

Accompagner un collectif – la proposition d'entre-autres

entre-autres est une association d'éducation populaire qui accompagne des collectifs, à leur demande, dans leur vie de collectif, que leur statut soit informel, associatif ou coopératif.

Cela peut être au moment de (re-)définition du projet commun, d'une (ré-)organisation interne, du passage vers un autre fonctionnement collectif, du lancement d'un nouveau projet, de la cristallisation de tensions ou de l'escalade d'un conflit, de la sortie d'une personne du collectif...

Nous proposons par cette présentation un exemple de parcours d'accompagnement que nous adaptons ensuite aux demandes.

Le mail que vous nous avez envoyé

Mail envoyé par Léa Winter

La Calim - Caisse genevoise de l'alimentation, bâtie sur le modèle de celle de Montpellier, a été lancée le 1er octobre et a maintenant 300 membres.

En vue de son évolution, nous aimerions bénéficier d'un accompagnement pour une transition vers une gouvernance plus collective, portée par le comité citoyen qui travaille ensemble depuis 2 ans.

Objectif : assemblée constitutive en mai 2026.

Est-ce que cela vous intéresse? Pouvez-vous me préciser les modalités d'accompagnement que vous pouvez nous proposer?

Ce que je retiens de notre échange

avec Léa Winter le mardi 6 janvier

La Calim existe depuis octobre 2025. Elle compte 300 membres. Elle a été initiée par trois personnes, qui sont aujourd'hui 3 des 4 salarié-es. Elle est hébergée par une des associations représentée dans le comité de pilotage. Son fonctionnement inclut du formel et de l'informel. Les salarié-es ont une place importante dans la gouvernance. Il y a aussi un comité de pilotage qui soutient et valide (formé de 6 représentants des associations, de membres du comité citoyen et des salarié-es), et un comité citoyen (40 membres).

En mai 2026, après une assemblée générale constitutive, la Calim va prendre un statut associatif indépendant. Les associations représentées aujourd'hui dans le comité de pilotage se retireront en tant que personnes morales.

L'accompagnement se situe dans une démarche qui a deux objectifs :

- objectif politique : permettre la participation au plus des membres de la Caisse et du comité citoyen
- objectif opérationnel : faire une proposition au comité citoyen concernant le fonctionnement de l'association (répartition des tâches entre salarié-es et comité citoyen, tournus...) et des conditions liées (défraiements...)

L'accompagnement se ferait notamment auprès du groupe de travail gouvernance.

Ce que nous pouvons vous proposer

Les principes de notre proposition

1/ Nous vous proposons trois jours de travail, dont deux si possible consécutifs, auxquels sont invité-es l'équipe salariée actuelle, pour son rôle moteur et le GT gouvernance.

Nous avons pensé au départ distinguer deux temps : un jour pour l'équipe salariée puis un jour pour l'équipe salariée et le GT gouvernance. Mais il nous semble qu'il est intéressant que le GT gouvernance soit témoin de l'explicitation de la gouvernance actuelle, des questions qu'elle pose, des zones de flou ou sensibles qu'elle inclut.

2/ Nous proposons de construire des propositions au Comité citoyen à partir des satisfactions et des insatisfactions que produit la réalité, plutôt qu'à partir d'une approche morale ou normative (ce qu'une bonne association devrait être).

3/ Nous avons pensé ce temps à la fois comme un accompagnement et comme une formation : de quoi on parle quand on parle de gouvernance ?

4/ Nous avons ajouté un troisième jour de bilan et d'ajustement de la gouvernance, après au moins 6 mois d'expérimentation.

Étapes de travail	Objectifs	Déroulé et résultat
Jour 1	Se rencontrer	Accueil
avant mai	Se former sur la gouvernance	Tour de parole sur les questions auxquelles vous voulez répondre pendant ces deux jours
	Faire le bilan de la gouvernance actuelle et de ses effets	Présentation d'entre-autres et de son approche de l'accompagnement. Réponse aux questions. Définition de la gouvernance. Explicitation de la gouvernance actuelle par le dessin d'un schéma : • Par quels circuits circulent quelles informations ? • Qui, où, quand, comment les nouvelles idées et les initiatives sont-elles amenées dans l'association ? • Par qui, où, quand, comment sont prises les décisions (qu'il s'agisse des grandes décisions ou des micro-décisions qui font la vie d'un collectif) ? • Qui porte quelles responsabilités (face à un partenaire, à une institution bancaire, aux usager-es...) et comment sont-elles incarnées ? • Qui fait quoi ? Qui est appelé à contribuer à la réalisation de quelles actions ? • Qui veille à ce que les décisions collectives aient été tenues et que leur résultat soit discuté ?

		Identification des satisfactions et des insatisfactions qu'elle produit Identification des impacts des changements à venir
Jour 2 avant mai, si possible à la suite du Jour 1	Continuer à se rencontrer Etablir une proposition de gouvernance à faire au Comité citoyen	Accueil Tour de parole « Depuis hier » Mon rêve ou mon idéal de gouvernance Imagination d'une proposition de gouvernance qui maintient les satisfactions et répond aux insatisfactions et aux changements à venir. Attention particulière sur la place des salariées. Vérification qu'elle est réaliste, souhaitable (par rapport à la représentation de ses membres ou parties prenantes) et cohérente avec la culture de l'association (ses normes de participation) et les ressources disponibles (temps, argent, moyens techniques) Identification des enjeux opérationnels et techniques Préparation de sa présentation au Comité Citoyen
Jour 3 en novembre ou décembre	Continuer à se rencontrer Proposer des ajustements à la gouvernance mise en place	Accueil Tour de parole sur comment je vis la gouvernance qui a été mise en place ? Bilan collectif. Ajustements Préparation de la présentation des ajustements au Comité Citoyen

Notre méthode

Un format collectif

Nous ne proposons pas d'entretiens individuels avant l'accompagnement parce que nous considérons que les points de vue de chaque membre du collectif doivent être entendus par chacun·e. Nous accompagnons les prises de parole et l'écoute pour que l'accompagnement le permette.

Nous n'intervenons pas si la demande est circonscrite au règlement d'un différend entre deux personnes. Nous proposons dans ces situations d'interroger le collectif pour voir en quoi le collectif a contribué ou laissé grandir ce différend et en quoi le collectif fait aussi partie des solutions.

Selon la commande à l'origine de l'accompagnement, nous pouvons prévoir des temps où d'autres acteur·ice·s seront présent·es (partenaires, collectifs amis...)

Nous pouvons également inviter un·e autre intervenant·e ponctuellement si nous pensons que son expérience ou son expertise peut apporter quelque chose.

Lieu de l'accompagnement

Vous choisissez le lieu de l'accompagnement. Si vous souhaitez changer vos habitudes, nous pouvons vous aider à identifier un lieu.

Pour information, entre-autres se déplace dans l'Ain et dans les départements limitrophes (Isère, Savoie, Haute-Savoie, Jura, Saône-et-Loire) ainsi que dans le canton de Genève (et plus exceptionnellement ailleurs!).

Des propositions de dates

Nous sommes une petite association et nos disponibilités sont limitées.
Nous pouvons intervenir en semaine ou weekend, journée ou soirée.

En weekend, avant le mois de mai, nos disponibilités sont les suivantes : 21 et 22 février, 28 février et 1^{er} mars, 28 et 29 mars, 18 et 19 avril.

Livrables

Après chaque rencontre, nous vous envoyons un compte-rendu. Nous vous remettons un rapport final à la fin de l'accompagnement. Nous faisons attention au format et au contenu des compte-rendu pour donner envie de les lire.

Un tarif selon votre situation

Le tarif dépend de la durée de l'accompagnement. Il dépend aussi de votre situation et de la notre! :

1/ Si vous avez accès à des financements pour l'accompagnement, nous demandons la somme prévue par le dispositif, c'est à dire :

Si vous êtes salarié.e.s, nous pouvons demander la prise en charge de l'intervention dans le cadre du plan de formation (via les OPCO). Cette prise en charge dépend de votre OPCO et du nombre de salarié-es concerné-es. (pour l'OPCO Uniformation par exemple, la prise en charge monte jusqu'à 65€/heure/par participant-e ; des frais annexes pour l'hébergement et la restauration des participant-es peuvent être ajoutés).

Si vous êtes une petite organisation employeuse, vous pouvez peut être recourir au Dispositif Local d'Accompagnement. Nous demandons dans ce cas le forfait prévu par le référent départemental (entre 1000 et 1200€ par jour).

Si vous avez des bénévoles en tant qu'association, nous pouvons demander la prise en charge de l'intervention dans le cadre du Fonds de Développement de la Vie associative. Ce dispositif prévoit un forfait de 700 € par jour.

Nous pouvons vous aider dans vos démarches de recherche de financements.

2/ Si vous n'avez pas accès à des financements :

Nous pouvons en discuter. Nous sommes une association d'éducation populaire et nous considérons que le tarif ne doit pas être la condition d'un accompagnement.

Nous pouvons proposer, selon notre situation financière, un tarif compris entre le prix coûtant (temps de travail au SMIC horaire de 12€/heure et frais de déplacement, sachant qu'une journée en présence nécessite un temps de travail de préparation et de compte-rendu) et les tarifs donnés précédemment (1 000€ à 1 200€ / jour), qui nous permettent d'assurer la pérennité de l'association, de réaliser des accompagnements pour des collectifs qui n'ont pas de capacités financières et/ou de mener nos projets d'éducation populaire en Bugey-Sud.

Notre Démarche et nos pratiques

entre-autres est une association d'**éducation populaire** fondée en 2015 et basée dans le Bugey.

Ce qui occupe les personnes engagées dans entre-autres, c'est de « Faire Collectif, Faire Société, Faire Monde ».

Autrement dit, nous voulons comprendre, développer et renforcer nos relations pour multiplier nos capacités à agir ensemble. C'est la relation et l'action collective qui, selon nous, permettront de faire reconnaître la pluralité et l'égalité de nos vies, de nos corps, de nos droits et de rendre ainsi le monde plus juste et plus vivable.

entre-autres agit sur trois axes : la politique de la relation, l'action collective et l'approche de la complexité, via des formations, des accompagnements de collectifs et des projets locaux.

Les fonctions que nous prenons pendant l'accompagnement

Pour clarifier notre pratique que nous nommons accompagnement de collectifs par rapport à d'autres noms, comme la facilitation d'intelligence collective, la médiation, le conseil, la consultance, le coaching, nous avons défini des fonctions que nous prenons en charge.

Nous nous en donnons cinq :

- la méthode : nous proposons un chemin, nous identifions les pistes possibles pour les mettre en discussion, nous prenons le temps de situer où on en est, ce qui converge et ce qui diverge.
- la distribution de la parole : nous invitons à prendre la parole dans le prolongement des échanges et à écouter la parole des autres ; nous veillons à faire tourner la parole,
- le questionnement : nous montrons au collectif ce que nous en voyons depuis notre place, des relations entre vous et avec nous, pour susciter des explications ou demander des précisions
- la ressource : nous proposons des grilles de lecture qui, il nous semble, peuvent aider les membres du collectif dans leur analyse de ce que le collectif produit (ou pas)
- la trace : nous écrivons la mémoire de l'accompagnement, les étapes par lesquelles on passe, les positionnements qui émergent, les décisions prises

Nous ne prenons pas en charge les 3 fonctions suivantes :

- le conseil : nous ne proposons pas d'auditer l'organisation ou le fonctionnement d'un collectif
- le jugement : nous ne jugeons pas les torts et les
- la thérapie : nous ne sommes pas formées en psychologie ; si nous avons conscience qu'ouvrir un espace de dialogue peut avoir des effets positifs sur une personne, nous ne donnons pas à nos accompagnements un objectif de soin.

Nos sources et nos ressources

- **L'étymologie** : nous venons avec notre dictionnaire étymologique de la langue française en trois tomes !
- L'**éducation populaire** qui accueille toutes les expertises et encourage leur expression collective pour une transformation sociale, et notamment l'entraînement mental, méthodologie qui articule la logique (comment on organise sa pensée), avec la dialectique (pour tenir compte de la complexité en jeu) et l'éthique (sur ma responsabilité et ce qui me semble juste).
- Notre **expérience** en tant que collectif et nos tâtonnements entre collectif/individuel, l'organisationnel/l'affectif, les discours/les actions, la mémoire/l'actuel, la participation/la responsabilité, l'idéal/la réalité, le dit/ le non-dit, le comparable/l'incomparable, le transformer/ le quitter...
- Notre expérience dans l'accompagnement, soit un travail continu de réflexivité, dans des temps de « supervision » et d'écriture sur nos expériences d'accompagnement. Nous créons des fiches (sur la responsabilité associative, l'association collégiale, les statuts coopératifs, etc. et des schémas)
- Des ressources tirées de la **sociologie des organisations**, des **sciences politiques**, de la **micropolitique** des groupes et de l'**analyse institutionnelle**.

Nos références en accompagnement

Accompagnement de collectifs (associations, coopératives, entreprises)

→ Repenser le fonctionnement interne du collectif dont sa « gouvernance »

La gouvernance des têtes de réseau associatives régionales AURA, décembre 2024 – juin 2025 (DLA collectif)
 Association régionale des CIGALES AURA, septembre 2024 – juin 2025 (DLA)
 Boc à récup (01), novembre 2024
 Villages solidaires, Clunysois (71), juillet 2024 – mai 2024 (DLA)
 Les Ecureuils, Uzès (30), janvier 2024
 Foyer rural, Ceyzérieu (01), à partir d'octobre 2023
 Bistrot de la place, Clelles (38), octobre à décembre 2023
 Ferme de Pierre Levée, La Chapelle-sous-Brancion (71), de octobre 2022 à octobre 2023
 Villages Solidaires, Matour (71), depuis juillet 2023 (DLA)
 Collectif d'habitant-es, Réoux (01), février 2023
 ALPIL, Lyon (69), de septembre 2022 à mars 2023 (DLA)
 Associations dans la Loire (42), janvier 2022 à mars 2022 dans le cadre d'un DLA collectif
 JALMALV Savoie (73), mars à juin 2020 puis novembre 2024
 Tarentaise Branchée, Aime-la-Plagne (73), décembre 2018 à avril 2020 (DLA)
 Ferme de Chalonne (38), janvier à avril 2018

→ Remettre du dialogue, transformer les conflits

Silure, Genève, janvier 2025
 Montagne Magique, Plateau de Hauteville (01), juillet à octobre 2024
 Les dégo, Paris (75), juin 2024
 Malagnou, Genève (Suisse), avril 2024
 La méandre (71), février 2024
 Les artichauts, Genève (Suisse), janvier 2024
 Du beurre dans les épinards, L'Isle sur la Sorgue (84), mai 2023
 Interdroit, Genève (Suisse), avril 2023
 La Distillerie, Plan-les-Ouates (Suisse), de septembre 2021 à mars 2024
 Planning Familial, Aubenas (07), de septembre 2022 à mars 2023
 Helviorum Saint-Alban (07), de janvier 2022 à janvier 2023
 Ferme de Marlioz (74), de octobre 2021 à janvier 2022

Cabiria, Lyon (69), de décembre 2019 à décembre 2020
Fourmilienne, Yenne (73), d'avril à juillet 2020
Graines de colibris, Champagne en Valromey (01), Octobre 2016

→ **Mettre à jour son projet associatif à partir de sa finalité**

Comme un gant (39), février 2024 – février 2025 (DLA)
La Nébuleuse (73), octobre 2024
MJC Pop Corn Bourg-en-Bresse (01), avril 2022 – mars 2023
Ecole du Péage Lablachère (07), novembre 2021 – mars 2023
URCLLAJ Lyon (69) et région Auvergne-Rhône-Alpes, décembre 2021 – septembre 2022 (DLA)

→ **Autres accompagnements**

S'attraper sa comptabilité, l'Arbralégumes, Lyon (69) mai 2025
Etre « regard extérieur » sur une création chorégraphique, avec Julie Lefebvre (73), de décembre 2021 à décembre 2022
Créer une formation professionnelle avec Cabiria, Lyon (69), de février 2021 à novembre 2021
Accompagner la programmation et l'animation de journées thématiques sur l'accompagnement dans le Logement d'Abord, avec le CLR Lyon (69), de décembre 2019 à février 2022
Mettre en place un comité interne d'accompagnement, Viel Audon Balazuc (07), de novembre 2020 à mai 2021
Les rapports de pouvoir entre femmes et hommes dans les associations, AGLCA (01), de mars 2019 à décembre 2019 (DLA collectif)
Habiter la création d'un collectif d'habitants, Collectif des locataires de la Rivette (Caluire- 69), de janvier à juin 2017

Publications

Pourquoi j'aime accompagner des collectifs, Charlotte Dementhon, dans Pédagogies de l'accompagnement, livre collectif, Crefad Documents, 2024.

Etre formatrice en éducation populaire, Charlotte Dementhon, Jeanne Gilbert et Claire Ichou, revue universitaire Pratique de Formation / Analyses, Presse universitaire de Vincennes, septembre 2023, accessible sur <https://www.pratiquesdeformation.fr/255>

Deux entrées de Charlotte Dementhon, Groupe et Réunion, dans Vocabulaire de la co-construction Sous la direction de Michel Foudriat et Christophe Leyrie ESF éditeurs, 2022

Petit dico à l'épreuve des réunions : Nouveaux mots pour rire de nos pratiques de Charlotte Dementhon et Claire Ichou, Éditions du Commun, 2018