



Se structurer en collectif pour gagner en pouvoir d'agir



*Gouvernance et prévention
des rapports de domination
dans les collectifs*

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

<i>1 Introduction</i>	<i>Page 04</i>
<i>2 Des formations à la gouvernance des collectifs</i>	<i>Page 16</i>
<i>3 Des collectifs ouverts et informels</i>	<i>Page 20</i>
<i>4 Dans la gouvernance, comment prévenir la reproduction de rapports de domination ?</i>	<i>Page 22</i>
<i>5 Et les rapports de genre ?</i>	<i>Page 26</i>
<i>6 Questions pour aller plus loin</i>	<i>Page 30</i>
<i>7 Récapitulatif</i>	<i>Page 34</i>

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 la gouvernance et la prévention des rapports de domination dans les groupes**. Plusieurs approches d'accompagnement sont comparées : formations, formalisation des collectifs ou collectifs informels, animation pour prendre conscience des rapports de domination dans un groupe, etc.

- 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...

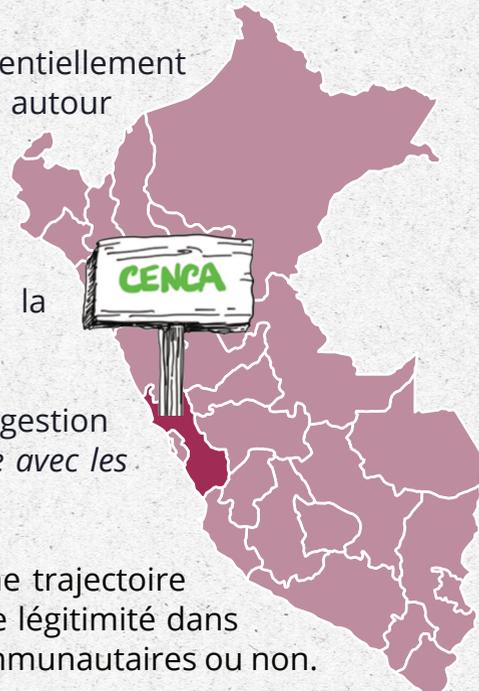


CENCA travaille essentiellement à Lima, au Pérou, autour d'un enjeu majeur

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

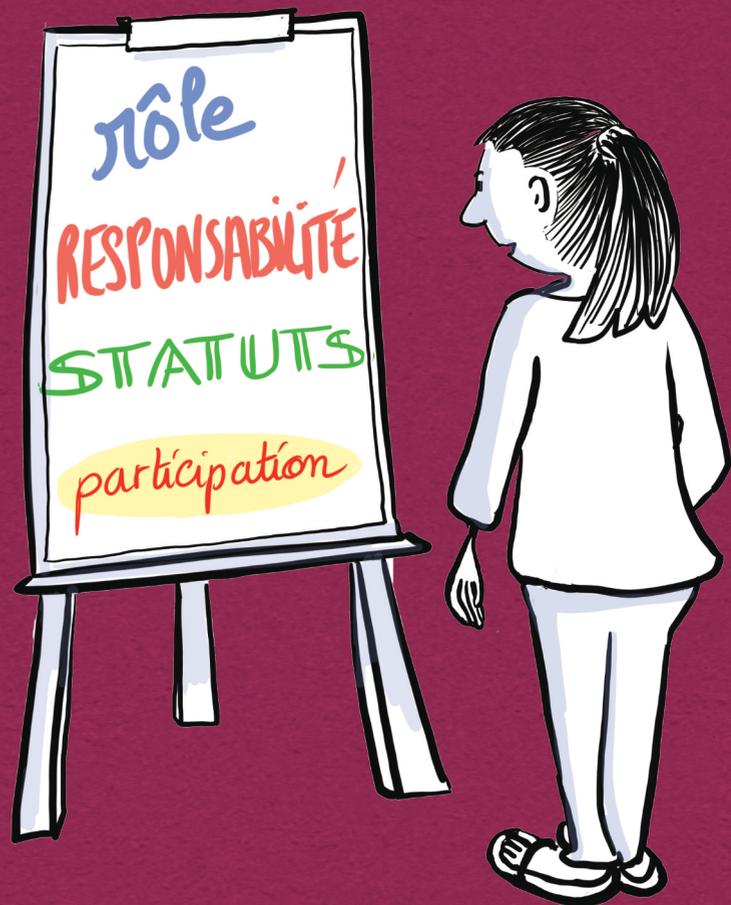
Village

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

Des formations à la gouvernance des collectifs



Dans certaines organisations, la formation à la gouvernance d'un collectif constitue la porte d'entrée pour fonctionner. La gouvernance recouvre des notions diverses : rôles et responsabilités des élu.e.s ainsi que des instances, textes réglementaires, participation des membres, etc.

- > Des séances d'information-sensibilisation sur l'importance de la fréquence des rencontres et d'une bonne participation.
- > On évoque aussi des formations à la redevabilité : « le comité de gestion est formé à la gouvernance et sur l'importance de rendre compte au groupement. »

À l'UGPM, la gouvernance est l'objet de séances d'information-sensibilisation-formation spécifiques à destination des élu.e.s des groupements paysans. Ce sont :

À l'APEF, des femmes sont accompagnées, pendant 4 à 6 mois, sur des compétences métiers : couture, broderie ou teinture. En plus des formations techniques, elles suivent des formations dans la perspective de s'organiser en collectif d'entrepreneuses : en Unité de Production Collective (UPC).

- > Des séances sur l'importance des outils de gouvernance ainsi que d'information sur le fonctionnement d'un groupement idéal. Le but est d'amener les membres à réfléchir à une démarche d'actualisation ou d'écriture des outils de gouvernance.



ÉCRITURE d'outils de GOUVERNANCE

L'APEF a identifié plusieurs étapes pour la structuration de collectifs, auxquelles correspondent des séances de formation : ce sont d'abord des ateliers pour parler de la gouvernance, puis du règlement intérieur, puis pour élaborer un business plan.

C'est sur cette base que l'APEF donne un « kit d'installation » aux UPC (équipement, aide au loyer, fonds de roulement).

La formation en gouvernance porte notamment sur « le rôle de chaque membre du comité et sur les principes d'une bonne gouvernance : la transparence, l'égalité, la représentativité, le respect des valeurs, la démocratie, l'alternance au pouvoir, la redevabilité, le contrôle, la participation de tous les membres aux activités, la planification des activités. »

Des membres des collectifs signalent des effets positifs de ces formations. Voici le témoignage d'un membre d'un collectif de l'APEF :

« J'ai observé des grands changements au sein de notre UPC suite aux formations que j'ai reçues. Je peux citer de nombreux exemples :

> Au niveau organisationnel :

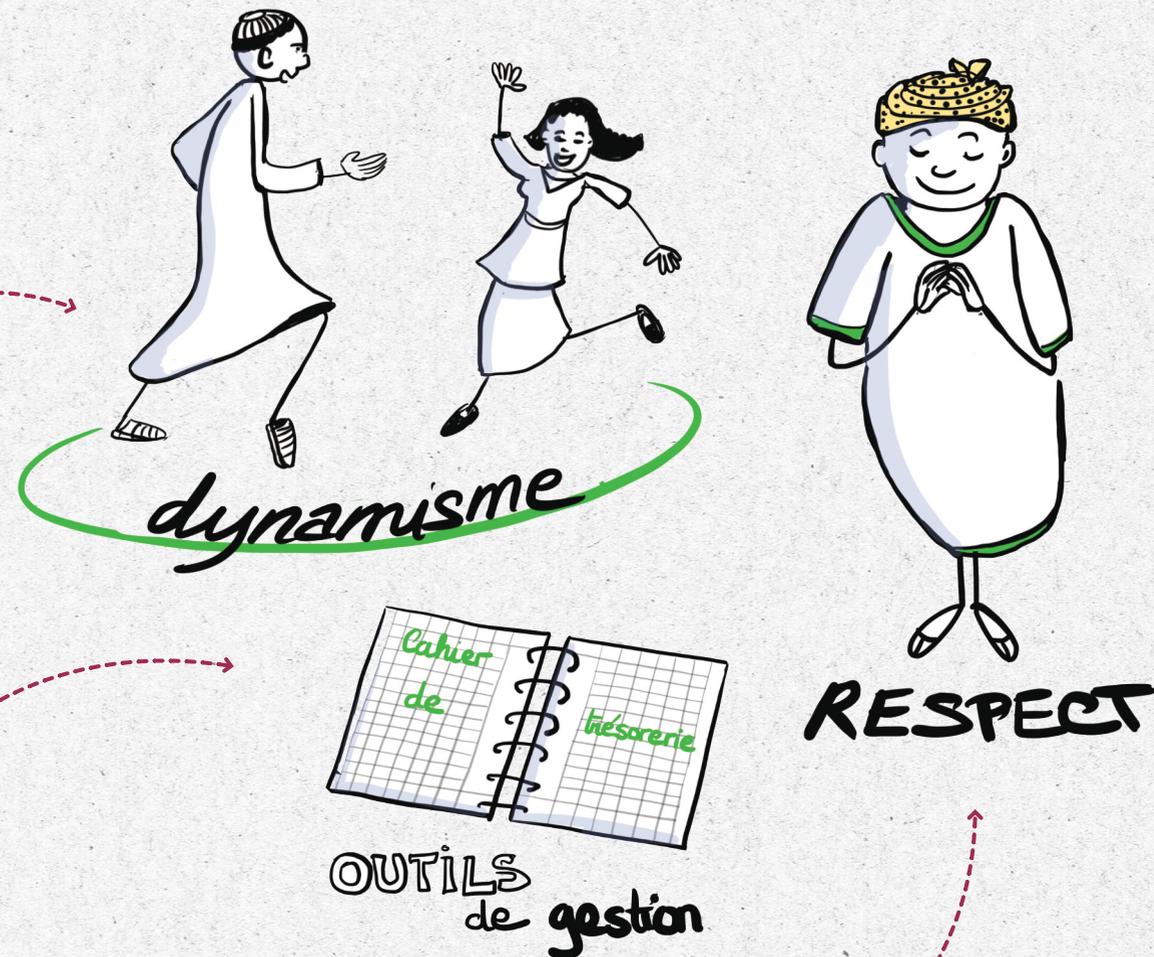
l'implication et la répartition des tâches entre les membres de l'UPC selon les spécialités ; l'application des principes de la bonne gouvernance par le comité mis en place malgré l'absence d'alternance ; l'implication de toute la famille dans le travail des membres de l'UPC ; le dynamisme du comité et des membres ; le déplacement pour chercher des nouveaux modèles (innovation dans le modèle) ; le marketing fait par chaque membre de l'UPC ;

> Au niveau économique :

la transparence dans la gestion de fonds ; la tenue des outils de gestion (registre d'appel, cahier d'économie, cahier des rapports de réunions, cahier de trésorerie) ; la création d'une caisse de solidarité pour les interventions sociales ; la distinction entre les biens du groupe et les biens de la famille ; la répartition équitable de salaire entre les membres ;

> Au niveau humain :

l'amour et le respect mutuel ; la diversité culturelle. »



À retenir

L'APEF et l'UGPM considèrent que la gouvernance est une question de base pour la constitution des collectifs. Des membres de leurs collectifs relèvent des effets bénéfiques suite à des formations en gouvernance comme par exemples : une meilleure implication et répartition des tâches, une application des principes de bonne gouvernance, une distinction entre bien du groupe et bien de la famille, etc.

3

Des collectifs ouverts et informels



Pour d'autres organisations, la gouvernance n'est pas un préalable au bon fonctionnement d'un collectif. C'est plutôt la vie du collectif qui va in fine déterminer son fonctionnement. L'enjeu dans ce modèle de collectif est de pouvoir accueillir et intégrer toute personne qui le voudra, quand elle le voudra.

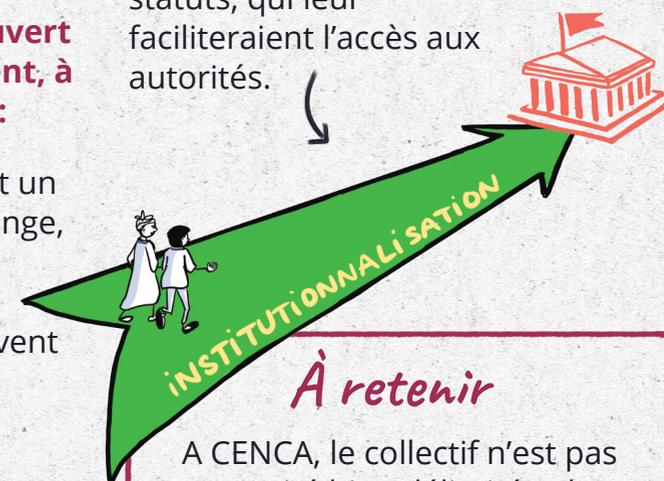
mais plutôt un suivi, au cas par cas, des groupes. Ce fonctionnement ouvert est à comparer avec une pratique des collectifs différente à l'UGPM et à l'APEF, où les collectifs sont plus délimités.

C'est un fonctionnement intéressant, mais comment le concilier avec une éventuelle institutionnalisation du groupe ? En effet, les membres de l'équipe communautaire sont en demande d'une institutionnalisation de l'équipe, avec des normes, des statuts, qui leur faciliteraient l'accès aux autorités.

Dans le cas de CENCA, l'équipe communautaire est très peu formalisée. Le collectif est ouvert à des gens qui vont et viennent, à des idées nées ici ou ailleurs :

- > L'équipe communautaire est un espace de rencontre, d'échange, qui n'est fermé à personne. C'est un noyau d'attraction. Certains s'en vont mais peuvent revenir.
- > Le collectif prend en considération, aussi bien des idées construites en collectif que des idées et projets apportés par des membres, mais rediscutés ensemble.

Il n'existe donc pas de formation des collectifs en gouvernance à CENCA

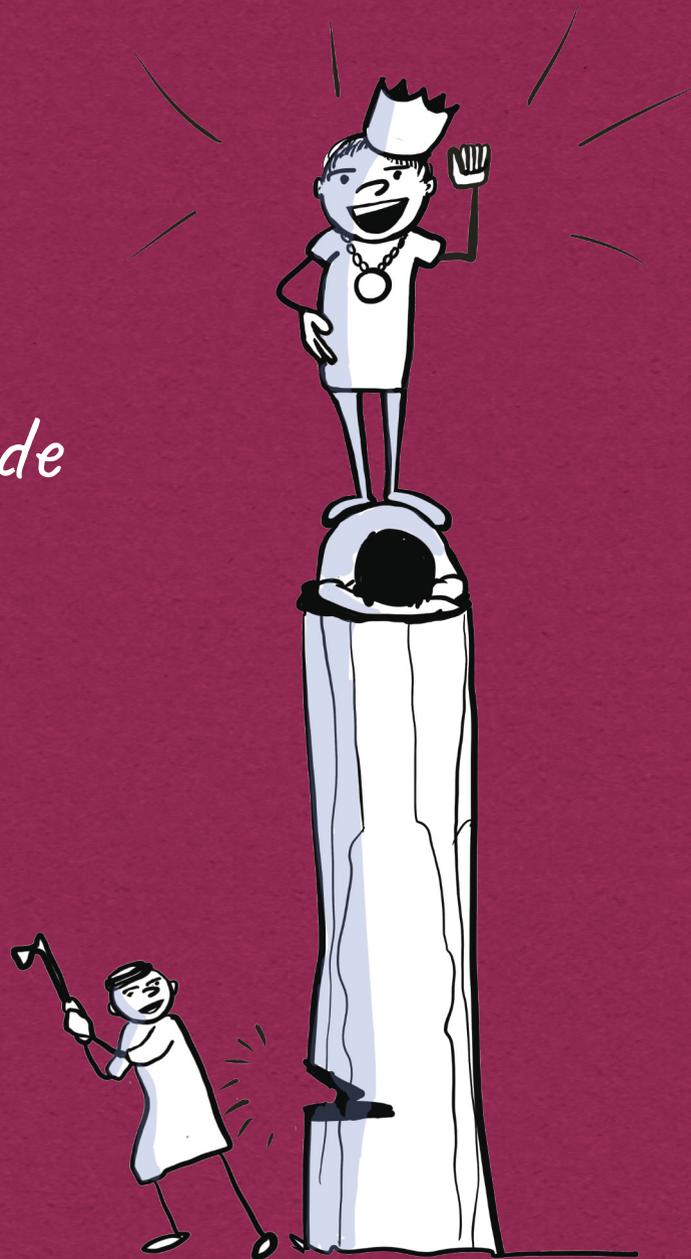


À retenir

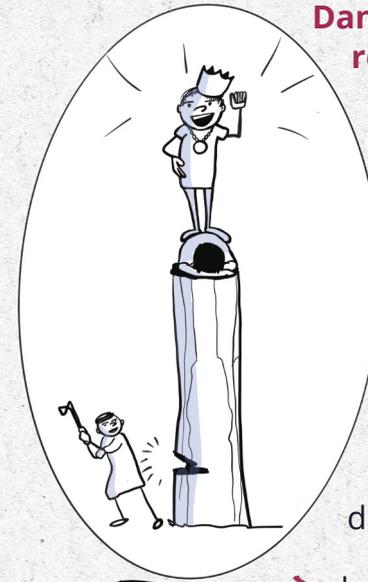
A CENCA, le collectif n'est pas une entité bien délimitée. Il est ouvert à des gens qui vont et qui viennent. Toutefois, pour avoir accès aux autorités par exemple, le caractère informel des groupes peut apparaître comme une limite.

4

Dans la gouvernance, comment prévenir la reproduction de rapports de domination ?

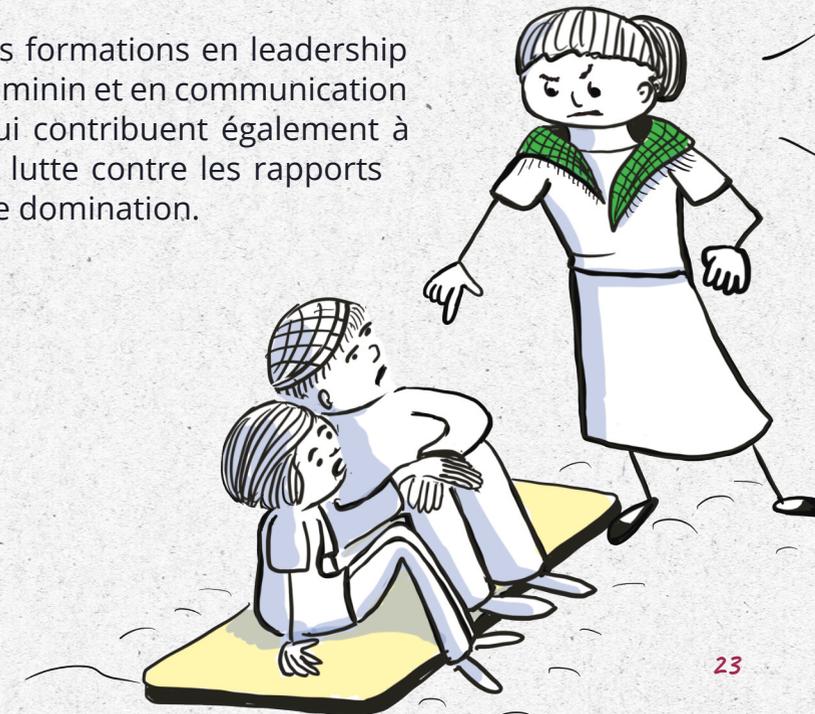


Des formations spécifiques sont parfois mises en œuvre pour lutter contre les rapports de domination au sein des collectifs et groupements.



Dans le cas de l'UGPM, plusieurs formations répondent à l'enjeu de la lutte contre les rapports de domination :

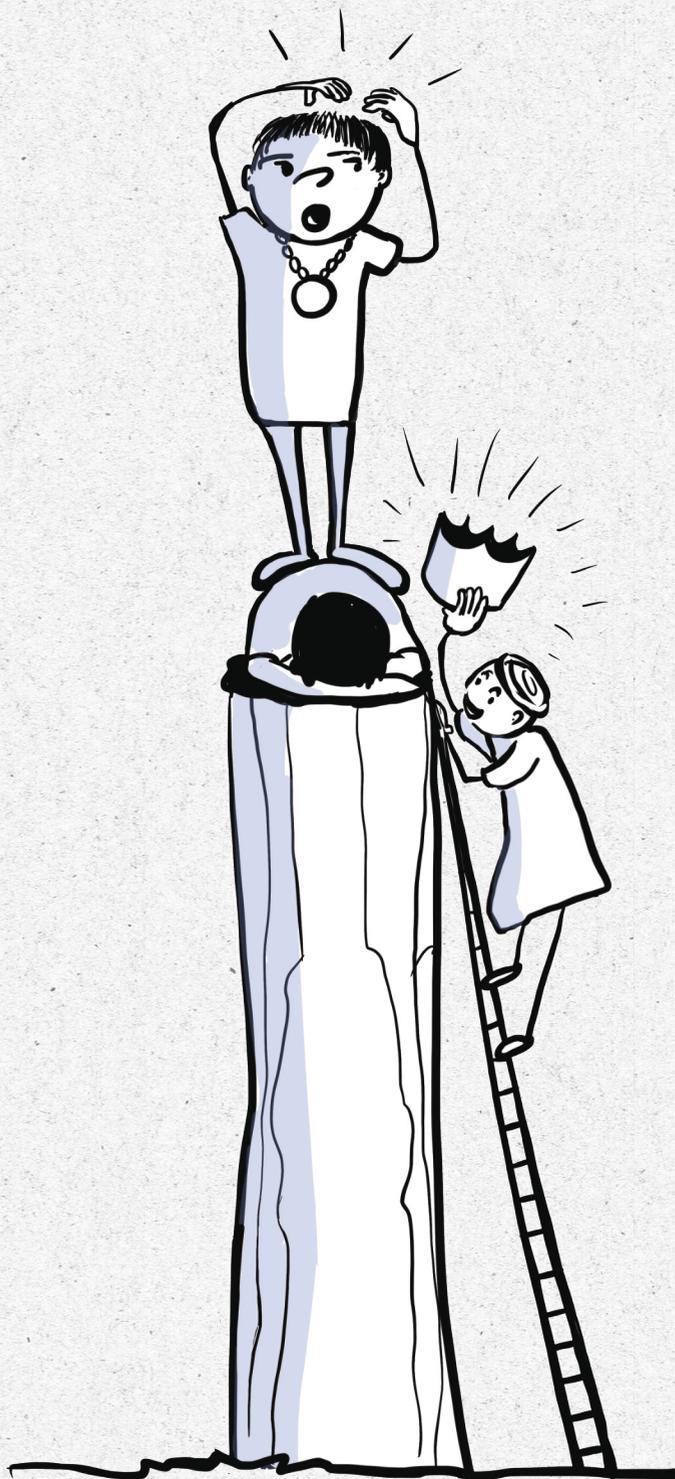
- > la formation « rôles et responsabilités » qui questionne l'individualisme au sein des groupements et la régulation au sein des collectifs ;
- > le cycle d'animations sur les rapports de domination qui vise à ce que chacun prenne conscience et puisse agir sur la réduction des rapports de domination dans son groupement ;
- > les formations en leadership féminin et en communication qui contribuent également à la lutte contre les rapports de domination.



Dans le cas de CENCA, on apprend aux leaders « à organiser la population sans pour autant prendre le pouvoir pour favoriser ses propres intérêts en tant que dirigeant. »

Au-delà de ces formations spécifiques, on peut par contre observer que d'autres contenus de formation à la gouvernance pourraient inciter à certains rapports de domination.

Par exemple, la définition de critères pour choisir des profils de personnes représentantes du collectif (capacité à prendre la parole devant le public, avoir de l'expérience dans le métier, etc) : ces critères ont, certes, leur pertinence pour l'efficacité de la gouvernance mais ne contribuent-ils pas à reproduire des rapports de domination, en donnant un pouvoir à ceux qui en ont déjà ?



À retenir

Certaines organisations dispensent des formations spécifiques à la prévention des rapports de domination au sein des collectifs ou introduisent cette préoccupation dans des formations non spécifiques (par exemple la formation de leaders).

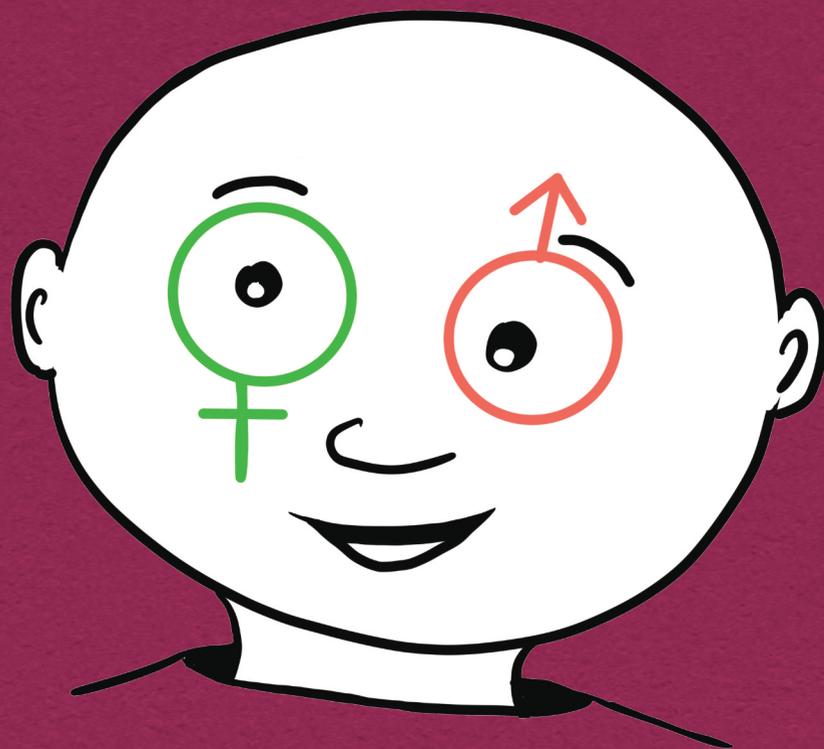
Mais on peut aussi s'interroger sur d'autres formations, par exemple, sur les critères de choix des élu.e.s des collectifs qui pourraient contribuer à la pérennisation de certains rapports de domination.

**ATTENTION À
LA REPRODUCTION
DES RAPPORTS
DE DOMINATION
!**

Un autre point de vigilance à noter pour prévenir les rapports de domination dans les collectifs : comment apprendre aux leaders à être leader et exercer un pouvoir sans prendre le pouvoir ?

5

Et les rapports de genre ?



La question du genre est assez peu présente dans la façon dont la gouvernance est abordée chez les organisations. Toutefois, quelques pratiques sont à noter.

Dans le cas de l'UGPM, on propose aux groupements de nommer systématiquement un président et une présidente (mais le constat est que les hommes continuent à s'exprimer davantage que les femmes).

L'UGPM met plutôt en avant une série de pratiques qui visent l'affirmation des femmes :

- > Des formations en leadership féminin et communication sont proposées aux femmes.
- > Lors des réunions l'animateur donne la parole à ceux qui sont en retrait : « *on insiste sur la participation de chacun, c'est ce qui fait la vie du collectif.* »

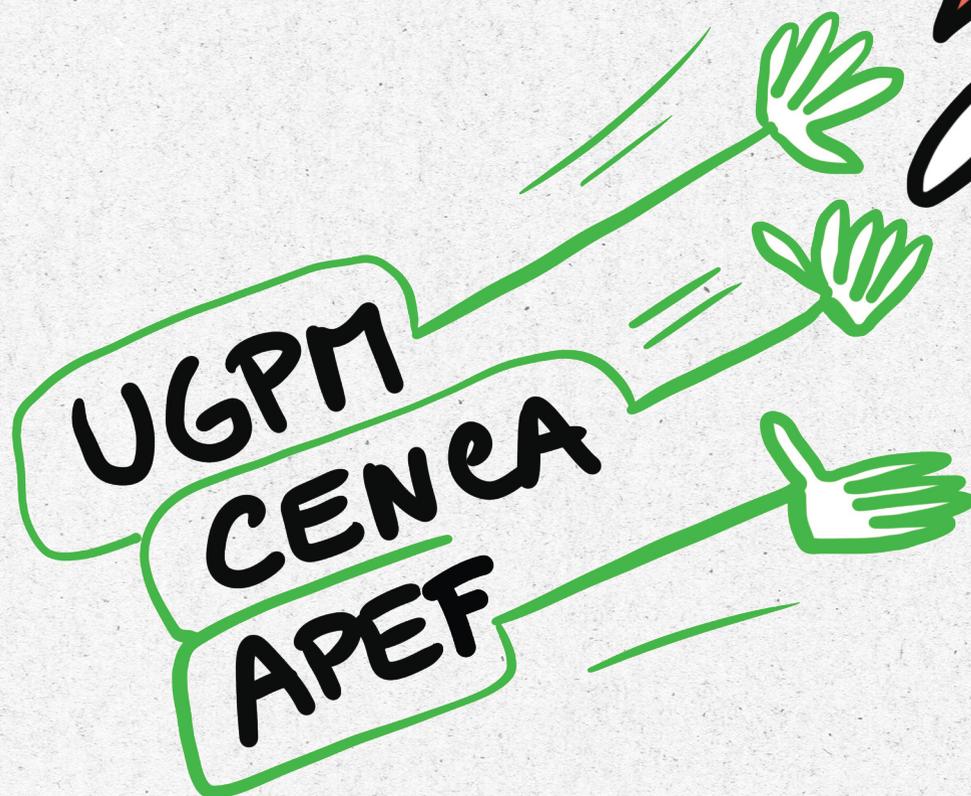
On fait attention « *au sein des groupements à ce que les femmes se sentent vraiment concernées et contribuent aux différentes discussions (...). L'animateur est garant de cela.* »

- > Les activités de conscientisation autour du développement local sont également un moyen pour amener les femmes à s'impliquer : « *les femmes pensaient qu'elles ne devaient pas participer au développement : cette journée leur permet de comprendre en quoi leur participation est toute aussi importante que celle des hommes.* »

Dans le cas de CENCA, l'équipe communautaire est constituée majoritairement de femmes.

CENCA met en valeur les femmes impliquées car elles sont des exemples concrets d'émancipation individuelle : elles prennent des initiatives et les portent pour la transformation de leurs communautés, elles ont repoussé les frontières de l'espace domestique pour intervenir en public. Pour CENCA, former des femmes leaders, c'est déjà faire bouger les lignes de certains rapports de domination.

L'APEF forme également des femmes leaders, de fait, car ses apprenantes sont des femmes.



À retenir

Les trois partenaires du chantier transversal forment des femmes leaders, ce qui est déjà une façon de contrer certains rapports de domination basés sur le genre, hors et au sein des collectifs. Former des femmes leaders, c'est déjà mettre à mal certains rapports de domination.

6

Questions pour aller plus loin



Les formations à la gouvernance, lorsqu'elles existent et telles qu'elles sont mises en œuvre, ne tendent-elles pas à la standardiser les collectifs ?

Ces formations aident manifestement les collectifs à fonctionner. Par contre, elles ont pour effet de standardiser la gouvernance.

Par exemple à l'UGPM, chaque groupement compte un président et une présidente (pour respecter la parité), un bureau, une AG, des comités pour la gestion d'activités communes.

Les UPC soutenues par l'APEF suivent, elles aussi, les mêmes principes d'organisation et de gouvernance, d'une UPC à l'autre.

On peut voir un certain paradoxe entre la standardisation de la gouvernance et le fait de chercher à ce que chacun se l'approprie.

Question à se poser dans son propre contexte :

La standardisation ne nuit-elle pas à l'appropriation de la gouvernance ? Si tel est le cas, comment former à une bonne gouvernance en laissant des marges de liberté dans la façon de s'auto-organiser ?

Peut-on institutionnaliser un collectif tout en préservant un mode de fonctionnement très ouvert, flexible, informel ?

Des membres de CENCA considèrent aussi que la durabilité de l'équipe communautaire passe par son institutionnalisation, et qu'il serait bien qu'ils pensent à s'institutionnaliser car cela traduit une préoccupation pour donner de la continuité à cet espace.

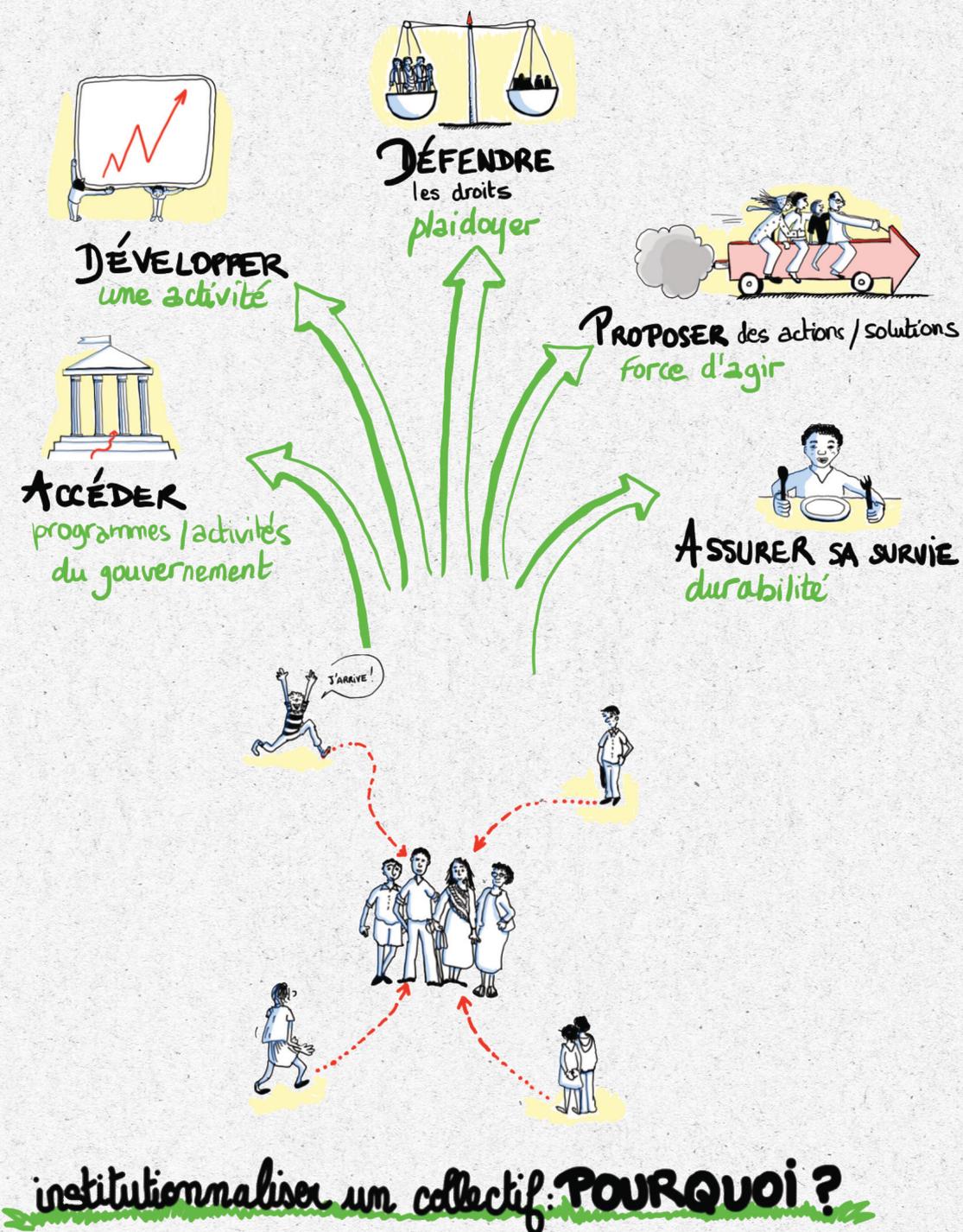
Cependant, certains agents de CENCA s'interrogent sur un possible risque de bureaucratisation (la table de travail qui existe à la municipalité est citée en exemple). L'institutionnalisation semble peu conciliable avec une telle ouverture et informalité.

Ceci soulève une question : peut-on institutionnaliser un collectif (pour qu'il soit un interlocuteur des autorités) en lui gardant une grande flexibilité, une ouverture à tous, une telle informalité ?

Comment le faire ?

Question à se poser dans son propre contexte :

Peut-on institutionnaliser un collectif tout en préservant un mode de fonctionnement très ouvert, flexible, informel ?
Comment faire ?



7

Récapitulatif



- 1 L'APEF et l'UGPM considèrent que la gouvernance est une question de base pour la constitution des collectifs. Des membres de leurs collectifs relèvent des effets bénéfiques suite à des formations en gouvernance comme par exemples : une meilleure implication et répartition des tâches, une application des principes de bonne gouvernance, une distinction entre bien du groupe et bien de la famille, etc.
- 2 A CENCA, le collectif n'est pas une entité bien délimitée. Il est ouvert à des gens qui vont et qui viennent. Toutefois, pour avoir accès aux autorités, par exemple, le caractère informel des groupes peut apparaître comme une limite.
- 3 Certaines organisations dispensent des formations spécifiques à la prévention des rapports de domination au sein des collectifs ou introduisent cette préoccupation dans des formations non spécifiques (par exemple la formation de leaders).

On peut aussi s'interroger sur d'autres formations, par exemple, sur les critères de choix des élu.e.s des collectifs, qui pourraient contribuer à la pérennisation de certains rapports de domination.

Un autre point de vigilance à noter pour prévenir les rapports de domination dans les collectifs : comment apprendre aux leaders à être leader et exercer un pouvoir sans prendre le pouvoir ?

- 4 Les trois partenaires du chantier transversal forment des femmes leaders, ce qui est déjà une façon de contrer certains rapports de domination basés sur le genre, hors et au sein des collectifs. Former des femmes leaders, c'est déjà mettre à mal certains rapports de domination.
- 5 La standardisation ne nuit-elle pas à l'appropriation de la gouvernance ? Si tel est le cas, comment former à une bonne gouvernance en laissant des marges de liberté dans la façon de s'auto-organiser ?
- 6 Peut-on institutionnaliser un collectif tout en préservant un mode de fonctionnement très ouvert, flexible, informel ? Comment faire ?

Notes



Une capitalisation croisée des expériences de :



Capitalisation coordonnée et publiée par :



Avec le soutien de l'Agence Française de Développement :

