page 24
5	Trois questions pour aller plus loin	Page 28
6	Récapitulatif	Page 32

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*¹.

¹ 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 !

Plus spécifiquement, **ce livret porte sur l'émancipation** et présente les bénéfices « *libérateurs* » qu'apportent les collectifs aux niveaux individuel, collectif et local.

La délicate recherche d'équilibre entre intérêts individuels/collectifs et intérêt économique/social y est aussi abordée.

- 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

*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 rédigée² et prend la forme de 4 livrets. Des productions par organisation sont réalisées.

² 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'élues** 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

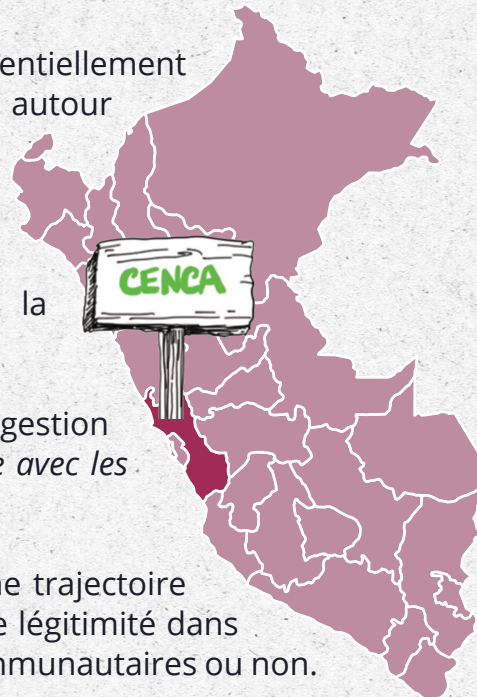
Production de vêtements destinés à la vente, visites **marketing**, **échanges d'expériences** entre UPC, **gestion** d'une caisse d'entraide solidaire...



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

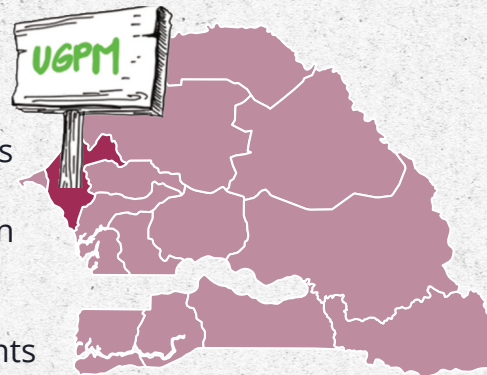
Cartographie communautaire, formation technique et sociale, logement populaire, économie sociale et solidaire...



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

Apprendre ensemble pour s'émanciper



Lorsqu'un individu intègre un collectif, cela lui ouvre la voie vers de nouveaux apprentissages et lui donne un espace pour apporter ses propres expériences et connaissances au groupe. Cela contribue au final à l'émancipation de cet individu mais aussi de son groupe !

L'expérience de l'UGPM montre également un enchevêtrement entre des apprentissages individuels qui servent le collectif, lequel sert les individus.

- Le groupement s'est constitué pour faire face à des problèmes de désengagement de l'Etat, d'aggravation de la situation par le déficit pluviométrique, de gestion des ressources naturelles, de lutte contre les problèmes rencontrés dans la culture de l'arachide.

« Il y a des problèmes qu'aucune exploitation familiale ne peut prendre en charge seule. »

A l'APEF, on souligne le fait que l'individu sert le groupe qui sert l'individu :

- L'individu sert le groupe :

« J'avais une expérience à partager avec les autres membres de mon UPC (Unité de Production Collective). »

- L'individu apprend du groupe :

« En travaillant dans un groupe, je peux acquérir de l'expérience dans la gestion du groupe qui peut m'aider dans la création de ma petite entreprise en cas de séparation. »

- Le collectif est un moyen pour accéder à des partenaires et soutiens, nécessaires à chacun :

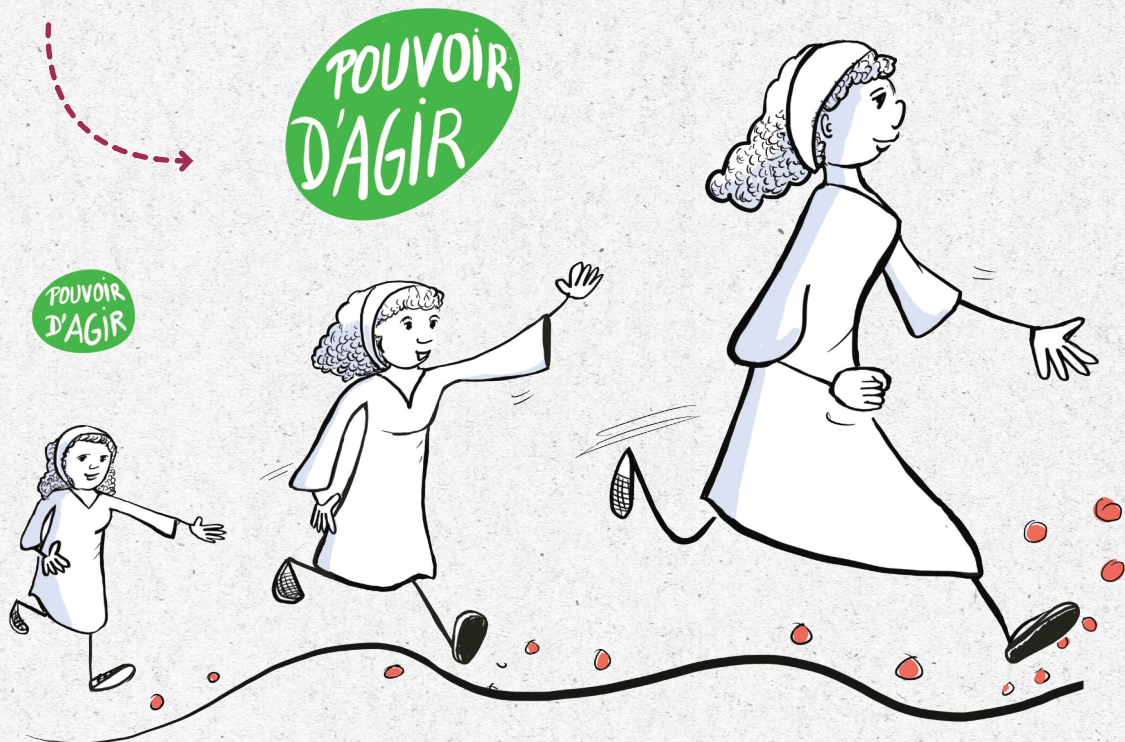
« Le collectif était la solution pour mieux dialoguer et négocier avec d'autres partenaires au niveau local, national pour répondre aux besoins. L'Etat venait en appui aux villages qui s'étaient organisés. Il y avait la nécessité d'être un collectif fort pour discuter avec les autorités et accéder aux programmes que l'Etat avait mis en place. »

À CENCA, au sein de l'équipe communautaire, on observe des interdépendances entre bénéfices individuels et collectifs en termes d'apprentissage et d'émancipation grâce à l'action en groupe suite à la formation :

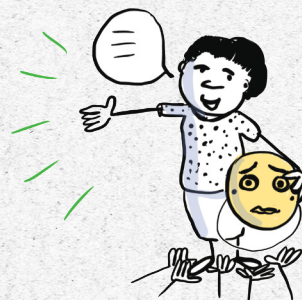
➤ Des bénéfices pour chacun.e :

- Être plus libre.
- Savoir se défendre contre des abus de pouvoir.
- Avoir confiance en soi, être fier.
- Gagner en pouvoir d'agir pour soi.

POUVOIR
D'AGIR



➤ Des bénéfices individuels qui servent le leadership et les collectifs :



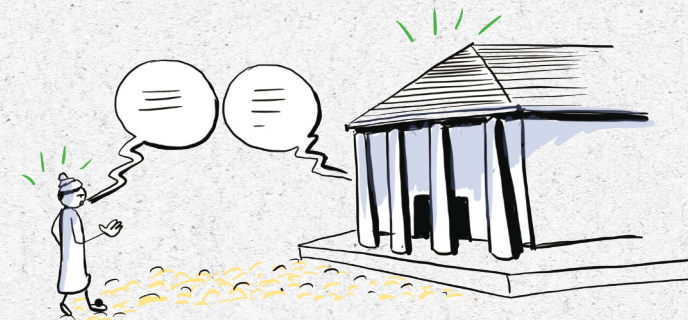
- Perdre la peur de s'exprimer en public et communiquer plus facilement (présenter en public les résultats d'une cartographie participative par exemple).



- Être un meilleur dirigeant.



- Acquérir une capacité de dialogue : prendre une posture plus communicante, plus constructive qu'une posture de confrontation.



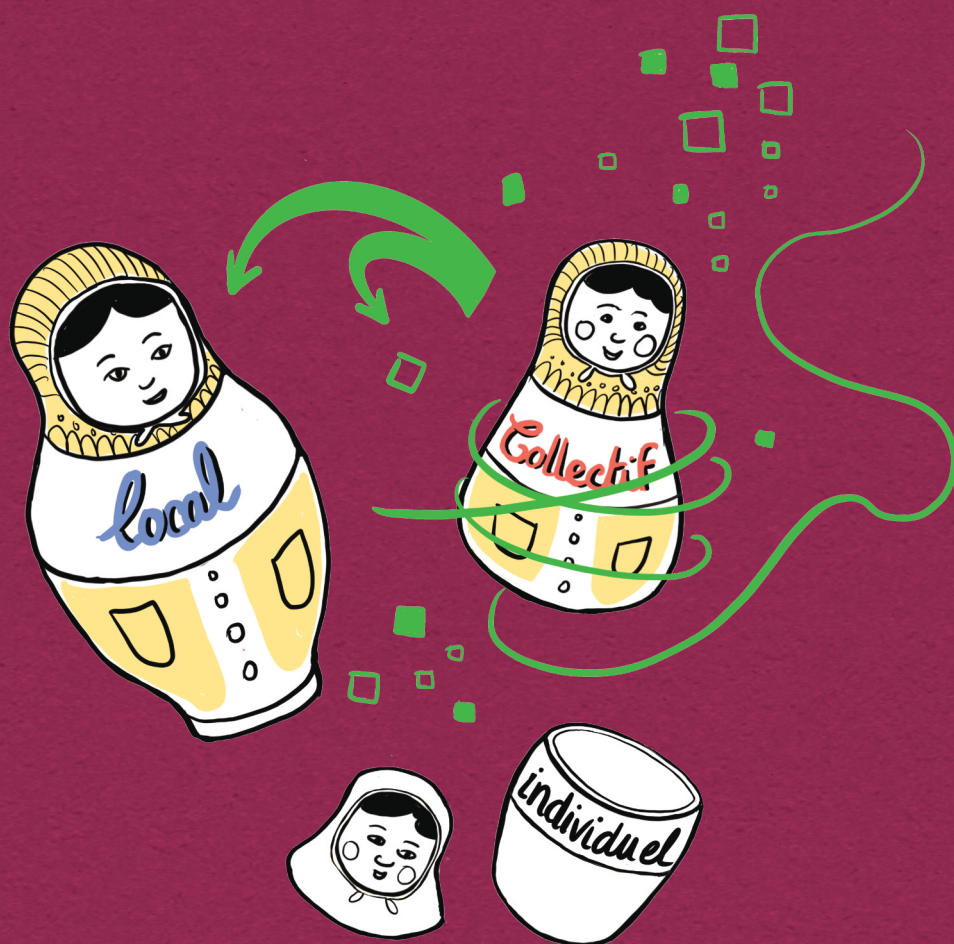
- Apprendre à s'adresser à d'autres institutions, engager des démarches.

À retenir

L'accompagnement de collectifs, qui prend le plus souvent la forme de formation individuelle avec des actions en collectif, constitue un processus d'apprentissage qui favorise tant l'émancipation individuelle que collective.

3

Structurer des collectifs et agir au niveau local



Alors que certains collectifs se constituent autour d'actions communes pour changer leur territoire, d'autres s'assurent de se doter de modalités de fonctionnement structurées avant d'agir.

Tout est question d'approche, mais la finalité reste la même : Fonctionner en tant que groupe et agir sur son environnement !

A l'UGPM, apparaissent des bénéfices de deux types grâce aux collectifs :

Des bénéfices pour le collectif qui permettent à ce dernier de mieux fonctionner :

- Davantage d'engagement et de mobilisation dans les activités : le groupement est attractif, le membership est croissant. On observe plus de mobilisation dans les activités.
- Des compétences collectives : le groupe a acquis plus de capacités de réflexion et de projection dans l'avenir.
- Une bonne gestion : le groupement est bien organisé, les activités communautaires du groupement sont bien gérées en interne.
- L'équilibre financier : le groupement est financièrement stable.
- Les responsabilités sont plus partagées.



Des bénéfices obtenus à l'échelle du village, pour tous. Au village de Femboul, les bénéfices cités grâce au groupement sont :

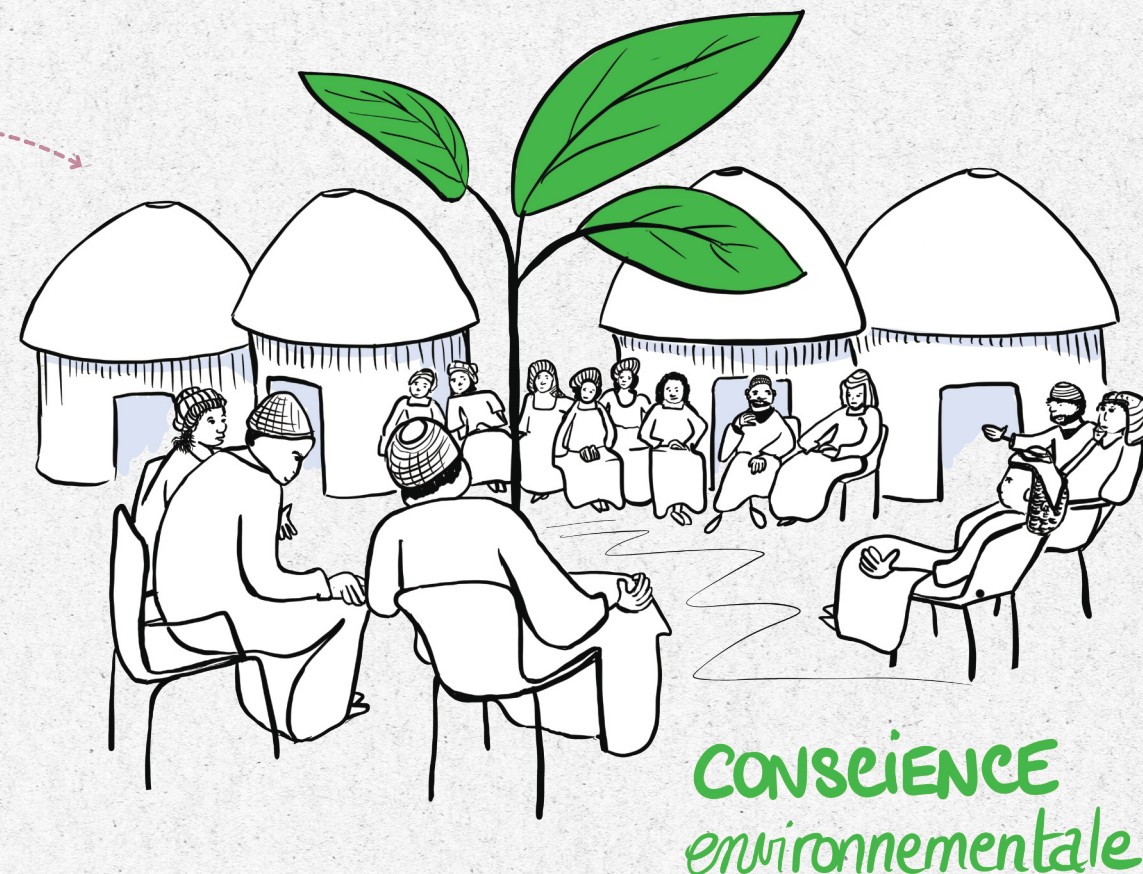
- Une cohésion sociale et des solidarités renforcées. Il y avait deux groupes dans le village, or une unification a été constatée. On observe aussi l'amélioration des systèmes de solidarité et d'aide aux plus démunis.
- Des jeunes qui reviennent au village et s'impliquent. Ont été observés l'adhésion de 10 à 15 jeunes garçons et filles, avec le retour de certains jeunes qui étaient en ville et dont les parents ont bénéficié d'un financement.
- Des gains économiques, avec une meilleure valorisation des produits agricoles, la réduction de la période de soudure, une certaine diversification des activités individuelles et collectives.
- L'émergence d'une dynamique entrepreneuriale dans le village, avec plus de prises d'initiatives sur le plan économique grâce aux différentes formations reçues et le fait que « *les initiatives sont*

libérées avec le financement des exploitations familiales. »

- La visibilité et le leadership du village de Femboul.
- Une conscience environnementale : on observe « *la prise en compte de la gestion de l'environnement au sein des groupements. »*

Dans le cas de CENCA, sont mis en avant d'une part des bénéfices interpersonnels, d'autre part des bénéfices pour tous, localement. Sont cités :

- Appuyer, orienter ses voisins.
- Des aménagements très concrets : espace verts, signalisation des voies, etc.
- Des travaux d'utilité publique sur les risques, l'agriculture urbaine, qui donnent lieu à des prises d'initiatives.
- Faire connaître certains problèmes, comme la violence envers les femmes.
- Montrer que les femmes peuvent être dirigeant communautaire comme les hommes.
- Faire prendre conscience du fait que d'autres habitants ont les



mêmes problèmes, ce qui incite à se structurer à une échelle supérieure.

- Organiser des rencontres avec les autorités locales par l'équipe communautaire pour diminuer certains risques (une route qui pourrait s'effondrer sur des maisons par exemple).

À retenir

On peut identifier deux « philosophies » : pour certaines organisations, c'est le fait que le collectif fonctionne qui fera qu'il sera utile, pour d'autres, c'est l'utilité du collectif qui fera qu'il fonctionnera.

4

L'équilibre des intérêts



L'équilibre à trouver entre intérêts individuels et intérêts collectifs est parfois délicat.

A l'APEF et l'UGPM, on articule objectifs économiques et solidarités. A CENCA, tout se joue dans le dosage de l'engagement individuel : ni trop, ni trop peu.

Dans le cas de l'APEF, d'abord les femmes créent des collectifs autour d'objectifs économiques à plusieurs niveaux...

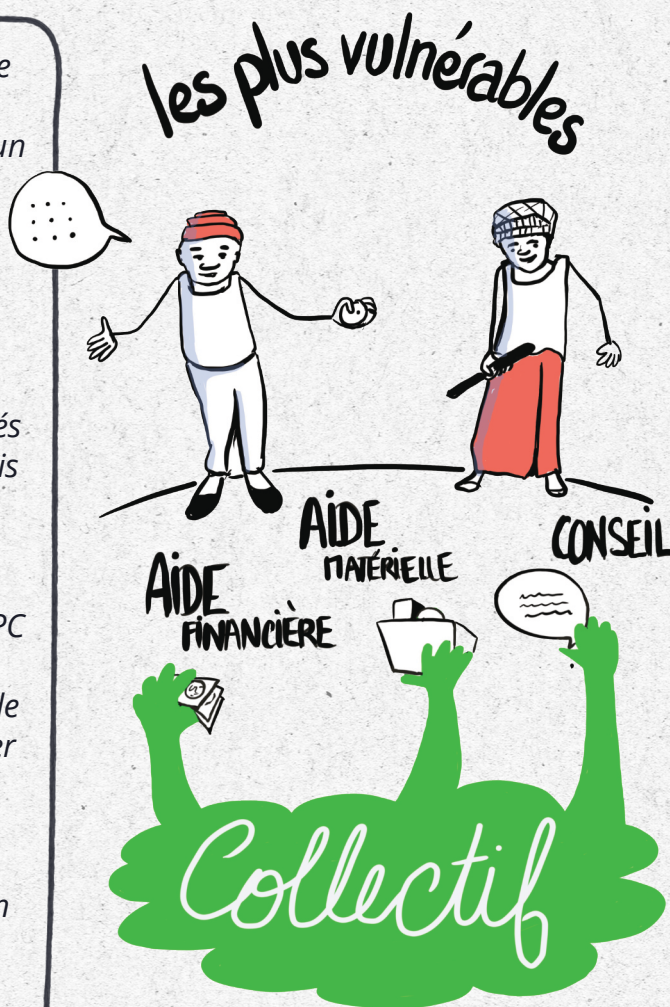
- Il s'agit de « diminuer les charges ainsi que le coût de production. »
- Il s'agit d'accéder à un soutien de la part de l'APEF (crédits).
- Il s'agit de développer une gamme de produits :

« J'ai vu qu'il y avait d'autres femmes dans l'UPC qui avaient déjà fait la teinturerie et le fait de rester ensemble me permet de développer plusieurs modèles. »

... puis le collectif devient un support de solidarités avec les plus vulnérables :

« J'ai partagé l'expérience dans le dessin. Il y avait des femmes âgées qui ne savaient pas tenir un compas alors je leur ai montré comment dessiner sans compas. »

« Pendant nos rencontres, je partageais avec les membres du groupe mes problèmes sociaux liés par exemple au paiement des frais scolaires de mes enfants, l'hospitalisation et d'autres événements heureux tout comme malheureux. Les membres de l'UPC m'assistaient et je me sentais comme si mon mari était à côté de moi. Je n'étais pas la seule à parler de mes problèmes, les autres membres présentaient leurs problèmes et ensemble on cherchait comment intervenir non seulement en termes des moyens matériels et financier mais aussi par des conseils. »



Dans le cas de CENCA, la dynamique est différente.

Les membres de l'équipe communautaire de CENCA veulent apporter des changements autour d'eux et savent que « *des changements ne peuvent être obtenus que si les quartiers se mettent ensemble.* »

Ceci suppose d'être engagé au service d'un intérêt général, d'autant qu'ils soulignent l'importance d'une implication continue (sinon, on perd le fil...). Mais une habitante regrette le fait que certains aient quitté l'équipe communautaire une fois obtenu un bénéfice propre, individuel (petite maison, formation technique), car selon elle, si l'équipe se désunit et/ou se réduit, elle s'affaiblit. Dans certains cas, l'intérêt individuel a donc pris le pas sur l'intérêt collectif, conduisant à un désengagement.

Dans le cas de l'UGPM, les solidarités passent notamment par des calebasses de solidarité, mécanisme proposé aux groupements par l'UGPM.

À retenir

Il faut veiller à la fois au fait que les membres du collectif satisfassent un intérêt et des attentes individuelles, et au fait que l'intérêt individuel ne soit pas le moteur central de l'engagement, auquel cas lorsqu'il est satisfait, on observe des désengagements qui nuisent à la dynamique collective.

5

Trois questions pour aller plus loin



Faut-il essayer d'articuler le leadership individuel avec une légitimité communautaire ?

Dans certains cas, des leaders s'affirment sans légitimité donnée par la communauté.

C'est une difficulté soulevée dans le cas de **CENCA** où l'on note que ceux qui viennent aux réunions et s'impliquent, ont parfois des relations difficiles avec leur communauté, qui ne les a pas mandaté pour les représenter. Ont été observés des problèmes de légitimité des membres de l'équipe communautaire dans leur communauté, car ils se retrouvent *de facto* dans une position de représentant de la communauté.

CENCA accompagne leur émancipation et leur émergence en tant que leader, en misant sur leur enthousiasme et leur engagement individuel : faudrait-il un mandat communautaire ? Mais il risque alors d'être donné à des personnes moins volontaires, moins engagées.

Question à se poser dans son propre contexte :

Comment concilier l'émergence de capacités de leadership de personnes motivées et enthousiastes, mises au service d'une action au nom de la communauté, avec le fait que ces leaders n'aient pas été mandatés par la communauté ?

Faut-il concentrer des soutiens sur un faible nombre d'individus au sein du collectif ou bien maximiser le nombre de participants ?

Cette question est posée par l'expérience de l'UGPM.

En 2010 le groupement villageois de Femboul a été choisi pour concentrer certains appuis en faveur d'une redynamisation. Ensuite, au sein de ce groupement, ont été sélectionnés 20 apprenants pour recevoir des formations mais aussi un soutien à un projet individuel. Chaque individu a suivi une formation modulaire durant 15 mois, puis élaboré un projet d'amélioration de son exploitation et reçu un financement pour son projet.

Après 2012, la formation a abouti à un projet collectif qui est la construction du magasin. Les bénéficiaires de ces soutiens en ont tiré des bénéfices individuels qui ont eu des prolongements collectifs. Par exemple, la secrétaire du groupement, devenue animatrice endogène, a reçu 56 jours de formation : « *elle a beaucoup amélioré ses capacités. Elle fait partie du comité de gestion et elle est très impliquée dans le groupement.* »

Mais cette concentration de formations et de soutiens sur des leaders potentiels sert-elle toujours le collectif ?

Cela semble le cas à Femboul, mais la question mérite d'être posée de façon plus générale.

Question à se poser dans son propre contexte :

Pour structurer un collectif, faut-il concentrer la formation sur un faible nombre d'individus ou maximiser le nombre de bénéficiaires ? Sous quelles conditions ?

Comment accompagner des trajectoires d'émancipation individuelle au service d'un changement social ?

Lorsqu'elles évoquent les bénéfices tirés des formations reçues et de l'action en collectif, les femmes soutenues par l'APEF parlent en particulier d'émergence : pouvoir acheter une parcelle, construire sa maison, être chez soi, être un membre respecté de la communauté, améliorer sa situation économique et sociale.

Derrière ce terme « émergence » est évoqué le fait que les femmes sont considérées dans la famille : elles participent aux dépenses de la famille, elles sont associées aux décisions prises dans la famille, elles épargnent, peuvent faire étudier les enfants et parfois acheter une parcelle.

Ces bénéfices économiques et sociaux grâce à l'action de l'APEF sont considérables. Mais le fait que l'émancipation individuelle soit mise au service d'un changement social ne va pas de soi.

Lorsque certaines femmes décident d'adhérer aux partis politiques par exemple, ceux-ci n'œuvrent pas toujours au service du peuple.

Question à se poser dans son propre contexte :

Comment accompagner les trajectoires d'émancipation individuelles pour tenter de les connecter systématiquement à une action en faveur du changement social ?

6

Récapitulatif



- 1 L'accompagnement de collectifs de populations, qui prend le plus souvent la forme de formation individuelle avec des actions en collectif, constitue un processus d'apprentissage qui favorise tant l'émancipation individuelle que collective.
- 2 On peut identifier deux « philosophies » : pour certaines organisations, c'est le fait que le collectif fonctionne qui fera qu'il sera utile, pour d'autres, c'est l'utilité du collectif qui fera qu'il fonctionnera.
- 3 Il faut veiller à la fois au fait que les membres du collectif satisfassent un intérêt et des attentes individuelles, et au fait que l'intérêt individuel ne soit pas le moteur central de l'engagement, auquel cas lorsqu'il est satisfait, on observe des désengagements qui nuisent à la dynamique collective.
- 4 Comment concilier l'émergence de capacités de leadership de personnes motivées et enthousiastes, mises au service d'une action au nom de la communauté, avec le fait que ces leaders n'aient pas été mandatés par la communauté ?
- 5 Pour structurer un collectif, faut-il concentrer la formation sur un faible nombre d'individus ou maximiser le nombre de bénéficiaires ? Sous quelles conditions ?
- 6 Comment accompagner les trajectoires d'émancipation individuelles pour tenter de les connecter systématiquement à une action en faveur du changement social ?

Notes



Une capitalisation croisée des expériences de :



Capitalisation coordonnée et publiée par :



Avec le soutien de l'Agence Française de Développement :

