

**DU DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE À  
L'ENTREPRENEURIAT COMMUNAUTAIRE :  
L'EXPÉRIENCE D'UNE ASSOCIATION POUR LE  
DÉVELOPPEMENT DE QUARTIER  
(SAINT-LOUIS, SÉNÉGAL)**

*Sambou Ndiaye*  
sous la direction de  
*Benoît Lévesque et Louis Favreau*

**Note sur l'auteur :**

**Sambou Ndiaye** est doctorant en sociologie à l'Université du Québec à Montréal (UQAM).

**Notes sur les directeurs :**

**Louis Favreau** est sociologue et titulaire de la Chaire de recherche du Canada en développement des collectivités (CRDC).

**Benoît Lévesque** est professeur associé à l'École nationale d'administration publique (ÉNAP) et à l'UQAM.

**Publication de la Chaire de recherche du Canada en développement des collectivités (CRDC)**

**Série : Comparaisons internationales, numéro 25**

**ISBN : 2-89251-268-9**



**Décembre 2005**

## TABLE DES MATIÈRES

<b>TABLE DES MATIÈRES.....</b>	<b>II</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>3</b>
<b>I- CONDITIONS D'ÉMERGENCE ET D'ÉVOLUTION DE L'ADD.....</b>	<b>4</b>
1.1 PRINCIPALES ÉTAPES D'ÉVOLUTION DE L'ADD .....	4
1.1.1 1993-1994 : Structuration d'une initiative populaire spontanée en une ADQ.....	4
1.1.2 1995-1999 : L'expansion associative de l'ADD.....	5
1.1.3 2000-2004 : Mouvence entrepreneuriale de l'ADD.....	6
1.2 QUELQUES ENSEIGNEMENTS SUR LA DYNAMIQUE ÉVOLUTIVE DE L'ADD .....	8
<b>II- DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL DE L'ADD .....</b>	<b>10</b>
2.1 MODE D'ORGANISATION ET DE FONCTIONNEMENT .....	10
2.2 GESTION ADMINISTRATIVE ET DU PERSONNEL .....	14
2.3 MEMBERSHIP .....	17
2.4 VISION STRATÉGIQUE .....	20
<b>III- PERFORMANCE SOCIO-ÉCONOMIQUE .....</b>	<b>21</b>
3.1 LES ACTIVITÉS ENTREPRENEURIALES DE L'ADD .....	21
3.2 ANALYSE DE LA PERFORMANCE SOCIO-ÉCONOMIQUE DE L'ADD .....	25
<b>IV- RAPPORT AU DÉVELOPPEMENT LOCAL .....</b>	<b>29</b>
4.1 ANCRAGE SOCIO-TERRITORIAL DE L'ADD .....	29
4.2 RÉSEAUTAGE LOCAL.....	31
4.3 DYNAMIQUE PARTENARIALE.....	33
4.3.1 Rapport aux collectivités locales.....	33
4.3.2 Nature des relations avec ses partenaires.....	36
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>39</b>

## LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX

FIGURE 1 : ORGANIGRAMME DE L'ADD.....	11
TABLEAU 1: PERSONNEL DE L'ADD .....	15
TABLEAU 2 : ACTIVITÉS DE LA GARDERIE «FONK SA WAJUR» .....	21
TABLEAU 3 : EFFECTIF DE LA GARDERIE «FONK SA WAJUR» DE 2001 À 2003 .....	22
TABLEAU 4 : BILAN FINANCIER DE LA GARDERIE «FONK SA WAJUR» ENTRE 2001 À 2002 .....	22
TABLEAU 5 : BILAN FINANCIER DU SALON DE NOVEMBRE 2003 À AOÛT 2004 (EN FCFA).....	23
TABLEAU 6 : APPORT DE L'ADD DANS LA PROMOTION DE L'INSERTION SOCIO-ÉCONOMIQUE DE SES MEMBRES.....	26
TABLEAU 7 : RÉSEAU PARTENARIAL DE L'ADD.....	37

## Introduction

L'objet de cette étude est d'analyser la nature et la portée de la mouvance entrepreneuriale constatée en milieu communautaire sénégalais (Ndiaye, 1998; ADC, 2000; Wade, 2002) à travers trois questions. La première est relative au sens et au processus d'une telle mouvance : la mouvance entrepreneuriale constatée en milieu communautaire traduit-elle l'instrumentalisation du cadre associatif par des acteurs sociaux profitant des opportunités offertes par un tel cadre<sup>1</sup> ou par contre, augure-t-elle d'une dynamique d'autopromotion socio-économique que déploient de tels acteurs cherchant à articuler leur service à la communauté territoriale avec leur préoccupation d'insertion socio-économique dans un contexte marqué par un chômage chronique? La seconde question est relative aux modalités de gouvernance organisationnelle. Autrement dit, la mouvance entrepreneuriale aboutit-elle à une recomposition de la dynamique communautaire arrimant les composantes associative et entrepreneuriale ou au contraire, donne-t-elle lieu à une superposition voire une dysfonction de deux composantes peu articulées au sein d'une même entité? Enfin, la troisième question cherche à établir la nature et le degré de performance socio-territoriale des organisations communautaires en mouvance entrepreneuriale.

Pour répondre à de telles questions, la recherche prend la forme d'une étude de cas portant sur une association de développement de quartier qui s'est engagée dans l'entrepreneuriat communautaire, à savoir l'Association pour le Développement de Diamaguène (ADD). Désignée comme l'une des six organisations communautaires de base les plus significatives dans la ville de Saint-Louis par l'ADC et Enda Ecopop en 2000<sup>2</sup>, cette association créée en 1994 dans un des quartiers les plus défavorisés de Saint-Louis se positionne actuellement dans la mise en œuvre d'une garderie communautaire d'enfants et d'un salon multifonctionnel au profit des femmes.

L'étude s'articulera autour de quatre parties. L'analyse des conditions d'émergence et d'évolution de l'ADD permettra de retracer le sens et le processus de sa mouvance entrepreneuriale. En deuxième partie, l'étude de la gouvernance organisationnelle renseignera sur les modalités d'arrimage des composantes associative et entrepreneuriale tandis que la performance socio-économique va interroger la portée de l'action de l'ADD. Enfin, la quatrième partie cherchera à analyser le rapport de cette association au développement local.

---

<sup>1</sup> En termes de subvention, de bénévolat des membres et surtout d'accès gratuit aux ressources stratégiques : financement, formation, matériel de production, information, réseau...

<sup>2</sup> C'est pourquoi, l'ADD a été retenue par Enda ECOPOP dans le cadre du PREFAL comme faisant partie des expériences associatives pertinentes en Afrique de l'Ouest devant faire l'objet d'un diagnostic institutionnel participatif à l'instar d'autres associations innovatrices.

## **I- Conditions d'émergence et d'évolution de l'ADD**

### **1.1 Principales étapes d'évolution de l'ADD**

L'évolution historique de l'ADD peut être systématisée autour de trois étapes :

- Phase I - 1993-1994 : structuration d'une initiative populaire spontanée en une association de développement de quartier (ADQ);
- Phase II - 1995-1999 : expansion associative de l'ADD;
- Phase III - 2000-2004 : mouvance entrepreneuriale de l'ADD.

#### **1.1.1 1993-1994 : Structuration d'une initiative populaire spontanée en une ADQ**

Dans la ville de Saint-Louis, la référence au quartier de Diamaguéne servait à stigmatiser le mal développement des quartiers populaires et défavorisés : absence de viabilisation et occupation anarchique de l'espace sur un ancien lit du fleuve, précarité des conditions de vie des habitants avec 20 % des ménages vivant dans l'extrême pauvreté, insécurité, insalubrité des rues accentuée par la position géographique du quartier : zone carrefour abritant le principal marché de la ville tandis que ses frontières naturelles sont constituées de sites naturels de dépôts sauvages, à savoir les berges du fleuve ainsi que la gare routière et ferroviaire (PDQ de Diamaguéne, 2001).

Face à l'état de délabrement avancé du quartier, une initiative populaire spontanée va émerger sous l'impulsion d'une femme résidente du quartier, mère de famille et institutrice de son état. Dans un premier temps, elle va chercher à convaincre ses voisins de la nécessité de mener des activités de nettoyage des ruelles et d'enlèvement des ordures au niveau des dépôts sauvages durant les week-ends. L'engouement populaire suscité par la réalisation de ces activités d'utilité publique communément appelées «set setal» ainsi que le soutien reçu de la part des pouvoirs publics (services techniques municipaux, AGETIP, service du Tourisme) vont faciliter la poursuite d'une telle initiative durant plusieurs mois.

Cette activité ponctuelle va toutefois être mise à rude épreuve en 1994 lorsque la ville de Saint-Louis fut ravagée par une grosse inondation liée aux fortes pluies. Du fait de la nature de son site et de l'absence d'un réseau de drainage complet des eaux usées, le quartier de Diamaguéne va cristalliser l'état de désolation constaté dans toute la ville, engendrant notamment le déplacement de beaucoup de familles sinistrées pour être logées dans des édifices publics (écoles primaires et lycées). L'ampleur des conséquences de l'inondation était telle que les opérations de remblai des rues et de désinfection initiées par la Municipalité et l'État se révéleront insuffisantes. C'est cet événement naturel défavorable ainsi que

la timidité et le retard constatés dans la réaction des pouvoirs publics qui vont pousser les initiateurs des opérations de «set setal» à chercher à structurer leurs actions autour d'une association de développement communautaire. Pour ce faire, ils vont déposer une demande de reconnaissance officielle auprès de l'État sénégalais en prenant comme nom Association pour le Développement de Diamaguène :

«J'avais constaté que dans le quartier, tout le monde parlait de l'état de dégradation de notre cadre de vie. Même l'image extérieure du quartier en souffrait... Un jour, j'ai mobilisé mes voisins pour leur expliquer qu'il existe des ONG qui appuient les populations démunies mais à condition que celles-ci prennent d'abord l'initiative. La première réunion a été tenue ici chez moi, dans la cour de ma maison. Il y avait beaucoup de monde et les gens ont estimé que la priorité des priorités, c'était d'assurer la salubrité et la propreté du quartier. On a établi un calendrier d'activités consistant à faire du «setal setal» chaque week-end. .... Cette activité a eu une ampleur telle que nous étions, nous tous, surpris par la mobilisation populaire. Il y avait des jeunes, des femmes, des chômeurs, des personnes ressources, des enseignants... qui tous étaient mobilisés en vue de faire quelque chose pour le quartier... Mais, il faut dire que ce fut l'inondation de 1994 qui nous a poussés à mettre sur pied l'ADD. Ce qui était important, c'est que tout le monde s'accordait sur le fait qu'on ne devrait plus rien attendre de qui que ce soit, ni de l'Etat, ni de la Mairie. C'est là que l'idée est venue de structurer le mouvement autour d'une association chargée de promouvoir le développement du quartier avec pour nom ADD. On a mis en place un bureau provisoire qui fonctionne depuis 1994. On a déposé une demande de reconnaissance auprès de la gouvernance et depuis lors, nous avons réalisé plusieurs activités au profit du quartier» (A, S. ADD).

### **1.1.2 1995-1999 : L'expansion associative de l'ADD**

Dès sa reconnaissance officielle, l'ADD va s'atteler à développer toutes activités utiles pour le quartier. En dehors du «set setal», elle va, en rapport avec des ONG (ASBEF, RADI) réaliser diverses activités de mobilisation sociale portant sur divers domaines : la participation civique des habitants du quartier, MST/ Sida, grossesse indésirée des jeunes filles, paludisme... En 1995, une année après sa mise en place, l'ADD va être confrontée à l'apparition dans le quartier d'une structure faîtière dénommée Conseil de Quartier. Outre la similarité des objectifs, le CQ, fortement soutenu par la Municipalité de Saint-Louis dans le cadre de son processus de développement local, disposait d'une représentativité plus grande parce que regroupant l'ensemble des associations du quartier alors que l'ADD se limitait à une association d'individus. Ce climat concurrentiel entre ces deux entités va beaucoup marquer l'évolution de l'ADD (cf réseautage local).

À partir de 1996-1997, une nouvelle dynamique va émerger au sein de l'ADD avec un accent marqué autour de l'encadrement socio-éducatif. En 1996, une classe d'alphabétisation sera ouverte au profit des femmes du quartier. Mais, l'investissement du domaine socio-éducatif concernera surtout les enfants et jeunes du quartier de Diamaguène. En effet, obnubilée par le pullulement d'enfants dans le quartier notamment lors des week-ends et lors des vacances scolaires, l'ADD va s'engager dans l'organisation d'activités de patronage consistant à initier les enfants à diverses activités manuelles, d'éducation à la citoyenneté et à la vie environnementale... Du fait de l'absence d'encadreurs résidents du

quartier, l'association va s'engager dans la formation de ses membres en moniteurs de collectivités éducatives à travers l'organisation de centres aérés en 1997 puis en 1998. La première session a été auto financée grâce à l'organisation d'activités lucratives (vente de poissons, organisation de soirées dansantes et de kermesse...) tandis que la seconde session va recevoir l'appui de plusieurs partenaires (Partenariat Lille/Saint-Louis, ADC, CEMEA).

Cette expérience de l'ADD dans l'encadrement socio-éducatif va constituer un des atouts ayant conduit à la sélection de l'association dans le cadre du Projet de Nutrition Communautaire (PNC) initié en 1996 par l'État sénégalais avec l'appui de la Banque Mondiale. Ce projet couvrant le territoire national visait à mettre en place des centres de nutrition communautaire au profit des enfants âgés de 3 à 36 mois et des femmes enceintes ou allaitantes dans le but d'améliorer leur situation nutritionnelle. Des opérateurs communautaires furent choisis dans les zones d'intervention en vue d'assurer la gestion de ces centres à la suite d'une sélection de candidatures. C'est ainsi que l'ADD va constituer en son sein un groupement d'intérêt économique (GIE) composé de quatre de ses membres pour concourir à côté de treize autres structures du quartier. Finalement, le GIE PNC de l'ADD fera partie des deux organisations sélectionnées par l'AGETIP. Il fonctionnera jusqu'en 2002, date d'arrêt du projet.

### **1.1.3 2000-2004 : Mouance entrepreneuriale de l'ADD**

La réalisation de son défi de former des moniteurs habitant le quartier pour gérer ses activités socio-éducatives a engendré un autre défi au sein de l'ADD tournant autour de l'insertion socio-professionnelle des membres déjà formés. Pour ce faire, l'ADD va jouer un rôle de placement de ses membres disposant de diplômes de moniteurs en collectivités éducatives auprès des garderies de la ville et surtout auprès de l'Inspection d'Académie. Celle-ci va recruter dix moniteurs de l'ADD en qualité de volontaires de l'éducation, intégrant ainsi la fonction publique. Une telle décision qui fut une première dans la ville, sanctionne la qualité pédagogique des sessions de formation organisées par l'ADD. Toutefois, la demande d'insertion socio-professionnelle des membres était loin d'être satisfaite. Par ailleurs, un constat est fait à l'effet que le quartier de Diamaguéne ne disposait pas de structure préscolaire, obligeant les enfants à se déplacer dans d'autres quartiers. C'est l'effet conjugué de tous ces facteurs qui ont poussé l'ADD, à initier la première garderie communautaire dans la ville dénommée «Fonk Sa Wajur»<sup>3</sup> dans le souci de contribuer d'une part, à la démocratisation de l'accès à l'éducation préscolaire pour les enfants du quartier et d'autre part, à l'insertion socioprofessionnelle de ses membres moniteurs.

---

<sup>3</sup> Respecter ses parents

Mais l'ouverture de la garderie ne permettait pas aux nombreuses filles et femmes membres de l'ADD de s'insérer professionnellement du fait de leurs compétences plus liées aux métiers généralement dévolus aux femmes (couture, tricotage, teinture). C'est pourquoi, l'ADD va promouvoir la mise en place en 2002 d'un salon multifonctionnel (couture, broderie, tricotage, alphabétisation, teinture...) destiné exclusivement à ses membres femmes. Pour ce faire, un groupement de promotion féminine fut érigé pour regrouper vingt quatre femmes volontaires. Grâce à l'intermédiation d'un ancien membre émigré, une ONG italienne «Les Cultures» va appuyer cette initiative d'un montant de 1 700 000 Fcfa (2500 dollars canadiens) pour l'achat de matériel de travail. La présidente de l'ADD mettra à la disposition du GPF une chambre de sa maison pour faire office de local.

Il faut noter qu'une première tentative de mise en place d'un salon de coiffure a eu lieu durant l'année 2000 avec des tresseuses résidentes du quartier. L'association voulait leur offrir un cadre pour exercer leurs activités en dehors de l'espace domestique et en même temps former des jeunes filles du quartier. Un local loué et du petit matériel de travail seront mis à leur disposition par l'ADD. Mais cette expérience ne va pas durer longtemps du fait des faibles chiffres d'affaires obtenus mais surtout, de la difficulté à concilier les logiques individuelles des coiffeuses (qui n'étaient pas membres de l'association) et la dynamique communautaire recherchée par l'ADD. C'est pourquoi, moins d'un an après son ouverture, le salon de coiffure va fermer :

«Nous avons ouvert un salon de coiffure en sélectionnant des jeunes filles expérimentées dans ce domaine. Notre ambition était d'élargir notre base sociale en rapport avec notre vision de développement de quartier. Nous nous sommes dits qu'en tant qu'association de développement de quartier, nous ne devons pas limiter nos opportunités à nos membres. Nous avons mis à leur disposition du matériel et nous avons loué un local à nos frais. Mais cette expérience n'a pu réussir parce que ces femmes n'étaient pas membres de l'association. Elles privilégiaient leurs intérêts personnels au détriment de la pérennité du salon parce qu'elles ne partageaient pas notre vision de dynamique communautaire de quartier. Par exemple, les opératrices préféraient faire leurs prestations chez elles plutôt que de les faire dans le salon où on leur demandait de reverser une partie de leur gain pour entretenir le local et payer les petits frais d'électricité... C'est à cause de cette expérience que nous avons décidé d'affecter la gestion de nos projets à nos membres actifs» (L.W, ADD).

Ainsi, à partir de 2003, les principales activités de l'ADD tournent autour de la promotion de deux structures socio-économiques, à savoir la garderie communautaire d'enfants et le salon multifonctionnel. De telles activités positionnent cette association de quartier plus dans l'entrepreneuriat communautaire que dans le développement communautaire qui était son orientation initiale. Cette mouvance entrepreneuriale renseigne sur la spécialisation de l'ADD autour de l'encadrement socio-éducatif des enfants, de la formation socio-professionnelle et enfin autour de la promotion de l'insertion socio-économique de ses membres.

## 1.2 Quelques enseignements sur la dynamique évolutive de l'ADD

Quelques enseignements majeurs ressortent de la dynamique évolutive voire innovatrice de l'ADD. Des initiatives populaires spontanées du genre de «set setal», rares sont celles qui ont pu réussir la transition en se structurant en une association de développement reconnue par les pouvoirs publics. D'une part, leur logique palliative par rapport aux déficits des services publics (drainage des eaux pluviales, nettoyage des dépôts sauvages...) se confrontait au risque de l'essoufflement du fait du décalage entre l'ampleur des problèmes visés et les moyens disponibles. D'autre part, partie prenante du mouvement de contestation sociale urbaine de la fin des années 1980, de telles initiatives semblaient se positionner plus dans une logique revendicative que proactive (Soumaré, 1999)<sup>4</sup>. Sous ce rapport, l'expérience de l'ADD traduit une dynamique endogène et autonome de structuration d'une activité spontanée et informelle vers une vision plus élargie qu'est la prise en charge du développement communautaire de quartier.

Quant à la mouvance entrepreneuriale de l'ADD, elle exprime une dynamique innovatrice appréciable à travers les diverses modalités d'insertion socio-économique des membres : recrutement dans la fonction publique, prestation de services sociaux de base à travers le GIE PNC ou encore mise en œuvre de deux entreprises communautaires. Un des mécanismes ayant facilité cette mouvance entrepreneuriale peut être trouvé dans sa capacité à arrimer demande sociale du quartier et préoccupation d'insertion socio-professionnelle de ses membres en cherchant à valoriser leurs compétences. Sous cet angle, la mise en place de la garderie et du salon apparaît comme une réponse à la fois à l'absence de structure d'encadrement des enfants du quartier ainsi qu'aux préoccupations d'insertion socio-professionnelle des membres. En outre, l'évolution par défi (passant de la lutte contre l'insalubrité du quartier à la formation de moniteurs résidants du quartier, à l'encadrement socio-éducatif des enfants et à la promotion socio-professionnelle de ses membres) permet à l'association de renouveler ses champs d'intervention et de se constituer comme un espace d'innovations sociales.

Il reste que cette évolution par défi renseigne sur le fait que la mouvance entrepreneuriale de l'ADD ne relève pas d'un processus planifié. Elle s'est construite dans l'action au fur et à mesure de l'atteinte des objectifs, de l'apparition de nouveaux défis ou encore de la présence d'opportunités, notamment avec l'appui des partenaires au développement. Il importe également de se demander si la mouvance entrepreneuriale ne questionne pas le bénévolat au sein des organisations communautaires (débauche d'efforts et de ressources humaines dans un contexte de chômage de la plupart des membres) en même

---

<sup>4</sup> Une telle logique est à lier au contexte de crise multiforme et de démarrage des programmes d'ajustement



temps que l'orientation de développement communautaire caractérisée par des résultats souvent lents, anonymes et diffus. Dans ce cadre, la mouvance entrepreneuriale de l'ADD exprime le rétrécissement de ses domaines d'activités en lieu et place de sa tendance à la totalisation des activités consistant à intervenir dans tout domaine jugé utile pour le quartier compte non tenu des moyens disponibles. Enfin, il faut signaler que l'environnement concurrentiel voire hostile au sein du quartier à partir de 1995 avec la mise en place du CQ a beaucoup joué dans la dynamique innovatrice de l'ADD. Le conflit de légitimités va pousser l'ADD à chercher à marquer sa différence par rapport au CQ sur le terrain des services rendus au quartier. A ce titre, il demeure légitime de se demander si le repositionnement de l'ADD autour de l'entrepreneuriat communautaire ne traduit pas une stratégie visant à se spécialiser dans des domaines plus susceptibles de produire des résultats probants, à savoir l'encadrement socio-éducatif, la formation et l'insertion socio-professionnelle de ses membres.

## II- Diagnostic organisationnel de l'ADD

### 2.1 Mode d'organisation et de fonctionnement

Du point de vue juridique, l'ADD est régie par le décret N° 76-040 du 16 janvier 1976 destiné aux associations à but d'éducation populaire et sportive ainsi qu'à celles à caractère culturel. Elle a été enregistrée en 1994 sous le No 8780 MINT/DAGAT. Ce cadre juridique plus approprié aux associations sportives et culturelles<sup>5</sup>, est souvent présenté comme peu adapté par rapport à l'évolution de la dynamique associative au Sénégal du fait de sa position rigide quant à la recherche du profit ainsi qu'aux possibilités de partage des bénéfices entre les sociétaires. C'est en cela que la mouvance entrepreneuriale des organisations communautaires semble être en décalage par rapport à leur cadre juridique qui semble vouloir les maintenir dans un rôle hérité de l'État providence (1960-1979), à savoir des structures d'éducation populaire, de mobilisation sociale ou de réalisation d'activités d'utilité publique (Ndiaye, 1999).

Toutefois, l'investissement du domaine entrepreneurial par les organisations communautaires ne signifie pas leur transformation en entreprises. On assiste la plupart du temps à une stratégie de contournement du cadre juridique associatif qui consiste pour l'organisation, tout en maintenant sa forme juridique initiale, à mettre en place en son sein des organisations socio-économiques intégrant la recherche de lucrativité. C'est le cas du groupement d'intérêt économique mis en œuvre par l'ADD dans le cadre du projet de nutrition communautaire, du GPF dans le cadre du salon des femmes ou encore de la garderie communautaire<sup>6</sup>. Cette formule de diversification du cadre juridique à la base de la création de nouvelles organisations par l'organisation mère permet à celle-ci de continuer à s'activer sur le terrain des services à la communauté territoriale et de pouvoir bénéficier du bénévolat de ses membres tout en faisant des incursions sur le terrain économique. Une telle hybridité distingue les associations en mouvance entrepreneuriale du genre de l'ADD du tissu associatif soumis au décret N° 76-040, mais également d'autres formes de coordination (Etat et marché) par le fait qu'elles tirent leur référent «...de l'activité communicationnelle, fondée sur l'intersubjectivité de ses membres qui s'accordent et s'associent pour mettre en œuvre une activité instrumentale» (Enjolras : 1998, 229). Sans cet ancrage autour de l'activité communicationnelle rendant compte du projet associatif et impliquant un espace délibératif démocratique basé sur l'intercompréhension, l'association risque de se réduire à une entreprise déguisée.

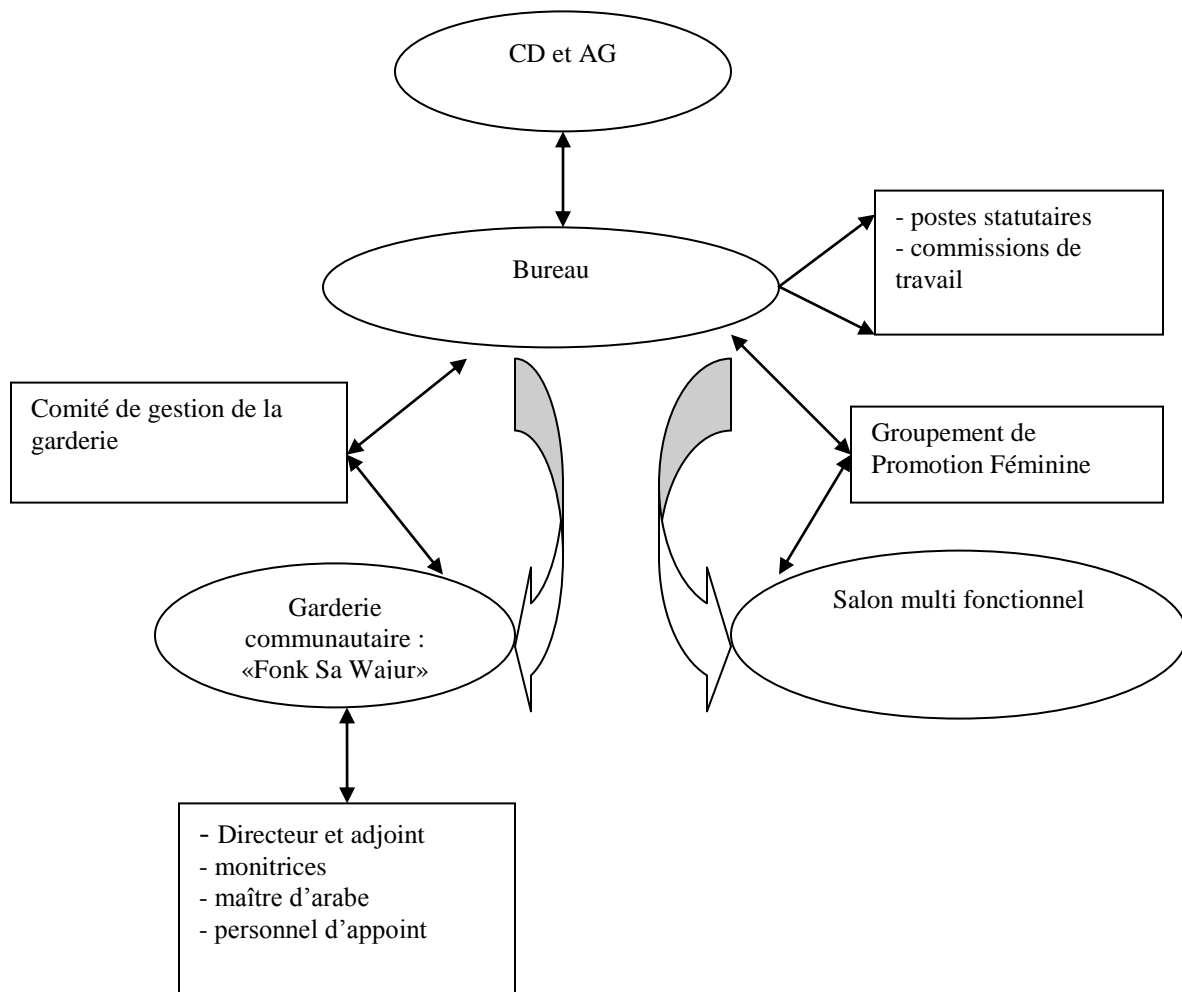
---

<sup>5</sup> Les ASC constituent l'une des associations les plus populaires notamment pendant les vacances scolaires. Leur activité principale consiste à organiser un championnat de football regroupant les multiples ASC des quartiers.

<sup>6</sup> Rappelons que la garderie a ouvert ses portes sans autorisation préalable de l'État. Toutefois le dossier de déclaration est en cours et l'ADD a reçu l'assentiment de l'Inspection d'Académie après évaluation des locaux et du programme éducatif.

Il reste que l'hybridation des logiques d'action associative et entrepreneuriale au sein de l'entrepreneuriat communautaire n'est pas spontanée et se construit dans l'action. C'est pourquoi, le contournement du cadre juridique des associations appelle de la part de l'organisation mère, des habiletés particulières pour assurer une gouvernance organisationnelle cohérente et équilibrée. C'est ce qui explique l'intérêt d'étudier les modalités d'arrimage que l'ADD tente de construire entre ses composantes associative et entrepreneuriale.

**Figure 1 : Organigramme de l'ADD**



Du point de vue de sa composante associative, l'ADD est structurée autour d'une assemblée générale regroupant sa base sociale, d'un comité directeur de trente-trois membres et d'un bureau exécutif. Chargé de la gestion opérationnelle, ce dernier est composé de 7 membres statutaires (président,

secrétaire général et trésorier avec leurs adjoints) et de 7 présidents de commissions.<sup>7</sup> Dans la réalité, ce mode de structuration formelle lié au cadre associatif demeure peu fonctionnel. L'absence de tenue d'AG de renouvellement depuis la création de l'association en 1994 et la léthargie du comité directeur expliquent le fait que le fonctionnement de l'ADD soit essentiellement assuré par un bureau élargi, c'est-à-dire comprenant les leaders fondateurs et les membres actifs. Ainsi, au lieu d'une répartition des tâches en fonction des commissions du bureau, on a plutôt affaire à un fonctionnement misant sur une gestion collégiale des dossiers en répartissant les tâches en cours aux membres disponibles. Ce mode de fonctionnement misant plus sur l'efficacité opérationnelle que sur le respect des procédures associatives apparaît plus efficace dans un contexte de bénévolat, de mobilité des membres ou encore d'absence de moyens de fonctionnement. Il ne justifie toutefois pas l'absence de renouvellement du bureau originel qui cristallise les dysfonctionnements à l'œuvre au sein de l'ADD : circulation de l'information limitée autour des leaders, absence de maîtrise de l'évolution du nombre de membres...

Des entretiens avec certains membres ressortent diverses explications à l'origine du non renouvellement des instances de l'ADD : risque de voir certaines personnes jusqu'alors peu mobilisées venir profiter des résultats produits par les initiateurs de l'association travaillant bénévolement allant même jusqu'à pré financer certaines activités; risque de voir certaines personnes déstabiliser le leadership de l'ADD dans le quartier en se faisant élire à certains postes de responsabilité; ou encore la crainte de voir la présidente de l'association souffrant d'un état de santé précaire céder sa place à une personne qui n'aura pas les mêmes qualités de leadership. Ainsi, le souci de ne pas briser la dynamique de groupe qui a permis à l'ADD d'engranger des résultats probants expliquerait le non respect de cette règle édictée par le cadre juridique des associations.

«Nous ne pouvons pas créer une association pour gérer les questions d'inondation et après, laisser cela entre les mains de n'importe qui. Parce que ces gens n'auront pas les mêmes visions que nous et de peur que nos acquis ne tombent à l'eau, nous on préfère rester. Oui, nous notre problème, c'est cela, parce que si nous étions assurés d'avoir une relève, on aurait quitté pour faire autre chose. Mais maintenant si nous les leaders, nous quittons, qui va nous remplacer? L'ADD risque de s'éclipser. C'est surtout dû à cela qu'il n'y a pas eu de renouvellement depuis le début» (L.W, ADD)

Si une telle vision se maintient, elle confirmerait la prédominance des préoccupations opérationnelles d'efficacité technique sur le respect des règles associatives d'une part, et d'autre part, elle informe sur le fait que dans un contexte de bénévolat et de sous emploi, les membres les plus actifs de l'association ont tendance à déployer des stratégies de sécurisation de leurs positions de pouvoir en perspective des opportunités probables générées par l'association (Niang, 2002).

---

<sup>7</sup> Les commissions sont : organisation, éducation et loisirs, finances, environnement et santé, promotion féminine, sensibilisation et communication, suivi et évaluation.

Quant à la composante entrepreneuriale, elle laisse apparaître deux structures avec des modes d'organisation spécifiques. La garderie «Fonk Sa Wajur » est structurée autour d'une direction, des enseignantes (monitrices et maître d'arabe) et est sous la tutelle d'un comité de gestion (CG) qui assure son intermédiation avec le bureau de l'ADD. Le CG est composé d'un représentant des parents d'élèves, de la direction de la garderie et de l'ADD. Quant au salon plurifonctionnel des femmes, il est structuré autour d'une présidente, d'une responsable par sections (couture, teinture, tricotage, alphabétisation) et d'une trésorière. À la place d'un CG, les femmes du salon se sont regroupées autour d'un GPF comptant 24 femmes.

Ainsi, c'est à travers la subsidiarité que l'ADD a réussi à gérer ses structures entrepreneuriales en déléguant la responsabilité de leur gestion à des organes intermédiaires composés de ses membres. Cette délégation de gestion opérationnelle a permis à l'association de se positionner dans la recherche de partenaires, le suivi et la coordination de ses activités :

«Les relations entre l'ADD et la garderie, c'est comme entre une mère et son enfant. Tous les employés de la garderie sont membres de l'ADD. La garderie est la structure mère, nous sommes un démembrement de l'association. Les responsables de l'association nous avaient dit au début que la garderie avait son autonomie et que nous pourrions la gérer directement. Mais cela ne signifie pas que nous sommes libres de faire n'importe quoi. Nous devons rendre compte de tout ce que nous faisons» (G.M, ADD)

Toutefois, l'hybridation entre les composantes associative et entrepreneuriale de l'ADD demeure à l'état expérimental. Elle n'a été ni le produit d'une socialisation à travers un consensus entre les membres, ni l'objet d'une systématisation formelle autour de documents écrits. Par exemple, la mise en place du comité de gestion de la garderie n'a pas été précédée d'un compromis concernant sa mission, ses prérogatives ainsi que son positionnement institutionnel. Quant à l'absence de document indicatif sur le comité de gestion, elle laisse le champ libre à toutes interprétations et visions, ce qui attise les conflits internes déteignant sur le climat de travail au niveau de la garderie. Par exemple, son directeur, après avoir refusé de collaborer avec le CG durant un certain temps (le travail de ce dernier étant perçu comme un contrôle de sa gestion financière), a estimé que le travail du CG, jusqu'alors limité à une gestion comptable de la garderie, devrait aussi concerner la recherche de partenaires. Ainsi, durant une certaine période, cette activité importante dont dépend la pérennité de la garderie fut peu assurée :

«Ce qui nous a poussé à mettre sur pied ce comité de gestion, c'est qu'il y avait des failles dans la direction de la garderie. La direction de la garderie dépensait de l'argent à tort et à travers sans rendre compte à personne. C'est pourquoi, nous avons des problèmes pour le paiement de la location et pour la rémunération des monitrices le dernier mois. Je dois vous signaler que la création du comité de gestion a été très mal perçue par la direction de la garderie. Le directeur nous avait signifié qu'il ne voulait pas être contrôlé parce

qu'il n'avait rien fait de mal. On lui a fait comprendre que nous n'étions pas là pour le contrôler mais pour gérer autrement. Finalement, quand le comité de gestion a été mis sur pied, cela nous a permis de résoudre pas mal de problèmes en l'occurrence le paiement de la location et du dernier mois ouvrable que les élèves ne payaient pas. (L, S. ADD)

En réalité, l'absence de cadre institutionnel de référence pouvant guider la mouvance entrepreneuriale des organisations communautaires, expressive du décalage entre leur cadre juridique et leur visée entrepreneuriale, ne facilite pas l'hybridation des composantes associative et entrepreneuriale au sein de l'entrepreneuriat communautaire émergent. C'est ce qui explique le fait que les organisations communautaires n'arrivent pas toujours à systématiser une claire vision des modalités et des implications liées au virage entrepreneurial (organigramme cohérent, manuel de procédures, définition d'outils de gouvernance organisationnelle, mode de répartition des tâches formalisé...), évoluant ainsi sur un terrain peu maîtrisé. Dans un tel contexte, l'investissement du champ entrepreneurial apparaît, tout au moins pour le moment, plus soumis à une logique d'apprentissage sur le tas et d'expérimentation où l'association se trouve obligée de forger par elle-même ses normes de fonctionnement et d'organisation qu'à une logique de gestion professionnelle. Dans une telle situation, la mouvance entrepreneuriale procède par essai-erreur-ajustement où l'accent est plus mis sur une gouvernance organisationnelle opérationnelle et efficace que sur le respect de procédures formelles ou démocratiques.

## **2.2 Gestion administrative et du personnel**

La gestion administrative et financière de l'ADD révèle de réels efforts d'actualisation des outils de tenue des comptes, de gestion du courrier et de suivi des activités. Les réunions de bureau élargi ainsi que la production régulière d'états financiers (par mois pour la garderie et par cycle de vente pour le salon) permettent d'assurer un suivi régulier des activités et des finances. En outre, au niveau de la garderie, le règlement pédagogique défini par l'Inspection d'Académie sert d'outil de référence au contenu pédagogique et à l'organisation des activités, permettant ainsi aux enfants de suivre les mêmes enseignements que ceux des garderies privées. C'est dire que sur le plan de la gestion administrative et financière, l'ADD dépasse la plupart des associations populaires fonctionnant sur une base plutôt «informelle». Toutefois, il faut signaler que la performance de son système de gestion administrative et financière concerne davantage ses activités entrepreneuriales que ses activités associatives, démontrant un accent marqué de l'ADD autour de la garderie et du salon.

Quant au personnel, il est composé de 13 membres de l'ADD dont 10 sont affectés à la garderie «Fonk Sa Wajur» et trois au salon en qualité de formatrices.

**Tableau 1: Personnel de l'ADD**

Type d'employés	Nombre
Personnel Garderie «Fonk sa Wajur»	
Directeur	1
Adjt directeur, chargé de l'animation	1
Monitrices	6
Chargé de l'éducation religieuse	1
Personnel de soutien	1
Salon des femmes	
Formatrices	3

La gestion du personnel a constitué durant les premières années de la garderie un lourd fardeau pour l'ADD, le salon étant plus épargné. Les problèmes se sont posés à deux niveaux. D'abord, le personnel de la garderie qui ne comptait que trois classes semblait être pléthorique au vu de ses capacités financières et d'accueil. Il faut signaler qu'à l'ouverture de la garderie, l'engagement du personnel relevait plus d'un acte bénévole et volontariste des membres que d'une opération de sélection des employés en fonction de critères définis à travers des fiches de postes. Ce recrutement volontariste était lié également au fait que ne pouvant garantir un salaire décent et régulier à son personnel<sup>8</sup>, l'ADD s'est tournée vers ses membres pour valoriser leur bénévolat associatif. À ce titre, l'ADD semble être piégée par sa promesse de permettre à ses membres en chômage de «pouvoir se contenter de quelque chose» dans un contexte de démarrage d'activités entrepreneuriales marqué par la faiblesse des ressources générées :

«Ce qui nous a poussé à nous engager dans le volet entrepreneurial, c'est pour mieux répondre aux besoins de nos membres et du quartier. Mais ce volet exige beaucoup de sacrifices pour nos membres et il n'est pas évident que tous pourront en bénéficier parce que comme vous le savez, une association recherche la base sociale la plus large possible tandis que pour une entreprise, il faut nécessairement faire des sélections au niveau des participants, sinon cela va périlcliter. Tous nos membres ne pourront donc pas prétendre à un poste au niveau de la garderie parce qu'une entreprise demande des moyens mais aussi recherche des bénéfices. Un jour ou l'autre, nous serons obligés de compresser certains de nos membres et j'espère que ces derniers continueront à se mobiliser pour l'ADD... Quand on choisit d'aller vers une entreprise communautaire, cela exige des sacrifices douloureux. Une entreprise ne peut se faire qu'avec un groupe restreint de personnes tandis que l'association peut elle recevoir tout le monde.» (L.W, ADD).

Une proposition a été faite concernant le transfert de certaines monitrices de la garderie vers le salon des femmes qui pourrait accueillir plus de personnes parce que payées à la tâche en fonction des cycles de confection-vente. Cette proposition a failli pendant un moment déstabiliser la base sociale de l'ADD, certains membres allant même jusqu'à menacer de démissionner de l'association en cas de

---

<sup>8</sup> Les indemnités mensuelles sont en dessous du SMIC (80 dollars par mois) pour tout le personnel, y compris pour le directeur.

licenciement. Pour le moment, l'association n'a eu d'autre choix que de maintenir le statu quo dans la gestion du personnel de la garderie en profitant par exemple de la mobilité résidentielle ou socioprofessionnelle. Par exemple, en 2005, le directeur de la garderie a obtenu une bourse pour aller en France poursuivre une formation socio-professionnelle tandis que deux monitrices ont quitté, l'une ayant obtenu un emploi dans un établissement public et l'autre pour cause de mariage. Ces départs ont permis de réduire le personnel de la garderie de dix à sept employés.

L'autre problème dans la gestion du personnel a trait aux difficultés à établir une hiérarchie administrative entre la direction et les monitrices de la garderie, qui ont tous reçu le même niveau de formation à titre de moniteurs en collectivités éducatives. Ces fréquents problèmes de leadership opposant le directeur et les monitrices ont été accentués par l'absence de documents indiquant la hiérarchie organisationnelle ainsi que les indicateurs de performance de la garderie :

«Le problème que nous avons, c'est que les monitrices respectent plus les leaders de l'ADD que leur responsable au niveau de la garderie, parce que disent-elles, le pouvoir de décision ce sont les administrateurs qui l'ont. Le directeur n'est là que pour coordonner. J'avais proposé d'élaborer un règlement intérieur pour la garderie, mais des membres m'ont dit que ce n'était pas mon rôle et qu'il fallait laisser le comité de gestion s'occuper de cela. Alors, jusqu'à présent, il n'y a rien comme document de ce genre. Tout cela fait partie des dysfonctionnements constatés au sein de la garderie et qui sont sources de problèmes multiples.»  
(M.N, ADD)

En outre, le problème récurrent entre administrateurs et employés dans un contexte de non délimitation des prérogatives de part et d'autre est rendu plus complexe par un conflit de logiques sous tendu par un conflit de rôles : au sein de la garderie, le pouvoir de décision est assuré par les leaders de l'ADD, le pouvoir de contrôle par le CG tandis que la gestion opérationnelle est assurée par le directeur. Mais une telle forme de coordination reste encore diffuse parce que n'ayant pas fait l'objet de compromis ou de formalisation. Quant aux conflits de rôles, ils traduisent le fait que le personnel de la garderie est composé de membres de l'ADD qui, lors des réunions peuvent se retrouver à la fois comme employés et administrateurs. Toutefois, l'ADD a pu éviter la prédominance du personnel sur les membres garantissant ainsi l'ancrage associatif de la dynamique. Enfin, la difficulté de certains membres à pouvoir continuer à rester bénévoles pendant que d'autres disposant de la même formation acquise sur le tas, accèdent à des emplois au sein de la même structure mérite d'être soulignée. Même s'il est encore marginal, ce problème révèle les paradoxes de la professionnalisation des associations avec notamment le risque sur le bénévolat des membres non insérés (Loirand, 2003).

En réalité, la gouvernance organisationnelle de l'ADD reste marquée par un accent porté autour de ses structures socio-économiques qui rapportent aux membres mobilisés des opportunités d'insertion



socio-économique à la différence de l'association. Une telle mouvance entrepreneuriale semble être à l'origine de la qualité constatée dans son système de gestion administrative et financière régulièrement actualisé. Toutefois, du fait de la jeunesse de cette expérience, des faibles moyens et de l'absence de cadre institutionnel de référence pouvant faciliter l'arrimage entre les deux composantes, c'est un fonctionnement associatif qui assure la gestion de la dynamique entrepreneuriale de l'ADD. C'est pourquoi, l'ADD rencontre de réels problèmes pour assurer une cohérence de sa gouvernance organisationnelle. A ce propos, si l'ajustement organisationnel lié au virage entrepreneurial n'est pas accompagné de compromis pour débloquer la lourdeur de sa dynamique organisationnelle, il reste à craindre des risques d'accentuation des conflits internes pouvant aller jusqu'à déstabiliser sa base sociale. Toutefois, jusqu'à présent, l'association a démontré une grande capacité interne de gestion de tels conflits soutenue par ailleurs par un fort sentiment d'appartenance des membres.

### **2.3 Membership**

En l'absence de données fiables sur le nombre de membres (du fait du caractère fluctuant du membership au sein des organisations communautaires), il demeure difficile de déterminer les caractéristiques de la base sociale de l'ADD. Tout au plus, il est possible d'indiquer quelques constats issus de l'immersion au sein de la dynamique associative de l'ADD durant les enquêtes. Dans ce cadre, la base sociale de l'ADD est estimée aux environs de 150 personnes, tous résidentes du quartier auxquelles il faut ajouter des sympathisants bénéficiant des activités de formation provenant d'autres quartiers. Cette base sociale se caractérise par sa mixité (regroupant des hommes et des femmes) et son hétérogénéité (non détermination par des liens de parenté culturelle) qui confirme d'ailleurs une tendance constatée au sein du mouvement communautaire urbain depuis la fin des années 1980, à savoir : le mobile de l'adhésion est de moins en moins lié à une identité socioculturelle (ethnie, langue, classe d'âge), mais bien par la proximité résidentielle ou par le statut rendant compte du partage des conditions de vie et des préoccupations liées notamment à la lutte contre la pauvreté (Niang, 1989).

Par ailleurs, le renouvellement des domaines d'intervention de l'ADD semble être à l'origine de la diversification de son membership. Ainsi, aux membres liés à la dynamique associative, se sont ajoutés de nouveaux membres liés à ses activités entrepreneuriales. Par exemple, le salon multifonctionnel a permis d'attirer des femmes du quartier disposant de compétences en matière de couture mais peu actives dans le tissu associatif mixte tandis que la garderie a permis d'attirer certains parents de familles qui se sont d'ailleurs regroupés au sein d'une association de parents d'élèves. Il reste que le noyau de la base sociale de l'ADD est composé essentiellement de femmes et de jeunes à la recherche d'emploi et disposant de compétences socio-professionnelles notamment en matière d'encadrement socio-éducatif des enfants et

d'activités manuelles (teinture, batik...). C'est dire que l'un des principaux déterminants à la mouvance entrepreneuriale de l'ADD se situe dans la forte demande de ses membres en insertion socio-économique.

En effet, dans un contexte de chômage chronique, l'engagement bénévole des jeunes et des femmes sans emploi demeure difficile à pérenniser. Aussi, constate-on de plus en plus, un degré d'engagement associatif centré d'une part sur les préoccupations spécifiques des membres et d'autre part, sur la capacité de l'organisation à y répondre positivement en termes d'opportunités liées à l'insertion socio-économique ou à l'accès aux biens et services stratégiques (financement, formation, matériel de production, information, réseau...). La mobilisation des membres autour des objectifs exclusifs de l'organisation communautaire homogénéisée semble de moins en moins résister à de telles attentes. Sous ce rapport, l'instance de centralité de l'action communautaire semble de moins en moins se situer autour de l'organisation elle-même, mais bien au niveau des attentes diffuses ou exprimées par les membres. C'est en cela que la mouvance entrepreneuriale des organisations communautaires, même si cela ne coïncide pas avec leur cadre juridique induit une recomposition de leur membership vers une tendance sociétaire (versus communautaire), expressive d'une plus grande affirmation de l'individu membre voulant transformer son engagement associatif en source d'opportunités socio-économiques. Cette mouvance semble inscrire le milieu communautaire comme un des lieux de déploiement des stratégies individuelles et semi collectives de gestion de la crise. D'ailleurs, les leaders d'organisations communautaires semblent avoir compris cette tendance des membres à vouloir transformer leur mobilisation associative en une source d'insertion socio-économique :

«Au début, c'était du développement communautaire qu'on faisait pour construire notre légitimité dans le quartier. Mais maintenant, la crise nous impose de nous tourner vers une orientation de prestation de services d'autant plus que vous vous trouvez dans un quartier où on rencontre beaucoup de jeunes chômeurs. Ce sont des gens qui ont leur diplôme mais qui n'ont pas trouvé du travail. Quoi donc, de plus normal qu'une association se positionne pour aider ces jeunes à « se contenter de quelque chose » en attendant de trouver mieux...Au moins, il y aura des retombées économiques pour eux. Sinon, à force de se limiter à des activités communautaires, les membres vont se décourager... Il faut aussi dire que plus d'une fois lors de nos réunions, les gens soulevaient la difficulté à se mobiliser durablement sans avoir rien en retour. Ils souhaiteraient, tout en faisant des actions bénévoles pour le quartier, voir leurs conditions de vie évoluer. C'est ce qui nous a poussé à ouvrir la garderie et le salon. Donc nous, nous tendons vers le domaine économique pour vraiment aider les jeunes à pouvoir se prendre en charge dans des activités économiques» (M.N, ADD).

Il reste que l'étude de ce membership à tendance sociétaire au sein du milieu communautaire ne doit pas être écartée d'un mouvement plus général qui informe du processus d'ajustement des mécanismes socio- culturels que le Sénégal partage avec d'autres pays africains. Il s'agit entre autres, de la place de plus en plus grandissante de l'accumulation économique, de la recomposition des lieux de solidarité de plus en plus instrumentalisées, du rétrécissement du tissu familial autour du ménage, de la renégociation du lien d'appartenance... Un tel mouvement renseigne sur la nouvelle forme d'individualité

constatée en Afrique, à savoir, une individualité syncrétique et hybride développant une attitude critique de renégociation de ses liens avec ses cadres d'appartenance :

« L'avènement des subjectivités africaines est un processus nécessairement syncrétique, métisse, et donne lieu à des formules de compromis : compromis entre les pulsions individualistes et l'éthique toujours puissante de la solidarité de proximité; compromis entre l'aspiration à l'indépendance et le sentiment profond de recevoir sa pleine identité de ses enracinements communautaires (...) » (Marie, 1997 : 436).

Mais contrairement au processus d'individualisation constaté en milieu occidental, la recomposition hybride de l'identité communautaire intègre la recherche de l'intérêt à la solidarité. D'ailleurs, l'expérience de l'ADD démontre que le milieu communautaire reste marqué par une forte identification des membres à l'organisation que renforcent parfois les conflits extérieurs tels celui opposant cette association au CQ. Par exemple, le salon des femmes est apparu comme un espace de sociabilité pour les femmes de l'ADD ainsi que d'autres femmes du quartier tandis que les membres intégrés dans la fonction publique comme enseignants, une fois de retour dans le quartier lors des vacances scolaires, viennent rejoindre l'association dans le cadre de ses activités. Cette dynamique de groupe semble être liée à un membership volontariste au sein de l'ADD faisant de la réussite de l'association, un défi personnel de réalisation de soi ou d'accession à une responsabilité sociale dans un contexte où le communautaire apparaît de plus en plus comme un espace d'accès au leadership local :

«Pour moi, l'ADD c'est ma vie. Nous ne sommes pas appelés à rester dans le quartier. Si on fait quelque chose, c'est en contre partie pour avoir une renommée. D'ailleurs, je pense que les autorités devraient nous octroyer des médailles de reconnaissance, car tout ce que nous faisons, ce sont elles qui devraient le faire. Nous si, on nous donne les moyens de travailler, nous allons démontrer de quoi nous sommes capables. Nous, nous avons le virus du développement dans notre sang, nous voulons marquer l'histoire, nous voulons révolutionner notre ville et nous ne demandons que des petits appuis pour développer nos ambitions» (L.W, ADD).

Cette forte appropriation des membres à l'ADD informe de la relation réciproque entretenue: la réussite de l'association rejaille sur le positionnement social voire socio-politique des membres, notamment des leaders qui de leur côté mettent à sa disposition les capitaux (financier, relationnel, technique, symbolique, sociopolitique) dont ils disposent pour assurer sa pérennité et sa performance. C'est pourquoi, on voit souvent les leaders de l'ADD prendre en charge les problèmes sociaux de certains membres (maladie, cérémonie familiale), pré financer certaines activités en cas de manque de moyens ou même mettre à la disposition de l'association une chambre de leur maison en guise de local. Ce volontarisme actif des leaders est cependant source de présidentialisme lorsqu'il fait dépendre la vie associative des initiatives exclusives de son président.

## 2.4 Vision stratégique

Même si elle ne relève pas d'une opération planifiée, la mise en œuvre de la garderie communautaire et du salon des femmes marque une volonté réelle de l'ADD de chercher à articuler la mobilisation de ses membres au profit du quartier à leurs préoccupations d'insertion socio-économique :

«Je peux dire que maintenant, promouvoir l'indépendance économique de nos membres constitue un objectif prioritaire de l'ADD. Le fait de rester dans une association ne nourrit pas son homme! Pour moi, c'est normal que quelqu'un qui ne travaille pas puisse attendre de son association des appuis pour améliorer sa condition de vie (...). Il faut qu'on aide nos membres à s'insérer dans des activités économiques et d'acquérir leur indépendance économique. Je peux vous dire que depuis 94, nous avons servi bénévolement l'association pour pouvoir produire quelque chose de bénéfique pour le quartier. Et vraiment c'était au détriment de nos vies personnelles. Il faut savoir arrêter le bénévolat. Il nous faut quelque chose qui pourra nous permettre de vivre décemment et de fonder un foyer, c'est important. En créant le salon et la garderie, l'objectif était à la fois de créer des emplois pour nos membres et promouvoir le développement du quartier de Diamaguène» (L.W, ADD)

A ce titre, la vision qui émerge de la garderie concerne la mise en place dans le futur d'un groupe scolaire combinant le pré scolaire et les deux premières classes de l'élémentaire. Ce genre de projet qui n'existe pas encore à Saint-Louis est assez développé à Dakar, la capitale du pays du fait notamment de la forte population scolaire que n'arrivent pas à contenir les établissements publics. A côté de ce groupe scolaire, l'ADD ambitionne également de promouvoir la mise en place d'un atelier de formation socio-professionnelle pour faire face aux cas d'échec scolaire des jeunes du quartier. Concernant le salon, l'ambition du GPF consiste à diversifier ses marchés (au niveau des hôtels de la ville ou de l'université...) et à développer le volet apprentissage de métiers pour les jeunes filles du quartier. De tels projets confirment la mouvance entrepreneuriale de l'ADD autour de l'encadrement socio-éducatif des enfants et des jeunes, de la formation des jeunes filles et des femmes du quartier et enfin de l'insertion socio-économique de ses membres.

Toutefois, une telle vision reste pour le moment à l'état de vœux pieux. Il n'y a pas encore de discussions autour de telles idées de projets et les documents de l'association n'en font pas encore état. Pour le moment, il n'y a ni étude de marchés ou de faisabilité, ni identification des clientèles probables. C'est dire que leur réalisation reste liée plus à la présence d'opportunités qu'à la mise en œuvre d'un plan de travail stratégique. Mais une telle démarche risque de poser les mêmes problèmes que ceux rencontrés par la garderie, à savoir un démarrage de projet sans plan de réalisation ni mécanismes de gestion, à l'origine des problèmes de gouvernance organisationnelle que connaît actuellement l'ADD.

### III- Performance socio-économique

#### 3.1 Les activités entrepreneuriales de l'ADD

Cristallisant la mouvance entrepreneuriale de l'ADD, la garderie et le salon méritent d'être analysés du point de vue de leur performance socio-économique. Concernant la garderie, son ouverture précipitée, la location d'une maison en guise de local à un coût assez élevé et exigeant de nombreux travaux de réaménagement, l'absence de plan stratégique de développement seront à l'origine des conditions de démarrage difficiles qui auront pour effet l'amenuisement du matériel pédagogique (des nattes sont utilisées à même le sol en lieu et place de chaises et de tables bancs) ou encore l'hésitation de certains parents d'élèves quant au professionnalisme de l'ADD à pouvoir assurer un encadrement adéquat de leurs enfants. Toutefois, de tels risques furent vite levés du fait du volontarisme et du capital technique engrangés par les employés dans le cadre des centres aérés ainsi que de la légalité conférée par l'Inspection d'Académie. L'ADD va déployer également une stratégie proactive à divers niveaux. Par exemple, le ciblage de trente huit personnes ressources pour aider à payer le loyer de la garderie lui permettra de se libérer de cette dépense «non manoeuvrable» tandis que l'engagement d'un personnel composé de membres de l'association permettra de faire des gains substantiels au niveau des indemnités. Enfin, la mobilisation de partenaires notamment le Partenariat Lille/Saint-Louis, l'ADC, Giraphe sans frontières et A Tout Ville permettra d'améliorer sensiblement les conditions d'étude au sein de la garderie à travers notamment la construction et la réhabilitation de salles de classes ainsi que l'acquisition de matériels didactiques. La garderie compte actuellement 3 salles de classes fonctionnelles regroupant trois sections (1 grande section, 2 classes de moyenne section et une petite section) et 3 toilettes rénovées. En outre, elle arrive à mettre en œuvre le plan pédagogique défini par l'inspection d'Académie en direction du préscolaire comme le confirme son programme quotidien :

<b>Tableau 2 : Activités de la garderie «Fonk Sa Wajur»</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Prise en main, envolée, psychomotricité</li><li>- Éducation physique</li><li>- Activités de découverte : sortie</li><li>- Activités d'éveil et de langage</li><li>- Éducation musicale, chants, graphisme, dessin libre</li><li>- Éducation environnementale</li><li>- Exercice de calcul</li><li>- Activités manuelles</li><li>- Conte, causerie</li><li>- Enseignement arabe</li></ul>

C'est certainement l'amélioration de l'état du local qui explique entre autres, l'évolution positive du nombre d'enfants inscrits à la garderie sanctionnant ainsi le degré de satisfaction des parents d'élèves. En

outre, la répartition par genre des élèves de la garderie confirme le rôle que le préscolaire peut jouer dans la promotion de la scolarisation des jeunes filles.

**Tableau 3 : Effectif de la garderie «Fonk Sa Wajur» de 2001 à 2003**

<b>Années</b>	<b>Garçons</b>	<b>Filles</b>	<b>Total</b>
<b>2001</b>	29	38	67
<b>2002</b>	54	73	127
<b>2003</b>	50	54	104

Sur le plan financier, l'augmentation constante des élèves est à l'origine de l'évolution exponentielle des revenus générés entre 2001 et 2002. En effet, le doublement du nombre d'élèves inscrits entre 2001 et 2002 explique le fait que les revenus tirés du paiement des élèves soient presque quadruplés (passant de 402 000 à près de 1 500 000 Fcfa)<sup>9</sup> tandis que ceux provenant des inscriptions se soient doublés durant cette même période.

**Tableau 4 : Bilan financier de la garderie «Fonk Sa Wajur» entre 2001 à 2002**

<b>Sources de financement/Année</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>
Paiement mensuel élèves	402 500	1 496 500
Inscription	216 000	525 000
Personnes ressources	93 000	-
Total revenus	711 500	2 021 500
Total dépenses	768 235	1 465 000
<b>Solde</b>	<b>- 56 735</b>	<b>+ 556 500</b>
<b>Effectif élèves</b>	<b>67</b>	<b>127</b>

Le doublement des dépenses tient essentiellement aux nombreux travaux de réaménagement du local. Le solde financier de la garderie pouvait être plus important si ce n'était les nombreux cas d'impayés : de 19 cas en 2001, le nombre d'élèves n'ayant pas honoré leurs mensualités sera de 69 cas en 2002. En outre, la plupart des parents omettent volontairement de payer le dernier mois ouvrable (juin). La stratégie trouvée a consisté à intégrer ce mois dans les frais d'inscription payable au début de l'année. Il se trouve que l'engagement de l'ADD à faire de la garderie un service social au bénéfice de la population de Diamaguène rend difficile toute idée d'exclusion d'enfants pour non paiement. Ce conflit entre le but social de la garderie, affiché dès le départ, et les exigences de rentabilité en l'absence de subvention, pèse lourdement sur la viabilité de la garderie. Par ailleurs, il faut signaler que le bilan financier ne donne pas d'indication sur les financements extérieurs reçus ou les travaux directement

<sup>9</sup> 1 dollar = 400 Fcfa

réalisés par des partenaires comme la construction d'une nouvelle classe et d'une nouvelle toilette ou encore les travaux de réhabilitation du local financés par le Partenariat Lille/Saint-Louis.

Ainsi, malgré un contexte marqué par l'absence de subvention publique et la cotisation irrégulière de certains élèves, l'ADD a pu assurer la performance de la garderie appréciable à travers l'augmentation constante du nombre d'inscrits et subséquemment des revenus ainsi que l'amélioration des conditions de travail. Toutefois, l'ouverture de la garderie ne pouvait fournir des opportunités aux nombreuses femmes et filles membres de l'ADD, expliquant ainsi la mise en place d'un salon multifonctionnel (apprentissage de divers métiers comme la couture, broderie, tricotage, sérigraphie, transformation du savon, alphabétisation) exclusivement destiné à sa base sociale féminine :

«Notre ambition, c'est de permettre à chaque femme et fille du quartier de pouvoir se contenter de quelque chose pour pouvoir satisfaire ses propres besoins. Nous, nous avons choisi la formation autour d'activités dont a besoin toute femme dans son ménage. Notre ambition, c'est de lutter contre le chômage chez les femmes et jeunes filles en leur donnant l'opportunité de pouvoir exercer un métier qui peut leur apporter un bénéfice à la fois dans leur ménage comme dans leur vie professionnelle» (F.S, ADD).

L'orientation du salon autour de l'insertion par l'économique combinant formation socio-professionnelle et confection-vente fait que sa gestion économique apparaît moins complexe que celle de la garderie. En effet, l'insertion par l'économique rend compte d'un processus d'habilitation d'une personne en marge du marché de l'emploi en la dotant et/ou renforçant ses capacités techniques. Elle relève d'une mise en situation professionnelle utilisant comme support un métier qui ne débouche pas forcément sur un emploi mais renforce les atouts des personnes cibles pour accéder à un emploi rémunéré ou indépendant. Par contre, l'insertion économique vise à insérer économiquement une personne en marge du marché de l'emploi en lui assurant un emploi salarié ou pas. Par ailleurs, le bilan financier du salon dénote l'évolution positive des sources de revenus supérieure aux dépenses. Les ressources générées sont en partie réinvesties lors d'opération de confection-vente pour fournir le matériel d'apprentissage et en partie distribuées aux femmes participantes.

**Tableau 5 : Bilan financier du salon de novembre 2003 à août 2004 (en Fcfa)**

Période	Entrée	Dépense	Solde
Du 13-11-03 au 12-01-04	260 465	134 215	+ 126 250
Du 13-01-04 au 12-03-04	457 200	151 100	+ 306 100
Du 13-03-04 au 15-08-04	557 495	332 510	+ 224 985
<b>TOTAL</b>	<b>1 275 160</b>	<b>617 825</b>	<b>+ 657 335</b>

Toutefois, ce bilan financier ne prend pas en compte ni l'indemnisation des femmes mobilisées durant les diverses activités de confection-vente, ni le remboursement des dettes contractées auprès de l'ADD ou auprès des commerçants pour pré financer de telles activités, ni l'amortissement du matériel de production. C'est dire que la compatibilité simplifiée en termes d'entrées/ dépenses que l'ADD pratique tant pour la garderie que pour le salon, renseigne sur les mouvements de transaction financière mais ne fournit pas d'indications suffisantes pour évaluer leur rentabilité économique. Elle démontre un souci marqué plus autour de la génération de revenus qu'à la rentabilisation des activités entrepreneuriales.

A ce titre, il faut noter que la production à crédit, les faibles moyens du GPF, le coût exorbitant des matières premières (fil, produits de teinture...) à l'origine de l'irrégularité de la production, l'absence d'identification d'un marché potentiel font que le salon rencontre de sérieux problèmes de viabilité économique qu'accentue la concurrence du marché central de la ville située aux frontières du quartier. Dans un tel contexte, les femmes du salon attendent des opportunités de marché réel pour procéder à des opérations de confection-vente afin d'éviter de prendre trop de risque, telles le début de l'année scolaire, la fête de Tabaski, le festival annuel de jazz :

«Presque toutes nos productions aboutissent à des pertes, lorsqu'on rembourse nos dettes et lorsqu'on donne des motivations aux femmes que nous mobilisons...Mais, il ne faut pas oublier aussi qu'on est encore qu'au début. Donc, il ne s'agit pas réellement de pertes, car notre ambition c'est d'abord apprendre aux jeunes filles et aux femmes du quartier des métiers utiles pour ensuite faire connaître nos produits au public. C'est pourquoi, nous nous limitons actuellement aux activités de formation et d'exposition pour nous faire mieux connaître du public. (...) Notre difficulté, c'est que nous empruntons tous les produits dont nous avons besoin, l'argent que nous disposons est tellement minime qu'il ne peut pas soutenir nos activités. La recherche de bénéfice nous intéresse beaucoup. Mais, pour avoir des bénéfices, il faudra d'abord avoir des moyens financiers importants. (...) Nos contraintes se situent autour d'un local adéquat, du financement et du matériel de production. Et pour cela, il nous faut avoir des appuis. Nous, on fait ce qu'on peut en fonction de nos capacités et je peux vous dire qu'au moment où je vous parle, nous sommes arrivées au bout de nos efforts, nous avons tout donné...Nous avons accepté de travailler bénévolement, de former des femmes... La seule chose qui peut permettre au salon de se développer et de dépasser son niveau actuel, ce sont des appuis, mais nous, on a tout donné.» (F.S. ADD).

Il faut signaler qu'au-delà de la question de la viabilité économique, se pose un conflit de logiques au sein du salon entre son orientation d'insertion par l'économique et les attentes réelles des femmes participantes en termes de revenus distribués. Cette différence entre dynamique d'insertion économique que recherchent les femmes et dynamique d'insertion par l'économique promue par l'ADD n'est pas toujours opérée au sein de la plupart des organisations initiatrices de telles initiatives entrepreneuriales. En conséquence, la débauche d'énergie ainsi que la mobilisation permanente qu'exigent de telles activités surtout durant leur phase d'émergence sont sans commune mesure avec les ressources générées engendrant ainsi des situations socioprofessionnelles précaires, ce qui est source de déstabilisation de la base sociale.



Par ailleurs, il semble plus approprié d'analyser la performance socio-économique de l'ADD à travers une perspective plus globale combinant sa dynamique associative et ses activités entrepreneuriales, en lien avec la nature hybride de l'entrepreneuriat communautaire. Sous ce rapport, la performance socio-économique de l'ADD peut être analysée en fonction de sa contribution au développement du quartier de Diamaguène ainsi que de son apport à l'insertion socio-économique de ses membres.

### **3.2 Analyse de la performance socio-économique de l'ADD**

L'analyse des principales réalisations de l'ADD renseigne sur le fait que les activités de développement communautaire se sont surtout développées durant ces deux premières années d'existence de 1994 à 1996, autour notamment d'activités de mobilisation sociale et d'utilité publique qui lui ont permis de se forger une légitimité socio territoriale. La spécification des interventions de l'ADD autour de groupes cibles à partir de 1996 va concerner surtout les enfants et les femmes. C'est le cas par exemple de l'ouverture d'une classe d'alphabétisation destinée aux femmes du quartier en 1996 et du projet de mise en place d'une union des groupements de promotion féminine du quartier de Diamaguène. L'ADD jouera le rôle d'intermédiation entre les GPF du quartier et le Partenariat Lille/Saint-Louis qui va offrir en Mai 1996 une subvention sous forme de crédit rotatif à deux GPF de Diamaguène en vue de réaliser des activités génératrices de revenu.

Quant aux actions d'appui en direction des enfants, elles augurent de la spécialisation de l'ADD autour de l'encadrement socio-éducatif des enfants et des jeunes du quartier (3 à 14 ans). Aux patronages à partir de 1996 (encadrement d'enfants durant l'après midi durant 21 jours) renouvelés trois années de suite, se sont succédées des brigades organisées durant toute l'année en raison de deux jours par semaine (mercredi et samedi). L'expérience acquise poussera l'ADD à organiser en 2000 un centre aéré qui va regrouper 120 enfants du quartier durant 21 jours. Cette activité d'envergure, gérée par les moniteurs de l'ADD récemment formés positionne cette association dans l'éducation alternative qui ambitionne d'élargir l'apprentissage scolaire à la promotion de la citoyenneté, du civisme et du bénévolat.

Quant à la composante entrepreneuriale de l'ADD, elle est à lier à ses diverses modalités de promotion de l'insertion socio-économique de ses membres: parrainage du GIE PNC de 1996 à 2002; placement de 10 membres à l'Ecole de Formation des Instituteurs (EFI) en qualité de volontaires de l'Éducation Nationale en 2000, ouverture d'une garderie communautaire d'enfants permettant d'engager 10 membres comme personnel à partir de 2001, ouverture d'un salon multifonctionnel regroupant 24

femmes membres de l'ADD en 2002 et une vingtaine de jeunes filles dans le cadre du projet Enfant Jeunes Travailleurs.

**Tableau 6 : Apport de l'ADD dans la promotion de l'insertion socio-économique de ses membres**

Type d'activités d'insertion des membres	Nombre de membres bénéficiaires	Date
Parrainage d'un GIE PNC	4	1996-2002
Placement de membres comme volontaires de l'éducation nationale	10	2000
Personnel de la garderie	10	Depuis 2001
GPF salon des femmes	24	Depuis 2002

La mise en œuvre de ces activités renseigne sur la performance plurielle de l'ADD tant à travers ses activités d'utilité publique destinées au quartier, ses activités d'encadrement socio-éducatif en direction de groupes sociaux vulnérables (enfants, jeunes filles et femmes) qu'à travers ses activités d'insertion par l'économique et d'insertion socio-économique de ses membres. L'évolution des réalisations de l'ADD confirme la spécialisation de ses domaines d'intervention : à la totalisation de ses activités (consistant à agir dans tout domaine jugé utile au développement communautaire du quartier) partagée d'ailleurs avec la plupart des organisations communautaires (Ndiaye et Niang, 1998), s'est substituée une orientation plus ciblée depuis 1996-1997 autour de l'encadrement socio-éducatif des enfants, de l'appui à des groupes cibles (jeunes et femmes) et enfin de la promotion de l'insertion socio-économique de ses membres.

Les mécanismes en toile de fond de cette performance plurielle de l'ADD traduisent sa dynamique innovatrice. Celle-ci peut être appréciée à travers ses «spécificités méritoires» comme par exemple la pertinence de sa lecture de la situation du quartier ou encore sa capacité à détecter et à structurer la demande sociale du quartier, de groupes sociaux ainsi que de ses membres en la transformant en un projet mobilisateur pouvant intéresser les partenaires au développement (Parodi, 1998). C'est le cas de la plupart de ses activités qui ont reçu le soutien de partenaires comme le salon multifonctionnel des femmes (ONG Les Cultures) ou encore ses activités socio-éducatives au profit des enfants (coopération française, ADC). Dans ce cadre, sa dynamique auto promotionnelle consistant à financer une partie de l'activité a beaucoup séduit les partenaires au développement de plus en plus soucieux de voir les acteurs sociaux contribuer au financement de leurs propres projets. Par exemple, avant de solliciter l'appui de la Commune, du Conseil Régional et du Partenariat dans le cadre de ses activités socio-éducatives en direction des enfants du quartier, l'ADD avait déjà organisé des séances de préfinancement (kermesse, soirée dansante, vente de poissons...) et avait également demandé aux parents d'élèves de verser une contribution financière. À ce

titre, l'expérience de l'ADD questionne l'approche en termes de marchandisation du social du moment où en contexte de faibles capacités des pouvoirs publics à répondre à la demande sociale que n'arrive pas à combler le privé, le secteur associatif apparaît comme celui qui peut permettre à des groupes sociaux marginalisés d'accéder à certaines ressources.

A ce titre, l'ADD semble acquérir une solide expérience en matière d'hybridation des ressources pour assurer la réalisation de ses activités. Outre le cofinancement (contribution de l'ADD et des cibles), il faut noter l'appui technique et/ou financier des partenaires: les pouvoirs publics (collectivités locales et services décentralisés), des ONG locales (ASBEF, ANAFA, RADI, Claire Enfance), de la coopération internationale (Partenariat Lille-Saint-Louis, Association les Girafes, Les Cultures, A Tout Ville) et enfin le réseau associatif et mutualiste local (CECAS, CEMEA, GRACE). Enfin, le bénévolat des membres de l'ADD constitue sa principale ressource tant pour ses activités associatives qu'entrepreneuriales. En effet, si le bénévolat demeure au cœur de la dynamique associative, il faut rappeler qu'en contexte de précarité, il permet à l'association de compenser la faible rentabilité de ses activités en permettant d'engager un personnel à partir de la base sociale. A ce titre, la saisie de cette valeur sociale ajoutée de l'entrepreneuriat communautaire qu'est le bénévolat interpelle la recherche du fait de la difficulté méthodologique à déterminer par exemple la contribution des bénévoles.<sup>10</sup> Cet écueil méthodologique est rendu plus complexe par le fait que la pérennité du salon et de la garderie est largement fonction du bénévolat des membres de l'ADD qui prolongent à travers de telles activités entrepreneuriales leur engagement associatif. C'est ce qui les a amenés à accepter des indemnités dérisoires faisant du lien entre l'ADD et ses employés, un lien plus associatif que professionnel. Un autre mécanisme soutenant la performance de l'ADD peut être trouvé dans sa tendance à arrimer la demande sociale territoriale à celle de ses membres. C'est le cas notamment de la garderie qui apparaît comme une réponse intégrée par rapport aux attentes d'insertion socio-professionnelle des membres déjà formés et aux demandes des parents d'élèves de voir s'ouvrir une structure préscolaire dans le quartier.

C'est cette performance plurielle qui fait de l'ADD l'une des associations les plus en vue dans la ville de Saint-Louis. Mais sa visée entrepreneuriale demeure mise à rude épreuve du fait d'un ensemble de facteurs défavorables (absence de plan stratégique, absence de moyens financiers, faible appui institutionnel, problème de local et de matériels de travail, gestion associative...). Elle est arrivée à faire face à ses difficiles conditions de démarrage en s'appuyant sur sa dynamique associative, source d'atouts

---

<sup>10</sup> À cet effet, l'équipe de Quarter a avancé des outils de calcul du bénévolat en prenant en compte des variables comme les tâches réalisées, le nombre d'heures consacrées bénévolement, les dépenses engagées et non remboursées, la valeur estimée des compétences... (Quarter, 2002)

non négligeables en termes de mobilisation sociale, de bénévolat des membres compensant la faiblesse des moyens financiers, de valorisation de leurs compétences, de proximité avec la communauté territoriale... Toutefois, au fur et à mesure que les initiatives d'entrepreneuriat communautaire dépassent l'étape d'émergence, le mode de fonctionnement associatif devient insuffisant pour soutenir la transition et l'expansion et peut même devenir pesant sur la visée entrepreneuriale. C'est le cas notamment lorsque les membres qui s'étaient mobilisés bénévolement pour mettre en place l'activité entrepreneuriale développent des attentes trop fortes que la rentabilité financière actuelle n'arrive à supporter. C'est pourquoi, la mouvance entrepreneuriale des associations si elle n'est pas soutenue et planifiée, pourrait aboutir à déstabiliser la dynamique associative des organisations communautaires soumises à une forte demande de leurs membres en termes de revenus distribués ou d'insertion socio-économique. Enfin, notons que la logique éco sociale de l'entrepreneuriat communautaire dans un contexte marqué par l'absence de subvention demeure difficilement soutenable pour des organisations intervenant dans des secteurs sociaux ou ciblant des acteurs défavorisés (peu susceptibles de faire des bénéfices) et les intègre dans une logique de gestion quotidienne de survie générant certes des revenus mais peu viables économiquement.

## IV- Rapport au développement local

### 4.1 Ancrage socio-territorial de l'ADD

L'ancrage socio-territorial de l'ADD demeure pluriel. Il peut être apprécié tant au niveau de ses membres résidant tous le quartier, de ses cibles constitués de groupes sociaux vulnérables (enfants, jeunes, femmes, jeunes filles) ainsi que de ses multiples actions ayant un ancrage territorial et qui concernent ses activités d'utilité publique, d'encadrement socio-éducatif des enfants, de formation socio-professionnelle ou encore de promotion de l'insertion socio-économique de ses membres. De telles activités participent de l'habilitation d'un bassin d'habitants en leaders «aux pieds nus» mobilisés autour de la promotion de leur quartier. A ce titre, l'entrepreneuriat communautaire apparaît comme un espace de structuration des populations, de mise en situation professionnelle, d'apprentissage de l'auto-promotion ou encore de promotion de l'éducation au développement et d'une citoyenneté active. De telles opportunités permettent à des personnes pas ou peu insérées professionnellement de négocier leur insertion socio-économique tout en rendant service à leur communauté territoriale.

L'impact socio-territorial de l'ADD concerne également la mobilisation de partenaires divers autour des problèmes de développement du quartier avec notamment des effets induits en termes de financements injectés et de réseautage (cf réseau partenarial). L'expérience de l'ADD démontre que les acteurs sociaux arrivent à négocier directement des financements alors que dans un passé récent (jusqu'à la fin des années 1980), ce rôle était dévolu exclusivement aux pouvoirs publics (État et collectivité locale). S'il est difficile d'isoler l'action de l'ADD de celle d'autres acteurs présents dans le quartier comme le Conseil de Quartier, cette association demeure partie prenante de l'intervention de divers partenaires dans le quartier de Diamaguéne, contribuant ainsi, à positionner ce dernier dans la dynamique d'auto promotion territoriale<sup>11</sup>.

Les effets induits par les activités promues par l'ADD participent à renforcer l'*empowerment* local dont la portée renseigne sur le renforcement du pouvoir d'initiative et de décision des populations locales dans la définition et la mise en œuvre d'actions de développement affectant leur espace de vie, en relation avec des partenaires divers. A ce titre, l'expérience de l'ADD s'intègre dans le cadre de l'auto promotion, à savoir un processus endogène s'affirmant dans des pratiques autonomes de développement assimilable à un acte politique traduisant une plus grande maîtrise locale du processus de développement par les acteurs locaux (Hong, 1991).

---

<sup>11</sup> Le Conseil de Quartier de Diamaguéne et l'ADD ont pu mobiliser, avec l'appui de l'ADC, de gros partenaires comme l'Union européenne ainsi que des organisations de la coopération française.

Sur ce plan, le positionnement marqué de l'ADD comme un espace de prise en charge de problèmes concrets liés au cadre de vie des acteurs sociaux a contribué à recomposer le leadership territorial au sein du quartier. En effet, aux leaders politiques (élus municipaux, chef de sections de partis politiques, leaders religieux), s'ajoutent de plus en plus des leaders associatifs disposant d'une légitimité non pas conférée par l'appartenance à un parti mais par les habitants ou par un groupe social :

«Comme vous le savez, dans ce pays pour avoir certains postes de responsabilité, il faut se fondre dans les partis politiques. Et vous savez que beaucoup de personnes ont la phobie de la politique parce que si les politiciens avaient réussi, nous, nous n'allons pas nous déployer dans ces associations pour faire du développement. Donc c'est l'échec des politiciens qui nous ont poussé à mettre sur pied toutes ces associations comme l'ADD. Comme vous le voyez, il y a une différence entre les politiciens et nous les leaders associatifs. Mais je pense qu'il faudrait revoir les textes pour permettre aux leaders associatifs d'être mieux responsabilisés parce qu'on voit un conseiller municipal du quartier qui n'a aucune audience dans le quartier représenter le quartier au conseil municipal... C'est un défaut dans notre pays de croire qu'il faut être politicien pour représenter la population». (L.W, ADD).

Dans un contexte de remise en cause des pouvoirs publics (lenteur de leur réaction, promesses non tenues...), le mouvement associatif apparaît comme un espace permettant à de nouveaux leaders d'émerger sur un terrain «apolitique», décrit comme relevant de la société civile. C'est cette recomposition du leadership socio-territorial qui explique le fait que le recul du militantisme au sein des partis politiques ne traduit pas toujours une baisse de la participation politique mais plutôt, un transfert au sein du communautaire des préoccupations des populations centrées la plupart du temps sur leurs conditions de vie. Les acteurs locaux semblent donc délaisser de plus en plus le champ «politique» au profit de cadres (le communautaire et la société civile) plus maîtrisables et plus proches de leurs préoccupations et qui, par la suite pourraient investir le champ socio-politique pour constituer un contre-pouvoir ou une force de négociation (Kanté, 2002). C'est dire que l'entrepreneuriat communautaire participe du jeu socio-politique car traduisant une forme d'expression de la conscience politique populaire au niveau local. Toutefois, cette légitimité délibérative ne saurait remettre en cause la nécessité d'une démocratie représentative garantie par les élus et renseigne plutôt sur la multiplicité des espaces de délibération au sein du territoire. A l'espace institutionnel (conseil municipal), s'ajoutent selon diverses modalités (complémentaire ou concurrentielle), un espace sociocommunautaire porté par des groupes sociaux ou par des leaders sociaux.

Par ailleurs, on peut noter que le leadership associatif reste fortement circonscrit au quartier ou au secteur d'intervention de l'organisation et ne porte pas toujours d'ambitions vers des espaces publics plus grands ou plus déterminants comme la ville par exemple. Par exemple, aucun des leaders de l'ADD n'a manifesté d'ambition pour aller investir l'espace municipal, tous préférant rester dans le quartier. Cette caractéristique du leadership associatif, qui s'explique aussi par les risques de récupération politique ou

d'instrumentalisation, devient plus prononcée dans la mesure où du fait de problèmes de moyens pour couvrir tout le quartier, les principales activités de l'association restent circonscrites autour d'un secteur du quartier où résident la plupart de ses membres. C'est le cas de l'ADD où, à la fois la garderie et le salon sont situés au sein du secteur où résident la plupart des membres, le salon étant située dans la maison de la présidente qui a offert gratuitement une de ses chambres. C'est d'ailleurs cette tendance à se limiter à une partie du quartier qui a alimenté la critique de certains groupes sociaux, notamment le conseil de quartier à l'effet que l'ADD ne peut revendiquer représenter tout le quartier de Diamaguène.

## 4.2 Réseautage local

L'ADD est bien intégrée au réseau associatif lié à ses domaines d'intervention. Dans le domaine de l'encadrement socio-éducatif des enfants, elle est en relation étroite avec les deux principales organisations du secteur, à savoir le CEMEA (Centre d'Entraînement aux Méthodes de Pédagogie Active) et le GRACE (Groupe de Recherche et d'Action sur les Collectivités Éducatives) qui ont d'ailleurs formé ses moniteurs en collectivités éducatives. Dans le domaine de l'alphabétisation, elle est membre de l'ANAF (Association Nationale pour l'Alphabétisation et l'Éducation des Adultes) qui lui a accordé deux prêts appelés «prêts d'urgence» dans le cadre du salon des femmes. Elle a adhéré également à la CECAS (Caisse d'Épargne et de Crédit des Artisans de Saint-Louis)<sup>12</sup> où elle a pu obtenir deux lignes de crédit. Ces crédits obtenus auprès de l'ANAF et de la CECAS ont permis de garantir la pérennité de la garderie et du salon notamment pour pré financer certains achats ou certaines opérations.

L'intensité des relations entretenues par l'ADD avec des associations intervenant dans les secteurs liés à ses activités entrepreneuriales s'oppose aux relations mitigées entretenues avec le tissu associatif intervenant au sein du quartier de Diamaguène. D'un côté, on voit beaucoup d'échanges d'invitations lors d'activités, d'un autre côté, on peut noter des relations difficiles avec certaines associations. Ce dernier cas concerne le projet qu'a eu l'ADD relatif à la mise en place d'une Union des GPF de Diamaguène (UGD). Même si ce projet a débouché sur un micro crédit financé par le Partenariat<sup>13</sup>, il a échoué du fait des suspicions réfutant l'ambition fédératrice de l'ADD auxquelles se sont ajoutés les querelles de leadership ainsi que le climat de concurrence sourde à laquelle se livraient les GPF. Toutefois, l'un des conflits majeurs auxquels fut confrontée l'ADD concerne ses relations avec le Conseil de Quartier de Diamaguène.

---

<sup>12</sup> Cette mutuelle fait partie des quatre études de cas.

<sup>13</sup> Cette initiative sera reprise par les CQ pour mettre en place en 2001 une mutuelle d'épargne et de crédit regroupant les différents GPF des quartiers.

Ce problème remonte en 1995, soit une année après la création de l'ADD. En effet, c'est durant cette période qu'obnubilée par la critique populaire au sein des différents quartiers de la ville, la Commune de Saint-Louis a décidé, avec l'appui de la coopération décentralisée d'initier une politique de développement local en érigeant le quartier comme échelle stratégique de représentation et d'action. L'enjeu autour de la mise en place des CQ était de promouvoir la mise en place d'un dispositif autonome populaire et représentatif exclusivement mobilisé autour des problèmes de développement du quartier et dont les responsables, démocratiquement élus par la population, avaient aussi une légalité du point de vue de la Commune (Ndiaye, 2004). Promouvant une gestion urbaine de proximité, le CQ a pour mission de promouvoir la mobilisation des acteurs locaux autour du développement communautaire du quartier et de constituer un relais entre ce dernier et les partenaires, en particulier la Commune. Du point de vue de sa composition, le CQ regroupe les associations et groupements, le délégué de quartier ainsi que les élus municipaux résidant dans le quartier<sup>14</sup>. Le choix du quartier de Diamaguène comme expérience test dans la mise en place des CQ a été le produit d'une sélection basée sur son dynamisme associatif ainsi que sur son caractère défavorisé (PDQ Diamaguène, 2001). Toutefois, la mise en place de cette structure répondant aux mêmes objectifs que l'ADD va beaucoup contrarier les leaders de cette association pour qui, une telle initiative ressemblait à une tentative de récupération politique d'une dynamique endogène par une Commune cherchant à imposer ses propres structures :

«L'association avec qui nous avons eu le plus de problème, c'était le conseil de quartier. Nous, nous avons mis en place une association de développement compte tenu des problèmes que rencontrait notre quartier. Notre ambition était de faire de l'ADD une association fédérative de toutes les associations du quartier. Mais lorsque la mairie nous a dit qu'elle voulait créer un conseil de quartier, cela nous a beaucoup surpris... Parce que nous nous sommes rendus compte que tout ce que le conseil s'était fixé comme objectifs, nous on se l'était fixé d'avance. Pour nous, on peut créer des conseils dans les quartiers où il y a un vide, mais à Diamaguène, il n'y avait pas de vide. C'était absurde de créer cela ici... On voulait nous fragiliser après avoir vu les résultats que nous avons obtenus sans l'aide de personne. Cela a créé un grand problème dans le quartier. (...). C'est vrai qu'aujourd'hui on a dépassé ce conflit parce nous sommes devenus membres du conseil. Ensuite, je pense que les problèmes du quartier sont nombreux et que chacun a sa place» (N.C.W, ADD).

L'enjeu d'un tel conflit dépassait le cadre du quartier parce qu'opposant deux logiques de développement local, à savoir une initiative endogène construite de l'intérieur des communautés territoriales et une dynamique institutionnelle impulsée par une collectivité locale voulant renouer le dialogue social. Autrement dit, il s'agit de se demander entre cette structure associative endogène marquant une volonté d'auto promotion d'acteurs sociaux et le CQ composé des structures associatives du quartier et promu par la Municipalité, lequel pouvait représenter valablement la communauté territoriale? Le climat tendu entre les responsables de l'ADD et les leaders du CQ d'une part et d'autre

---

<sup>14</sup> Le délégué et les élus municipaux sont membres à titre consultatif du CQ.



part, avec l'équipe technique chargée d'appuyer la mise en place des CQ à savoir le PRADEQ (Programme de Renforcement et d'Appui au Développement des Quartiers) va aboutir au boycott de l'ADD. Il aura fallu attendre 1997 à la faveur du renouvellement de l'équipe technique du PRADEQ pour voir l'ADD adhérer au CQ. Toutefois, le climat concurrentiel entre l'ADD et le CQ pour s'approprier la représentation du quartier a constitué un élément explicatif de leur dynamisme débordant et du volontarisme de leurs membres. Actuellement, c'est un des leaders de l'ADD qui occupe le poste de premier vice président du CQ. Il semble bien que la stratégie de l'ADD a bien changé en ce sens car il s'agit pour elle d'intégrer le conseil de quartier pour pouvoir mieux influencer sur les décisions locales :

«Aujourd'hui, il m'est difficile d'affirmer que nos relations avec le conseil de quartier se sont vraiment améliorées. En tout cas, cela va dans le bon sens puisque l'actuel vice président du CQ est un des responsables de l'ADD. Je pense que c'est une bonne chose d'intégrer le conseil de quartier, parce que cela nous permet de voir ce qui se fait à l'intérieur et on ne peut pas juger quelque chose qu'on ne connaît que de l'extérieur» (N.C.W, ADD).

Sur un autre plan, il faut noter l'absence d'un réseau local des associations de développement de quartier. Il y a certes des structures fédératives mais, la plupart sont d'ordre sectoriel autour du sport et du théâtre, à l'instar de l'ODCAV (Organisation Départementale de Coordination des Activités de Vacances) ou autour de la jeunesse comme le Conseil Communal de la jeunesse. En fait, le caractère circonscrit des associations de développement de quartier du genre de l'ADD ne facilite pas l'émergence d'une structure de coordination et de représentation de ces types d'associations.

## **4.3 Dynamique partenariale**

### **4.3.1 Rapport aux collectivités locales**

En boycottant la mise en place du CQ de Diamaguène, l'ADD risquait de se voir marginaliser à la fois par la Commune, l'ADC et le Partenariat, c'est-à-dire les partenaires stratégiques des initiatives locales de développement au sein de la ville de Saint-Louis. En effet, ces trois acteurs qui étaient les porteurs de l'implantation des CQ dans les différents quartiers ne pouvaient supporter une association dont l'action risquait de remettre en cause la dynamique de développement local destinée à restaurer le dialogue social entre les élus et les populations. C'est pourquoi, depuis son adhésion au CQ, l'ADD a pu bénéficier d'un appui soutenu de l'ADC dans le cadre de son centre aéré (près de 1000 dollars) et du Partenariat dans le cadre du fonds de développement local qui lui a octroyé une subvention pour des travaux de réaménagement de salles de classe et d'achat de matériel au profit de la garderie «Fonk Sa Wajur».

Le problème lié à l'implantation du tout premier CQ dans la ville informe sur les difficultés entourant le partenariat entre les collectivités locales initiatrices de processus de développement local et les acteurs sociaux porteurs d'initiatives d'auto-promotion locale mais organisés autour de leurs propres structures de représentation. Le problème est rendu plus aigu par le fait que les relations entre les associations locales et les collectivités locales semblent être marquées par la suspicion et le cloisonnement de l'action où chacun de ces acteurs marque sa volonté de déployer ses propres initiatives de manière autonome (Topor et Goerg; 1989; Soumaré, 1999).

À ce titre, l'expérience de l'ADD démontre les difficultés des collectivités locales à s'appuyer sur les dispositifs endogènes pour reconstruire de nouveaux modèles d'action, préférant la plupart du temps valoriser les structures qu'elles ont contribué à mettre en place ou qu'elles contrôlent. C'est ce qui explique le fait que malgré l'existence d'une association de développement de quartier, la Commune de Saint-Louis a préféré promouvoir la mise en place d'un CQ alors qu'il y avait la possibilité de partir de la dynamique déjà déployée par l'ADD. Il reste que les préoccupations d'uniformisation des CQ dans tous les quartiers de la ville, le caractère expérimental du cas de Diamaguène ainsi que la jeunesse de l'ADD (un an après sa création) rendaient difficiles l'ajustement de la forme organisationnelle des CQ. Par ailleurs, le positionnement institutionnel des CQ encore flou entre relais du quartier avec l'extérieur et maître d'œuvre cherchant à réaliser des actions de développement (ce qui le met souvent en concurrence avec les associations) semble obstruer l'accès direct des associations aux partenaires. C'est le cas par exemple lorsque ces derniers font de l'accord préalable des CQ aux dossiers présentés par les associations, une condition de recevabilité :

«J'ai l'impression que nous sommes bloqués par les conseils de quartier, parce que les partenaires se disent que les conseils regroupent tout le quartier alors que nous, on ne regroupe que nos membres, à savoir, des individus. Vous savez, ce sont les associations de base qui font fonctionner le conseil, donc sans nous, le conseil ne peut pas marcher. Je pense que les partenaires doivent faire la part des choses et cesser de se limiter aux grandes structures» (M.N, ADD)

Sur un autre plan, cette expérience informe également des difficultés rencontrées par les associations locales à construire des compromis avec les pouvoirs publics, restant la plupart du temps dubitatives sur la volonté politique des hommes politiques du fait des risques d'instrumentalisation. Par exemple, l'ADD n'a pas démontré sa disponibilité à ajuster sa base sociale composée uniquement

d'individus alors que le CQ ambitionnait de regrouper à la fois des associations, des groupements et des élus. Toutefois, il semble bien que ce cas de Diamaguène ait servi d'expérience pour les autres quartiers. Désormais, la mise en place de CQ n'est envisagée à Saint-Louis qu'en cas d'absence d'un dispositif similaire dans les quartiers d'intervention. Ce fut le cas du quartier de Darou notamment où l'association de développement de quartier s'est transformé en CQ en s'ouvrant à toutes les structures associatives intervenant sur son territoire.

Sur ce même plan, on peut signaler que le rapport des associations locales aux pouvoirs publics locaux limités d'ailleurs au Maire renforçant ainsi la marginalisation des commissions municipales, dénote un accent marqué autour de la demande d'appui au détriment de l'appréciation critique des modalités d'action des collectivités locales, de l'architecture institutionnelle locale ou encore de la nature des relations. Par exemple, lors des entretiens, le discours des membres de l'ADD concernait des reproches quant au faible appui financier reçu de la Commune et ne questionnait ni la logique d'action de celle-ci, ni la nature de ses rapports avec le mouvement associatif, ni ses choix budgétaires. Cette position de demandeur d'appui et dépendance vis-à-vis des pouvoirs publics locaux fragilise la position socio-politique des associations comme porteuses d'alternatives cherchant plus à bénéficier d'appuis ponctuels qu'à influencer sur le mode de gestion publique locale ou amener les collectivités locales à reconnaître leur impact socio-territorial. Une telle position, qui interroge leur potentiel alternatif, renseigne sur le fait que les associations se laissent enfermer par leurs préoccupations socio-économiques et n'assument pas suffisamment les enjeux socio-politiques structurant leurs activités. Elle confirme la thèse de certains chercheurs selon laquelle il faut différencier l'association du mouvement social plus engagé dans la transformation sociale : « L'association ne poursuit pas forcément le changement à long terme du modèle culturel de la société à venir, elle met en place des réponses à la réalité immédiate » (Laville : 1997, 334)

Par ailleurs, une telle position dénote la faible articulation de l'appui technique apporté par l'ADC à l'action de la Commune. Par exemple, les appuis offerts par le PRADEQ et le FDL en direction de l'ADD pour ne citer que ceux là ne sont pas souvent liés à l'action de la Commune. C'est le même cas aussi pour l'ARD concernant le Conseil Régional. C'est dire qu'un problème de visibilité de l'action communale risque de se poser si les programmes de l'ADC n'essaient pas de restituer le cadre institutionnel de leurs actions d'appui aux initiatives locales. A ce titre, il faut noter que les relations soutenues entre l'ADD et l'ADC dénotent une «marginalisation» des élus municipaux dans la réception et le traitement de la demande sociale. En effet, le fait que l'interlocuteur privilégié des associations et des porteurs d'initiatives locales soit l'ADC, traduit la place de plus en plus importante prise par les experts techniques

(alors qu'auparavant la demande sociale transitait par les élus qui en faisait une source de légitimité socio-politique) dans la promotion du développement local.

#### **4.3.2 Nature des relations avec ses partenaires**

L'analyse du réseau partenarial de l'ADD démontre une diversité de son réseau ainsi qu'une évolution des types de partenaires. Aux partenaires associatifs liés à ses activités de mobilisation sociale et d'utilité publique se sont succédés des partenaires plus présents sur le terrain entrepreneurial. Par exemple, aux services décentralisés (comme le CDEPS<sup>15</sup>, le service régional du tourisme et celui du développement communautaire) ou encore aux ONG nationales (RADI, ASBEF) qui étaient ses partenaires traditionnels, on voit intervenir de plus en plus auprès de l'ADD des organismes de coopération internationale. À ce titre, le salon des femmes a été ouvert grâce à un appui structurant en matériels de l'ONG italienne Les Cultures tandis qu'au niveau de la garderie communautaire, le soutien financier du Partenariat Lille/Saint-Louis (subvention pour matériels didactiques et réhabilitation des locaux) et d'associations françaises comme les Girafes ou A tout Ville (construction de salles de classes) s'est révélé déterminant.

---

<sup>15</sup> Centres Départementaux d'Éducation Populaire et Sportive

**Tableau 7 : Réseau partenarial de l'ADD**

Partenaires	Activités réalisées
CEMEA	- formation de moniteurs - appui aux activités socio-éducatives
GRACE	- formation de moniteurs - appui aux activités socio-éducatives
ANAFA	- appui à l'alphabétisation - prêt d'urgence
ASBEF	- appui pour activités d'utilité publique - formation de relais communautaires
RADI	- formations diverses
CQ de Diamaguène	- intermédiation avec partenaires extérieurs - coordination avec autres acteurs du quartier
CECAS	- deux lignes de crédit mutualiste
Service du Tourisme	- appui pour activités d'utilité publique
AGETIP	- contrat de prestation de services autour du PNC - appui pour activités d'utilité publique
ADC/commune de Saint-Louis	- appui technique et financier
ARD/Conseil Régional	- appui en matériel - intermédiation avec partenaires
Service Développement communautaire	- appui institutionnel
Hygiène	- participation aux activités d'utilité publique
CDEPS	- appui technique et financier
Association «Les Girafes»	- Réhabilitation d'une salle de classe et appui matériel - Échange d'informations
FDL/Partenariat/ADC	- Subvention pour matériels pédagogiques
Inspection d'Académie	- Appui institutionnel et technique
ONG «Les Cultures»	- Financement du matériel du salon
ONG Claire Enfance	- Appui en matériels pour jeunes filles du salon
Association A tout Ville	- construction de deux salles de classes

Quant à la diversité du réseau partenarial de l'ADD, elle informe de l'hybridation d'acteurs pluriels provenant de secteurs et d'échelles divers. Au niveau du secteur public, on peut noter les relations soutenues avec l'ADC, l'ARD et avec les services décentralisés de l'État comme mentionnés plus haut. Notons également la contractualisation avec une agence parapublique comme l'AGETIP dans le cadre du PNC. Il faut également signaler les relations avec le réseau associatif local tel que le conseil de quartier de Diamaguène ainsi que les structures spécialisées dans l'encadrement socio-éducatif telles que CEMEA et GRACE (cf réseautage local). On peut noter également l'appui d'ONG locales (RADI, ASBEF, ANAFA...) ainsi que les relations avec le secteur mutualiste (CECAS). L'échelle internationale concerne les organismes de coopération internationale sus mentionnés. La diversité du réseau partenarial de l'ADD constitue un indicateur de performance quant à la capacité de cette organisation à mobiliser des acteurs stratégiques en vue de réaliser ses activités. A ce titre, l'ADD est l'une des rares associations locales qui a pu mobiliser de manière autonome des partenaires internationaux, en profitant des déplacements de ses membres dans ces pays (France et Italie).

Toutefois, l'appui de ses partenaires n'a pas encore suffi pour permettre à l'ADD de sortir de la fragilité qui caractérise ses activités entrepreneuriales. En effet, il s'agit de petites actions d'appui souvent ponctuelles qui ne s'intègrent pas toujours dans une perspective globale et intégrée : petit matériel de travail, réaménagement ou construction de salles de classes, prêt d'urgence... L'absence de plan stratégique de développement de la garderie et du salon fait que les partenaires interviennent au coup par coup en fonction des demandes ponctuelles formulées par l'ADD.

## Conclusion

Par rapport aux trois questions posées en introduction relatives au sens, aux modalités et à la portée de la mouvance entrepreneuriale des organisations communautaires, l'expérience de l'ADD se révèle particulièrement intéressante pour fournir un certain nombre d'enseignements. Concernant la première question, la mouvance entrepreneuriale des organisations communautaires apparaît comme le produit de l'évolution historique des communautés locales engagées dans une dynamique d'auto promotion dans un contexte de retrait des pouvoirs publics que n'arrive pas à combler le privé et où les acteurs sociaux doivent assurer par eux-mêmes leur insertion socio-économique. À ce titre, l'expérience de l'ADD atteste que cette mouvance traduit une stratégie opportune déployée par les acteurs sociaux souffrant le plus de la crise économique, en l'occurrence les jeunes et les femmes en vue de transformer leur engagement social bénévole en faveur de leur communauté territoriale en une source d'opportunités pour prendre en charge leurs préoccupations d'insertion socio-économique ou socio-professionnelle. Un tel type de lecture refuse de lire la mouvance entrepreneuriale des associations comme un simple palliatif visant à combler les carences de l'Etat et du privé à qui il serait accordé une antériorité logique (Prouteau, 2003). En outre, il permet de dépasser l'analyse en termes d'instrumentalisation du cadre associatif ou de dénaturation de l'identité associative (du fait de la lucrativité et de la possibilité de rémunérer les personnes mobilisées versus le bénévolat) pour interroger les tendances actuelles du mouvement communautaire sénégalais, voire africain. Celles-ci mettent en relief la recomposition à la fois de sa forme organisationnelle devenue hybride et de son membership à tendance sociétaire, de sa spécialisation (versus totalisation des activités) ainsi que de sa dynamique d'*empowerment* local permettant de renforcer le pouvoir d'initiative et de décision des acteurs sociaux dans la définition et la mise en œuvre d'actions affectant leur territoire de résidence. S'il est difficile à l'état actuel d'évolution du processus de déterminer les formes que prendra la mouvance entrepreneuriale des organisations communautaires par contre, son caractère irréversible semble être attesté par le fait qu'il s'intègre dans un mouvement plus global qui informe de la place de plus en plus grande prise par le travail autonome, indépendant voire non salarié devant l'atonie des sources d'emploi formel.

Toutefois, le caractère spontané d'un tel processus dans un contexte marqué par l'absence de cadre institutionnel de référence fait que l'investissement du champ entrepreneurial par les associations reste plus soumis pour le moment, à une logique d'apprentissage sur le tas et d'expérimentation des modes de fonctionnement et d'organisation qu'à une logique de gestion professionnelle. C'est ce qui explique les difficultés rencontrées par ces genres d'associations pour assurer une gouvernance organisationnelle cohérente et équilibrée en vue d'arrimer leur base communautaire avec leur logique entrepreneuriale. A ce titre, les tendances qui émergent font état d'un accent marqué autour de la dynamique entrepreneuriale

négligeant la composante associative. Dans ce cadre, la fragilité de la base organisationnelle interroge la capacité de telles associations à assurer la viabilité de leurs activités entrepreneuriales.

Malgré les difficultés relatives aux modalités de gouvernance organisationnelle, l'expérience de l'ADD témoigne de la performance socio-territoriale des associations en mouvance entrepreneuriale. En effet, celles-ci se révèlent être à la fois comme un espace de production/distribution/gestion de biens et services répondant à la demande sociale locale, comme un moyen de vitalisation et de conquête de l'espace public local pour leurs membres et notamment pour les leaders. Une telle tendance est partagée par le milieu associatif ouest africain comme le confirme une étude récente (Wade : 1997, 56). À ce titre, la logique d'actions plurielles promue par le milieu associatif le positionne comme porteur d'innovations sociales tant en matière de détection, de structuration, voire de prise en charge de la demande sociale qu'en matière de démocratisation de l'accès aux services sociaux de base (éducation préscolaire, formation socio-professionnelle) au profit de groupes sociaux ou de territoires défavorisés. L'articulation entre la demande sociale avec les préoccupations d'insertion socio-économique constitue d'ailleurs une des modalités innovantes de l'ADD devant inspirer les pouvoirs publics dans la lutte contre le chômage.

Mais la mouvance entrepreneuriale des organisations communautaires de base apparaît comme expressive d'un processus inachevé d'auto promotion qu'accentue le maillage d'un cadre institutionnel et juridique réservant la création de richesses exclusivement à l'État et au privé tout en confinant les initiatives économiques populaires dans le développement social et dans l'éducation populaire. Dans un contexte où les associations ont du mal à systématiser la spécificité de leur logique d'action, la reconnaissance de leurs pratiques innovatrices par d'autres types d'acteurs porteurs de logiques d'action différentes (État et privé) se trouve fortement compromise (Develtere, 1998). Mais le décalage entre la mouvance entrepreneuriale des associations et le cadre juridico-institutionnel n'informe pas seulement de l'obsolescence de celui-ci. S'y ajoute le caractère ambivalent et hybride du Sénégal contemporain tiraillé entre l'épuisement du mode de régulation (que porte les pouvoirs publics notamment) et la faible reconnaissance des innovations sociales portées par des acteurs émergents expressives d'un autre projet de société (O'Brien, 2002; Ndiaye, 2004). Cette contrainte structurelle peut s'apprécier dans les difficultés des collectivités locales à s'appuyer sur les dynamiques autogérées pour renouveler leur logique d'action, préférant la plupart du temps valoriser les structures qu'elles ont contribué à mettre en place ou qu'elles contrôlent comme ce fut le cas avec le conseil de quartier. Ce conflit de logiques entre deux dynamiques de promotion du développement local (dynamique construite de l'intérieur des communautés versus dynamique institutionnelle) renseigne sur les difficultés des collectivités locales soumises à une logique tutélaire et sur celles des associations locales soumises à leur défiance



autonomiste à construire de nouveaux compromis socio- territoriaux, accroissant ainsi l'espace de tension constitutif du milieu associatif (Prouteau, 2003).