

**L'ENTREPRENEURIAT FÉMININ EN
CONTEXTE DE PRÉCARITÉ :
L'EXPÉRIENCE D'UN GROUPEMENT D'INTÉRÊT
ÉCONOMIQUE DANS UN QUARTIER DE
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 26

ISBN : 2-89251-269-7

www.crdc.ca

Décembre 2005

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES.....	II
LISTE DES TABLEAUX.....	II
INTRODUCTION	3
1.1 : ÉTAPES D'ÉVOLUTION DU GIE	5
1.2 : ANALYSE DE L'ÉVOLUTION DU GIE.....	6
II- DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL.....	9
2.1 : MODE D'ORGANISATION ET DE FONCTIONNEMENT	9
2.2 : MEMBERSHIP	11
2.3 : VISION STRATÉGIQUE	14
III- PERFORMANCE SOCIO-ÉCONOMIQUE	16
3.1 : ÉVOLUTION SOCIO-ÉCONOMIQUE DE LA TRANSFORMATION : QUANTITÉS ET VALEUR COMMERCIALE	16
3.2 : NATURE ET DEGRÉ DE PERFORMANCE DU GIE DJAMBAROU SINE	21
3.2.1 : Appui à l'éducation socio-économique des membres	21
3.2.2 : Appui au financement	24
3.2.3 : Appui aux matériels	27
3.2.4 : Appui à la commercialisation des produits de ses membres.....	28
3.3 : SYNTHÈSE SUR LA PERFORMANCE SOCIO-ÉCONOMIQUE DU GIE DJAMBAROU SINE	30
IV- RAPPORT AU DÉVELOPPEMENT LOCAL	34
4.1 : ANCRAGE SOCIO-TERRITORIAL DU GIE	34
4.2 : RÉSEAUTAGE ASSOCIATIF	35
4.3 : RAPPORT AUX PARTENAIRES AU DÉVELOPPEMENT	37
4.4 : RAPPORT AUX COLLECTIVITÉS LOCALES.....	38
CONCLUSION	42

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 18 : RÉPARTITION PAR CLASSE D'ÂGE DES MEMBRES DU GIE DJAMBAROU SINE (2003).....	12
TABLEAU 19 : ÉVOLUTION DES QUANTITÉS DE POISSONS TRANSFORMÉS DANS LA VILLE DE SAINT-LOUIS	17
TABLEAU 20 : ÉVOLUTION MENSUELLE DE LA TRANSFORMATION DU POISSON SUR SINE DE 2000 À 2002.....	17
TABLEAU 21 : TYPES DE PRODUITS TRANSFORMÉS SUR SINE ET ZONES DE VENTE.....	18
TABLEAU 22 : ÉVOLUTION DE LA VALEUR COMMERCIALE DE LA TRANSFORMATION DES PRODUITS HALIEUTIQUES SUR SINE DE 2000 À 2002	19
TABLEAU 23 : RÉSULTATS FINANCIERS PAR TYPES DE PRODUITS TRANSFORMÉS SUR SINE DURANT L'ANNÉE 2000	20
TABLEAU 24 : DÉCOMPOSITION DES CHARGES SELON LE TYPE DE PRODUITS TRANSFORMÉS DURANT L'ANNÉE 2000 (EN FCFA)	20
TABLEAU 25 : SESSIONS DE FORMATION DONT ONT BÉNÉFICIÉ LES MEMBRES DU GIE DJAMBAROU SINE DE 2000 À 2003	22
TABLEAU 26 : CRÉDITS OFFERTS PAR LE GIE DJAMBAROU SINE À SES MEMBRES DEPUIS 1995 (FCFA).....	25
TABLEAU 27 : UN SYSTÈME INNOVANT DE GARANTIE SOLIDAIRE.....	26
TABLEAU 28 : RÉSEAU PARTENARIAL DU GIE DJAMBAROU SINE.....	38

Introduction

L'objet de cette étude monographique est d'analyser comment, dans un contexte de précarité, une dynamique d'auto-promotion féminine à base communautaire arrive à positionner une activité jadis répulsive, à savoir la transformation de produits halieutiques en une filière structurante du secteur de la pêche. Depuis les années de sécheresse qu'a connues le Sahel (1970-1980), la pêche est devenue un secteur de substitution jouant un rôle majeur tant dans la réduction du déficit de la balance des paiements, dans l'absorption du chômage que dans la satisfaction des besoins alimentaires des populations (Ndiaye, 2004). Activité exclusivement féminine au Sénégal, la transformation de produits halieutiques est réalisée sur des sites de transformation situés dans les grandes zones de pêche comme Kayar, Bargny, Mbour, Joal et particulièrement Saint-Louis. A Saint-Louis, l'activité est l'exclusivité des femmes de la Langue de Barbarie qui est située au cœur d'une dynamique territoriale tournant autour de la pêche artisanale dans une zone coincée entre la mer et le fleuve Sénégal. Les femmes du quartier de Guet Ndar et de manière marginale, le quartier de Goxumbathie (deux des trois quartiers de cette zone) constituent à ce titre les principales transformatrices de produits halieutiques de la ville.

Jadis marginalisée, la transformation de poissons était pratiquée par de vieilles femmes cherchant surtout à s'occuper. L'utilisation de poissons invendus ou pourris comme matières premières ainsi que l'emplacement excentré du principal site de transformation dénommé Sine en dehors du quartier de Guet Ndar confirment d'ailleurs ce caractère répulsif. Au début du XX^e siècle, la sécherie de Sine fut positionnée comme devant approvisionner certaines régions pauvres en France en produits transformés à la place de la morue. Mais le faible investissement des entreprises françaises va entraîner un repli sur le marché africain et local vers les années 1950 (Séne, 1985). La redécouverte de l'activité de transformation est à lier à plusieurs facteurs : la crise économique des années 1970 et ses conséquences en termes de paupérisation des populations dopant ainsi la demande sociale en poissons transformés désormais intégrés à la consommation courante des sénégalais, la crise du secteur de la pêche du fait de l'épuisement des côtes sénégalaises amenant les consommateurs à se tourner vers des produits de substitution, l'avènement de «banas-banas», commerçants intermédiaires qui exportent les produits transformés de Guet Ndar dans les marchés sous régionaux (Bénin, Congo, Togo, Côte d'Ivoire, Mali...). C'est ce contexte favorable qui explique le fait que l'activité de transformation a cessé d'être temporaire pour mobiliser en permanence des femmes voulant contribuer à la prise en charge familiale et se forger en même temps une indépendance économique. En outre, ce contexte a renforcé les tentatives de structuration des femmes transformatrices autour des groupements d'intérêt économique qui se sont

regroupés autour d'une fédération nationale des transformatrices (FENATRA) contribuant ainsi à donner une visibilité plus grande à l'activité.

L'enjeu de cette recherche est d'étudier les innovations socio-territoriales induites du fait de l'organisation des transformatrices de Guet Ndar en un groupement d'intérêt économique (GIE), en analysant l'expérience du premier groupement de femmes transformatrices de produits halieutiques dénommé Djambarou Sine (les braves femmes du site de transformation Sine). Le cas de ce GIE sera étudié sous l'angle de l'entrepreneuriat féminin. Une telle approche participe du renouvellement théorique de la problématique féminine en Afrique par rapport aux approches plus connues comme «Intégration des Femmes dans le Développement», «Femmes et Développement» et dans les années 1990 «Genre et Développement» (Diop, 1997; Sarr, 1998; Touré, 2002). Une telle perspective situe l'expérience des femmes transformatrices de Sine autour d'un double enjeu : l'évolution de la place de la femme à la fois dans l'espace domestique, économique et public voire politique d'une part et d'autre part, la démocratisation de l'accès aux ressources stratégiques.

Quatre dimensions d'analyse permettent de documenter l'expérience de Djambarou Sine, à savoir les conditions d'émergence et d'évolution, la gouvernance organisationnelle, la performance socio-économique et enfin le rapport au développement local.

I- Conditions d'émergence et d'évolution du GIE Djambarou Sine

1.1 : Étapes d'évolution du Gie

L'évolution historique du Gie peut être retracée à travers trois grandes phases :

1. De sa création dans les années 1960 jusqu'en 1978 : la transformation d'un groupe de sociabilité en une coopérative.

Djambarou Sine a été mis en place au lendemain de l'accession du Sénégal à l'indépendance autour des années 1965, sous la forme d'un «mbootay» regroupant de vieilles femmes s'activant dans la transformation du poisson sur le site de Sine. Regroupant exclusivement des femmes selon leur classe d'âge, le «mbootay» fait partie des structures traditionnelles ayant pour objectif de raffermir les liens de sociabilité, d'entraide et de convivialité entre ses membres. Il offre un espace de loisir et de solidarité entre femmes lors d'événements familiaux (mariage, baptême, décès). C'est dire qu'à ses débuts, Djambarou Sine se présentait comme un cadre associatif de fidélisation des relations sociales entre ses membres.

Avec les effets de la crise frappant le Sénégal (fin des années 1970), les «mbootays» vont chercher à combiner leur objectif de sociabilité avec la recherche de promotion socio-économique de leurs membres. Mais leur manque de formalisation institutionnelle les empêchait de pouvoir bénéficier d'appuis des partenaires au développement. C'est ce qui explique la transformation du «Mbootay» Djambarou Sine en une coopérative en 1978 donnant ainsi naissance à l'une des premières organisations légales de transformatrices de poissons sur le territoire local et national. Organisations communautaires de référence des pouvoirs publics durant l'époque coloniale et post coloniale, les coopératives avaient pour mission d'animer et de structurer les populations afin de leur faire participer à l'objectif de développement. C'est en se transformant en coopérative que pour la première fois, les femmes transformatrices de Saint-Louis vont recevoir des appuis conséquents. Ainsi, en est-il du don d'une usine de transformation de glace que l'ONG Plan International a offert à la coopérative Djambarou Sine et qui constitue jusqu'à présent, son principal patrimoine.

2. De 1979 à la fin des années 1990 : l'enfantement douloureux d'un GIE en lieu et place de la coopérative Djambarou Sine

Les résultats mitigés des coopératives dans le cadre de la construction d'un nouvel État avec en toile de fond l'échec des stratégies de développement vont favoriser un contexte de libéralisation économique et de promotion de l'initiative privée au début des années 1980. Le GIE est apparu

alors comme la forme organisationnelle la plus appropriée parce que démontrant un positionnement économique plus affirmé tout en intégrant la possibilité de partage des bénéfices entre sociétaires. C'est ce contexte qui justifie la transformation de la coopérative Djambarou Sine en un GIE en 1995. Il faut signaler que ce changement intervient également dans un contexte de scission de la coopérative originelle du fait de conflits de succession suite au décès de la présidente fondatrice de Djambarou Sine. En effet, l'ambition de la fille de cette dernière d'hériter du poste de présidente a suscité une vive réaction des autres responsables qui voulaient éviter de faire de leur organisation une propriété familiale. Cette confrontation aboutira à une scission du groupement originel en deux entités: celle dirigée par la fille de l'ancienne présidente et celle dirigée par la vice présidente qui va prendre une autre forme juridique à travers le nom Gie Djambarou Sine. Ce dernier va disposer d'une consécration institutionnelle dès sa création avec sa reconnaissance par le Gouverneur de la Région de l'époque comme dépositaire légal de la coopérative Djambarou Sine :

«Suite au décès de Sokhna Teuw, sa fille a déclaré qu'elle devrait hériter sa mère, ce que j'ai refusé, moi et la plupart des membres. Depuis lors, elle m'a déclaré la guerre...Un jour, le gouverneur m'a appelé dans son bureau, parce que c'est moi que les autorités connaissaient comme présidente adjointe. Je suis partie lui remettre le PV de notre assemblée générale avec tous mes membres. Ce fut vers 17h, un «takoussane»¹...Tout Guet Ndar était là bas... Quand le gouverneur de l'époque a vu la foule, c'était Mbagnick Ndiaye, il s'est levé et m'a appelé par mon nom. La salle était pleine. Devant tout le monde, il a dit : «Toi Ndeye Aïssatou Séne, je mets mon chapeau bas devant toi. «Wédi guiss bokou thia»². J'ai fait exprès de te demander de me convoquer toutes les femmes ayant participé à votre assemblée générale uniquement pour mesurer ta représentativité et ta légitimité dans le quartier. J'ai vu ce que tu représentes. Désormais, je ne mettrais plus en cause ta parole» (A. S, leader Dj. Sine).

3. A partir de l'an 2000 : la consolidation du Gie Djambarou Sine

Cette consécration institutionnelle a permis au GIE Djambarou Sine de capitaliser tout le préjugé favorable lié à la coopérative tout en marginalisant l'autre groupement concurrent, notamment du point de vue des pouvoirs publics locaux et des partenaires de l'activité. En effet, son leadership dans l'activité est reconnu par ces derniers qui l'invitent à tout forum portant sur l'activité de transformation de poissons, le secteur de la pêche, la promotion de la femme ou encore sur l'entrepreneuriat féminin

1.2 : Analyse de l'évolution du GIE

Plus qu'une évolution linéaire, il semble plus expressif de systématiser deux éléments structurant l'histoire de Djambarou Sine et déterminant sa situation actuelle, à savoir l'isomorphisme institutionnel à

¹ Il s'agit de la prière de l'après midi qui se fait autour de 17h.

² Littéralement : «Voir de ses propres yeux exclut toute remise en cause»

travers la multiplicité de ses formes juridiques ainsi que le conflit majeur lié au renouvellement de son leadership.

La transformation du «mbootay» en une coopérative dans les années 1965 marque une double rupture que les femmes de Djambarou Sine ont voulu manifester : d'une part, une rupture par rapport à l'informalité qui caractérisait la dynamique associative féminine³ et d'autre part, une volonté de marquer une mouvance plus entrepreneuriale de l'activité de transformation. Il reste que cette volonté d'officialiser la dynamique associative informe aussi sur le leadership manifesté par un noyau de femmes transformatrices ainsi que sur le contexte d'éveil et d'émancipation de la femme et de promotion des coopératives promu par le nouvel État indépendant. Toutefois, du fait de leur instrumentalisation par les pouvoirs publics de l'époque et de leur caractère exogène, les coopératives se verront désaffecter dès les signes avant coureurs de la crise des années 1970 (Verhagen, 1991; Mbodj, 1992; Develtere, 1998).

C'est ainsi que les GIE vont émerger au milieu des années 1980 dans le paysage institutionnel sénégalais en offrant une plus grande autonomie aux acteurs sociaux. Disposant d'une personnalité morale et d'une reconnaissance formelle de la recherche de profit, le GIE est une structure socio-économique qui ne cherche pas à réaliser des bénéfices pour lui-même mais vise à faciliter et à développer l'activité économique de ses membres. La floraison des GIE au Sénégal s'explique par l'arrimage que ce cadre juridique promeut entre l'orientation économique d'une entreprise et la base communautaire d'une association.

Cet isomorphisme institutionnel constaté au sein de Djambarou Sine traduit un souci constant de ses leaders de s'ajuster à l'évolution de l'environnement institutionnel et économique du mouvement communautaire avec comme principal mobile, l'accès régulier aux opportunités de soutien des partenaires. Cette attitude «opportune» (versus opportuniste) demeure payante parce que permettant à Djambarou Sine de multiplier ses sources d'appuis à travers sa filiation à divers secteurs (artisanat, pêche, développement social et entrepreneuriat féminin). Par ailleurs, l'évolution des formes juridiques du GIE Djambarou Sine informe sur l'évolution du statut de la femme et de la vision de l'activité de transformation du poisson. En effet, la fonction reproductrice de la femme semble céder la place à un positionnement pluriel autour de l'espace domestique, économique et public voire politique expressif de la recomposition de son statut de mère, d'épouse, de citoyenne et d'opératrice économique autonome.

³ Se formaliser à cette époque-là relève d'une vision innovatrice des leaders de Djambarou Sine quand on sait que la plupart des organisations féminines préfèrent se mouvoir sur un terrain «informel» dans lequel elles se retrouvent parce que correspondant avec leurs modes de représentation et d'organisation sociale.

Il reste toutefois à se demander si la transformation récurrente de la forme juridique de Djambarou Sine s'accompagne d'un ajustement de la dynamique organisationnelle ou si elle reproduit la même dynamique de gouvernance interne. De même, cet isomorphisme institutionnel traduit-il l'obsolescence du cadre juridique de l'entreprenariat communautaire féminin ou exprime-t-il un souci de s'ajuster aux sources d'appui? Il faut enfin noter que tous ces changements de formes juridiques ne relèvent pas toujours d'un choix socialisé avec les membres. Au sein de ce Gie, ce fut notamment les leaders, influencés par des intervenants (issus des services publics décentralisés et des organismes d'appui), qui ont choisi de changer de forme juridique à chaque fois que nécessaire pour pouvoir garantir un accès permanent aux appuis.

L'autre élément structurant l'histoire du GIE Djambarou Sine demeure lié aux conflits issus du renouvellement de son leadership suite au décès de la présidente. Il faut rappeler que le premier renouvellement dans cette organisation était lié à l'âge avancé de la titulaire. La vice-présidente a pris sa place et sera remplacée à la suite de son décès en 1994. C'est de ce renouvellement que provient le conflit majeur qui structure actuellement la dynamique territoriale de l'activité de transformation à Saint-Louis. Il a occasionné une partition du patrimoine matériel et financier de la coopérative autour des deux structures. C'est ainsi que la fille de l'ancienne présidente a confisqué la caisse du groupement que détenait sa mère tandis que l'actuelle présidente du Gie utilise l'usine de glace offerte par Plan International comme la propriété de son organisation. Les relations heurtées entre les deux groupements ont abouti à une forte rivalité des femmes transformatrices et bloquent toute possibilité de coordination des acteurs du secteur ainsi que tout projet d'appui destiné à l'ensemble des transformatrices. Toutefois, la tendance actuelle est à l'apaisement, car à défaut de pouvoir supprimer l'autre, tous les deux groupements semblent avoir opté pour un fonctionnement en parallèle sans collaboration.

II- Diagnostic organisationnel

2.1 : Mode d'organisation et de fonctionnement

Régi par la Loi N° 84-37 du 11 mai 1984, Djambarou Sine est incorporé le 3 avril 1995 sous le nom «GIE des femmes transformatrices de Sine Box Khol Djambarou Sine». Ce souci de formalisation qui apparaît également dans l'actualisation d'un registre des membres⁴ ainsi que dans l'ouverture d'un compte bancaire, répond à une stratégie pour attirer les partenaires qui en font de plus en plus un préalable avant tout appui. D'ailleurs, une des particularités de ce GIE, c'est la multiplicité de ses attaches juridiques qui informe d'une stratégie d'essaimage lui permettant d'avoir accès à plusieurs types de réseaux et d'opportunités : ministère de l'économie maritime (en tant que structure liée à la pêche), celui de la famille, du développement social et de la solidarité nationale (en tant que groupement féminin) et enfin le ministère des petites et moyennes entreprises, de l'entrepreneuriat féminin et de la micro finance (en tant que Gie de femmes entrepreneuses).

Du point de vue de ses objectifs, le GIE Djambarou Sine apparaît plus comme une structure d'appui aux activités productives de ses membres qu'une organisation productive. Il vise à :

- mettre en œuvre les moyens financiers nécessaires afin d'améliorer et d'accroître les activités économiques de ses membres;
- constituer une épargne pour le renouvellement du matériel de ses membres;
- commercialiser les produits découlant de l'activité de ses membres;
- et enfin, assurer la formation et l'éducation de ses membres.

Au plan organisationnel, Djambarou Sine s'est structuré autour de deux organes, un bureau exécutif et une assemblée générale comprenant l'ensemble des membres. En plus des postes statutaires (président, trésorier, secrétaire général et leurs adjoints), le bureau comporte neuf commissions répondant aux besoins des femmes comme l'approvisionnement, la commercialisation, le matériel, le financement... Toutefois, cette structuration formelle liée à la forme juridique demeure peu fonctionnelle car n'étant pas appropriée par la plupart des responsables de commissions du fait de l'absence de contenu programmatique et/ou de leur faible volontarisme au vu de la mobilisation permanente de la présidente. Par exemple, aucun rapport d'activité n'a été disponible pour pouvoir apprécier l'opérationnalité des

⁴ Ce registre comporte la photo d'identité ainsi que la filiation des membres. Comme on se trouve dans un milieu à faible niveau d'instruction, le Gie a du prendre sur lui la confection de carte d'identité nationale pour une bonne partie de ses membres.

commissions. Ainsi, malgré l'existence d'une telle structuration, le GIE fonctionne grâce à la mobilisation permanente de ses principaux leaders, à savoir la présidente, la vice-présidente, la secrétaire et la trésorière. Plus que la structure organisationnelle, c'est le dynamisme de ses leaders faisant de la réussite de l'organisation un défi personnel enfoui dans leur stratégie de leadership corporatif local qui permet à de telles organisations de fonctionner. C'est ce qui explique le fait que la léthargie des commissions ne remette pas toujours en cause la fonctionnalité du GIE :

«Il apparaît à première vue que moi et la présidente, nous accaparons tout le pouvoir à l'intérieur du groupement alors que dans la réalité, moi en tant que secrétaire, je ne fais que pallier l'insuffisante mobilisation de certains responsables de commissions. Il faut dire que ce problème de concentration du pouvoir par le sommet et de rétention de l'information est présent dans la plupart des groupements de femmes. Nous les leaders, nous faisons tout pour responsabiliser nos membres, mais ce n'est pas facile» (Y. F., leader Dj. Sine).

Il reste à se demander si ce décalage entre la structuration formelle et le fonctionnement au quotidien du GIE traduit un dysfonctionnement organisationnel rendant compte de l'inadéquation entre la forme organisationnelle et la logique de fonctionnement social en milieu populaire ou s'il exprime un comportement associatif intermittent. Il faut noter que du fait du caractère précieux du temps chez les transformatrices occupées quotidiennement à la fois par les tâches domestiques et productives, une mobilisation sociale constante demeure problématique. C'est dire que le bénévolat des leaders constitue la principale ressource permettant d'assurer le fonctionnement permanent de Djambarou Sine.

Concernant le mode d'élection, le GIE procède au renouvellement de ses responsables tous les cinq ans en usant de la pratique de désignation sociale. Privilégiant le consensus, celle-ci consiste à rechercher le compromis dans le choix des responsables de l'organisation en lieu et place d'un vote dont les résultats risquent d'engendrer des frustrations ou d'installer un climat de compétition entre les membres. Cette pratique, qui n'échappe pas aux enjeux de pouvoir, exprime par ailleurs le fait que le jeu démocratique dans de telles structures porte plus sur les résultats en termes de répartition des opportunités mobilisées que sur le mode d'organisation et de fonctionnement. Par exemple, la plupart des réunions tenues au sein du GIE portent sur la distribution du crédit ou sur des informations concernant d'éventuelles venues de partenaires et rarement sur la dynamique organisationnelle. De tels éléments confirment un accent plus marqué autour de la recherche de l'opérationnalité au détriment de la dynamique associative révélant par ailleurs les préoccupations prioritaires des membres. Enfin, notons que le renouvellement des postes concerne rarement la présidence du GIE. En effet de sa création à nos jours (soit une quarantaine d'années), la présidence a changé de titulaire deux fois, lors du remplacement de la présidente fondatrice

du fait de son âge avancé et suite au décès de sa remplaçante en 1994. L'actuelle présidente dirige le GIE depuis son incorporation en 1995.

Par ailleurs, par souci d'efficacité opérationnelle en vue d'assurer un fonctionnement permanent devant la faible instruction de la plupart de ses membres, le GIE est obligé de sacrifier à certains principes liés à l'équilibre des pouvoirs. Par exemple, du fait des difficultés éprouvées par la majorité des membres à pouvoir capitaliser et restituer les formations reçues lors des sessions de formation, c'est la secrétaire générale disposant d'un baccalauréat qui représente désormais le GIE dans la plupart des modules afin d'assurer une restitution ultérieure à tous les membres, hormis les formations portant sur les techniques de braisage du poisson. Le problème est rendu plus aigu par le fait que toute tâche exigeant un minimum d'instruction est assurée par la secrétaire générale même si cela ne coïncide pas avec sa fonction :

«Les principaux responsables ne savent pas lire et écrire et me confient toutes les tâches d'administration, de gestion financière et de représentation extérieure même si cela ne correspond pas à mon rôle. De même, nous faisons tout pour faire participer nos membres aux séminaires de formation. Mais comme elles sont analphabètes, elles ne retiennent pas grand-chose pour pouvoir faire une restitution. C'est pourquoi, maintenant c'est moi qui participe à toutes les formations.» (Y. F, leader Dj.S).

En tout état de cause, les formations reçues ne justifient pas le fonctionnement actuel du GIE. Si des efforts ont été faits avec l'ouverture d'un registre des membres, la gestion administrative et comptable pose problème avec l'absence de rapports d'activités et de bilan financier⁵. Ainsi, les ajustements récurrents de l'organisation à l'évolution du cadre juridique ne semblent pas être accompagnés d'une transformation suffisante des pratiques d'organisation et de fonctionnement afin de lui garantir une gouvernance organisationnelle appropriée.

2.2 : Membership

Le Gie Djambarou Sine regroupe exclusivement des femmes résidant le quartier Guet Ndar s'activant autour du métier de transformation de produits halieutiques. Du fait de son ancienneté dans l'activité ainsi que de la nature de l'adhésion se faisant souvent par héritage, le GIE regroupe plus de 30 % des 750 transformatrices comptabilisées dans la ville de Saint-Louis. L'héritage familial dans l'acte d'adhésion au Gie perpétué de mère à fille positionne Djambarou Sine comme un espace de régulation sociale et de sociabilité entre femmes partageant non seulement la même activité, mais aussi le même réseau social. 52 % de ses membres sont âgés de plus de 45 ans tandis que les filles de moins de 20 ans ne représentent que 2 %. Cela confirme l'âge avancé de la plupart des membres tout en posant le problème

⁵ Ce déficit du système de gestion et de suivi organisationnel et comptable a rendu difficile l'analyse de la performance du Gie.

du rajeunissement de la base sociale du GIE. Il faut cependant noter que 46 % de ses membres ont entre 20 à 45 ans, exprimant la présence de plus en plus grande de jeunes femmes mariées auxquelles viennent s'ajouter des femmes venant d'autres quartiers de la ville et n'ayant aucune tradition familiale liée à la pêche. Il s'agit notamment de femmes démunies venant des quartiers du faubourg de Sor.

Tableau 18 : Répartition par classe d'âge des membres du Gie Djambarou Sine (2003)

Classes d'âge	Effectif	%
- 20 ans	3	2
20-35 ans	33	14
35-45	74	32
+ 45 ans	118	52
Total	228	100 %

Toutefois, malgré les liens sociaux entre les membres du GIE, celui-ci semble être exclu du procès de production de ses membres. En effet, dans le processus de transformation-commercialisation, les transformatrices rechignent à voir le GIE harmoniser leurs pratiques, préférant procéder de façon individuelle. Cette volonté explicite d'autonomisation de la sphère de la propriété privée du champ de contrôle du GIE révèle le fait que celui-ci apparaît plus comme un espace d'allocation de ressources que comme cadre d'organisation collective de leurs activités. S'il ne faut pas perdre de vue le fait que la visée entrepreneuriale de l'activité de transformation implique une gestion personnalisée du procès de production, ce comportement semble réduire le GIE à une des multiples composantes de la stratégie entrepreneuriale des femmes structurée autour d'une diversité de réseaux d'appartenance (d'ordre familial, ethnique, confrérique, politique, social...). A un autre niveau, les membres limitent leur engagement au GIE sinon ce qui est tout juste nécessaire pour garantir leur accès aux ressources (participation aux réunions). C'est ce que confirme le refus des membres de contribuer financièrement au fonctionnement de l'organisation malgré le fait qu'elles s'activent sur le terrain économique. En cela, l'instrumentalisation du cadre communautaire réduit ces organisations plus comme un cadre d'allocation de ressources difficilement accessibles à l'état individuel (le financement, la formation, le matériel de production) que comme un cadre de construction d'une dynamique d'autopromotion permettant à un groupe social de promouvoir de nouveaux rapports sociaux de pouvoir.

Ainsi, contrairement à la récurrente évocation de la question des faibles moyens financiers, le GIE Djambarou Sine souffre davantage des faibles liens organiques entre ses membres qui, du fait d'une volonté de différencier leur propriété productive du champ d'action du GIE, arrivent sur le marché esseulées face à des «banas-banas» très au fait des cours du marché. Notons que le Gie n'a pas encore

proposé un projet visant une meilleure structuration de la commercialisation de ses membres. En tout état de cause, la mise à l'écart du GIE dans la commercialisation des produits de ses membres fait perdre aux femmes transformatrices l'opportunité que présente cette dynamique collective structurée notamment face aux «banas-banas» qui continuent à dominer le marché du poisson transformé à Saint-Louis. En cela, la nature du membership fragilise le poids socio-politique ainsi que la capacité d'action du GIE.

Il ne faut pas toutefois négliger le fait que de telles pratiques demeurent expressives de la nature des rapports sociaux entre les membres et la présidente du GIE qui se trouve ainsi subordonner aux intérêts particuliers de ses diverses parties prenantes. En effet, d'un côté la présidente, considérée comme une mère sociale appelée «ndéyi mbootay»⁶, situe les apports du GIE comme une offre de services personnels aux membres (Diop, 1997). D'un autre côté, les membres perçoivent leur adhésion comme un soutien socio-politique à la présidente et continueront à se mobiliser tant que le GIE leur apportera un appui au moindre coût (pas de cotisation) tout en se gardant de ne pas trop s'immiscer dans leurs activités propres. Ce rapport réciproque entre la présidente et les membres semble être le fondement du compromis basé plus sur une relation de « woléré » entre la présidente et les membres⁷ permettant au GIE de fonctionner et de se pérenniser. D'ailleurs pour parler du GIE, les membres évoquent plus le «groupement de Ndeye Séne» du nom de la présidente en lieu et place du GIE Djambarou Sine traduisant ainsi leur lien psychoaffectif avec la présidente qui a décidé de ne pas faire cotiser ses membres pour ne pas trop les fatiguer :

«L'absence de cotisation provient de ma propre décision pour ne pas trop fatiguer mes membres. Mais, je suis tout à fait consciente que la force d'un groupement, c'est la contribution financière de ses membres. Il faudra les préparer petit à petit en leur démontrant ce que cela pourra leur apporter un jour.... Moi, je fais tout pour associer mes membres à toutes les décisions concernant le groupement. Mais, chaque fois que je les convoque, elles me répondent qu'elles n'ont pas le temps. Mais lorsque je leur dis que c'est pour distribuer de l'argent, elles sont capables de tout laisser et de venir immédiatement. Donc, il faut dire que ce qui les intéresse à priori dans le groupement, c'est d'accéder au financement. Mais, la demande en financement, c'est partout. Il faut comprendre que tout cela n'est rien d'autre qu'une volonté de chercher des moyens pour travailler davantage. Cet argent ne sert à rien qu'à travailler...» (N. S. leader Dj.S).

Toutefois, de plus en plus de voies s'élèvent pour insister sur la nécessité d'un ajustement stratégique du GIE. En effet, il semble de plus en plus qu'un tel compromis demeure certes acceptable mais ne garantit pas les conditions d'efficacité permettant aux membres de voir leur situation évoluer. Ainsi, certains leaders insistent sur la nécessité de pousser les membres non seulement à verser des

⁶ Elle supporte ses membres, protégés sociaux tant du point de vue affectif que financier, notamment lors d'événements familiaux.

⁷ Le Woléré signifie une relation de loyauté, de confiance et de solidarité mutuelle fidélinisée entre des personnes ou des familles. Il s'agit de relations nourries par une dynamique de don et de contre don. Sous ce rapport, le Gie apparaît comme un système d'allocations et d'échange de biens et de services.

cotisations mais aussi à permettre au GIE de jouer son rôle en matière d'harmonisation de la commercialisation de leurs produits :

« Je pense que les femmes doivent accepter une gestion collective de leurs productions par le groupement, ce qui leur permettra de pouvoir mieux résister aux «banas-banas». Cela pourra même permettre une nouvelle réorganisation du groupement. Ainsi, certaines seront spécialisées en matière de production, d'autres dans la commercialisation, d'autres spécialisées pour tout ce qui concerne la recherche de marchés... Contrairement à la situation actuelle où tout le monde produit et tout le monde vend, ce qui conduit à notre perte «Coono ju bari, njarign lu tutti»⁸. (S. B, membre Dj. Sine)

En réalité, Djambarou Sine exprime certaines caractéristiques des organisations communautaires qui sont plus accentuées au sein de l'entrepreneuriat communautaire féminin. Cette conception inscrit la dynamique communautaire féminine dans le cadre de défis personnels d'une femme entrepreneure ou leader disposant de certaines capacités: une assise financière, un réseautage dans le milieu du développement, un soutien institutionnel ou politique, des qualités d'innovatrice, un espace social composé de femmes partageant les mêmes valeurs ou la même activité tout en lui manifestant loyauté et fidélité. C'est pourquoi, toute la dynamique repose sur cette présidente expliquant du coup le «présidentialisme» ainsi que son revers, à savoir la prédominance de la présidente et l'attentisme des membres.

2.3 : Vision stratégique

La volonté de promouvoir un changement structurel du GIE est cependant posée de différentes manières selon qu'on est leader ou membre, même si la perspective d'une réforme de la dynamique organisationnelle demeure de plus en plus partagée. D'un côté, les membres reprochent à l'équipe dirigeante en plus du manque de transparence de se «routiniser» dans un fonctionnement au coup par coup et de miser trop sur la recherche de partenaires. Par contre pour les leaders, le problème du GIE se situe davantage dans la faible implication des membres dans la vie organisationnelle ainsi que dans leur membership instrumental et opportuniste.

Cette lecture différente des sources de blocage de la dynamique organisationnelle aboutit à des propositions différentes quant aux solutions de réforme interne : d'un côté, on semble insister sur une cotisation régulière des membres, une meilleure organisation de la commercialisation par l'entremise du GIE ainsi qu'une production économique de cette dernière à côté de celle de ses membres; d'un autre côté, l'accent semble être plus mis sur le changement du mode de leadership et de gestion organisationnelle. Malgré de telles propositions de part et d'autre, il reste qu'il n'y a pas encore eu de

⁸ «Beaucoup d'efforts pour peu de résultats».

véritable débat interne relatif à la nature des réformes organisationnelles. De telles divergences encore diffuses posent le problème du renouvellement des compromis à l'intérieur des organisations.

Par ailleurs, une multitude d'idées de projets peut être notée. C'est le cas de projets comme la mise en place d'une unité de transformation semi industrielle permettant au GIE d'avoir sa propre production à côté de celle de ses membres, ou la recherche d'un camion pour faciliter à ses membres l'accès au marché national ou encore la mise en place d'une caisse de solidarité entre les femmes transformatrices pour les accidents de travail. Le projet majeur du GIE partagé avec les autres transformatrices tourne autour de l'édification d'un site de transformation approprié à la place de Sine. La vision des responsables correspond à un complexe multifonctionnel à l'image de ce qui se passe dans d'autres zones de transformation comme Kayar ou Joal à savoir, un site comprenant le siège des organisations de transformatrices, un magasin de stockage et une salle de réunions. Toutefois, la volonté des leaders du GIE de faire de la construction de ce site un préalable pour pouvoir mieux organiser la commercialisation des membres semble bien faible, car rien n'indique que les femmes vont accepter de donner au groupement leurs produits du fait simplement de la construction d'un site de transformation.

C'est dire que les perspectives du GIE répondent bien à des besoins réels ressentis, produit d'une évaluation opérationnelle liée à l'expérience du terrain. Mais, elles ne proviennent ni d'étude systématique, ni d'une réflexion socialisée avec les membres. C'est ce qui explique qu'elles restent limitées à des idées éparses sans vision globale, ni définition des modalités d'opérationnalisation. D'où leur faible probabilité à être réalisées sans appui approprié des partenaires au développement et des pouvoirs publics.

III- Performance socio-économique

Il reste difficile à partir de cette étude d'apprécier si du fait de leur appartenance au GIE, la situation socio-économique des femmes transformatrices a atteint un saut qualitatif de productivité. Non seulement, la situation d'incertitude structurelle de l'activité de transformation interdit les généralisations, mais également la pluriactivité des femmes transformatrices (Frassy, 2000)⁹ ainsi que l'imbrication de plusieurs sphères (familiale, sociale, marchande, publique) fait qu'il est difficile d'isoler un des facteurs pour apprécier son effet sur l'évolution de la situation socio-économique des transformatrices. Tout au plus, peut-on systématiser quelques éléments d'effets directs et indirects liés à l'action du Gie Djambarou Sine. Il s'agira dans cette partie de retracer l'évolution socio-économique de la transformation sur la Langue de Barbarie (LDB), de déterminer la nature et le degré de performance du Gie Djambarou Sine, en insistant notamment sur sa portée innovatrice et enfin de systématiser ses atouts et défis.

3.1 : Évolution socio-économique de la transformation : quantités et valeur commerciale

Il faut d'abord signaler la grande difficulté à estimer la part de marché du GIE Djambarou Sine dans la production de poissons transformés sur la LDB¹⁰. En effet, il semble inapproprié d'affecter la totalité des produits transformés localement aux seuls membres du GIE. Non seulement, on note l'existence de deux autres groupements de transformatrices sans compter les transformatrices indépendantes n'évoluant dans aucun groupement, mais également la production de poissons transformés reste pour le moment individuelle. Toutefois, du fait de son ancienneté dans l'activité et de son effectif (plus de 30 % des 750 transformatrices de la ville), il est établi de l'avis des services compétents (Pêche et Statistiques) que la production des membres du Gie Djambarou Sine représenterait près de 60 % de l'ensemble des produits transformés localement sur la LDB. C'est pourquoi, la plupart des sources prennent le cas du Gie pour donner une image globale de l'activité de transformation des produits halieutiques dans la ville et même dans la région de Saint-Louis.

⁹ La plupart des transformatrices s'activent dans d'autres activités d'appoint et/ou de substitution, comme le petit commerce de poissons frais ou de produits de consommation courants (tissu, produits féminins divers...), notamment lors de la saison morte c'est-à-dire en cas de rareté du poisson frais.

¹⁰ Il faut prendre note que les chiffres utilisés ici correspondent plus à des estimations. D'une part, les services compétents (Pêche et Statistiques) ne disposent pas toujours des moyens nécessaires au suivi de l'évolution des quantités. D'autre part, la nature «informelle» de l'activité, dont ni les quantités produites ni les ventes ne sont fournies de façon systématique par les transformatrices, ajoute à la difficulté d'avoir des données exactes. Toutefois, plusieurs autres sources donnent des ordres de grandeur similaires à celui de ces deux services. Enfin, il faut noter que ces estimations ne prennent pas en compte les produits transformés ayant des quantités marginales comme le Yéte (aileron) ou encore la sauce dite Niok man.

Du point de vue des quantités, selon le Service Régional de la Pêche de Saint-Louis, chaque année, la transformation s'accapare de 30 à 35 % des poissons frais débarqués dans la ville. L'analyse des quantités produites sur le site de Sine révèle une moyenne annuelle de plus de 2000 tonnes de poissons transformés de 1999 à 2002 avec notamment en 2001, une production record de près de 2400 tonnes.

Tableau 19 : Évolution des quantités de poissons transformés dans la ville de Saint-Louis

Rubrique/Années	1999	2000	2001	2002
Qté de poissons transformés (en tonnes)	1849	1945, 601	2388, 166	2297, 293

Source : Données corrélées Service Régional de la pêche de Saint-Louis et Région de Saint-Louis

Cette variation des quantités produites traduit l'évolution en dents de scie de l'activité de transformation d'une année à une autre et même à l'intérieur d'une année. C'est ainsi que de 2000 à 2002, les pointes annuelles atteintes dans les quantités de poissons transformés évoluent de 220 tonnes en janvier (année 2000), à 378 tonnes en février (2001) et à 404 tonnes en juin (2002).

Tableau 20 : Évolution mensuelle de la transformation du poisson sur Sine de 2000 à 2002

Mois/Qté en tonnes	2000	2001	2002
Janvier	220, 120	130,120	212, 716
Février	190, 212	378,300	139, 280
Mars	84, 966	278,330	130, 753
Avril	37, 704	277, 270	210, 136
Mai	121, 199	206,270	338, 667
Juin	87,267	193,470	404, 049
Juillet	150	149	49, 311
Août	250	120,400	43, 216
Septembre	208, 633	216,966	38, 054
Octobre	225	215,60	129, 511
Novembre	200,200	117,200	309, 394
Décembre	170,3	105,24	292, 206
Total	1945, 601	2388, 166	2297, 293

Source : Service Régional de la pêche de Saint-Louis (2003)

Plusieurs facteurs influent sur la variation des quantités de poissons transformés sur Sine. Il s'agit pour l'essentiel de facteurs naturels liés à la quantité de poissons frais débarqués sur les côtes de la ville

comme la situation agitée en mer du fait de la présence de la barre¹¹ ainsi que la pause cyclique durant la saison des pluies (juillet à septembre) correspondant habituellement à une période de vacances des pêcheurs et de réduction sensible du débarquement en frais. Un autre facteur peut être trouvé dans la configuration du marché avec la forte concurrence provenant du mareyage (vente de poissons frais vers l'intérieur du pays et l'extérieur, notamment l'Europe) et de la consommation locale (le poisson frais fait partie du repas national sénégalais) dans un contexte d'épuisement des côtes sénégalaises. A ce titre, il faut noter que la transformation vient souvent en troisième position de la destination du poisson frais.

Par ailleurs, malgré le caractère excentré de la ville par rapport aux autres circuits de transformation du poisson, la qualité et la diversité des produits que présente le site de Sine constituent un avantage concurrentiel important positionnant la ville de Saint-Louis comme une des zones de prédilection des commerçants grossistes spécialisés dans l'intermédiation entre les transformateurs et les marchés intérieurs et extérieurs. En effet, alors que les autres sites de transformation (Kayar, Joal, Thiès, Mbour, Dakar...) semblent se spécialiser autour de quelques produits, Sine, parce qu'utilisant à la fois les poissons du fleuve et de la mer offre la plupart des types de poissons transformés au Sénégal : les produits fermentés, les produits salés séchés, les produits séchés, les produits fumés, révélant par ailleurs la diversité des techniques de transformation. L'exportation des produits transformés vers des pays comme le Ghana, la Congo, le Bénin ou le Burkina a d'ailleurs favorisé le développement d'un circuit d'échanges intenses.

Tableau 21 : Types de produits transformés sur Sine et zones de vente

Types de produits	Type de poissons utilisés	Zone de vente
Kéthiakh ou fumé braisé ou séché	sardinelles	Marchés régional et national, notamment Louga, Diourbel, Tambacounda, Thiès
Tambadiang ou fermenté séché entier sans sel	petite carange, sardinelles et pelons	Idem
Guedj ou fermenté séché	toutes espèces	Idem
Yet	Fruits de mer	Idem
Sali ou le salé séché	mâchoire de raie et requin	Pays africains : Ghana, Congo, Bénin, Burkina
Aileron	requin	

¹¹ La barre rend compte de la hauteur, parfois infranchissable, atteinte par les vagues (9 mois dans l'année) à l'origine de retards de débarquements des pirogues et de fréquents accidents en mer.

Quant à la valeur commerciale de la transformation, elle révèle une activité rentable malgré la variation des quantités produites. La valeur commerciale annuelle de 2000 à 2001 révèle une progression de 64 % alors que ceux de 2001 à 2002 dénotent une baisse de 44 %. Cette rentabilité est assurée à la fois en période de surabondance que de rareté du poisson frais. Par exemple, les trois mois d'hivernage correspondent habituellement à la période pendant laquelle les femmes transformatrices font leurs plus gros chiffres d'affaires, du fait de la rareté du frais.

Tableau 22 : Évolution de la valeur commerciale de la transformation des produits halieutiques sur Sine de 2000 à 2002

Années	2000	2001	2002
Qtés produites (en Tonnes)	1945, 601	2388, 166	2297, 293
Taux d'évolution annuelle		+ 64 %	- 44 %
Valeur commerciale (Fcfa)	554 000 000	910 488 500	511 430 000

Source : Service Régional de la pêche de Saint-Louis (2003)

Il faut noter que la valeur commerciale (qui ne représente d'ailleurs qu'une indication du prix au kilogramme vendu aux intermédiaires, la valeur réelle sur le marché demeurant de loin supérieure), dépend des types des produits et du lieu de destination des produits. Par exemple, durant l'année 2000, le salé séché dont la production est exclusivement destinée à l'exportation, a généré la plus grande marge bénéficiaire (147 millions sur un total de 198 millions de Fcfa) même si son coût de transformation est corrélativement élevé. Quant à la marge bénéficiaire du «kéthiax» représentant près de 40 millions de Fcfa, elle s'explique par le fait que ce produit contrairement aux autres qui sont des produits d'accompagnement, constitue un produit de substitution du poisson frais utilisé occasionnellement durant les périodes de rareté du poisson frais ou de manière plus régulière en milieu rural et périurbain¹².

¹² C'est pourquoi, certains désignent le «Kéthiax» sous le nom de la «viande du pauvre».

Tableau 23 : Résultats financiers par types de produits transformés sur Sine durant l'année 2000

Rubriques/Types de produits	Salé séché	Kéthiix	Tambadiang	Guedj	Total
Produits d'exploitation	297 300 000	112 400 000	28 360 000	39 500 000	477 560 000
Charges d'exploitation	149 479 600	72 640 600	21 377 540	35 716 930	279 214 170
Marge bénéficiaire	+ 147 820 400	+ 39 759 400	+ 6 982 460	+ 3 783 070	+ 198 345 830

Source : Région de Saint-Louis. 2002.

La décomposition des charges d'exploitation durant l'année 2000 révèle leur coût élevé avec des rubriques peu compressibles. C'est le cas des quatre principales charges d'exploitation : l'achat du poisson (99 % des coûts), le sel, la main d'œuvre et enfin le transport.

Tableau 24 : Décomposition des charges selon le type de produits transformés durant l'année 2000 (en Fcfa)

Rubriques/Types de charges	Salé séché	Kéthiix	Guedj	Tambadiang	Total
Poissons	148 650 000	72 372 000	35 572 500	21 270 000	277 864 000
Sel	594 600	168 600	47 430	42 540	853 170
Main d'œuvre	200 000	75 000	35 000	20 000	330 000
Transport	35 000	25 000	62 000	45 000	167 000
Total des charges d'exploitation	149 479 600	72 640 600	35 716 930	21 377 540	279 214 170

Source : Région de Saint-Louis. 2002.

Il faut noter que l'estimation du coût de la main d'œuvre ne prend pas en compte ni le travail de la transformatrice elle-même, ni ces ressources humaines gratuites mises à sa disposition (aides familiales, filles ou nièces)¹³ encore moins les frais afférents au produit transformé (frais médicaux ou amortissement du matériel de travail). Ce coût concerne uniquement le personnel d'appoint composé généralement de jeunes garçons embauchés à la tâche par les transformatrices pour enlever les écailles du poisson et pour faire le fumage/braisage. C'est dire que du point de vue strictement économique, l'activité ne comporterait pas une si grande marge bénéficiaire si on intégrait toutes les charges. Enfin, même si l'analyse des résultats d'exploitation révèle la rentabilité de l'activité de transformation, il reste à se demander si les transformatrices en profitent suffisamment, du fait de la part de plus en plus importante prise par les «banas-banas» dans le contrôle du marché des poissons transformés.

¹³ Elles bénéficient en contrepartie d'une formation sur le tas ainsi que de dons de la transformatrice.

3.2 : Nature et degré de performance du GIE Djambarou Sine

Le positionnement institutionnel du GIE Djambarou Sine comme structure d'appui aux activités socio-économiques de ses membres implique que la détermination de sa performance soit mesurée en fonction des appuis offerts à ses membres. Dans ce cadre, quatre modalités issues des objectifs fixés par le Gie peuvent être retenues pour déterminer cette performance, à savoir la portée de son appui au financement, à la formation, à l'accès au matériel et enfin à la commercialisation des produits de ses membres.

3.2.1 : Appui à l'éducation socio-économique des membres

L'entrepreneuriat féminin n'est pas seulement un espace économique, il offre également un espace de promotion du changement comportementale et de diffusion d'innovations sociales et techniques liées aux activités des femmes. C'est d'ailleurs ce qui explique le fait que les organisations féminines à l'instar du GIE Djambarou Sine soient souvent utilisées par les partenaires au développement dans le cadre de leurs activités de lutte contre la pauvreté, concernant particulièrement la démocratisation de l'accès aux services de base et la promotion du genre. Dans ce cadre, le Gie Djambarou Sine s'est révélé particulièrement performant au vu de ses nombreuses sessions de formation. Il s'agit moins de l'organisation de séminaires de formation que de la participation de ses membres à des modules de formation offerts gratuitement par les partenaires au développement.

Tableau 25 : Sessions de formation dont ont bénéficié les membres du Gie Djambarou Sine de 2000 à 2003

Partenaires	Modules de formation	Nombre de bénéficiaires	Année
SP1/ PELCP (PNUD)	Gestion technologique	4	2000
	Atelier sur les nouvelles techniques améliorées de transformation des produits halieutiques	55	2000
	Gestion de la qualité	55	2000
	Information/Education/ Communication et éveil de conscience de la femme entrepreneure	4	2000
	Gestion administrative et organisation des associations	10	2001
Ministère de la pêche/CACP (Centre d'Assistance, d'Expérimentation et de Vulgarisation de la Pêche Artisanale)	Gestion de la qualité	4	2000
	Gestion de l'environnement de la production	15	2001
	Gestion des techniques de production	15	2001
	Alphabétisation des professionnels de la pêche artisanale en langues nationales	15	2001
	Hygiène et Qualité des produits/techniques améliorées de transformation	15	2002
ONU/IDI/BIT/PELCP ONU/IDI/BIT	Gérer mieux son entreprise (formation Germe)	5	2001
	Formation des formateurs en CLÉ (comprendre son entreprise)	1	2001
FENAGIE	Gestion administrative et financière des investissements	2	2000
	Formation en CLÉ	1	2001
	Formation en Germe	5	2001
	Hygiène et Salubrité dans la transformation des produits halieutiques	1	2001
	Gestion administrative et financière des mutuelles de solidarité	1	2001
	Gestion des organisations et Code de la pêche maritime	2	2000
FENAC	Gestion de l'environnement de la production	1	2000
	Gestion de la qualité	1	2000
ADC/GÉRES	Gestion administrative et financière des organisations locales	7	2003
JICA/coopération japonaise/Ministère de la pêche	Formation en vulgarisation des fours de braisage amélioré	1	2003

De la multiplicité et de la diversité des modules de formation ressortent deux orientations majeures : la première destinée aux membres vise leur renforcement technique et socioprofessionnel (amélioration des techniques de production, de la qualité des produits et de l'environnement de travail). Une seconde orientation concerne les modules à visée organisationnelle tournant essentiellement autour du renforcement organisationnel du GIE avec comme thématique la gestion administrative, organisationnelle et financière. Une telle régularité dans la formation de ses membres (plus d'une vingtaine de sessions de formation de 2000 à 2003) renforce la position territoriale du GIE dans la filière de la transformation locale tout en contribuant à maintenir la confiance de ses membres sur sa capacité à

pouvoir mobiliser des partenaires autour de leurs préoccupations. A ce titre, les sessions portant sur l'amélioration des techniques de production se sont révélées particulièrement fécondes en vue de permettre aux membres de mieux s'adapter aux innovations intervenues dans un milieu en évolution rapide dans un contexte de concurrence avec les autres sites de transformation. Des séances de restitution sont organisées après chaque formation afin d'assurer une plus large diffusion des produits. Enfin, la multiplicité de modules de formation témoigne de la densité et la diversité du réseau partenarial de Djambarou Sine, tournant notamment autour des organismes de coopération internationale (PELCP/PNUD, BIT, ONUDI), de la coopération bilatérale (Japonaise), des services publics (Ministère de la pêche), des collectivités locales et des fédérations du secteur de la pêche (FENAGIE).

Toutefois, il reste que le suivi de ces modules de formation est rarement assuré rendant ainsi difficile la mesure de leur impact au sein du GIE. Par exemple, malgré les modules relatifs à la gestion administrative et financière, le GIE ne dispose pas de rapport d'activités, ni de registre financier indiquant les entrées et les sorties. Il faut signaler que la durée des sessions de formation (au maximum 5 jours du fait des coûts) ne garantit pas toujours une appropriation adéquate de leur contenu. Certainement, si les organismes commanditaires de telles sessions de formation démontraient autant d'intérêt pour l'organisation de ces sessions que pour l'application du produit de ces formations, les modes de fonctionnement des organisations bénéficiaires en seraient davantage renforcés. Par ailleurs, le problème d'instruction de la plupart des membres du Gie constitue un blocage dans la démocratisation de l'accès aux formations. En effet, administrées pour la plupart des cas en français et rarement en langues nationales, les sessions de formations, dont a bénéficié le GIE, sont la plupart du temps suivies par les mêmes personnes disposant d'un certain niveau d'instruction. Le GIE a tenté d'intégrer des membres analphabètes pour participer à de telles sessions, mais se posait alors le problème d'appropriation du contenu et de restitution aux autres membres. Cette contrainte de langue utilisée lors de ces sessions pose en toile de fond la question de la formule pédagogique utilisée.

Mais, il faut noter la prise de conscience de telles interrogations par les organismes d'appui qui tentent de plus en plus d'améliorer le contenu et les modalités pédagogiques des sessions de formation en les intégrant par exemple dans le cadre d'un renforcement organisationnel. C'est le cas par exemple du PELCP qui détermine les composantes des modules de formation à partir d'une étude préalable puis sélectionne les formateurs en fonction de leur approche participative. Enfin, notons que la formation sur le tas qu'assurent les transformatrices aux aides familiales constitue un vivier de savoirs techniques endogènes dont la reproduction est garantie grâce à la transmission d'un capital de savoir et de savoir-faire intangible de mère à fille. Cette formation sur le tas qui n'est pas reconnue de manière

officielle, garantit à ces aides familiales l'apprentissage d'un métier source d'insertion socio-économique.

3.2.2 : Appui au financement

Le grand handicap que constitue l'accès au financement participe des mécanismes de féminisation de la pauvreté au Sénégal¹⁴. Cette exclusion financière dont souffre le genre féminin est plus prononcée dans le milieu de la transformation artisanale du poisson qui apparaît comme une activité informelle caractérisée par son imprévisibilité, son incertitude, l'imbrication entre espaces domestique, marchand et social ainsi que la précarité de ses opératrices les rendant ainsi incapables de satisfaire aux garanties exigées par le système bancaire classique (titre foncier, immobilier ou compte bancaire). L'importance stratégique du financement est à lier au fait qu'il permet d'accéder aux facteurs de production (poisson, matériel de production, main d'œuvre...) tout en contribuant à la satisfaction des besoins sociaux (nourriture, santé et éducation des enfants, dépenses personnelles) du fait de l'absence prolongée du mari pêcheur absent une bonne partie de l'année à la poursuite de côtes plus poissonneuses que celles du Sénégal. C'est pourquoi, le membership féminin est souvent fonction de la capacité des organisations à assurer un financement régulier à ses membres :

« Notre groupement finance chaque année ses membres, avec ou sans l'appui des banques comme la Cncas. Pour cela, nous n'hésitons pas à engager notre fonds propre pour financer nos membres. C'est important de les financer si on veut assurer la pérennité et la vitalité du groupement » (Y. F, leader Gie).

C'est pourquoi, le GIE Djambarou Sine semble être l'un des groupements de la filière territoriale qui a reçu le plus de financements comme l'attestent ses nombreuses lignes de crédit qui informent d'une stratégie de diversification des sources de financement : crédit bancaire au niveau de la Caisse Nationale de Crédit Agricole, crédit mutualiste au niveau de la MEC Suxxali Jiggénu Ndar, crédits mobilisés par la fédération des transformatrices (FENAGIE) et enfin, un système d'autofinancement à travers un système de micro crédit rotatif.

¹⁴ La féminisation de la pauvreté insiste sur les divers handicaps liés au statut de la femme et reproduisant leur situation de précarité et de vulnérabilité. Il s'agit entre autres, des difficultés d'accéder au crédit ou de pouvoir achever une formation scolaire ou universitaire, de la faible reconnaissance institutionnelle du travail domestique qui mobilise une grande majorité des femmes, de leur faible présence/ participation aux instances de décision, ou encore de la faible considération des besoins sexo-spécifiques des femmes comme priorités dans l'élaboration des politiques de développement (Beijing +5).

Tableau 26 : Crédits offerts par le GIE Djambarou Sine à ses membres depuis 1995 (Fcfa)

Partenaires	Montant	Nbre de bénéficiaires	Montant par bénéficiaire	Date
Micro crédit rotatif	-	-	variable	Depuis 1995
FÉNAGIE/ADEPES	400 000	16	25 000	1996
FÉNAGIE (fonds contrepartie Suisse)	4 000 000	100	40 000	1998
CNCAS	400 000	16	25 000	1996
CNCAS + Complément GIE	2 650 000	104	25 000 X 102 +50 000 X 2	2002
MEC SJN	150 000	Unité de production GIE	-	2002
MEC SJN	300 000	10	30 000	2002

Dans la mise en œuvre de ces lignes de crédit, une grande attention est accordée par le GIE à un remboursement dans les délais et à 100 % justifiant d'ailleurs le renouvellement de certaines comme celles de la FÉNAGIE et de la CNCAS. Par exemple, celle-ci a accordé au GIE deux prêts. D'abord, un montant de 400 000 Fcfa a été octroyé en 2001 qui sera remboursé à 100 %, puis un autre de 2 millions de Fcfa en 2002. Lors de ce second prêt par exemple, la demande a été tellement forte que le GIE a dû puiser sur ses fonds propres 650 000 Fcfa pour satisfaire la demande de ses membres. Ce crédit de 2 650 000 Fcfa lui a permis de financer près de la moitié de ses membres (104 sur un effectif de près de 300 membres). Le taux d'intérêt de crédit était de 10 %, décomposé en deux parties : 7,5 % pour la CNCAS et 2,5 % pour le GIE.

L'analyse des modalités de remboursement de ce crédit témoigne d'une grande capacité du GIE concernant à la fois la garantie apportée à ses membres ainsi que l'intermédiation et l'arrimage entre le cadre référentiel du système productif local et les conditionnalités des banques. En effet, à chaque date de versement, ce fut le GIE lui-même qui remboursait le crédit à la banque et se chargeait par la suite, en fonction des jours de marché hebdomadaire spécifiques à l'activité de transformation à savoir les mardis et samedis d'assurer le recouvrement auprès de ses membres. Un tel procédé se justifie par le fait que l'activité des femmes transformatrices, tout comme le système de production de la pêche dépend du calendrier lunaire alors que la banque, elle, utilise le remboursement mensuel à partir du calendrier grégorien. Ce décalage entre deux types de calendriers demeure expressif d'un décalage entre deux cadres référentiels et deux systèmes de fonctionnement : l'un formel et standardisé autour d'un rythme mensuel tandis que l'autre endogène beaucoup plus vulnérable à l'incertitude a pour orientation l'apparition

lunaire. L'une des conséquences, c'est que la date de versement des remboursements ne coïncide pas toujours avec la période la plus active de la transformation du poisson posant ainsi de réels problèmes d'adéquation entre l'échéancier des banques classiques et celui des transformatrices. C'est ce mécanisme innovant de préremboursement et de garantie solidaire mis en œuvre par le GIE qui lui a permis à la fois de gérer les risques que l'instabilité et l'imprévisibilité de l'activité de transformation font courir au remboursement de la ligne de crédit, de solvabiliser ses membres, de rendre le crédit plus soutenable et enfin de maintenir de bonnes relations avec la banque.

Tableau 27 : Un système innovant de garantie solidaire

Nous femmes transformatrices, notre activité dépend du mois wolof. Dans le mois, nous travaillons pendant 14 jours, les autres jours sont consacrés aux opérations d'étalement du poisson au soleil, de veille sur les produits et de commercialisation... Au quatorzième jour du mois wolof, il y a clair de lune, alors là il y a pénurie de poisson... Alors, si cela coïncide avec la fin du mois, tu ne peux pas demander des remboursements. Les banques, elles, fonctionnent avec le mois «toubab», nous, nous produisons en fonction de l'apparition lunaire qui détermine la pénurie ou la disponibilité du poisson.

Nous avons l'habitude de travailler avec nos membres, tous des transformatrices de poissons. Ce métier, nous l'avons hérité de nos mères qui l'ont reçu des leur. Donc, nous sommes mieux placées que quiconque pour savoir quel est le meilleur système qui arrange nos membres et qui se trouve en adéquation avec l'activité de transformation. Nous nous connaissons entre nous... C'est pourquoi, au sein de notre groupement, nous avons élaboré un système de remboursement des crédits de nos membres auprès de la Cncas. Notre groupement rembourse sur ses propres fonds la CNCAS à chaque fin de mois et puis le recouvrement auprès des membres se fait les jours de marché. Ici à Sine, les banas-banas viennent le mardi et le samedi parce le dimanche, c'est le louma de Kébémér et le mercredi, le louma de Touba...

Comme vous le voyez, le groupement récupère le crédit en fonction des contraintes que les femmes rencontrent tandis que la banque, elle, prend les femmes transformatrices comme des fonctionnaires qui reçoivent un salaire à chaque fin du mois. Nous sommes obligées d'utiliser le fond propre du groupement pour respecter les délais que nous avons avec les banques. Et le résultat, c'est un système performant : le groupement recouvre le crédit à 100% et ses membres arrivent à bénéficier d'un crédit qui ne les fatigue pas. C'est pour vous dire que le système de crédit de la banque est très différent du système de crédit du groupement. Nous, ce qui nous intéresse, ce n'est pas seulement que nos membres obtiennent un crédit et puis, remboursent. Cela ne change en rien à leur niveau de vie, il faut que le crédit s'inscrive dans une perspective d'aider les gens...

Synthèse établie à partir d'entretiens avec les leaders du Gie Djambarou Sine.

Ces innovations organisationnelles dans la gestion du crédit en termes de garantie des membres et d'intermédiation financière attestent que les structures du genre de Djambarou Sine semblent être les plus appropriées à pouvoir assurer la démocratisation de l'accès au financement du fait de leur organisation flexible, de leur proximité sociale et de leurs objectifs multiples qui ne sont pas qu'économiques. Il semble en effet difficile à une banque classique de pouvoir supporter de manière directe un tel système de

production. La préoccupation de permettre aux membres d'optimiser leurs chances de gain en fonction des caractéristiques de leur activité semble en effet beaucoup plus élargie et appropriée qu'un simple objectif de remboursement de prêt. Une telle préoccupation élargit la performance au souci de renforcement des capacités des acteurs sociaux à pouvoir assurer les conditions de promotion de leurs activités en fonction de leur cadre référentiel en lieu et place d'un simple processus d'endettement-remboursement.

Par ailleurs, ce cas ne manque pas de poser des interrogations sur les pratiques d'uniformisation des banques standardisant les mêmes conditionnalités aux pêcheurs, fonctionnaires, commerçants, transformatrices...sans lien avec les modes de production spécifiques à chaque clientèle. Cette politique uniformisante et anonyme des banques classiques ne reconnaissant ni le type d'acteur, ni la spécificité de ses activités constitue à bien des égards une des causes de l'exclusion financière que subit une bonne partie de la population. Par ailleurs, l'absence de prise en compte de la dimension substantive de la performance explique le fait que la garantie qu'offre le GIE dans la gestion des risques financiers n'est ni valorisée, ni reconnue officiellement, le GIE lui-même ne se positionnant pas autour de tels enjeux. Ainsi, le GIE supporte les risques en apportant une garantie solidaire mais ne dispose en retour d'aucune mesure compensatoire, ni de prime de risque notamment en cas de non remboursement par le bénéficiaire. C'est dire que ce mécanisme innovant ne présente de risques majeurs tant que le système se déroule normalement, c'est-à-dire tant que les membres du Gie respecteront le compromis de rembourser leur crédit dès que possible en fonction des jours de vente. Enfin, la faiblesse des crédits octroyés par la MEC Suxxali Jiggéne démontre que le financement mutualiste n'est pas encore suffisant pour combler l'exclusion financière produite par les banques.

3.2.3 : Appui aux matériels

La structuration des femmes transformatrices facilite l'accès aux matériels de production. En effet, c'est un tel cadre qu'utilisent habituellement les partenaires au développement pour offrir gratuitement des appuis en matériels pour atteindre un plus grand nombre de cibles. C'est dans ce cadre que le GIE a bénéficié de l'octroi gratuit de fours modernes de braisage du poisson de la part de l'USAID (3 fours), du PELCP (2 fours) et de la Fenagie (1 four). De même, des clés de séchage, des bacs, des balançoires et bascules ont été régulièrement offerts au GIE notamment par l'ADC. La plupart de ces matériels ont été distribués aux membres individuellement tandis que la bascule et les fours sont restés la propriété du GIE. L'introduction de ces nouveaux matériels fait que la production de poissons transformés se fait de plus en plus grâce à une combinaison de techniques traditionnelles et semi industrielles. C'est d'ailleurs avec ce patrimoine de 6 fours que le GIE envisage de mettre en place une unité de production. Démarré le 23 avril

2002 avec un fond de 213 000 Fcfa, une phase test a permis d'amasser en moins d'un an le 30 mars 2003, un chiffre d'affaires de 1 238 000 Fcfa. Ce sont certainement de tels résultats qui ont poussé le GIE à envisager la transformation de cette unité en un groupement autonome de transformation semi industrielle qui lui permettra d'initier ses membres aux techniques modernes de production et aussi d'avoir sa propre production. Un partenaire stratégique, le PDER (Programme pour le Développement de l'Entrepreneuriat Régional) s'est déjà manifesté pour accompagner ce projet.

Il faut néanmoins rappeler que l'objectif du GIE de constituer une épargne interne pour favoriser le renouvellement du matériel de ses membres n'a pas été atteint. Aucune initiative n'a été prise en ce sens, le GIE préférant profiter de l'appui des partenaires pour équiper ses membres. Par ailleurs, Djambarou Sine dispose d'une rente locative liée au local abritant l'usine de glace offerte par l'ONG Plan International qui lui fournit une recette de 600 000F chaque trois mois. Du fait de la partition du patrimoine du GIE suite au problème de succession (cf historique), la capitalisation de cette rente locative qui pourrait permettre au GIE de procéder à des investissements structurants ou renouveler les matériels de transformation reste thésaurisée à la CNCAS pour servir de dépôt de garantie en cas de prêt bancaire.

3.2.4 : Appui à la commercialisation des produits de ses membres

Les transformatrices de Guet Ndar disposent de trois types de marchés pour commercialiser leurs produits : le marché local de la ville et de la région de Saint- Louis, le marché national (Dakar, Touba, Kébémér) ainsi que d'autres zones ayant peu accès au fleuve et à la mer et enfin, l'exportation vers les pays de la sous région ouest africaine (Guinée, Ghana, Congo, Mali, Niger...). Par rapport à tous ces lieux de destination du produit transformé, les transformatrices de Sine n'investissent que les marchés de la ville de Saint-Louis, les autres marchés, qui pourtant reçoivent la plus grosse part des quantités transformées, étant dominés par les «banas-banas» qui, du fait de leur part de marché, imposent leurs prix d'achat :

«Nous sommes limitées dans nos possibilités par l'inexistence d'un marché à travers lequel on pourrait vendre nous-mêmes nos produits, nous n'avons pas accès aux grands marchés. C'est pourquoi, nous ne faisons que transformer et attendre la venue des banas-banas qui ainsi fixent leurs propres prix. (...)Les banas-banas achètent le produit à des prix souvent dérisoires qui ne nous arrangent pas. Quand on n'arrive pas à vendre le kg du Sali à plus de 500 F, alors qu'au Ghana, on le vend à 2.500, cela signifie qu'on est exploité. La différence est insupportable... Mais comme ce sont eux qui viennent acheter et qui imposent leur prix, on n'a pas le choix... D'autant plus que ce que tu refuses, une autre transformatrice pourrait l'accepter. Si les femmes calculaient le prix de revient du produit en intégrant le prix du poisson, les aides familiales gratuites, leurs forces de travail et d'autres frais, je pense qu'elles n'accepteraient pas de brader ainsi leurs produits... Ce qui est inacceptable, c'est que nous qui travaillons sommes celles qui reçoivent la plus petite part des bénéfices que génère la transformation. Ce que les banas-banas arrivent à avoir dans de telles activités, nous les transformatrices, nous ne l'avons pas et c'est anormal...Je pense que la solution serait que nous-mêmes, on aille vendre nos produits dans les marchés extérieurs....» (Y. F, leader Gie)

Pareille contrainte traduit le décalage entre la maîtrise du processus de transformation des poissons par les femmes de Sine et leur domination dans le processus de commercialisation par les «banas-banas». Le marché libre, la faible maîtrise des conditions d'accès aux marchés extérieurs à la ville, l'insécurité du site de transformation et l'absence d'infrastructures adéquates de conditionnement des produits (obligeant les femmes à se débarrasser au plus vite leurs produits au risque de les perdre) ainsi que la précarité de leur situation socio-économique fragilisent les capacités de résistance des transformatrices face aux «banas-banas». C'est pourquoi, la commercialisation est dans la chaîne de production du poisson transformé la principale source d'inquiétude des transformatrices qui supportent à elle seules les coûts de production ainsi que les risques liés aux aléas toujours incertains du poisson :

«Nous travaillons à l'air libre et nos produits ne sont pas gardés en sécurité. Plus tôt, tu l'écoules, plus c'est rentable pour toi... Il est sûr que si nous avions une aire de transformation adaptée, nous ne serions pas contraintes à «basarder» nos produits qui ne demandent pas de glace mais simplement un magasin adéquat (...) De même, si on s'était réparti la tâche entre transformatrices et femmes chargées de la commercialisation, on serait loin actuellement. Mais comme vous le savez, les groupements de femmes sont compliqués et font l'objet de suspicion entre femmes...Quelle transformatrice accepterait de donner à une autre femme ses produits pour qu'elle les vende? D'autant qu'ici, il n'y a pas de prix fixes... Je pense que la meilleure solution serait que le groupement achète le produit des femmes transformatrices et aille le vendre à l'extérieur de la région» (S. B., membre Gie).

Cette position défavorable des transformatrices dans le circuit de commercialisation du poisson transformé apparaît comme la conséquence de leur volonté d'autonomiser leur production privée par rapport au champ d'action du GIE empêchant alors ce dernier à pouvoir jouer son rôle d'harmonisation des prix de marché. Ce refus confirme la nature du membership au sein de l'entrepreneuriat féminin qui apparaît plus comme un cadre d'allocation des ressources que comme un espace de construction d'une dynamique collective autoentretenu (cf membership). Certainement la situation d'incertitude structurelle de l'activité dans un contexte de précarité pousse les femmes à prendre le moins de risque possible en privilégiant une logique de sécurisation et de gestion personnalisée de leurs activités. C'est pourquoi, cet objectif est de plus en plus délaissé par Djambarou Sine cherchant à concentrer ses efforts en amont (appui à l'accès aux moyens de production). En outre, ce problème de commercialisation informe des effets pervers des rivalités entre GIE (incapables d'influer sur la détermination des prix de marché) en termes de reproduction des rapports de domination sur le marché, accentuant ainsi la vulnérabilité des transformatrices. Ce constat est confirmé par d'autres recherches portant sur Djambarou Sine :

«L'existence d'une coopérative de productrices ne pèse d'aucun poids ni sur la détermination du prix au producteur, ni sur le marché même des produits. La coopérative ne joue pas encore son rôle d'organisation de défense des intérêts de la corporation. Les productrices se présentent en ordre tout aussi dispersé que les pêcheurs face aux marchands (...).» (Séne, 1985 : 231)

Face à cette situation, les stratégies déployées par le GIE consistent à solliciter auprès de ses partenaires un don de camion de transport pour exporter le produit de ses membres en direction des «loumas» du pays. Les réponses mitigées des partenaires renseignent sur le fait que les préalables à la mise à disposition d'un tel camion semblent être loin d'être réunis. En effet, le GIE n'a pas encore procédé à des discussions internes pour systématiser les modalités de réalisation d'un tel projet comme par exemple, les termes de l'accord de principe de ses membres ou le plan d'affaires (les informations relatives aux prix et au mode de fonctionnement de ces marchés, les modalités de partage des bénéfices...). La suspicion est tellement grande dans le milieu que sans la réalisation de ce préalable, il semble être difficile de voir ce projet de structuration de la commercialisation voir le jour :

«Le fait que jusqu'à présent le groupement ne se serait pas organisé pour faciliter à ses membres la commercialisation vers des marchés extérieurs à la région tient surtout à un manque d'informations et d'organisation. Ce qu'on attend des partenaires, c'est de nous montrer la voie par laquelle nous pourrions passer pour nous développer. Notre problème, c'est que nous, nous ne maîtrisons pas les marchés, nous ne savons pas comment y accéder et comment y vendre. Nous ne pouvons pas prendre le risque d'aller dans des zones qu'on ne maîtrise pas. Aucune femme n'acceptera de brader ainsi sa production...» (Y. F, leader Gie).

Les résultats mitigés en matière de commercialisation expliquent le fait que malgré la diversité des appuis offerts par le GIE, les femmes transformatrices interrogées ne voient pas leur situation socio-économique s'améliorer de manière systématique.

3.3 : Synthèse sur la performance socio-économique du GIE Djambarou Sine

Malgré ses résultats mitigés en termes d'appui à la commercialisation des produits de ses membres, le GIE Djambarou Sine a démontré une performance réelle dans l'appui à ses membres tant dans l'accès à un financement régulier et soutenable, l'éducation socio-économique régulière et diversifiée favorisant une mise à niveau technique permanente des transformatrices et enfin, la distribution gratuite de matériels de production. Cette performance plurielle ne se limite pas seulement à l'augmentation des capacités d'action des membres, elle concerne également toutes les opportunités d'innovations offertes aux transformatrices participant ainsi au renforcement du positionnement territorial de l'activité de transformation. C'est le cas notamment de la mise en œuvre du mécanisme innovant de pré remboursement en vue d'offrir une garantie solidaire et d'assurer la solvabilité de ses membres. Ces mécanismes informent de la capacité du GIE Djambarou Sine à jouer un rôle d'intermédiation financière et d'arrimage entre le cadre référentiel du système productif local et les conditionnalités des partenaires.

Une autre performance déterminante du GIE peut être située dans son appui au renouvellement des techniques de transformation. Par exemple, si dans un passé récent, la principale technique de

transformation pratiquée sur le site de Sine consistait à éventrer et à étaler au soleil pendant plusieurs jours la matière première composée de poissons pourris (ce qui posait de réels problèmes de qualité), actuellement, non seulement le type de matières premières a changé avec l'utilisation exclusive du poisson frais, mais également les transformatrices utilisent désormais des outils de production de plus en plus modernisés comme les fours de braisage offerts par les partenaires au développement. D'autres types d'innovations techniques peuvent être également notés comme par exemple la transformation de nouvelles espèces pélagiques (sardinelles, mâcherons), la création de nouveaux débouchés avec tous ces produits dérivés comme la sauce de poissons dite «Niokman», la valorisation de l'huile de poisson braisé utilisée désormais dans la cuisson des repas familiaux et enfin la transformation de certaines parties du poisson qui étaient auparavant jetées comme détritiques (tête, branchies, écailles, mâchoires) sous forme de compost utilisé dans l'agriculture périurbaine. En dehors de leurs impacts environnementaux, ces innovations contribuent à garantir de meilleures conditions de rentabilisation et de conservation du poisson transformé pendant plus de trois mois tout en cherchant à assurer un plus grand respect des normes de qualité qui est de plus en plus posé comme facteur de production. Elles permettent ainsi d'amoinrir tous ces risques de perte de valeur courants dans l'activité de transformation (infection larvaire, contamination microbienne ou encore réhumidification des produits).

La portée de telles innovations dépasse le cadre de services offerts par un GIE à ses membres. Elle comporte une dimension corporative, appréciable à travers les changements intervenus entre les transformatrices actuelles et leurs mères tant du point de vue des moyens investis, des capacités techniques, de l'intervention de partenaires financiers et techniques, des techniques de production et de la logique d'action :

«Vous pouvez voir que notre façon de travailler diffère beaucoup de celle de nos mamans. Elles n'étaient pas si organisées. L'essentiel pour elles, c'était de chercher à s'occuper simplement autour de la transformation du poisson. Rien que la place qu'occupe ce type de travail dans la pêche et dans le quartier doit permettre de comprendre que maintenant la transformation est bien un métier noble... C'est nous qui avons initié la structuration de cette activité et de ses acteurs. De même, la culture de l'épargne chez les femmes transformatrices est née avec l'apparition des crédits obtenus auprès de la Cncas. C'est avec nous que pour une première fois, des transformatrices sont allées à la banque pour ouvrir un compte d'épargne et y déposer leur argent. Ainsi, lorsque nous en avons besoin, nous allons retirer un peu d'argent et le distribuer aux femmes à crédit pour travailler. Nos mamans ne connaissaient pas tout cela...» (C. S, leader Gie)

Ainsi, la tendance entrepreneuriale des transformatrices démontre que l'activité de transformation devient de moins en moins une occupation de vieilles femmes pour se positionner en une filière

structurante de la pêche¹⁵ en regroupant des femmes de plus en plus jeunes à la recherche d'une plus grande rentabilité de leur activité afin de renforcer leur indépendance économique et soutenir leur famille.

Les ressorts organisationnels, qui ont permis au GIE Djambarou Sine de se positionner comme un espace de construction et/ou de diffusion d'innovations sociales et techniques, sont multiples : mobilisation permanente du GIE autour de la satisfaction des besoins des membres et grande capacité de structuration de la demande locale, densification et diversification de son réseau partenarial, mise à technique continue de ses membres, arrimage entre les conditionnalités des partenaires et les caractéristiques du mode de production locale, hybridation de ressources diverses, élargissement de la performance au renforcement des capacités des membres ainsi qu'un volontarisme actif des leaders. De telles expériences innovantes au sein de l'entrepreneuriat féminin confirment l'adage maintes fois utilisé par les femmes enquêtées, à savoir «Niak péxé, péxé la» ou la précarité favorise l'innovation (Diop, 1997 : 101). C'est tout cela qu'a voulu certainement magnifier l'Etat sénégalais en primant le GIE en 2002 dans le cadre du Grand Prix du Président de la République en matière d'initiatives prises par les femmes. Le GIE avait en effet remporté le 10^e prix de ce concours national lui valant aussi de recevoir une subvention de 1 million de Fcfa.

Toutefois, de telles innovations sociales ne sont pas toujours assumées et exploitées par les transformatrices beaucoup plus rivées dans la gestion quotidienne que dans la capitalisation de la portée de leurs activités. Cette faible prise de conscience socio-politique que traduit le faible positionnement du GIE dans la reconnaissance du cadre référentiel du système productif local en vue d'influer la tendance uniformisante de la banque s'explique par de multiples facteurs¹⁶. A ce titre, on peut noter que le déficit d'articulation entre le système productif endogène et le mode de production officiel peu actif en matière de valorisation des produits et technologies locaux, fournit le cadre structurel expliquant le manque de reconnaissance de ces innovations qui restent par ailleurs plus empiriques que théorisées. C'est un tel déficit qui explique la faible reconnaissance institutionnelle des innovations du GIE (garantie solidaire non reconnue officiellement, pas de prime de risque en cas de non remboursement) aboutissant à faire de cette structure un espace de diffusion d'innovations initiées par les partenaires au développement (cas des fours de braisage distribués par ces derniers) plutôt que de faire de la formation sur le tas un creuset d'innovations techniques. Par ailleurs, certaines caractéristiques des femmes (statut social dans un quartier et un secteur de la pêche qui restent encore dominés par les hommes, leur faible niveau

¹⁵ Au vu de l'absorption de quantités débarquées par la transformation dans un contexte de faible envergure des infrastructures de conditionnement du poisson frais.

¹⁶ A ce titre, ce déficit est partagé avec les autres acteurs de la pêche ayant des moyens financiers plus importants que les transformatrices, tels les pêcheurs et les mareyeurs.

d'instruction) et de l'activité de transformation (comme le ressort familial malgré ses avantages concurrentiels), ne favorisent pas toujours une appropriation par les transformatrices de leurs capacités innovatrices parce que continuant à s'y investir plus comme un métier hérité que comme une activité entrepreneuriale :

« Ces changements ne sont pas encore compris et exploités par les femmes. Il semble qu'il y a un problème de prise de conscience par les femmes elles-mêmes de la place de leurs activités dans le développement du pays ainsi que de leurs capacités à innover, notamment au niveau des techniques de production. Cela exige beaucoup de sensibilisation sur l'ampleur de cette activité, son impact sur l'alimentation de la population. Les femmes n'ont pas pleinement conscience de l'importance de leurs activités dans la satisfaction des besoins alimentaires au Sénégal. » (Y. F., leader Dj. Sine)

En réalité, le décalage entre les pratiques innovatrices des femmes transformatrices et la reconnaissance de telles innovations informe sur le fait que de telles initiatives économiques populaires se positionnent plus autour d'un changement interstitiel. En effet, si de telles activités permettent d'assurer la pérennité du système productif populaire, le cadre structurel en toile de fond de leur évolution ne leur fournit pas assez de soutien afin d'impulser leur expansion. Malgré le fait qu'elles puissent être le foyer de création d'éléments nouveaux ou de combinaison nouvelle d'éléments pré-existants (Schumpeter, 1935), ces innovations n'aboutissent pas toujours à produire un changement de structure se contentant plutôt à la reproduction et à l'équilibre du système de production. Sous ce regard, les innovations sociales portées par l'entrepreneuriat féminin semblent se laisser embrigader par le système officiel dans lequel elles trouvent difficilement cohérence et sens du fait des différences de logiques d'action. Mais, du fait que cette situation hybride semble de plus en plus relever du fait social à cause de sa durée et de son caractère général,¹⁷ il ne faut pas écarter l'idée selon laquelle cette dynamique ambivalente des innovations sociales au sein de l'entrepreneuriat féminin soit en phase de se pérenniser en se structurant autour d'une forme irréductible, rendant ainsi le système productif structurellement vulnérable et duale.

¹⁷ Parce que concernant d'autres secteurs comme le système mutualiste et le système non conventionnel de gestion des ordures ménagères (Ndiaye, 2003 et 2004).

IV- Rapport au développement local

4.1 : Ancrage socio-territorial du GIE

L'ancrage socio-territorial du Gie Djambarou Sine peut s'apprécier à travers ses effets structurants aux plans socio-économique, social et socio-politique à la fois dans le quartier de Guet Ndar, sur la ville de Saint-Louis ainsi que sur l'activité de transformation. Sur le plan socio-économique, les membres résident dans le quartier de Guet Ndar et les formations, les matériels ainsi que les financements mobilisés par le GIE sont investis aussi dans ce quartier contribuant ainsi à la résorption du chômage en milieu féminin. Ses divers appuis aux femmes transformatrices adhérentes participent de la dynamisation de l'activité tout en renforçant son positionnement comme une filière structurante du secteur de la pêche. L'aspect économique concerne également la valeur commerciale de l'activité qui tournent annuellement autour de 500 millions de Fcfa (plus de 900 millions en 2001, cf tableau n° 5), l'utilisation d'une main d'œuvre locale ainsi que la constitution d'un marché local fortement investi par les banas-banas, positionnant la destination de la ville Saint-Louis dans le circuit national et sous régional de distribution du poisson transformé. En outre, valorisant les ressources locales, la transformation offre un débouché permanent au surplus de poissons sur la plage de Guet Ndar dans un contexte de faiblesse de la chaîne locale de froid (35 % des débarquements en frais de la ville sont consacrés à la transformation). C'est dire que l'impact de la transformation par rapport au secteur de la pêche et à la ville est à la fois socio-économique et environnemental.

En matière de développement social, les divers appuis du GIE contribuent à la démocratisation de l'accès aux ressources stratégiques au profit d'acteurs et de territoires démunis. L'effet démultiplicateur des appuis en direction des femmes est de plus en plus reconnu en termes d'impact dans l'amélioration des conditions de vie de leurs familles ainsi que sur leur statut de femme. Par exemple, du fait de l'absence prolongée du mari pêcheur, la transformatrice apparaît de plus en plus comme le «réel» chef de ménage qui répond aux besoins de sa famille durant une grande partie de l'année. Par ailleurs, en proposant une gamme variée de produits halieutiques transformés à moindre prix, la production des membres du Gie contribue à la satisfaction des besoins alimentaires des populations dans les divers lieux de destination des produits au niveau local, national et sous régional en proposant des produits de substitution ou d'accompagnement au plat national quotidien, à savoir le riz aux poissons. Enfin, du fait de l'héritage familiale de l'adhésion au GIE celui-ci est devenu au fil des ans un des lieux de sororité et de sociabilité du quartier de Guet Ndar participant ainsi, à la densification et à la recomposition des relations sociales. Dans ce cadre, le GIE Djambarou Sine apparaît comme une sorte de «famille élargie» dont la présidente joue le rôle de «mère sociale», sorte de travailleuse sociale auprès des membres, en organisant

par exemple, un système interne de don et de contre don notamment lors d'événements familiaux (baptême, mariage, décès...).

Sur le plan socio-politique, le cadre offert par le GIE participe de la structuration et du repositionnement stratégique d'un groupe social jadis marginalisé (cf 4.3 et 4.4). Ainsi, c'est avec la création de la coopérative Djambarou Sine que pour une première fois, des partenaires sont intervenus pour appuyer spécifiquement les femmes transformatrices. C'est dire que sans ce cadre structuré formel qu'est le GIE, l'activité de transformation risquerait fort bien de continuer à s'empêtrer dans les stratégies de survie individuelle de femmes âgées ou démunies. La promotion de l'*empowerment* des transformatrices fait du GIE comme une structure de défense de leurs intérêts auprès des partenaires du secteur de la pêche et des pouvoirs publics. Notons enfin que cette dimension socio-politique exprime aussi les relations soutenues entretenues par le GIE avec les services publics décentralisés, notamment le service régional de la pêche, la gouvernance et le service du développement communautaire.

4.2 : Réseautage associatif

Le conflit à l'origine de la création du GIE Djambarou Sine en 1995 continue à avoir des effets néfastes dans les relations entre les deux groupements de transformatrices établis à Guet Ndar. Ces rivalités, opposant surtout les présidentes des deux groupements, portent sur leur représentativité et leur positionnement territorial appréciables en fonction du nombre de membres mobilisés ainsi que de l'ampleur des ressources mobilisées. En l'absence de données objectives liées à l'informalité et à la nature individuelle de l'activité de transformation, il semble difficile de mesurer la représentativité ainsi que le poids économique de chaque groupement. Ce climat de tension empêche les échanges entre les deux groupements et bloque toute tentative de promouvoir une dynamique territoriale dans la promotion des femmes transformatrices. C'est le cas par exemple des difficultés rencontrées par les PELCP voulant appuyer les transformatrices sans distinction de leur appartenance aux groupements. Face au retard pris par ce projet du fait du refus de collaboration des deux présidentes, ce partenaire stratégique a pris la décision de ne travailler qu'avec les femmes du GIE Djambarou Sine accentuant de facto la tension sociale. Par ailleurs, de telles rivalités fragilisent le poids socio-politique des transformatrices par rapport aux «banas-banas» notamment dans la fixation des prix de marché. C'est pourquoi, de plus en plus, on voit sur le site de Sine, un nombre de plus en plus important de transformatrices indépendantes n'évoluant dans aucun GIE :

«Tous nos problèmes sont dus au manque de coordination et de consensus entre nos dirigeants. Si nous arrivons à parler d'une seule voix, nous pourrions imposer que tous les poissons transformés fassent l'objet de pesée à la place de la vente par sac qui ne nous arrange pas. En outre, cela nous permettra de fixer nous-mêmes un prix unique du produit sur le marché (...) Je pense que quel que soit la divergence entre les

dirigeants des groupements, l'heure est à l'union. Nous ne pouvons pas continuer à travailler à perte... Actuellement, nous ne connaissons même pas la valeur de notre production par an, ni en quantité, ni en argent. Nous sommes des actrices du développement de ce pays à qui nous apportons beaucoup de devises. Mais pour qu'on nous respecte, il faut qu'il y ait un minimum de consensus entre nous» (Y.F, Dj.S).

Toutefois, ce conflit originel a favorisé un climat concurrentiel qui semble avoir beaucoup contribué à expliquer le volontarisme des leaders des différentes organisations de transformatrices qui font de la réussite de celles-ci, un défi personnel. En outre, de telles rivalités ont ravivé le sentiment d'appartenance des membres ainsi que la dynamique de groupe contribuant à faire du GIE, un espace familial élargi.

Par ailleurs, si les relations entre les groupements de transformatrices sont caractérisées par la rivalité, celles existant entre eux et la plupart des autres acteurs du secteur semblent être mitigées. En effet, excepté les pêcheurs qui alimentent en poissons les transformatrices à travers un système de prêt ou de don du fait de leur proximité sociale, les relations avec les autres types d'acteurs sont surtout marquées par la rivalité. Ainsi, aux relations déséquilibrées avec les «banas-banas», s'ajoute la concurrence rude apportée aux transformatrices par les mareyeurs dans l'approvisionnement en poissons frais. Du point de vue général, on peut noter que le GIE Djambarou Sine n'exploite pas suffisamment les opportunités de relations ni avec les autres groupements de la filière locale de la transformation, ni avec les autres types d'acteurs du secteur de la pêche. Ce constat est partagé par Fall et Le Blanc selon qui : «Les relations défectueuses entre professionnelles d'un sous secteur (la transformation) ne prédisposent pas à des relations bien structurées avec le secteur de manière générale (l'ensemble des activités liées à la pêche) et encore moins avec des professionnels d'autres secteurs (l'artisanat en l'occurrence) » (2001 :74). Mais ce faible réseautage interne concerne à la fois le quartier de Guet Ndar ainsi que le secteur de la pêche locale, traversés par de fortes rivalités entre les leaders du fait de conflits de leadership territorial et de tendances politiques. S'y ajoute, ce quartier se caractérise par la floraison d'organisations diverses concurrentes investissant le même domaine et visant la même cible. Il faut noter que la volonté de singularité du quartier de Guet Ndar ne favorise pas l'inclusion de ses habitants dans la dynamique territoriale de la ville préférant manifester leur spécificité de quartier de pêcheur. Le service régional de la pêche, chargé de structurer et de faciliter les relations entre les acteurs du secteur, semble être peu outillé pour pouvoir jouer un rôle efficace.

Malgré cela, le GIE Djambarou Sine participe dans plusieurs cadres de concertation, notamment les fédérations du secteur ainsi que les fédérations d'organisations féminines. Il est en effet, membre de la Fédération Nationale des femmes Transformatrices et Micro mareyeuses du Sénégal (FENATRA), de la Fédération Nationale des GIE de pêche (FENAGIE) ainsi que de la Fédération des groupements de

promotion féminine de Saint-Louis. Le GIE est également membre de trois mutuelles : Suxxali Jiggénu Ndar, MEC Coumba Bang et la mutuelle des pêcheurs. Cette stratégie de participation à divers lieux de concertation tant au niveau local que national permet à Djambarou Sine d'être présent dans divers lieux d'information et de décision concernant à la fois le milieu féminin et celui de la pêche.

Toutefois, les membres du GIE semblent peu apprécier l'impact de cette adhésion à ces fédérations et mutuelles. En effet, le fonctionnement de la plupart de ces structures révèle une distance entre la base sociale et les leaders ainsi que des dysfonctionnements en termes de circulation de l'information et de contrôle social interne...Par exemple, de l'avis des leaders du GIE, les fédérations ne rendent pas suffisamment compte de leurs activités et des ressources qu'elles mobilisent au nom de leurs membres. En outre, la tendance des pouvoirs publics et des bailleurs à privilégier la négociation avec ces structures faïtières dans le but de réduire l'émiettement des acteurs sociaux se fait souvent au détriment des organisations de base. Enfin, la forte rivalité entre les deux GIE de transformatrices du quartier démontre que les structures fédératives n'offrent pas toujours l'opportunité d'une collaboration organique entre leurs membres en vue d'une meilleure structuration de la solidarité interne :

«Le fonctionnement des fédérations pose réellement problème. Elles constituent certes un regroupement de plusieurs structures, mais les responsables ne descendent jamais à la base que pour se faire élire. À l'intérieur de la fédération, on pouvait bien assurer un auto financement des activités des membres en misant sur la solidarité. Mais comme les fédérations sont coupées de leur base, rien de tout cela n'existe. Quant aux mutuelles, nous ne recevons de l'information que lors des AG, le fonctionnement courant nous échappe». (Y. F, leader Dj.S).

4.3 : Rapport aux partenaires au développement

L'une des forces de Djambarou Sine, c'est d'avoir pu mobiliser divers types de partenaires engagés dans l'appui au secteur de la pêche. Il s'agit de partenaires institutionnel (services régionaux), de la coopération au développement (PELCP, BIT, ONUDI), de la coopération internationale (japonaise, USAID, GERES), du système bancaire (CNCAS), du réseau mutualiste (SJN et mutuelle des pêcheurs, MEC Mame Coumba Bang) et enfin d'organe d'appui technique à la Commune (ADC).

Tableau 28 : Réseau partenarial du Gie Djambarou sine

Partenaires	Types d'appui
Pelcp	Formation, intermédiation avec d'autres partenaires, appui en matériels de production
Pelcp/	Formation, réseautage
ADC	Appui technique et en matériel, réseautage
MEC SJN	Financement de deux lignes de crédit
Cncas	Financement de trois lignes de crédit
Service régional de la pêche	Suivi technique, réseautage institutionnel
Coopération japonaise	Formation technique
Fénatra	Information, formation, réseautage
Fenagie	Formation financement,
Usaid	Appui en matériels modernes de transformation
UGPF	Coordination, réseautage, appui technique
MEC Mame Coumba Bang	Financement
Service développement communautaire	Information, réseautage, appui technique
Gouvernance de Saint-Louis	Appui institutionnel
BIT	Appui en matériels de production, formation

Dans ce cadre, le PELCP et l'ADC ont beaucoup contribué au leadership territorial du GIE en l'appuyant directement et en facilitant son réseautage avec d'autres partenaires. Par exemple, le PELCP a mobilisé le BIT et l'USAID pour un appui en matériel au profit du GIE après les séances de formations aux techniques améliorées. Les fours modernes de braisage de poissons dont a bénéficié le GIE s'inscrit dans ce cadre en vue d'appliquer le produit des sessions de formation. L'ADC, à travers son Programme Économie locale, va également mobiliser le GERES (Groupe Énergies Renouvelables, Environnement et Solidarité) pour former les membres du GIE et les doter en petits matériels de production.

L'activisme des leaders du GIE ainsi que leur présence dans les espaces d'échange, de concertation et de décision au sein de la ville constituent les principaux facteurs explicatifs de la diversité du réseau partenarial. La confiance des partenaires est liée au fait que le GIE offre un cadre opératoire de mobilisation des femmes transformatrices et de distribution de biens et services à un groupe social démuné. Dans ce cadre, le GIE Djambarou Sine apparaît notamment comme une structure de mobilisation sociale, de structuration de la demande sociale et d'intermédiation avec les partenaires.

4.4 : Rapport aux collectivités locales

Le réseau partenarial du GIE révèle un absent de taille, à savoir la Commune de Saint-Louis. En effet, des relations maintenues au minimum sinon inexistantes entre la Commune et le GIE tranchent

d'avec celles assez dynamiques entretenues avec les partenaires au développement. La faible présence de la mairie en matière de promotion de l'activité de transformation et de ses acteurs est avancée par les membres du GIE comme étant la principale cause de cet état de fait, perçu comme une démission des pouvoirs publics par rapport à ses responsabilités et comme étant à la source de tous les maux auxquels sont confrontées les femmes transformatrices. Le problème concerne particulièrement le site de transformation dénommé Sine. En effet, ce ne sont pas seulement des problèmes d'aménagement que Sine pose, ce sont aussi des questions de qualité de vie, de promiscuité, de salubrité, de santé publique et d'image sociale d'une activité voire d'un quartier :

«Nous les transformatrices de Sine, nous sommes là pour travailler, mais la mairie ne nous aide pas. Elle n'a rien fait même pas pour assainir Sine ou le sécuriser avec des lampes, malgré tout l'apport des transformatrices dans le développement de la ville. Vous savez, les produits transformés ne peuvent pas être gardés dans les maisons à cause de leur odeur. Alors, on ne peut les garder qu'ici, sur Sine, à l'air libre avec tous les risques...D'ailleurs, c'est à cause de ce problème de sécurité avec les nombreux cas de vol ou les effets de la pluie que les transformatrices se voient obliger de limiter leur niveau de production... Tout cela relève de la responsabilité de la mairie.» (Y. F, Dj.S)

Pour certains élus municipaux, cette attitude d'évitement s'explique en partie par les nombreuses sources de conflits socio-politiques liés au secteur de la pêche, à l'activité de transformation et au quartier de Guet Ndar qui ressemble fort bien à une «poudrière en puissance». Par ailleurs, l'absence d'un projet documenté fixant une demande précise et budgétisée de la part du GIE ne facilite pas la prise en charge de leurs problèmes par la Commune. Ainsi, de l'avis de certains élus interrogés, les rencontres avec les leaders féminins se limitent souvent à un chapelet de doléances souvent sans cohérence et sans commune mesure avec les capacités financières de la Commune de Saint-Louis. En outre, les transformatrices ne paient ni d'impôt, ni de taxes. Enfin, une confusion est notée dans les relations entre la Commune de Saint-Louis et le GIE, réduites aux relations entre le Maire et la présidente :

«Depuis que le Maire est élu, il m'entend et moi aussi je l'entends tout simplement, mais il n'y a rien entre nous... J'ai eu à collaborer avec l'ancien Maire Abdoulaye Diaw Chimère, mais avec le maire actuel, j'ai l'impression qu'il me fuit... Je ne rejette pas le fait de travailler avec Ousmane Masseck Ndiaye et cela même s'il n'est pas mon responsable politique...Lui comme moi partageons le même amour du travail, donc, si personne ne trahit l'autre, on devrait pouvoir s'entendre...Le jour où je serais en face de Ousmane Masseck Ndiaye, ce que je lui demanderais sera très simple : un camion de mareyage pour sortir les produits transformés de mes membres hors de la ville et même du pays et une chambre froide pour stocker le produit déjà transformé. Ensuite, je lui parlerais de mon attente en ce qui concerne la construction d'une aire de transformation digne et adéquate en remplacement de Sine.» (A. S, leader Dj.S)

Il faut remarquer que les membres du GIE justifient l'absence de réaction de la Commune à leurs nombreux courriers en quatre ans d'exercice, par le fait que leur présidente évolue dans une tendance politique opposée à celle du Maire actuel. Pourtant, la présidente du Gie, connue pour ses relations particulières avec l'ancien Maire de la ville (qui appartenait au parti socialiste qui a dirigé le Sénégal durant 40 années), a du faire une «transhumance politique» pour venir rejoindre le parti actuellement au

pouvoir, le parti démocratique sénégalais espérant ainsi monnayer son allégeance politique. Malheureusement, le leader politique local sur lequel elle comptait fait partie des plus grands opposants à l'actuel Maire même si tous les deux partagent le même parti politique. Dans ce cadre, le groupement féminin apparaît comme une carte politique entre les mains des présidentes pour négocier l'accès à certaines ressources (informations, financement, matériels, réseautage) que distribuent les leaders politiques, à la tête des collectivités locales :

« Nous les responsables, nous ne pouvons pas éviter de nous immiscer dans la vie politique de la ville parce que pour bénéficier de certains appuis, il faut faire de la politique. Même nos membres profitent de leurs rencontres avec leurs leaders politiques pour les sensibiliser sur les difficultés que nous rencontrons en tant que femmes transformatrices. Pourtant à dire vrai, je partage avec le Maire la même base politique. Le leader politique que j'appuie dans cette ville est Ameth Fall Braya, lui et le Maire supportent Abdoulaye Wade¹⁸. Moi, c'est la première fois que je soutiens Abdoulaye Wade parce qu'on m'a demandé de le faire. Actuellement, chacune de nos membres a sa carte d'identité et nous avons tout remis entre les mains de notre leader politique, parce que nous soutenons Abdoulaye Wade. C'est dire que moi je suis disposée à travailler avec le Maire. S'il nous soutient, nous le soutiendrons...» (A. S, leader Dj.S).

L'intrusion des leaders communautaires dans le milieu politique comporte des dimensions ambivalentes. D'une part, on voit certains leaders féminins utiliser leurs organisations comme carte de négociation politique ou profitent de leur proximité politique avec les dirigeants au pouvoir en guise de tremplin pour faciliter à leurs membres-protégés l'accès aux ressources stratégiques. D'autre part, cette intrusion risque d'inhiber leur poids socio-politique en favorisant leur instrumentalisation par les leaders politiques. Phénomène plus prononcé en milieu féminin, du fait du «présidentialisme» ambiant, l'instrumentalisation des organisations féminines par les hommes politiques constitue à cet effet, une donnée récurrente au Sénégal et participe de la reproduction d'un système pourtant décrié (Sarr, 1998).

Par ailleurs, les revendications des transformatrices augurent des éléments contribuant à l'émergence d'un contrat social entre elles et la commune : elles ne sont prêtes à participer à l'effort de développement de la collectivité que si la Commune au préalable démontre sa volonté d'investir dans la filière à travers notamment la construction d'un nouveau site de transformation. C'est sous ce rapport que les transformatrices sembleraient disposer à payer taxes et impôts :

«Si la Mairie remplissait ses responsabilités, aucune d'entre nous ne serait contre le principe de payer des taxes ou de l'impôt. Car, comme on le dit souvent «Respecte tes devoirs pour qu'on te donne tes droits». Nous, nous sommes prêtes à faire notre devoir. À Joal et à Bargnie où il y a de sites de transformation modernes par exemple, les femmes paient des taxes. La mairie a investi et a bien organisé la gestion de ces sites que nous avons d'ailleurs visités. Mais ici, rien n'a été fait...Pour que mes membres acceptent de payer des taxes sur Sine, il faudra que je sois en face du maire pour discuter de ce que chacun d'entre nous pourra

¹⁸ L'actuel Président de la République du Sénégal.

faire l'un pour l'autre. Sinon, cela va être difficile de donner des taxes sans voir en retour l'effet de notre contribution...» (Y. F, Dj.S).

Mais de l'avis des responsables de l'ADC, une telle proposition risque de conduire la Commune à privilégier les secteurs d'activités porteurs de valeur ajoutée et à sacrifier ceux non productifs. De leurs avis, la responsabilité de développement de la ville incombe à l'institution municipale qui est habilitée à faire des équilibres entre les différentes composantes du développement urbain. C'est dire que les conditions du dialogue entre la Commune et les femmes transformatrices semblent être loin d'être assainies.

A la différence de la Commune, les relations entre le Gie Djambarou Sine et l'ADC semblent être assez développées. En effet, cet organe d'appui technique de la Commune implique régulièrement le Gie dans les activités se déroulant dans le quartier (mise en place d'un conseil de quartier) ou concernant le secteur de la pêche (Forum sur le secteur) et même la ville. En outre, l'ADC a apporté des soutiens substantiels au GIE dans le cadre de son programme promotion de l'Économie locale avec le GERES. Toutefois, l'ADC n'a pas les moyens de réaliser ses ambitions structurantes qui se limitent souvent au stade de concertation et d'identification des besoins. Par ailleurs, les actions promues par l'ADC sont loin d'être appropriées par la Commune parce que n'étant pas suffisamment présentées comme partie intégrante du renforcement de l'action de la Commune sur son territoire : « Les gens de l'ADC nous ont appuyés, mais ce ne sont pas eux la Mairie!» C'est dire que les transformatrices aussi bien que leurs leaders ne perçoivent la Commune que du point de vue traditionnel, une institution de prédation dirigée par un Maire qui confond la satisfaction des besoins de sa base sociale au développement de la ville (Diouf et Diop, 1993).

Conclusion

La dynamique évolutive du GIE Djambarou Sine est caractérisée par un isomorphisme institutionnel qui lui a permis d'assurer sa reconnaissance légale, son adaptation à l'évolution du cadre juridique et socio-économique des organisations communautaires et ainsi, densifier et diversifier son réseau partenarial. De tels facteurs, ajoutés au volontarisme des leaders faisant de la réussite du GIE un moyen d'assurer leur leadership corporatif et territorial, démontre la performance de Djambarou Sine en termes d'appui à ses membres concernant l'éducation socio-économique, l'accès au financement et le matériel de production. L'évolution positive des quantités de poissons transformés et de leur valeur commerciale confirme une telle performance. Le GIE Djambarou Sine a atteint de tels résultats en activant plusieurs ressorts comme la structuration de son action autour de la demande locale, une mise à niveau technique continue de ses membres, la densification et la diversification de son réseau partenarial et enfin, l'hybridation de ressources diverses. En dehors de sa performance en termes de renforcement des capacités d'action de ses membres, le GIE Djambarou Sine apparaît comme un cadre de partage et/ou de diffusion d'innovations socio-territoriales qui participent au renforcement du positionnement territorial de l'activité de transformation de plus en plus perçue comme une filière structurante du secteur de la pêche. Ces innovations, concernant par exemple son mécanisme de pré remboursement du crédit bancaire ainsi que les opportunités offertes aux transformatrices de s'ajuster aux nouvelles techniques de production, fondent l'ancrage socio-territorial du GIE appréciable à travers ses effets structurants en termes de promotion de l'économie locale, de la démocratisation de l'accès aux ressources stratégiques et de renforcement de l'*empowerment* d'un groupe social défavorisé.

Toutefois, la base organisationnelle fragile liée à l'informalité qui caractérise son système de gestion administrative, calendaire et financière, fait que le GIE Djambarou n'a pu s'inscrire dans une dynamique professionnalisante en restant un groupement féminin traditionnel marqué par le présidentielisme et un membership instrumentalisé. Celui-ci explique les résultats mitigés en matière d'appui à la commercialisation des produits de ses membres, du fait de la volonté manifestée par ces derniers d'autonomiser leurs produits du champ d'action du GIE. En outre, malgré ses pratiques innovatrices, le GIE ne semble pas se positionner suffisamment dans leur institutionnalisation. Son faible poids socio-politique, du fait des rivalités qui traversent l'activité locale de transformation, sa logique d'accaparement de ressources, son instrumentalisation par le jeu politique local font que le GIE Djambarou Sine, à l'image d'autres types d'initiatives entrepreneuriales (micro finance, entrepreneuriat durable), se positionne plus comme un cadre de mobilisation sociale, de structuration d'acteurs sociaux souvent démunis et enfin d'allocation de ressources. À ce titre, l'une de ses difficultés, c'est de ne pouvoir obtenir un soutien institutionnel approprié à la nature spécifique de son système de production. Dans ce cadre, la performance de l'entrepreneuriat féminin risque d'être vulnérable et duale car évoluant dans un mode de régulation qui rend inapproprié ses caractéristiques tout en ne lui offrant pas un soutien suffisant pour se développer.