

---

## Actes de la deuxième conférence internationale sur la Francophonie économique

*L'ENTREPRENEURIAT ET L'INSERTION PROFESSIONNELLE DES JEUNES  
ET DES FEMMES EN AFRIQUE FRANCOPHONE*

Université Mohammed V de Rabat, 2-4 mars 2020

---

### **GOVERNANCE DES ORGANISATIONS FÉMININES : QUELQUES ENSEIGNEMENTS À PARTIR DE L'EXPÉRIENCE DE TROIS ORGANISATIONS FAITIÈRES DANS LE DELTA DU SALOUM**

**Marie FALL**

*Professeure, Université du Québec à Chicoutimi*  
[marie.fall@uqac.ca](mailto:marie.fall@uqac.ca)

**Mathilde GOUIN-BONENFANT**

*Université de Montréal*  
[mathilde.gouinb@gmail.com](mailto:mathilde.gouinb@gmail.com)

**Edmée MBAYE**

*Maître – assistante, Université Cheikh Anta Diop de Dakar*  
[edmee2000.mbaye@gmail.com](mailto:edmee2000.mbaye@gmail.com)

**Bénédicte Marie Louise ALY SÉNE**

*Université Cheikh Anta Diop de Dakar*  
[benedicteaida@gmail.com](mailto:benedicteaida@gmail.com)

**RÉSUMÉ** – Cette contribution présente les résultats d'une étude portant sur la gouvernance des organisations locales des femmes de trois villages du delta du Saloum et l'impact d'une meilleure gouvernance pour le développement de l'entrepreneuriat féminin. Une approche méthodologique exploratoire et participative a permis la réalisation d'ateliers participatifs et d'entretiens de groupe. Un des principaux résultats démontre la nécessité de maintenir les approches actuelles de gouvernance des GIE de femmes tout en renforçant le leadership et consolider la démocratie participative.

**Mots-clés** : Groupements d'intérêt économique ; Entrepreneuriat féminin ; Gouvernance ; Îles du Saloum.

Les idées et opinions exprimées dans les textes sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles de l'OFE ou celles de ses partenaires. Aussi, les erreurs et lacunes subsistantes de même que les omissions relèvent de la seule responsabilité des auteurs.

### **Introduction**

L'autonomisation socioéconomique des femmes insulaires, notamment celles qui mènent des activités génératrices de revenus, est aujourd'hui au cœur des agendas gouvernementaux. But

ultime de nombreux projets de développement financés par les partenaires bilatéraux et multilatéraux du Sénégal et menés par diverses ONG et institutions, l'autonomisation est aussi au-devant des revendications de la société civile soucieuse de lever les multiples freins à la participation des femmes aux progrès de leurs communautés d'appartenance. La nécessité de renforcer l'entrepreneuriat féminin s'inscrit dans un continuum d'objectifs et de stratégies en vue de briser les nombreuses barrières et les contraintes (culturelles, socioéconomiques, politiques, sexospécifiques) expliquant le statut de groupe défavorisé dans lequel les femmes sont classées dans la majorité des sociétés africaines, surtout en milieu rural sénégalais.

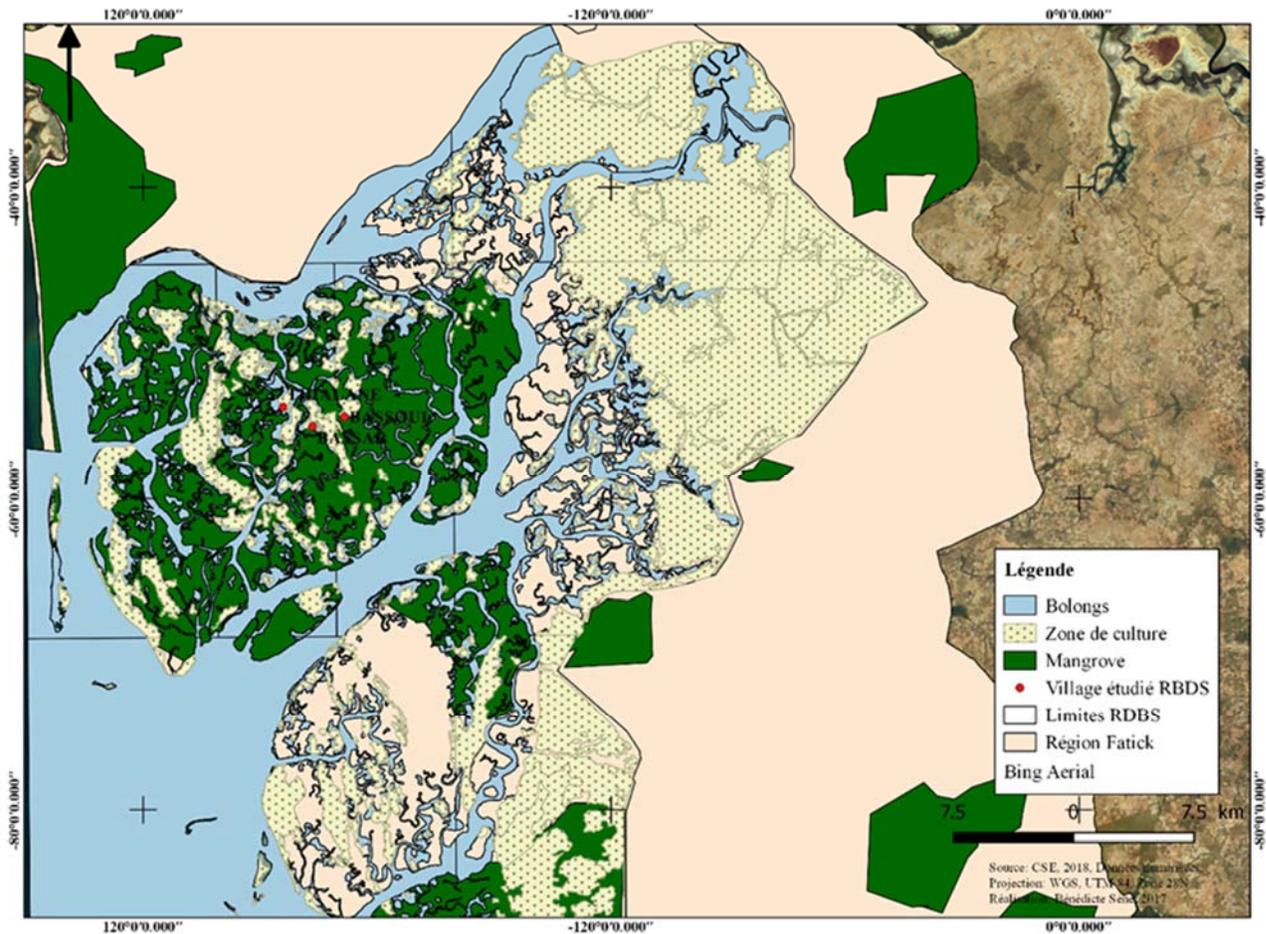
Dans les villages du delta du Saloum, les femmes transformatrices de produits halieutiques contribuent au développement socioéconomique de leurs territoires tout en s'investissant grandement dans la satisfaction des besoins domestiques de base en tant que mères, épouses, productrices et reproductrices (Fall, 2009). En effet, la diminution des ressources halieutiques ainsi que les contraintes agricoles en milieu insulaire face à la réduction des surfaces cultivables ont poussé l'ensemble des populations à se tourner vers d'autres activités pouvant compenser la faiblesse ou manque de revenus. Les femmes ne sont pas en reste face à cette situation. La diversité de l'écosystème mangrove offre aux femmes plusieurs activités sources de revenus (exploitation des ressources malacologiques, prélèvement du sel, la transformation et commercialisation des ressources halieutiques, etc.) (Mbaye, 2000). Cependant, elles subissent, de manière plus prononcée, les contrecoups d'une situation de subordination socioéconomique en plus d'être en première ligne face aux situations d'injustice. Conscientes de l'importance écologique et économique de leurs terroirs villageois, les populations des îles du Saloum, en particulier les femmes, s'engagent pour une gestion participative des ressources naturelles à travers une exploitation respectueuse des normes de durabilité. Ces femmes se sont, pour la plupart, regroupées en Groupements d'intérêt économique (GIE) pour assurer un meilleur accès aux ressources et mieux défendre leurs intérêts.

Dans le cadre du Programme de coopération climatique internationale du Québec (PCCI), le Centre de Solidarité internationale du Saguenay-Lac-Saint-Jean a mis en œuvre le projet « Initiative de coopération régionale et internationale pour une meilleure adaptation des îles du Saloum aux changements climatiques » en partenariat avec le Laboratoire d'études et de recherches appliquées sur l'Afrique de l'Université du Québec à Chicoutimi, Agrinova, Transfert Environnement et Société au Québec ; et, en collaboration avec l'Institut de Technologie Alimentaire, l'Université de Cheikh Anta Diop de Dakar et l'Association Nébédjay au Sénégal. L'objectif ultime du projet est de réduire les pressions exercées par les communautés insulaires sur les écosystèmes pour promouvoir des pratiques éco énergétiques de fumage des poissons et accompagner les femmes dans la transformation des produits forestiers non ligneux dans trois îles situées dans le delta du Saloum : Bassoul, Bassar et Thialane. En plus de l'adaptation des îles du Saloum aux changements climatiques, l'Initiative appuie les femmes des trois villages dans le développement de l'entrepreneuriat à travers une meilleure connaissance de la filière et des chaînes de valeur ainsi que de meilleures pratiques de commercialisation. Une meilleure gouvernance des organisations locales des femmes est un préalable pour capitaliser tous les acquis du projet.

Cet article présente les résultats de l'étude sur la gouvernance des unions locales de femmes pour le renforcement de l'entrepreneuriat féminin dans les trois villages ciblés par le projet. Pour ce faire, nous présentons la zone d'étude, la problématique spécifique, le cadre conceptuel et la méthodologie avant d'exposer nos résultats de recherche qui mettent en exergue l'importance de



**Carte 2: Localisation des villages étudiés**



### **Problématique spécifique**

Dans les îles du Saloum, les femmes transformatrices de produits halieutiques font face à un contexte social, économique et environnemental qui a subi de récentes et profondes mutations. Du point de vue environnemental, la dégradation des écosystèmes côtiers due aux effets du changement climatique et à la pression anthropique accrue entraîne une diminution des ressources halieutiques (Niang, 2011). Les revenus des pêcheurs, mareyeurs et transformatrices en sont affectés. Ce qui met en péril la sécurité alimentaire. Celle-ci dépend prioritairement de l'accès aux ressources halieutiques et de leur transformation (Niang, 2011. 36, 142). Des bouleversements socio-économiques ont également observés dans le secteur de la pêche et de la transformation avec, entre autres, l'arrivée de nouveaux acteurs, hommes et autochtones contribuant ainsi à la vulnérabilité des femmes transformatrices (Moity-Maizi, 2006). Politiquement, le modèle de gouvernance des ressources naturelles historiquement très centralisé s'ouvre de plus en plus aux populations locales, mais l'articulation entre les différentes échelles de pouvoir reste inégale et source de conflits (Fall, 2006 ; Niang, 2011).

Dans ce contexte, le renforcement des organisations occupe une place importante dans les stratégies d'adaptation au changement climatique des communautés dont l'activité économique principale est la pêche et la transformation des produits halieutiques. Cette recherche s'intéresse ainsi à la

gouvernance des unions locales de femmes transformatrices dans trois villages des îles du Saloum, soit Bassoul, Bassar et Thialane. L'objectif général est d'analyser les dynamiques de gouvernance des organisations de femmes et leurs impacts sur le développement de l'entrepreneuriat féminin.

### **Cadre conceptuel : gouvernance des organisations et entrepreneuriat féminin**

Le concept de « gouvernance » est abondamment employé dans la littérature grise, mais il n'existe pas de consensus sur sa définition. Le concept a été popularisé dans les années 1980. Il provient du milieu financier et du développement international (Côté et Gagnon, 2005). Il s'impose dans les années 1990, dans un contexte de globalisation et de l'influence croissante des idées libérales. La gouvernance apparaît alors comme une modernisation de l'action publique (Theys, 2002) et un moyen de promouvoir un nouveau mode de gestion des affaires publiques fondé sur la participation de la société civile à tous les niveaux (local, national, régional et international) (Thiao, 2009). Dans ce contexte, les institutions internationales érigent le critère de « bonne gouvernance » qui vise « la mise en œuvre de mécanismes de fonctionnement des institutions de façon à éviter que les intérêts des mandatés prennent le pas sur ceux de leurs mandants ; cela, dans un esprit de démocratie » (Thiao, 2009, 32). La FAO (2001) définit d'ailleurs la gouvernance comme un processus global de participation des citoyens. « La gouvernance est basée sur, et contribue à, un contrat social entre l'État et ses citoyens, conformément auquel les deux parties reconnaissent la légitimité des règles régissant la société » (FAO 2001, dans Thiao 2009, 32). Dans son utilisation courante dans les organismes internationaux, la gouvernance est ainsi un concept normatif qui qualifie la gestion des affaires publiques et le fonctionnement des institutions et des États dans une logique de démocratisation.

L'autre registre du terme de gouvernance est celui de cadre analytique pour les systèmes de coordination non hiérarchique. Dans ce registre, plusieurs approches émergent : gouvernance des organisations, gouvernance mondiale et gouvernance moderne. Dans un registre analytique, « [la gouvernance] « est ». Elle n'est ni bonne ni mauvaise à priori, mais dotée de caractéristiques analysables et interprétables. Toute société élabore ses propres processus et modèles de gouvernance ; et, ses propres systèmes de prise de décision ou de résolution des conflits entre ses membres ses normes et ses institutions. Elle peut également être analysée de manière non normative et non prescriptive (bien que, du point de vue épistémologique, toute théorie, élément nécessaire à l'analyse, repose in fine sur des valeurs). La gouvernance n'est donc pas un « modèle » spécifique qu'il est « souhaitable d'encourager » et il ne peut y avoir plus ou moins de gouvernance » (Hufty, 2014).

Nous nous intéressons dans cette recherche à la *gouvernance interne des organisations*. Pour revenir aux différents registres de la gouvernance de Hufty (2014), la gouvernance des organisations peut être étudiée avec un registre analytique : « [i]l s'agit d'observer et de théoriser les mécanismes concrets et les institutions qui facilitent la coordination entre les unités d'une organisation, l'arbitrage des divergences, le maintien de la cohésion de l'ensemble et la gestion des coûts de transaction entraînés par un pilotage plus « horizontal » que « vertical » (et de les promouvoir selon la version normative) » (Hufty 2014, 2). Toutefois, il existe aussi une forte utilisation normative du concept de gouvernance, où des principes de « bonne gouvernance » sont mis de l'avant. On y retrouve, par exemple, des principes et valeurs d'efficacité, d'équitabilité, de

légalité, de prise en compte du droit international, de coopération, de transparence et de redevance (OCDE, 2015).

Jean-Pierre Olivier de Sardan (2011) définit, pour sa part, la gouvernance comme toutes les méthodes d'organisation pour délivrer des biens et des services publics ou collectifs, à travers des logiques, des normes, et des formes d'autorité spécifiques. Une des formes que prend la gouvernance en Afrique est alors la gouvernance par les associations. Elle se réfère aux architectures institutionnelles largement similaires des coopératives, groupements paysans ou groupements féminins, associations villageoises, associations de développement et autres comités de gestion qui quadrillent le monde rural africain, initialement sous l'impulsion des projets de développement (Olivier De Sardan, 2010).

Ce mode de gouvernance, importé par les agences internationales occidentales a été adopté par les organisations locales. Olivier de Sardan (2011) montre l'écart entre l'appropriation « idéale » et la « vraie » appropriation. La première implique l'internalisation du modèle – et des valeurs qu'il sous-tend – par les populations. La culture politique de la communauté en est transformée et lorsque le projet est terminé, le mode de gouvernance promu est reproduit naturellement. La réalité est plus complexe. Par exemple, les élections sont souvent remplacées par des consensus, les rencontres de comité ne se déroulent pas aux moments prévus, etc.

L'entrepreneuriat féminin a plusieurs points de convergence avec l'évolution de la gouvernance des organisations. Tenant compte des objectifs de la recherche et de certaines spécificités propres au Sénégal, nous avons jugé nécessaire de nous intéresser à quelques dimensions et catégories de ce processus socioéconomique dans les îles du Saloum. En effet, plus de la moitié des personnes vivant au Sénégal réside en milieu rural (Agence nationale de la statistique et de la démographie, 2018). Le rôle de la femme sénégalaise dans la dynamique du développement socioéconomique, politique et culturel est central et inhérent à l'évolution du pays. Ainsi, à l'image des autres pays africains, le Sénégal a stipulé et légiféré dans sa constitution l'égalité hommes/femmes. Mais les facteurs socioculturels font que ce principe juridique et élémentaire n'est guère respecté. Les femmes sénégalaises restent bien souvent reléguées et confinées aux travaux domestiques et agricoles, notamment dans les régions rurales.

Aujourd'hui, toutes les tendances montrent une entrée remarquable des femmes dans la vie socioprofessionnelle et principalement entrepreneuriale. Au Sénégal, comme ailleurs sur le continent, plusieurs raisons expliquent cette prise de conscience du rôle primordial des femmes dans le développement d'un pays. C'est dire qu'aujourd'hui, l'internationalisation des directives issues de certains traités portant sur la promotion et l'autonomisation des femmes sont devenues des schémas directeurs du financement des programmes de développement par les partenaires internationaux du Sénégal. D'ailleurs, un ministère est dédié à l'entrepreneuriat féminin et à la microfinance.

Mbaye (2006) révèle que le processus d'autonomisation des femmes, favorisé par la crise économique dans le delta du Saloum, aboutit à la réorganisation de groupements féminins qui n'avaient qu'un caractère culturel au départ. A partir des années 90, « l'économique prenant le dessus sur le culturel » entraîna la réorganisation des femmes en associations développant des activités génératrices de revenus (AGR). Progressivement, ces dernières ont donné naissance à des GIE pour pouvoir bénéficier d'appuis financiers et faire face la satisfaction des besoins de leurs

ménages. Tout processus menant au développement de l'entrepreneuriat féminin implique ipso facto un pouvoir de prise de décision, une liberté et une totale indépendance dans la gestion de son activité. Par contre, la mauvaise interprétation de certains préceptes de l'islam cantonne la femme au rôle de « femme au foyer » à laquelle s'ajoutent certaines directives législatives et réglementaires qui ne tiennent pas suffisamment compte de toutes les aspirations légitimes de la couche féminine. Aussi, plusieurs femmes entrepreneures sont ralenties dans leurs activités à cause notamment de leurs compétences techniques et professionnelles très insuffisantes pour comprendre et analyser certaines informations inhérentes au développement de leurs activités. Notons que dans l'exercice de ces activités essentiellement caractérisées par des microréalizations, le « bouche-à-oreille » est l'une des techniques de communication la plus utilisée par ces entrepreneures souvent analphabètes mais fonctionnelles.

Dans les îles du Saloum, le dynamisme des femmes transformatrices de produits halieutiques appuyées par l'État sénégalais et ses partenaires au développement se manifeste par l'achat de nouveaux équipements et une spécialisation de plus en plus remarquable dans les activités génératrices de revenus (AGR). Certaines femmes exercent seules ou aidées par les membres de la famille des AGR. Elles se regroupent au sein des GIE regroupés en unions ou fédérations locales pour faciliter l'accès aux crédits ou à d'autres de fonds de roulement.

## **Méthodologie**

Les communautés villageoises de Bassoul, de Bassar et de Thialane, ciblées par le projet *Initiative de coopération régionale et internationale pour une meilleure adaptation des îles du Saloum aux changements climatiques*, ont été identifiées pour la recherche. Dans chacune d'entre elles, il existe une union regroupant les différents GIE de femmes œuvrant dans le fumage du poisson, la transformation des produits halieutiques ou des produits forestiers non ligneux.

Pour recueillir les données nécessaires à cette recherche, nous avons effectué deux visites sur le terrain. La première visite tenue en octobre 2018 était exploratoire et a permis la tenue de trois rencontres, soit une rencontre par union. Durant ces rencontres, nous avons eu recours à deux méthodes de collecte des données : des ateliers participatifs et des entretiens de groupe.

Les ateliers participatifs sont des animations de groupe qui font appel au jeu, à la discussion et à la participation. Ils suscitent la réflexion par le jeu et de mobiliser les participant-e-s. Les entretiens de groupe permettent d'être témoin de discussions autour d'un sujet précis, sans attendre que ces discussions aient lieu dans un contexte d'observation participante (Morgan et Spanish, 1984). Ils donnent accès aux interactions entre les participantes et permettent de mettre en lumière les zones de tensions, les éléments sur lesquels elles sont d'accord et ceux où plusieurs points de vue sont concurrents, voire contradictoires. L'entretien de groupe favorise aussi la création un sentiment de sécurité, puisque les participantes ne sont pas obligées de répondre à toutes les questions (McAllum et Zahra, 2017). Ainsi, nous voyons comment se construisent les consensus et comment se négocient les désaccords.

Afin d'obtenir nos résultats, nous avons, dans un premier temps, analysé la répartition des rôles et des pouvoirs, les processus de prise de décision, les modalités de gestion financière et la présence d'outils de gestion et de documentation écrite. Ensuite, nous avons réalisé un diagnostic des

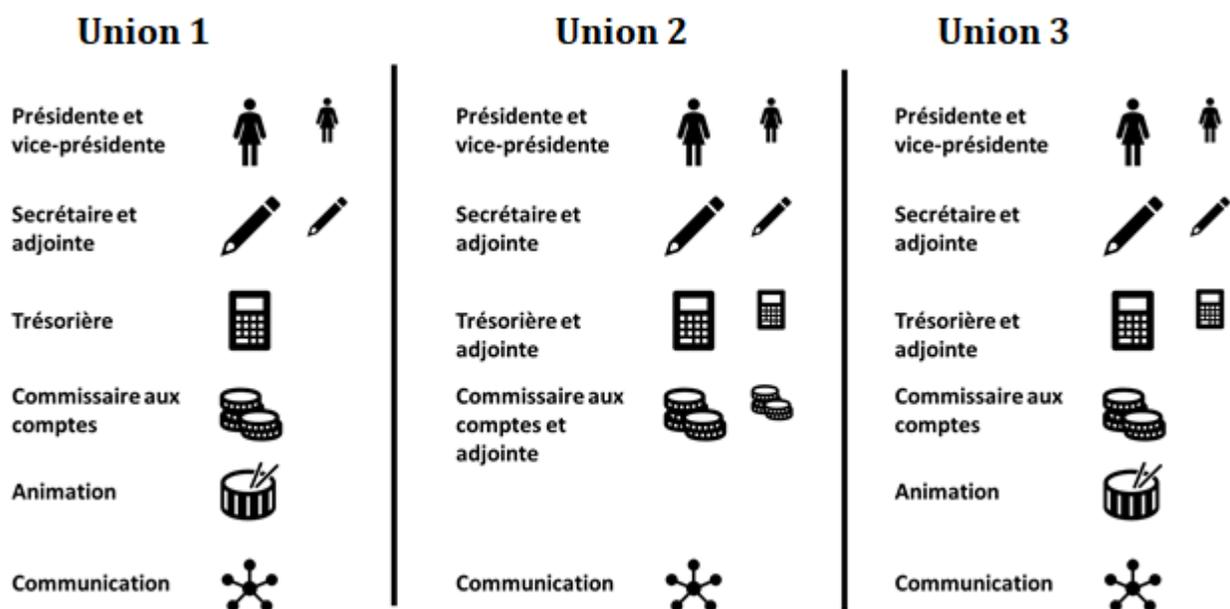
capacités à renforcer. Enfin, nous avons étudié la provenance, l'appréciation et l'idéal de modèle de gouvernance pour le renforcement de l'entrepreneuriat. Ainsi, il ne s'agit pas d'un diagnostic organisationnel qui ne tient en compte que la présence – ou non – d'outils ou de processus spécifiques. Nous avons alors tenté de faire ressortir les aspirations et les perceptions des femmes sur la gouvernance et l'entrepreneuriat. L'idée étant que les membres des unions possèdent déjà le savoir sur leur gouvernance et sur ce qui doit être amélioré. Notre rôle, en tant que chercheuses est alors de montrer ce savoir et de l'organiser pour qu'il soit intelligible et synthétisé.

## Résultats

Pour des raisons de confidentialité, nous avons décidé d'*anonymiser* nos résultats afin qu'il ne soit pas possible d'associer des données spécifiques à une des unions ou à des membres précis des trois villages de l'étude. Nous parlerons ainsi de la première, deuxième et troisième union.

La façon dont sont répartis les rôles dans les bureaux trois unions est très semblable. Les rôles sont les suivants :

- Présidente
- Vice-présidente
- Secrétaire
- Secrétaire adjointe
- Trésorière
- Trésorière adjointe
- Commissaire aux comptes
- Commissaire aux comptes adjointe
- Responsable des communications
- Responsable de l'animation



La description des responsabilités de chacun de ces rôles est similaire d'une union à l'autre.

Présidente : Convoque les réunions, coordonne les actions, facilitatrice et médiatrice.

Secrétaire : Durant les réunions, elle fait la liste des présences, prend les notes, fait les procès-verbaux et fait l'ordre du jour.

Trésorière : Responsable de la gestion des finances. Elle fait les dépôts et les retraits, selon les modalités de l'union.

Commissaire aux comptes : Vérifie la gestion financière.

Animation : Aide à l'organisation des activités, à l'animation et à la mobilisation.

Communication : Chargée de la mobilisation et l'information des membres lors d'événements et d'activités. Il s'agit soit d'une seule personne, ou, dans le cas de Bassoul, d'un comité, formé d'une personne par GIE.

Adjointes : Les adjointes de chaque rôle sont là en remplacement.

Membres simples : sont présentes aux réunions et actives dans le travail.

Ces données proviennent de la première visite de terrain et ont ensuite été confirmées durant les entretiens lors de la deuxième visite tenue en décembre 2018. Alors qu'à la première visite, en groupe, les femmes étaient en mesure de nommer et expliquer chaque rôle, lors des entretiens individuels, plusieurs membres simples n'étaient pas au courant des rôles et responsabilités des membres du bureau.

Dans la deuxième union, les connaissances sur les rôles du bureau sont moins bien réparties. L'union étant très jeune, elle n'est pas encore très bien structurée et connue par les membres simples qui ont de la difficulté à différencier l'union des différents GIE membres.

Au contraire, c'est dans la troisième union que les connaissances sur les rôles du bureau sont le mieux réparties, même si ce n'est pas parfait. Lors de notre première visite, durant l'atelier sur les rôles, il y avait une grande connaissance et la valorisation de chaque rôle. Les femmes valorisaient et priorisaient leur rôle dans l'union sur les autres tâches qu'elles doivent accomplir. Cette valorisation et la priorisation semblent participer à la bonne gestion de l'union. Elles ont beaucoup insisté aussi sur la nécessité de maintenir une bonne communication et une solidarité entre les différents rôles. Par rapport à la sélection des membres du bureau, une membre de l'union de nous a expliqué : « pour élire les membres de l'union, on se rassemble toutes ensemble pour les choisir. Ces gens doivent être des personnes responsables et droites. Ainsi, cela ne se fait pas par vote. On discute ensemble pour nommer un membre. Souvent, le vote peut faire naître des frustrations. »

## **Prise de décisions**

Un des éléments que nous avons analysé dans la gouvernance de l'union est la façon dont sont prises les décisions. Dans les trois unions, le processus est similaire : la présidente convoque une réunion avec le bureau, discute des décisions à prendre, puis convoque l'union au complet, par l'entremise de la responsable des communications. Les femmes se rassemblent et prennent une décision en groupe. Nous avons effectué une analyse de discours des réponses données par les femmes à cette question, pour vérifier la place que prennent la négociation et la discussion dans la prise de décision.

C'est dans la troisième union que cet élément ressort le plus ; ce qui correspond aussi à nos observations lors des entretiens de groupe. La présidente encourageait effectivement les femmes à donner leur point de vue et s'assurait que toutes prennent la parole. Aussi, les femmes ont insisté sur la prise de décision collective. Certains membres ont toutefois aussi mis de l'avant qu'elles suivent la présidente dans la direction qu'elle souhaite.

Toutefois, malgré ces variations, dans les trois unions, toutes les femmes ont dit être satisfaites par le processus de prise de décisions. L'aspect le plus important dans leurs discours reste la mobilisation collective derrière la décision prise et non le processus pour prendre la décision.

## **Rencontres et communications**

**Pour la première union**, les femmes se rencontrent une fois par mois, lors de la calebasse<sup>1</sup>. Ensuite, cela dépend des activités. Parfois, elles se rencontrent une fois par semaine, lorsqu'elles ne sont pas trop occupées par les activités. Une femme de chaque GIE a comme responsabilité de faire circuler les informations sur les événements et les activités à venir.

**Pour la deuxième union**, les femmes se rencontrent une fois par semaine pour faire la calebasse. À cette rencontre hebdomadaire peuvent s'ajouter d'autres rencontres. Pour les communications, une personne est responsable de communiquer avec les femmes sur les activités prévues. Les femmes plus jeunes de l'union font aussi le tour des membres pour faire circuler l'information (tenue de réunion, etc.).

**La troisième union** se regroupe au moins une fois par mois. Le jour où elles font la calebasse. Si une autre rencontre doit être organisée, cela doit passer par la présidente qui convoque les membres, à l'aide d'une personne qui fait les communications.

**Dans les trois unions**, toutes les femmes ont affirmé n'avoir aucun problème à faire circuler l'information et à réunir les femmes. Cela est aussi conforme à nos observations. Il n'a jamais été difficile de communiquer avec les membres de l'union et de les regrouper.

## **Gestion financière**

**La première union** possède un compte en banque qui est géré par la trésorière, la commissaire aux comptes et la présidente. Les dépôts et les retraits sont effectués par la trésorière, en présence de la présidente. À chaque réunion, la trésorière fait un compte rendu de l'état des finances. Le compte sert, entre autres, à accumuler l'argent provenant de la calebasse. Des contrôles sont aussi effectués régulièrement par la commissaire aux comptes.

Une fois par mois, les femmes se rassemblent pour faire la calebasse. Elles y font un tirage et une cotisation. Le tirage est une forme de crédit rotatif permettant aux femmes d'investir dans leurs propres activités. La cotisation sert à différentes dépenses. Une membre explique :

---

<sup>1</sup> Activité de collecte de Fonds durant laquelle chaque femme dépose un montant consensuel dans une calebasse commune afin de financer des initiatives ou des projets individuels ou collectifs.

« Chaque femme met dans laalebasse sa cotisation (*jamra en langue locale wolof du Sénégal*). Ensuite, cet argent est utilisé pour faire les travaux que nécessite le site, ou la maison des femmes, ou les travaux de l'union. Et aussi pour les besoins de la pirogue que la FENAGIE<sup>2</sup> (à expliquer en note de bas de page) pêche nous a donnée. Tous les revenus issus de cette pirogue entrent dans l'entretien de la maison des femmes. [...] Pour laalebasse, chaque femme est obligée de donner 200 francs<sup>3</sup> pour le fonds dealebasse, mais chaque mois, chaque femme cotise 1000 francs. Cet argent-là est utilisé comme prêt pour les femmes qui veulent travailler et après elles remboursent avec des intérêts qui vont dans l'entretien de la maison des femmes. C'est grâce aux revenus de la pirogue et au *Jamra* de laalebasse qu'on a pu construire notre maison. Cette maison nous permet de mener nos activités et quand des gens viennent ici, on peut y tenir les réunions. La maison est très bien aérée. »

Finalement, les processus sont bien connus des femmes et celles-ci en sont très satisfaites. Elles sont plusieurs à mentionner que c'est avec ces systèmes qu'elles peuvent surmonter les difficultés de leurs activités et investir dans des infrastructures comme la maison des femmes.

**La deuxième union** ne possède pas de compte en banque, l'argent est donc conservé dans une caisse. La trésorière explique :

« C'est la trésorière qui garde l'argent, mais elle ne peut pas sortir l'argent seule. Le bureau se rassemble d'abord pour parler de l'activité à mener et la somme nécessaire pour y arriver. La présidente parle, la secrétaire et la trésorière prennent des notes. Ensuite, en présence de la commissaire aux comptes, on ouvre la caisse, cette dernière compte devant toutes les sommes à retirer, puis la communique à haute voix. . »

Tous les vendredis, les membres de l'union font laalebasse. Chaque femme met 200 Francs dans laalebasse. Quand il y a assez d'argent, chaque femme reçoit 5000 Francs qu'elle remboursera le mois suivant avec un intérêt de 500 Francs. Après le remboursement, l'argent dans laalebasse fructifie et les femmes peuvent recevoir au deuxième mois le double de ce qu'elles ont reçu le premier mois.

Les activités sont réalisées au sein des GIE. Ce sont donc les groupements qui gèrent les bénéfiques. À la fin des activités, ceux-ci sont redistribués aux membres sous forme de prêts. Celles-ci doivent rembourser les prêts dans un délai donné, avec un intérêt.

Les connaissances sur ces processus étaient beaucoup moins bien réparties que dans les autres unions. Aussi, il était souvent très difficile d'être certaine que les processus décrits étaient bien ceux de l'union, ou s'il s'agissait de mécanismes au sein des différents GIE. Malgré ces connaissances partielles, les femmes ont toutes affirmé être satisfaites des processus et n'y voient aucun problème.

---

<sup>2</sup> Fédération nationale des GIE de pêche.

<sup>3</sup> 1CAD\$ équivaut à 450 Francs.

**À la troisième union**, le compte bancaire sert à recevoir les financements des ONG qui versent l'argent dans ce compte. Cet argent finance les activités des femmes.

« Pour les retraits de financement, c'est la trésorière, la présidente et la secrétaire qui le font. Cet argent sert à financer les femmes dans leurs activités pour six mois. Au bout de cinq mois, la chargée de la communication fait un rappel aux femmes pour leur dire que le remboursement se fera le mois suivant. Ainsi, des rapports sont aussi faits sur les prêts octroyés à chaque femme et les remboursements. »

Pour ce qui est des revenus des activités, ceux-ci sont conservés dans la caisse de l'union. Après la fin de la période d'activités, les dettes sont remboursées et les bénéfices distribués sous forme de prêt, mais sans intérêt. Tous les mois, les femmes font aussi la calebasse :

« On prend la calebasse qui est recouverte d'un morceau de tissu. Chaque fin du mois, toutes les femmes se rassemblent. Chacune se lève et met ce qu'elle a dans la calebasse sans que l'autre ne sache combien. Ensuite, on enlève le tissu que l'on étale par terre et on y verse tout l'argent que contient la calebasse. Puis, on fait le calcul devant toutes. Si une femme a des difficultés, on lui donne de cet argent. À la rentrée des classes, on achète des tee-shirts et des fournitures scolaires pour soutenir nos élèves. On participe aussi aux travaux de la mosquée. Même quand une famille dans le village a des difficultés alimentaires, on l'aide grâce à cet argent. C'est ça notre calebasse. Le montant à mettre dans la calebasse dépend de ce que chaque femme a. Quand on a des invités aussi, on amène la calebasse et celui-ci y met la somme qu'il veut. Si aussi nous devons accueillir des invités, on puise dans l'argent de la calebasse pour faire les dépenses. »

Les connaissances sur la gestion des finances sont plus complètes que dans la deuxième union, mais ce n'est pas non plus parfait. Toutes les membres affirment qu'elles sont satisfaites de la gestion financière.

### **Documentation écrite**

**À la première union**, des procès-verbaux (PV) sont écrits lors des réunions par la secrétaire et conservés par la présidente. Les membres interrogés ont aussi toutes affirmé avoir des règlements intérieurs écrits. Toutefois, aucune d'entre elles n'était en mesure de dire quels étaient ces règlements. Ceux-ci sont conservés soit par la secrétaire ou la présidente (les réponses variaient). Au sujet du contenu, une femme a expliqué qu'elles n'ont pas lu les règlements, puisqu'elles ne savent pas lire, mais qu'elle sait qu'ils sont traduits en sérère pour que les femmes puissent les comprendre.

Lorsqu'interrogées sur le sujet lors de l'entretien de groupe mixte, les femmes rapportent que la secrétaire rédige des rapports d'activités. Les membres simples interrogés ne sont toutefois pas au courant et ne démontrent pas d'intérêt pour ce genre d'outil de gestion. Une des femmes nous répond : « *tu sais, nous ne sommes pas là juste pour écrire et même si on fait ce cahier, cela ne veut pas dire que ce sont ces activités seulement que l'on va faire dans l'année.* » Une autre ajoute : « *ce sont celles qui écrivent les PV qui peuvent savoir ça, mais tout ce que je sais, c'est que, chaque fin du mois, on se rencontre pour parler de ce qui se passe ou doit se passer. Et je sais que le nom de chaque femme est écrit.* »

Nous avons analysé ces réponses comme une irritation par rapport à nos questions sur les documents écrits qui ne semblent pas être la façon privilégiée pour conserver l'information.

### **Modèle de gouvernance : sources, appréciation, idéal**

À travers nos entretiens, nous avons demandé aux femmes d'où provenait le modèle de gouvernance qu'elles ont mis en place.

Dans les trois unions, les femmes ont nommé les sources suivantes :

- Les mères<sup>4</sup> : Ce sont elles qui ont mis en place le modèle de gouvernance, nous affirme une des membres. Celui-ci s'est construit au fil du temps et des rencontres avec d'autres groupements.
- Les présidentes : Comme les mères, les présidentes ont aussi modelé les façons de faire. Les femmes soulignent encore que c'est aussi en s'inspirant d'autres GIE et Unions que ces modèles ont pris forme.
- Les formations : Les membres des unions ont reçu une multitude de formations, grâce à différentes ONG et structures. Dans les trois unions, les femmes se rappellent bien des formations sur la calebasse, par exemple. Elles sont satisfaites de ces formations et les jugent pertinentes.
- Échanges d'expertise avec d'autres unions : Les membres ont souligné que les échanges d'expertises et d'expériences permettaient de découvrir d'autres façons de faire et de toujours apprendre. Les outils et les stratégies des autres groupements peuvent alors être repris s'ils sont jugés adéquats.

Nous avons aussi demandé si les femmes avaient l'impression qu'elles devaient améliorer leurs modèles de gouvernance. Toutes les femmes interrogées ont répondu par l'affirmative. Ce n'est pas qu'elles ne sont pas satisfaites de ce qui est en place – toutes ont indiqué être parfaitement satisfaites. Plutôt, elles pensent qu'il y a toujours un moyen d'apprendre et d'intégrer de nouvelles façons de faire. Une des femmes résume cette position ainsi : « *nous, tout ce qu'on fait c'est de trouver des choses qui nous aident à aller de l'avant.* »

Finalement, lorsque nous demandons aux femmes ce qu'elles considèrent comme une « bonne gouvernance », elles répondent qu'il s'agit d'une forme de gestion qui leur permet de travailler ensemble, d'être unies, que toutes les femmes soient impliquées dans l'union et dans les activités et que toutes les femmes en profitent. À travers ces questions, nous avons mis en lumière deux aspects : premièrement l'influence des ONG (et autres organisations) dans l'acquisition d'outils de gestion provenant de modèles occidentaux classiques (PV, règlements intérieurs, AG, etc.), mais aussi du rôle du partage entre villages et entre groupements qui semble très valorisé.

### **Modèles de gouvernance hybride**

Les résultats sur les modèles de gestion concordent parfaitement avec les écrits de Jean-Pierre Olivier de Sardan (2011). Ces unions ont en effet des modèles occidentaux de gouvernance qui ont – très probablement – été promus par les différentes ONG avec lesquelles elles ont collaboré.

---

<sup>4</sup> Ici, il s'agit des mamans plus âgées qui ont créé les premiers groupements d'intérêt économique.

Toutefois, ces modèles sont adaptés au contexte local par les groupements de femmes. Par exemple, nous avons vu que les trois unions possèdent des bureaux avec une présidente, une secrétaire, etc. Par contre, c'est par consensus que les femmes du bureau sont choisies – et non par un vote. La prise de décisions en général est aussi plus consensuelle que « démocratique ». Comme dans l'étude de Lewandowski (2007), la hiérarchie formelle est aussi imbriquée dans d'autres hiérarchies présentes dans le village. Ainsi, dans l'une des unions, la présidente possède un double statut qui semble jouer dans le pouvoir qu'elle a au sein de l'union. Certains outils sont aussi implantés, mais sont plus ou moins pertinents. Par exemple deux des unions possèdent des règlements intérieurs, mais les femmes ne les connaissent pas. Des PV sont aussi réalisés, mais ne sont pas lus.

### **Renforcement des capacités organisationnelles**

Pour renforcer les capacités organisationnelles des membres de l'union, il faut renforcer la gestion démocratique, transparente et participative de l'organisation. Les capacités identifiées pour cela sont :

- La mobilisation des membres autour d'un projet organisationnel collectif (mission, vision, principes de responsabilité partagée, confiance, solidarité...);
- La mise en application par les membres et dirigeants des outils de gestion associative : structure organique, statuts, règlements internes, plan stratégique institutionnel, procès-verbaux ;
- La planification et l'animation par les dirigeants des réunions avec les membres (assemblée générale, visites des groupements de bases, réunions diverses) ;
- La mise en place d'outils de communication et d'information : bulletin interne, site web et blogues, panneau d'affichage dans les locaux de l'organisation, programme de radio, autres) ;
- Le développement d'une offre de services sociaux aux familles des membres (fonds d'urgence, campagne de santé, bourses scolaires, activités culturelles...).

Le renforcement de ces capacités doit d'abord s'appuyer sur un diagnostic des capacités à renforcer. Suite au diagnostic, il est suggéré de partager les opinions et de construire une vision collective du besoin de renforcement de capacités au sein de l'organisation. Ensuite, il faut définir les activités à réaliser pour contribuer au renforcement de ces capacités, à travers trois modalités : l'investissement, la formation et/ou l'appui-conseil. Il s'agit ensuite de s'assurer du suivi-évaluation. Les étapes peuvent ainsi être synthétisées : 1) diagnostic participatif des capacités à renforcer ; 2) identification des modalités de renforcement ; 3) définition et programmation des investissements et de l'appui-conseil ainsi que définition des contenus de formation et construction du plan de formation; 4) mise en œuvre des activités de renforcement des capacités, suivi-évaluation du renforcement de capacités opérées.

### **Conclusion**

L'entrepreneuriat féminin au Sénégal et particulièrement dans les îles du Saloum est un enjeu de développement des communautés. L'organisation des GIE de femmes et le renforcement de la gouvernance démocratique des instances internes permettent une meilleure prise de décision et la réalisation de projets de grande envergure. Avec le processus d'autonomisation des femmes, l'entrepreneuriat constitue un modèle à valoriser.

À travers notre étude, nous avons confirmé la pertinence de travailler au renforcement des capacités organisationnelles des organisations féminines. Toutefois, cela doit se faire à partir des logiques dans lesquelles s'inscrivent les femmes concernées. Nous avons ainsi souligné l'importance de mettre en lumière le modèle de gouvernance souhaité par les actrices avant de faire un diagnostic organisationnel et de proposer un plan de renforcement des capacités. Dans notre étude, les femmes ont mis l'accent sur une gouvernance au service de la mobilisation, de l'efficacité du travail et des retombées pour toutes. C'est en gardant ces objectifs en tête qu'un travail de renforcement des capacités peut être entamé de façon collaborative afin de mieux les accompagner dans la réalisation de projets favorisant le développement de l'entrepreneuriat.

## Bibliographie

- Agence nationale de la statistique et de la démographie. 2018. Rapport national sur population du Sénégal et sa structure par groupes d'âges et par sexe. URL : [http://www.ansd.sn/ressources/publications/Rapport\\_population\\_060219%20002%20RECSn%20.pdf](http://www.ansd.sn/ressources/publications/Rapport_population_060219%20002%20RECSn%20.pdf) consulté le 18 décembre 2019.
- Côté, G. et Gagnon, C. 2005. "Gouvernance environnementale et participation citoyenne : pratique ou utopie ?" *Nouvelles pratiques sociales* 18 (1): 57–72. <https://doi.org/10.7202/012196ar>.
- Fall M, 2009 : S'adapter à la dégradation de l'environnement dans le Delta du Saloum : variabilité des perceptions et des pratiques chez les femmes socés et niominkas. *Vertigo* - la revue électronique en sciences de l'environnement, Volume 9 numéro 2 | septembre 2009, [En ligne] URL : <http://vertigo.revues.org/index8651.html>
- Fall, M. 2006. "Dynamique des acteurs, conflits et modes de résolution pour une gestion durable des ressources naturelles dans la Réserve de Biosphère du Delta du Saloum (*Sénégal*)." Université de Montréal.
- Hufty, M. 2014. "La Gouvernance est-elle un concept opérationnel ? Proposition pour un cadre analytique." *Fédéralisme Régionalisme* 7 (2): 1–8.
- Lewandowski, S. 2007. "Les Compromis d'une ONG Burkinabè Entre Politiques de « bonne gouvernance » et pouvoirs locaux." *Afrique Contemporaine* 221 (1): 131–52. <https://doi.org/10.3917/afco.221.0131>.
- Mbaye, E. 2001. « Valeurs d'un parc agroforestier de fruitiers sauvages. Intérêt pour l'exploitation durable dans quelques îles du Saloum (Sénégal) », UCAD, FLSH, Dakar, mémoire de D.E.A. de Géographie, Université Cheikh Anta Diop de Dakar.
- Mbaye, E. 2006. « La cueillette en brousse : terroirs et filières du Gandou1. Fonctionnement, logiques et perspectives... » Thèse de Doctorat de Troisième cycle, Université Cheikh Anta Diop de Dakar.
- Mbaye, E, 2000. « Approche géographique de l'exploitation des amas coquilliers dans une aire protégée : l'exemple du terroir de Niodior (Îles du Saloum) », Université Cheikh Anta Diop de Dakar.
- McAllum, K. and Zahra, A. 2017. "The positive impact of othering in Voluntourism: The role of the relational other in becoming another self." *Journal of international and intercultural communication* (2017)
- Moity-Maizi, P. 2006. "Artisanes et artisans dans la transformation de poissons au Sénégal." Dans *Empreintes et inventivités des femmes dans le développement rural*, 1–18.

Morgan, D-L., and Spanish, M-T. 1984. "Focus groups: a new tool for qualitative research." *Qualitative sociology* 7 (3): 253–70. <https://doi.org/10.1007/BF00987314>.

Niang, Nd. A. 2011. "Dynamique socio-environnementale et développement local des régions côtières du Sénégal : L'exemple de La Pêche Artisanal." Université Cheikh Anta Diop.

OCDE. 2015. "Principes de gouvernement d'entreprise Du G20 et de l'OCDE."

Olivier de Sardan, J-P. 2010. "Développement, modes de gouvernance et normes pratiques (une approche socio-anthropologique)." *Canadian Journal of Development Studies* 31 (1–2): 5–20. <https://doi.org/10.1080/02255189.2010.9669327>.

Olivier de Sardan, J-P. 2011. "The eight modes of local governance in west Africa." *IDS bulletin* 42 (2): 22–31. <https://doi.org/10.1111/j.1759-5436.2011.00208.x>.

Theys, J. 2002. "La gouvernance, entre innovation et impuissance." *Développement durable et territoires* 2 (2002): 28. <https://doi.org/10.4000/developpementdurable.1523>.

Thiao, D. 2009. "Un système d'indicateurs de durabilité des pêcheries côtières comme outil de gestion intégrée des ressources halieutiques sénégalaises." Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines.