

Complexité de l'autonomisation des femmes africaines : Etude de cas des « Linguères » du Walo

Complexity of African Women's Empowerment: Case study of the "Lingueres" from Walo

Abdou Karim Gaye

Praticien-chercheur

Specialization in Leadership and Management

Harvard Business School

Boston-Massachusetts-USA

MS in Human Services Management

Franklin University-Columbus-OH-USA

Résumé : L'article questionne l'efficacité des politiques d'autonomisation des femmes africaines au regard des normes sociales limitantes, particulièrement le patriarcat. L'objectif visé est de mettre en exergue l'enjeu de la dimension humaine du changement dans le processus d'autonomisation des femmes. L'expérimentation s'est appuyée sur l'étude de cas de l'initiative « Femmes-Action-Développement » du Walo, en Mauritanie. L'étude a été menée suivant la méthode de recherche exploratoire en raison de l'absence de données fiables sur la population cible. La comparaison entre les résultats des deux styles de leadership, observés dans l'article, a montré un écart considérable en faveur du leadership ayant usé de l'intelligence émotionnelle dans son approche. En effet, l'avantage a été noté aussi bien dans la performance quantitative que qualitative. En marge de ces résultats, l'étude de cas a révélé des comportements alarmants chez les membres de l'initiative, dénommés « Linguères ». L'analyse du résultat global a permis de dégager une hypothèse générale affirmant les insuffisances du leadership féministe traditionnel en matière de capacité d'influence permettant de surmonter les obstacles à l'autonomisation des femmes africaines. En plus, quatre hypothèses spécifiques ont été déduites du commentaire des comportements communs observés chez les Linguères. Il s'agit des hypothèses relatives à l'effet de l'émotion positive sur le changement d'attitude, la puissance de la motivation intrinsèque basée sur les valeurs, l'impact de la discrimination genre sur les états d'esprit des femmes victimes du système patriarcal et enfin le pouvoir de la communication ciblée dans la transformation des comportements sociaux. En somme, l'article pose les fondements théoriques d'un style de leadership féministe préconisant l'usage des variables de la psychologie positive pour assurer l'autonomisation des femmes africaines selon les spécificités des normes sociales des différentes sociétés qui composent l'Afrique.

Mots-clés : Autonomisation des femmes, Leadership féministe, Linguères du Walo, Patriarcat, Changement de comportements

Abstract: The article argues the effectiveness of policies regarding the African women's empowerment programs. It focuses on social norms barriers, particularly the patriarchy. The main objective of the article is to highlight the people's side of change in the women's empowerment processes. The experimentation was done through the case study of the "Women-Action-Development" organization, from the Walo in Mauritania. The article used the exploratory research method due to the lack of relevant data on the target population. The comparison between the results of the two distinctive leadership styles, presented in the article, showed a significant gap in favor of the leadership that used emotional intelligence in its approach. In fact, a difference was made in both quantitative and qualitative performances. Besides, the case study revealed alarming behaviors among members of the organization, called "Linguères". The analysis of the global result has allowed the formulation of a general hypothesis, which affirmed that the traditional feminist leadership has a deficiency in influence capacity for overcoming barriers to African women's empowerment. In addition, five specific hypotheses were deducted from the comment of



observed behaviors. They are related to the effect of positive emotion on changing attitudes, the attractiveness of intrinsic motivation based on values, the impact of gender discrimination on the mindset of women who are victims of a patriarchal system, and the power of focused communication in social behavioral change. In sum, the article sets the foundation of a feminist leadership that promotes the use of positive psychology variables to ensure African Women's empowerment with regard to the particularities of their respective social norms.

Keywords: Women's empowerment, Feminist leadership, Linguere of Walo, Patriarchy, Behavioral change.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.7489476>

1. Introduction

La question d'autonomisation des femmes occupe, de plus en plus, une place centrale dans les politiques de développement des pays africains. Toutefois, la vision des autorités publiques et les acteurs piliers de l'autonomisation ne s'est pas encore matérialisée dans les faits. A cet effet, les chercheurs défendent différentes thèses sur les obstacles majeurs y compris la patriarchie. Al-Balola & Idrees-Ibrahima (2017) définissent la patriarchie comme étant un mode d'organisation privilégiant l'homme par rapport à la femme qui est reléguée au second plan avec un rôle pour le moins important. Ces auteurs confirment la prédominance du patriarcat en Afrique tout en relatent les divergences d'opinions sur son origine. D'une part, Mianda (2019) s'aligne à la thèse réclamant que les sociétés africaines sont fondées sur un mode d'organisation patriarcal ancré dans des valeurs discriminant la femme. Néanmoins, l'auteure reconnaît que la situation des femmes africaines est complexe puisque les normes sociales varient selon les sociétés, la position géographique et la configuration socio-économique des pays. D'autre part, Ndiaye (2008) soutient que l'adoption généralisée du système patriarcal en Afrique est la résultante des enseignements de l'Islam et du Christianisme ainsi que de l'héritage d'une législation coloniale défavorable aux femmes.

Face à cet état de fait, de nombreuses stratégies d'autonomisation des femmes incorporent un volet portant changement des comportements sociaux. D'emblée, Melta, Sharma et Maheshwari (2014) rappellent que souvent les initiatives de changement ne manquent pas de vision claire mais plutôt de connaissance sur les caractéristiques des populations cibles. Pour ces auteurs, le changement est un exercice difficile qui requiert une intelligence émotionnelle permettant de se connecter et d'établir une relation de confiance avec les personnes intéressées.

En conséquence, comment le leadership féministe devrait-il aborder la transformation des comportements sociaux et surmonter les obstacles à l'autonomisation des femmes africaines ? A ce titre, l'étude de cas des « Linguères » du *Walo*, en Mauritanie, partage l'expérience d'une initiative d'autonomisation des femmes qui vivent dans une société patriarcale où les coutumes sont sacrées.

2. Objectif

L'objectif principal du présent article est de mettre en exergue l'enjeu de la dimension humaine du changement dans la performance des initiatives d'autonomisation des femmes. Toutefois, un intérêt particulier est accordé aux incertitudes inhérentes au changement de comportements sociaux.

3. Définition de concepts clés

- Autonomisation : « La capacité de la femme à prendre des décisions stratégiques de sa propre vie et d'accéder aux ressources nécessaires pour assurer son indépendance et contribuer à son bien-être et la prospérité de son pays. » (Benlabbah, 2022).
- Walo : Étymologiquement, le walo est un terme géographique qui désigne les terres cultivées dans les zones inondables situées au bord du fleuve Sénégal, en Afrique de l'Ouest (Wikipédia, 2022). Les habitants de la zone du walo sont appelés Walo-Walo. Cette communauté est essentiellement composée des membres appartenant à l'ethnie wolof. Le peuplement du Walo constituait un ancien royaume portant aussi le nom de Walo.
- Linguère : C'est la traduction en français du mot wolof « lingeer ». C'était un titre dans l'ancien royaume du walo. Généralement, ce titre était attribué à la mère du roi, sa sœur, tante, cousine matrilatérale ou fille. Également, Linguère est le nom d'emprunt des membres de l'initiative « Femmes-Action-Développement », relative à la présente étude de cas.
- Leadership féministe : C'est un style de leadership qui ambitionne de surmonter les obstacles dressés par le système patriarcal à l'encontre des femmes (Ndjebet, 2021).

4. Contexte des femmes du Walo

Dans l'ancien royaume du Walo (1287-1855), les normes sociales primitives reposaient sur un système matrilinéaire. Cette société était organisée en clan suivant l'ascendance maternelle ; ces pratiques ont perduré jusqu'à la conquête musulmane et le colonialisme qui ont essentiellement influencé la transformation des anciennes normes en système patriarcal (Barry, 1985). Ainsi, le processus de changement des normes sociales dans le Walo peut être divisé en deux principales étapes. D'abord, la période s'étendant de la naissance du royaume du walo jusqu'à sa conquête coloniale. Ensuite vient la période allant de la colonisation aux années d'indépendance.

4.1. De 1287 à 1855 : Valorisation du rôle de la femme

Durant cette période de l'histoire du Walo, les femmes participaient activement à la gouvernance du royaume en tant qu'actrices à part entière. D'après Serbin et Randrianmonjy (2015), les femmes appartenant à la famille régnante du royaume du Walo avaient le privilège d'accéder à l'autonomie économique et d'exercer de hautes fonctions politiques.

Sur le plan socio-politique, les femmes étaient représentées au sein de la sphère décisionnelle du royaume du Walo. A cet effet, des femmes sont listées parmi les *brak*¹ (roi) jouissant de tous les pouvoirs y compris chef suprême des forces armées et signataire des traités internationaux.

Weichert (2013) rapporte que la Linguère (Reine) dans le Walo assurait un rôle de conseillère politique du *brak* lui permettant de défendre une position personnelle lors des prises de décisions importantes. Dans certaine mesure, la Linguère pouvait représenter légalement et moralement le pouvoir. A titre d'exemple, cet auteur rappelle que la Linguère reine, nommée Faati Yamar, avait signé un traité avec l'administration coloniale en 1819 et ce, en sa qualité d'intérimaire du *brak*. Dans le même ordre d'idées,

¹ Brak : c'est le titre donné au roi dans le royaume du walo.

Serbin (2004) raconte la tragédie de « Mardi *Nder* »² survenue en un jour de mardi du mois de novembre 1819, sous l'autorité de la Linguère reine. L'auteure rapporte que lorsque les troupes de l'ennemi encerclèrent la ville de *Nder*, les femmes présentes ce jour-là, avaient décidé de se regrouper dans une grande case pour s'immoler collectivement, afin de léguer aux générations futures un message d'honneur et de courage au lieu de finir en captivité et l'asservissement.

Le Général Faidherbe (1886) est allé plus loin dans le leadership des femmes du Walo en précisant que : « Le chef du Walo portait le titre de Brak ; mais, il y a une soixantaine d'années, deux princesses de la famille royale, Djimbot et ensuite Ndété-Yalla, sa sœur, s'emparèrent de l'autorité ». Pour le cas de cette dernière, Serbin et Randriamonjy (2015) rapportent qu'elle s'était accaparée du pouvoir à la suite du constat de l'incapacité du brak en titre de défendre les intérêts du royaume face aux menaces d'invasion des troupes coloniales. Ces auteures citent la lettre adressée au gouverneur de Saint-Louis en 1847 et signée de la reine Ndété- Yalla qui s'exprima en ces termes : « Nous n'avons fait de tort à personne. Ce pays nous appartient et c'est à nous de le diriger. Saint-Louis appartient au gouverneur, le royaume du Cayor appartient au Damel et le Walo appartient au Brak. Que chacun de ces chefs gouverne son pays comme bon lui semble. »

Sur le plan socio-économique, les femmes du walo bénéficiaient des privilèges au même titre que les hommes suivant leur statut social. Les Linguères avaient une autonomie totale dans la gestion des domaines économiques relevant de leurs compétences. De même, les femmes se démarquaient dans les organisations sociales.

La Linguère reine était la cheffe de toutes les femmes du royaume et était influente dans la conduite des affaires du pays ; plusieurs villages étaient placés sous son autorité ; les habitants des localités concernées cultivaient ses champs et lui payait des taxes (Stride et Ifeka,1971).

Le mode d'organisation matrilineaire du royaume du Walo conférait aux femmes le droit à l'héritage foncier ; mais en dehors des activités économiques, les femmes étaient les principales animatrices des cérémonies de mariages, baptêmes, circoncision et *gamou*³ qui occupaient une place prépondérante dans la société des Walo-walo (Barry, 1985).

4.2. De 1855 à Présent : Dégradation de la situation des femmes

La conquête du royaume du Walo marqua la dislocation de son peuplement et la rupture du contrat social. Au fil du temps, les normes sociales se sont transformées sous l'influence des civilisations islamique et occidentale. Plus tard, la région du delta du fleuve Sénégal a subi des catastrophes naturelles bouleversant son fondement socio-économique, particulièrement la culture de décrue appelée Walo. Aujourd'hui, le walo fait partie des zones rurales les plus pauvres en Mauritanie. Malgré ces conditions, les femmes Walo-Walo accordent une grande importance à la tradition des ancêtres qu'elles perpétuent à leur manière.

A l'accession à l'indépendance des pays riverains, les habitants du Walo se sont retrouvés séparés entre le Sénégal et la Mauritanie. A ce jour, les membres de cette communauté partagent pratiquement les mêmes us et coutumes. Cependant, le système matrilineaire a cédé place à un patriarcat radical.

² Mardi Nder : Traduction de l'expression wolof « Talatay Nder » symbolisant le suicide collectif des femmes du Walo dans la ville de Nder qui était la capitale du royaume en ce temps.

³ Gamou : Nuit consacrée à des chants et conférences religieuses

Sall et Thioune (2012) transcrivent les témoignages de femmes décrivant leur perception de la discrimination genre dans le walo:

Ici dans le walo, la femme doit toujours rester à la maison et ne doit pas, en aucun cas, participer aux réunions auxquelles participent des hommes, car les femmes ne doivent pas s'exprimer devant les hommes. On doit faire part aux hommes des décisions que les femmes prennent car on ne veut en aucun cas qu'une quelconque femme ait plus de « baraka ». Ici, c'est l'homme qui détermine la réussite sociale de la femme ainsi que celle de ses enfants pourvu qu'elle soit docile et exécute les ordres de son mari.

Indépendamment du système patriarcal, le Walo a connu des sécheresses aigues durant les années 1970. Wall (2021) décrit les dégâts subis en citant un article d'*Atlantic Monthly* qui compare les conséquences du désastre avec celles des calamités bibliques.

Bruckmann (2018) soutient que les dommages de la sécheresse des années 1970 ont provoqué l'augmentation de la pauvreté et un exode rural massif vers les zones urbaines ; en réponse à cette crise, une organisation transfrontalière a été mise en place pour la création de deux barrages hydroélectriques (Manantali et Diama). L'auteur ajoute que la politique appuyant la construction de ces barrages favorisait la promotion de la riziculture irriguée au détriment de la culture de décrue qui était l'apanage du Walo ; malheureusement, les résultats escomptés de la conduite de changement n'avaient pas été obtenus en raison des coûts de production élevés et l'insuffisance des mesures d'accompagnement, surtout la prise en compte de la dimension humaine du changement ; en conséquence, il y a eu une vague d'émigration structurelle touchant les hommes et les femmes. Les émigrés ont choisi d'abandonner leurs terres pour chercher du travail ailleurs, à l'effet de subvenir aux besoins financiers des membres de leurs familles laissés derrière

En effet, la vision des autorités politiques était de créer l'autosuffisance alimentaire à travers la riziculture irriguée mais les programmes de transformation des paysans traditionnels en riziculteurs modernes ont rendu plus difficiles les conditions de vies des habitants du Walo.

Concernant les conditions de vie dans le Walo, Cheibani (2020) précise que l'incidence de la pauvreté chez les agriculteurs ruraux en Mauritanie est de 64%, ce qui fait d'eux le groupe socio-économique le plus pauvre. Ce pourcentage donne une idée de la situation des populations vulnérables incluant les femmes Walo-walo, bien que disposant de l'eau et de la terre.

Face au défi de vaincre la pauvreté, les femmes Walo-walo conjuguent leurs efforts pour assurer un minimum vital. En général, les villageoises s'organisent en coopératives féminines et exploitent des périmètres cédés par les hommes. Le maraichage constitue leur principal domaine d'activité économique. La transformation des produits agricoles et piscicoles sont pratiquées comme des activités secondaires. Par contre, les travaux domestiques et de commerce en détails sont les principales activités des femmes qui ont émigré dans les zones urbaines. Par ailleurs, la communauté compte de plus en plus de femmes éduquées occupant des emplois de bureau, voire même se démarquant dans l'entrepreneuriat.

De l'héritage du patrimoine ancestral, il ne reste quasiment maintenant que la tradition des célébrations d'événements sociaux, tels que mariages, baptêmes et gamou (fête religieuse). De ce fait, ces événements sont valorisés au point de prendre une dimension sacerdotale. Les événements sociaux représentent le cordon ombilical liant le passé glorieux et le présent critique du Walo. Les femmes sont les artisanes de leur organisation et de leur animation. Chaque membre de la communauté se voit

contraint d'accomplir le rituel de la célébration si son tour arrive. Même les plus pauvres n'échappent pas à la pression sociale. La femme accueillant le rituel use de tous les moyens possibles pour s'honorer, quitte à subir des conséquences néfastes après coup. Dans la plupart des cas, l'honneur de toute une famille est mis en jeu. Ainsi, la solidarité est observée entre tous les membres de la famille élargie. En général, les hommes financent les grandes charges de ces événements.

L'atmosphère des célébrations ne montre aucun signe de pauvreté. Pour mieux s'y préparer, les femmes font des prélèvements périodiques sur leur revenu sous forme de tontines⁴ et ce, quel que soit le niveau de pauvreté des membres. L'invitation aux cérémonies est ouverte aux proches, voisins, badauds et autres. De grosses marmites sont alignées dans la rue en plein air. La prévision des quantités de nourriture dépend de l'affluence des gens sur les lieux. Des billets de banque neufs sont distribués lors des parties de louages mémoriaux au cours desquelles les griots chantent la gloire des ancêtres. Des pas de danses sont rythmés au son des tam-tam. Les nuits sont consacrées à la remise des cadeaux à l'honneur de la maman de l'intéressée qui les redistribuent ensuite gracieusement aux proches des familles du couple marié.

Par contraste, les conditions de vie des jours qui suivent les célébrations sont pires que celles en situation normale. En ces jours, les familles organisatrices se préoccupent généralement à résoudre des problèmes de survies sous le harcèlement des créanciers. Pourtant, les personnes concernées ne manifestent aucun signe de regret, plutôt elles se réjouissent du sentiment d'un devoir accompli.

En bref, les conditions décrites, ci-dessus, reflètent les caractéristiques de la population cible de la présente étude de cas relative à l'autonomisation des femmes du Walo. Les sections qui suivent présenteront d'abord les étapes clés du lancement du projet sous le leadership des fondatrices et celles relatives aux résultats de l'accompagnement technique. Ensuite, une section sera consacrée aux commentaires des principaux faits observés. Enfin, des hypothèses seront formulées conformément à la méthode de recherche utilisée.

5. Méthodologie de recherche

L'article adopte une démarche de recherche exploratoire consistant à déduire des hypothèses à partir de l'analyse des faits observés au terme de quatre mois de collaboration avec la population cible, particulièrement l'équipe dirigeante.

L'ensemble des données collectées provient des résultats d'entretiens non-structurés concernant des activités d'échanges ordinaires, coaching en groupe ou mentoring en leadership et management.

Eu égard au manque de données sur les caractéristiques de la population cible, le contexte a été complété par les connaissances empiriques de l'auteur et ce, en sa qualité de membre de la communauté en question ayant observé de manière naturelle les comportements de ces femmes pendant une quarantaine d'années.

6. Processus de création de l'initiative d'autonomisation

⁴ Tontine : c'est une forme d'épargne consistant à regrouper des personnes qui s'engagent à faire des cotisations périodiques, à l'effet de remettre le montant collecté, à échéance, à l'un des membres à tour de rôle suivant un tri aléatoire.

La création de l'initiative d'autonomisation des femmes du Walo s'est déroulée en plusieurs étapes entre lesquelles le niveau d'engagement des membres fondateurs a connu des hauts et des bas. La majorité de la population cible avait adhéré à la vision de l'initiative mais la mise œuvre de la stratégie définie a fait défaut.

6.1. Etape 1 : La vision et le leadership

En date du 07 juin 2021, l'Etat Mauritanien a officiellement lancé les activités de la deuxième phase du « Projet Autonomisation des Femmes et Dividende Démographique au Sahel » (SWEDD),⁵ sous le patronage de la première dame. Cet événement fut l'élément déclencheur qui a inspiré la mise en place de l'initiative dénommée : « *JIGGEN JEF SUQALIKU* », expression wolof se traduisant comme « Femmes-Action-Développement » (FAD). L'initiative a été pensée par quatre femmes sexagénaires, issues de la communauté des walo-walo. Le but de l'initiative était d'aider les femmes du Walo à bénéficier des avantages du projet national d'autonomisation. Dès le départ, les membres fondateurs ont convenu de mettre en place une mutuelle de microfinance au profit des femmes de leur communauté.

Les fondatrices se distinguent de la majorité des femmes du walo par leur statut social. Elles ont les différents profils suivants : Professeure de lycée à la retraite et Membre du Conseil Régional de Nouakchott, Technicienne Supérieure Spécialisée en Santé Publique à la retraite et Membre du Haut Conseil Social et Economique, Douanière à la retraite et Vice-présidente de l'Union Mauritanienne des Femmes Entrepreneuses et Commerçantes et enfin, Professeure Technique Adjointe à la retraite et ancienne Présidente de l'Association des Sage-Femmes Mauritanienne.

6.2. Etape 2 : La stratégie d'implantation

Le leadership de FAD avait décidé de travailler directement avec les coopératives féminines qui existaient dans les différentes localités du Walo en Mauritanie. A cet effet, 25 coopératives ont été identifiées.

Le démarchage consistait à inviter les représentantes des coopératives à des entretiens en ligne via l'application WhatsApp. Des réunions en présentiel étaient occasionnellement organisées pour les prises des décisions engageant les personnes qui adhéraient à la vision.

Avant de mettre en œuvre la stratégie, les fondatrices avaient constitué un bureau exécutif provisoire composé de 32 membres dont 28 nouvellement cooptés.

6.3. Etape 3 : Mise en œuvre de la stratégie

Toutes les 25 coopératives cibles avaient favorablement répondu à l'invitation du bureau exécutif. A l'issue des entretiens, le bureau avait estimé à 2405 le nombre total des membres affiliés aux coopératives féminines.

Les premières discordes étaient intervenues lors de l'évocation d'une condition financière pour l'adhésion des coopératives et personnes à titre individuel. Cette déclaration causa une cascade de

⁵ SWEDD : *Sahel Women's Empowerment and Demographic Dividend*

désistements qui continuèrent jusqu'à atteindre sept coopératives sur les 25 (soit 28%) et 137 femmes (6% par rapport à la cible totale) y compris le restant des membres du bureau.

Ensuite, une série de réunions fut tenue avec les femmes artisanes des cotisations, afin de discuter des seuils de contributions financières. Les négociations étaient parties de 1 000 MRU (27 €) de cotisation en versement unique à 100 MRU (3 €) par mois pendant une durée d'un an, soit une part sociale de 1200 MRU (33 €) par membre. En plus de ce montant, les participantes avaient convenu de fixer les frais d'adhésion individuels à 50 MRU (1,5 €), soit une contribution individuelle totale de 1250 MRU (34,5 €) par membre. Quant aux frais d'adhésion d'une coopérative, ils étaient fixés à 500 MRU (13 €). Parallèlement à ces contributions, jugées insuffisantes par certaines, un appel fut lancé pour la mobilisation de fonds interne (non obligatoire) devant couvrir les charges de fonctionnement urgentes. En réponse, 26 bonnes volontés avaient offert chacune un don de 1000 MRU (27 €), soit un total de 702 €.

Au bout d'environ un an de collecte des cotisations, le bureau n'a enregistré que cinq femmes qui ont honoré leur engagement individuel total (34,5 €), soit un taux de recouvrement de 4% par rapport à l'effectif. Quant aux sept coopératives restantes, elles s'étaient toutes acquittées des frais d'adhésion.

6.4. Etape 4 : Le moral du leadership

Le leadership ne s'attendait pas au désaccord susmentionné. A partir de ce moment, il commença à perdre l'espoir de voir sa vision se réaliser, d'autant plus que le nombre d'adhésions n'avait pas évolué. De même, les dirigeantes n'ont pas pu maintenir le niveau d'engagement des femmes qui avaient accepté les conditions financières fixées. Devant cette situation, aucune alternative n'était en vue pour changer la donne.

6.5. Etape 5 : L'opportunité

C'était dans un environnement démotivant que l'auteur du présent article a fait connaissance avec l'un des membres fondateurs de l'initiative en mi-mai 2022. Au cours de cette rencontre, l'auteur a eu l'occasion d'écouter le récit des femmes avant de proposer son aide, sous réserve d'avoir la possibilité de parler avec les membres du bureau en présence des représentantes des coopératives dissidentes. A l'issue de l'acceptation de l'offre gratuite, une assemblée générale extraordinaire fut convoquée le 04 Juin 2022.

7. L'accompagnement technique

Par le fruit du hasard, l'initiative FAD avait bénéficié d'un accompagnement technique aboutissant à un redressement de la situation de crise. Le principal challenge de la nouvelle collaboration fut le rétablissement de la relation de confiance brisée. L'accompagnement a permis de reprendre les activités de l'initiative de manière plus intense et de réaliser des résultats probants qui étaient au-delà de l'attente des femmes. Parallèlement au succès, des faits communs ont été observés chez les femmes à titre d'incertitudes relatives à la pression morale pour le changement de leurs habitudes comportementales.

7.1. Enjeu de rétablissement de la relation de confiance brisée

Une quarantaine de femmes était présente au jour de la tenue de l'assemblée générale extraordinaire. Les interventions des deux parties (membres du bureau et dissidentes) ressemblaient plus à des

plaidoiries en défense que des intentions de franche collaboration centrée sur l'entraide. Les attitudes des protagonistes ont permis à l'auteur de se faire une première impression sur le style de leadership des dirigeantes.

7.1.1 La plaidoirie du bureau exécutif provisoire

Le compte rendu des interventions des membres du bureau qui se sont succédés la parole se résume comme suit :

- Présentation des arguments justifiant la nécessité de l'autonomisation des femmes du walo ;
- Partage d'expérience vécue concernant des projets similaires réussis ;
- Justification du non-respect des engagements sur les cotisations annuelles par la cherté de la vie par rapport à la situation des membres ;

7.1.2 La plaidoirie des dissidentes

Les interventions des femmes n'ayant pas accepté les conditions financières se résument comme suit :

- Déploration des exigences financières sans tenir compte de leurs conditions de vie ;
- Partage de mauvaises expériences vécues avec d'autres organisations non-gouvernementales et individus qui les ont soutirés de l'argent sans jamais honorer leurs engagements de financement de projets. Ce qui a impacté leur confiance ;
- Expression d'une disponibilité à rejoindre l'initiative, sous réserve d'être exemptes de cotisations.

7.1.3 L'intervention de l'invité

Une attention particulière a été portée à l'invité en raison de son statut genre masculin singulier symbolisant la patriarchie et le fait d'être l'initiateur de la réunion. Son intervention a été structurée autour des points suivants :

- Légitimité : Présentation de son profil et cursus ;
- Vision : Rappel de l'importance de l'autonomisation des femmes pour les générations actuelles et futures du Walo;
- Connexion émotionnelle : Présentation du passé commun des protagonistes en mettant l'accent sur le récit des Linguères qui s'étaient immolées collectivement dans le but d'honorer leur descendance dont elles font partie. Le développement de cette partie a été interrompue par des haussements de têtes en signe d'approbation et claquements des doigts pour magnifier la joie ;
- Eveil de conscience : Il consistait à faire la comparaison entre le projet d'autonomisation et la célébration d'événements sociaux auxquels elles s'adonnent à cœur joie sans sortir du cercle vicieux de la pauvreté chronique. Sur ce, l'invité a déploré leur attitude relative au refus d'apporter une contribution financière à la chose commune alors que chacune d'elle était prête à faire des sacrifices énormes pour trouver l'argent nécessaire à la célébration d'un mariage ou un baptême.

Dans sa conclusion, l'invité a annoncé les nouveaux seuils de cotisations jugés adéquats pour le projet en s'appuyant essentiellement sur les capacités réelles des femmes. Il s'agissait d'un montant de 2 000 MRU (55 €) en versement unique, dans un délai d'un mois, au lieu des 3 € par mois qu'elles n'étaient pas en mesure de payer. Contrairement à la logique soutenue au préalable par les femmes, cette annonce défiante n'a eu aucune objection de leur part. Les contestations concernaient uniquement le délai considéré court pour la mobilisation des fonds requis. En conséquence, les femmes ont demandé une prolongation du délai en justifiant leur position par la coïncidence de la période avec les préparatifs de la fête musulmane d'ADHA (fête du mouton). Finalement, les négociations ont abouti au consensus de deux mois pour l'ensemble des femmes présentes à la réunion et trois mois pour les autres membres potentiels qui étaient absents. En définitif, les nouvelles cotisations ont été adoptées à l'unanimité. La date butoir pour le paiement des cotisations était fixée au 31/08/2022 à minuit. Au cours de cette réunion, il a été aussi convenu de prévoir des frais d'adhésion individuels de 100 MRU (3€) et de n'ouvrir les adhésions qu'à titre individuel, c'est-à-dire d'abandonner l'approche par coopérative.

La réussite de l'assemblée générale extraordinaire marqua le début d'un nouveau départ pour l'initiative. A partir de cette date, l'invité fut accepté comme consultant bénévole devant accompagner les femmes dans les étapes suivantes de leur processus d'autonomisation.

7.2. La feuille de route de reprise des activités

Après une période de deux semaines, une réunion restreinte fut organisée avec les membres du bureau provisoire, à l'effet de discuter et adopter la feuille de route proposée par le nouveau consultant.

La version validée de la feuille de route comportait douze activités principales à réaliser dans la phase I du processus de développement de l'initiative FAD, soit du 16 juin au 30 septembre 2022. La feuille de route comprenait, entre autres, les activités suivantes : l'élaboration des projets de textes de bases règlementaires, refonte de la structure organisationnelle, définition d'une stratégie de développement, tenue d'une assemblée générale constitutive et l'obtention du récépissé d'autorisation provisoire (Annexe 1).

7.3. Les principales réalisations de la Phase I

Au 30 septembre 2022, les femmes, empruntant désormais le nom « Linguère », avaient accompli l'ensemble des douze activités prévues dans les délais impartis. Les réalisations incluent :

- Enregistrement de 489 membres au 31/08/2022 à minuit. Chaque nouvelle adhérente y compris les anciens membres avait cotisé le montant total correspondant à la part sociale de 55 €, étant donné que la part sociale initiale était majorée de 67% ;
- Tenue de l'assemblée générale constitutive en date du 25/09/2022. Le programme de cette assemblée comportait 18 activités minutées qui ont été réalisées en 03h40 mn alors qu'elle était prévue pour une durée de 4 h (Annexe 2). Ont participé à cette réunion : 202 Linguères en présentiel et 22 en ligne (WhatsApp) sans compter les votes par procuration ;
- L'assemblée générale a adopté l'organigramme, élu les dirigeantes et approuvé les statuts et règlement intérieur suivant un processus transparent ;

- Mobilisation de fonds externe (don) ayant permis de couvrir l'ensemble des charges de fonctionnement de la période de référence. Le montant correspondant au total des parts sociales a été logé sur un compte bloqué qui est dédié à cet effet ;
- Obtention du récépissé provisoire à la suite du dépôt de dossier d'autorisation notarié. Conformément à la loi mauritanienne N°2021/004, le récépissé définitif est obtenu dans un délai maximal de 60 jours si le dossier est conforme.

7.4. Les incertitudes

Durant la période de quatre mois de collaboration, le consultant a constaté plusieurs faits marquants parmi lesquels figurent ceux présentés ci-dessous :

- La performance en gestion des réunions : L'adaptation aux nouvelles méthodes de gestion des réunions fut le premier *quick-win* enregistré. Les Linguères s'étaient rapidement adaptées à la rigueur en matière de gestion du temps. Auparavant, les réunions n'étaient pas structurées ni contrôlées. De même, les décisions prises n'étaient pas consignées dans un compte rendu. A partir de la troisième réunion, sous le mentoring du consultant, elles avaient commencé à s'améliorer en qualité jusqu'à obtenir leur autonomie totale dans ce domaine. L'organisation réussie de l'assemblée générale constitutive (sans l'implication du consultant au jour de la réunion) était une indication d'appropriation des bonnes pratiques de gestion de temps.
- Problème apparent d'écoute active : Il s'est avéré, de manière récurrente, que la Linguère responsabilisée sur une tâche repose systématiquement les mêmes questions déjà répondues au moins deux fois en groupe ou bien cherche un alibi pour se dédouaner. Ce même comportement fut aussi observé chez la femme qui était saisie par une tierce personne sollicitant des éclaircissements sur un sujet déjà traité en groupe. Plusieurs membres du bureau ont maintes fois rapporté avoir eu des difficultés à se faire comprendre par les groupes de femmes candidates lors des sessions de démarchages. Elles se plaignaient du fait que les candidates posaient toujours les mêmes questions répondues plusieurs fois en leur présence.
- L'attachement à la tradition : La participation des membres du bureau aux événements sociaux externes n'était pas négociable. Les Linguères renonçaient à la participation à toute activité de l'initiative dès que l'un de leur proche organisait un baptême, mariage ou était en deuil. Quel que soit l'importance d'une réunion ou le degré de responsabilité confiée, les femmes donnaient toujours la priorité aux événements sociaux. A cet effet, plusieurs réunions ont été reportées pour de telle raison.
- Performance inter-groupe : Plus de 60% des adhérentes s'étaient inscrites durant la dernière semaine de la date butoir des adhésions. Durant ces jours, les membres du bureau concernés travaillaient sous une forte pression dont l'intensité avait augmenté au dernier jour. Le volume des inscriptions individuelles variait selon les appartenances aux anciennes coopératives et villages d'origine.

8. Perspectives de l'initiative

A la clôture de la Phase I, les membres du bureau ont fait montre d'un regain de confiance et d'une détermination ferme pour poursuivre leur objectif d'autonomisation des femmes du Walo. Une pause a

été observée au mois d'octobre à l'effet d'évaluer les actions déjà menées et se préparer à la Phase II dont le démarrage était initialement prévu le 1^{er} Novembre pour finir au 31 Décembre 2022. La Phase III correspond à la période des activités relatives à la transformation des comportements sociaux et de l'autonomisation des femmes du walo au vrai sens du terme.

En ce qui concerne les conditions financières d'adhésion de la Phase II, la part sociale individuelle est restée la même mais les frais d'adhésion ont été majorés d'un montant de 200 MRU (6 €), soit une augmentation de 200%. Il s'agissait d'une décision prise à l'unanimité pour faire monter les enchères tout en maintenant l'objectif sur l'effectif cible des membres. Au courant du mois d'octobre, une centaine de candidates était déjà inscrite sur la liste d'attente ouverte à cet effet.

Les trois principaux objectifs visés à la Phase II étaient de :

- Recruter 2000 nouveaux membres sur la base des nouvelles conditions ;
- Obtenir le récépissé définitif de l'initiative FAD ;
- Implanter des antennes de l'organisation dans toutes les localités cibles ;

En ce qui concerne la Phase III, son démarrage est prévu pour le 1^{er} janvier 2023. Cette dernière phase correspond à l'opérationnalisation effective des activités de l'initiative FAD. Les principaux objectifs visés dans cette phase sont :

- Créer une institution de microfinance autorisant les opérations de crédits et de dépôts des fonds du public ;
- Mettre en œuvre un programme d'éducation financière et de développement personnel en faveur des Linguères ;
- Monter des projets de développement et mobiliser des fonds.

Les challenges en leadership pour les Phases II et III sont :

- Aider les dirigeantes à atteindre leur plein potentiel en leadership et pratiques managériales ;
- Trouver des partenaires techniques pour l'institution de microfinance ;
- Amener les Linguères à adopter de nouveaux comportements favorables à leur autonomisation ;

9. Commentaires

La comparaison entre le statut social actuel des femmes du Walo et celui de leurs ancêtres du XIII^{ème} au XIX^{ème} siècles montre une régression progressive provoquée par des facteurs exogènes. Dans le passé, le mode d'organisation social était basé sur un système matrilineaire accordant aux femmes des privilèges socio-politiques et socio-économiques. Par la suite, les populations du Walo ont troqué, bon gré mal gré, leur système matrilineaire contre un patriarcat puissant. Cependant, les femmes sont restées attachées au passé glorieux de leurs aïeules en satisfaisant leur égo à l'occasion de la tradition de célébration des événements sociaux. Toutefois, le brassage entre les anciennes et les nouvelles normes sociales a engendré des croyances sociales pouvant être considérées comme des atouts ou freins à l'autonomisation des femmes selon le style de leadership adopté pour conduire le changement d'attitude.

Les femmes Walo-walo travaillent vaillamment pour subvenir à leurs besoins mais peuvent dépenser plus que leurs économies pour satisfaire les demandes sociales concernant les mariages, baptêmes et autres événements. Cette tendance à vouloir dépenser sans réserve constitue un autre risque pour leur autonomisation économique.

Il en résulte que les normes sociales peuvent compromettre ou faciliter l'autonomisation des femmes suivant l'influence directe ou indirecte qu'elles ont sur le processus de changement (Gholipour, A. Rahimian, A. Mirzamani, A. & Zehtabi, M., 2010). Dans ces conditions, deux facteurs sont analysés, ci-dessous, à l'effet de déduire des hypothèses destinées à des futures recherches approfondies pour confirmer les assertions de manière générale.

9.1. La dynamique de groupe

Cette section est consacrée à l'interprétation des attitudes résultant des interactions entre les membres de l'initiative durant les périodes pré et post-accompagnement ainsi que les faits notés chez les différents groupes sociaux dans leurs rapports avec l'initiative FAD.

Les étapes préliminaires du processus d'autonomisation des Linguères du Walo étaient marquées par deux périodes différentes en termes de leadership et de performance. Dans un premier temps, les populations cibles ont répondu favorablement à l'appel de l'initiative mais seulement 6% des membres potentiels ont accepté les conditions financières fixées. Également, il n'y a eu que 4% des femmes adhérentes qui ont honoré leur engagement de cotisation annuelle payable mensuellement. Durant l'étape correspondant à l'accompagnement technique sous le nouveau leadership, le nombre d'adhésion a atteint 489 membres en trois mois contre 137 membres lors de la première étape qui était étendue sur une durée d'un an environ. Paradoxalement, toutes les nouvelles adhérentes de la deuxième période ont payé, dans un délai record, la totalité de la part sociale qui avait augmenté de 67% par rapport au montant initial, étant entendu que la discorde était engendrée par des soucis de moyens financiers.

Vu que la population cible est restée la même, le changement d'attitude chez les femmes est attribué à l'élément nouveau, c'est-à-dire le style de leadership du consultant. Les variations du nombre d'adhésions selon l'appartenance aux anciennes coopératives et villages peuvent aussi s'expliquer par les capacités d'influences interpersonnelles des leaders des groupes sociaux respectifs. Ces faits sont conformes à la théorie de l'influence du réseau social, relative à la dynamique de groupe. Friedkin et Johnsen (2011) précisent que les changements d'attitude des individus au sein d'un groupe social sont causés par les membres possédant un trait de personnalité comprenant l'une de ces trois aptitudes : une capacité d'influence, une influence interpersonnelle et une attitude initiale dans des circonstances particulières.

Il ressort de ce qui précède que le leadership assume le principal rôle de catalyseur des changements d'attitudes au sein d'un groupe. Ce qui sous-entend une prédisposition à surmonter tous les obstacles relatifs aux états d'esprit des membres du groupe. Dans la présente étude de cas, les états d'esprit de la population cible étaient façonnés par les normes sociales en vigueur dans le walo. Malgré les préjugés initiaux des femmes, la prise en compte de leurs conditions sociales spécifiques durant la période post-accompagnement avait facilité leur changement d'attitude. En conséquence, l'hypothèse générale tirée des résultats globaux est :

- L'insuffisance du niveau des performances en autonomisation des femmes africaines est corollaire à la capacité d'influence du leadership féministe.

La comparaison entre les capacités d'influence du leadership de l'initiative FAD et du consultant, durant les périodes pré et post-accompagnement technique, montre que le profil de leadership du consultant était mieux à même à influencer les attitudes de la population cible. Lors de l'assemblée générale

extraordinaire, les groupes protagonistes étaient essentiellement concentrés sur les aspects négatifs, à savoir les obstacles renforçant la rupture. Par contre, le consultant avait focalisé son intervention sur les aspects positifs liant les deux parties. En ce sens, le rappel des valeurs des ancêtres communs des deux parties avait créé une connexion émotionnelle et positive surplombant les conditions financières difficiles qui étaient la source de leur dissension. En conséquence, les deux hypothèses spécifiques, ci-dessous, sont déduites de ces faits :

- 1^{ère} hypothèse : La capacité d'influence est proportionnelle à la capacité de connectivité émotionnelle ;
- 2^{ème} hypothèse : La motivation intrinsèque centrée sur des valeurs incarnées est plus attractive que la motivation extrinsèque basée sur la pression sociale et/ou financière.

9.2. La conduite de changement

Il s'agit d'expliquer les enjeux liés au processus de changement de comportements sociaux en se basant sur les faits observés chez les Linguères lors de leur processus d'adaptation à la nouvelle réglementation interne de l'initiative FAD.

L'essence de l'autonomisation en question est d'aider les femmes à sortir d'un état de subordination vers un état d'indépendance, autrement dit amener des femmes dépendantes à changer leur état d'esprit figé à un état d'esprit de développement. Ce qui renvoie à un changement de comportements qui n'est pas une chose facile. Ely (2003) rappelle que la plupart des gens résiste au changement même si les résultats attendus sont dans leur intérêt. Selon l'auteure la résistance au changement s'explique par la peur des incertitudes et risques encourus.

En matière de conduite de changement, le leadership de l'initiative FAD faisait face à deux principaux challenges. D'abord, persuader les femmes du Walo à adhérer à la vision d'autonomisation et s'approprier des valeurs de l'initiative (Annexe 3). Ensuite, aider les Linguères à adopter de nouveaux comportements conformes à l'esprit d'autonomisation économique. Dans les deux cas, il était attendu des femmes un changement d'habitudes.

Selon Scheun (2012) la conduite de changement organisationnel est complexe à cause du facteur humain en jeu ; elle requiert l'utilisation de nouveaux outils, l'adhésion à de nouveaux processus et l'adaptation à de nouvelles valeurs. L'auteur poursuit en mentionnant que la différence de profils de personnalité entre les individus fait que certaines personnes ont tendance à s'embarquer rapidement au changement ; tandis que d'autres prennent plus de temps avant de s'engager ou refusent carrément d'adhérer à la vision de changement ; même parmi les individus approuvant l'idée du changement, le niveau d'appropriation varie selon les personnes.

Les membres du bureau exécutif de l'initiative FAD étaient contraints à assumer de nouvelles responsabilités et à respecter les règles de travail édictées. Dans ce cadre, l'une des difficultés majeures identifiées est le problème apparent d'écoute active chez les linguères. La cause racine de l'écoute active généralisée est attribuable aux effets de la patriarchie sur l'état d'esprit des femmes du walo. Car à quoi bon d'écouter si son avis ne compte pas ni les efforts consentis ne sont pas valorisés dans la société. Donc, les femmes Walo-walo ont dû développer des habitudes opposées à leurs sens naturels sous l'influence de leur environnement immédiat. L'hypothèse spécifique qui se dégage est :

- 1^{ère} hypothèse : A long terme, la discrimination genre crée un traumatisme psychologique affectant la confiance en soi et le sens de l'écoute.

Par ailleurs, le contexte de l'étude de cas montre que les femmes du Walo continuent à donner de l'importance au passé au travers la tradition de célébration d'évènements sociaux. Bien que les festivités cérémoniales aient connu une forme évolutive défavorable au processus d'autonomisation, la croyance aux valeurs ancestrales, quant à elle, est une opportunité pour provoquer la transformation des comportements sociaux. Dans ce cas, le processus de transformation nécessiterait la modification de leur perception. L'hypothèse spécifique déduite pour la création d'une nouvelle image dans l'esprit de la Linguère est :

- 2^{ème} hypothèse : La communication répétitive axée sur le rappel des valeurs partagées et l'encouragement provoquent un changement d'état d'esprit.

10. Conclusion

L'étude de cas des Linguères du Walo a montré que le processus d'autonomisation engagé par les dirigeantes de l'initiative, dénommée « Femmes-Action-Développement », était plus complexe qu'elles ne pouvaient l'imaginer. Les dirigeantes s'étaient confrontées à des obstacles dont les sources principales peuvent être classées en deux catégories relatives à la dimension humaine du changement. D'une part, l'impact de la patriarchie et l'attachement aux valeurs ancestrales. D'autre part, la capacité d'influence du leadership et leur aptitude en conduite de changements comportementaux. Cependant, les femmes ont bénéficié d'une assistance technique externe qui a permis de contourner un bon nombre des obstacles et de réaliser de belles performances dans une période de quatre mois d'accompagnement. Parallèlement aux résultats obtenus, plusieurs faits marquants ont été observés chez la population cible. Il s'agit, notamment, des phénomènes relatifs à la dynamique de groupe et la perte probable de la confiance en soi et de l'écoute active qui sont attribuables aux séquelles de la discrimination genre relative à la patriarchie. A l'issue de l'analyse des résultats, une hypothèse générale et quatre hypothèses spécifiques ont été émises dans le but de susciter des études poussées validant l'applicabilité des théories existantes en la matière chez les femmes du Walo ou de dégager de nouvelles théories. Force est de constater que le succès de l'autonomisation des femmes africaines dépend en grande partie de la qualité du leadership féministe. Toutefois, les incertitudes inhérentes à la spécificité de chaque société ainsi que les enjeux de la dimension humaine du changement rendent le processus d'autonomisation des femmes africaines complexe. D'où l'opportunité d'expérimenter un style de leadership féminin utilisant les variables de la psychologie positive. En termes de perspectives, les résultats du challenge de recrutement de 2000 nouvelles femmes durant la deuxième phase du processus d'autonomisation des Linguères, dans un délai moindre et sous des conditions financières encore plus élevées, en dira certainement plus sur les prouesses du nouveau style de leadership prôné.

Bibliographie :

- [1] Al-Bolola, A.M.F & Idress-Ibrahima, A.M (2017): *Patriarchy through the Eye of Mariama Ba*. International Journal of Social Science and Humanities Research, P. 338.
- [2] Barry, A. (1985). Le Royaume du Walo : le Sénégal avant la conquête. Karthala (Homme et Société). PP, 55, 63, 66, 356
- [3] Benlabbah. O (2022). Obstacles freinant l'autonomisation des femmes : Contribution au débat sur l'autonomisation des femmes sous la lumière du nouveau modèle de développement. International Journal of accounting, finance, auditing, management, and economics. P 487. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-03569370/>
- [4] Bruckmann, L. (2018). Crue et développement rural dans la vallée du Sénégal : entre marginalisation et résilience. Belgio. PP 4,8. <https://journals.openedition.org/belgeo/23158>

- [5] Cheibani, K. (2020) Politique de lutte contre la pauvreté en Mauritanie, *Journal of North African Economies*. P. 2. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/136458>
- [6] Ely, R.J. (2003) *Interview by Mallory Stark on Women Leaders and Organizational Change*. Working Knowledge, Harvard Business School. <https://hbswk.hbs.edu/item/women-leaders-and-organizational-change>
- [7] Faidherbe, G. (1886). Dans les explorations au Sénégal et dans les Contrées voisines depuis l'antiquité jusqu'à nos jours : Notice Ethnographique sur notre colonie. Maisonneuve Frères et Ch. Leclerc. P. XXXII.
https://www.google.com/books/edition/Les_explorations_au_S%C3%A9n%C3%A9gal_et_dans_le_LIRFAQAAIAAJ?hl=en
- [8] Ficatier, Y. et Niass, M. (2008). Volet social et environnemental du Barrage de Manantali : Evaluation retrospective. Agence Française de Développement. P 10, 37
- [9] Friedkin, N. & Johnsen, E. (2011). *Social Networking theory: A sociological Examination of small group dynamics*. Cambridge University Press. P 11. <https://psycnet.apa.org/record/2011-10984-000>
- [10] Gholipour, A., Rahimian, A., Mirzamani, A. and Zehtabi, M. (2010). *Impact model of Women's Empowerment*. International Business research. P 58. <https://ccsenet.org/journal/index.php/ibr/article/view/4003>
- [11] Mehta, S., Sharma, S., Maheshwari, G. (2014). Role of Leadership in leading successful change: An empirical study. *Journal of contemporary Management Research*. P 5. https://www.researchgate.net/publication/344889486_ROLE_OF_LEADERSHIP_IN_LEADING_SUCCESSFUL_CHANGE_AN_EMPIRICAL_STUDY
- [12] Mianda, G. (2019). *Gender in Africa: An African Feminist Reading of Sustainable Development Goal 5*. In *Gender and the actualization of the SDGs : The African Experience*. Obafemi Awolowo University. P 19
- [13] Ndjebet, C. (2021). *The feminist leadership project*. Retiré du site web : <https://feministleadership.org/2020/09/14/meet-cecile-ndjebet/>
- [14] Ndiaye, B. (2008). Le génocide voilé : enquête historique, P, 102, Edition : Gallimart
- [15] Sall, F.D. et Thioune, R. (2012). Sénégal, les femmes rurales à l'épreuve d'une citoyenneté foncière. Langaa Research & Publication CIG. P 39. <https://www.africabib.org/rec.php?RID=345710657>
- [16] Scheun, D. (2012). *Change Management: The people side of change. An introduction to change management from the editors of change*. Academia. PP.3-4
- [17] Serbin, S. (2004). Reines d'Afrique et héroïnes de la diaspora noire, *Sepia*, p158-163
- [18] Stride, G. et Ifeka, C. (1971) *People and Empires of West Africa: West africa in History 1000-1800*. Edinburgh : Nefson House. P 26
- [19] Serbin, S. et Randriamonjy, R.R. (2015): Femmes africaines, panafricanisme et renaissance africaine. Edition UNESCO. P 24. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000235231>
- [20] Wall, R.E (2021). *1970s Drought, State Crisis, and Opportunities for Transnational River Development in the Senegal Basin*. African Studies Review at Cambridge University.
- [21] Weichert, I. (2013). Les souveraines dans les systèmes politiques duaux en Afrique. *Les Ruses de l'historien*, pp 233-252. <https://www.cairn.info/les-ruses-de-l-historien--9782811109394-page-233.htm#pa22>
- [22] Wikipédia (2022). <https://fr.wikipedia.org/>

Annexe 1 : Feuille de route de la reprise des activités⁶

N°	Activités	Commentaires	Responsables	Echéancier
1	Désigner une secrétaire de séance pour les réunions	La personne est chargée de rédiger le PV de chaque réunion jusqu'à l'assemblée Générale.		Fin octobre
2	Désigner un lieu permanent de réunion et préciser la fréquence des rencontres	Les réunions de bureau sont tenues deux fois par mois. L'heure de démarrage est fixée à 18 h 00		Début juillet
3	Désigner une commission chargée de proposer les projets de textes de base règlementaires	Les travaux de cette commission sont limités aux projets des statuts et le règlement intérieur de l'initiative		Fin juillet
4	Nommer une commission de mobilisation de fonds pour la couverture des charges de fonctionnement	Cette commission doit lister les donateurs potentiels et les démarcher.		Fin Aout
5	Définir la forme juridique de l'organisation	Il s'agit de choisir le type d'organisation sur la base des recommandations faites par le consultant		Mi-Août
6	Définir un organigramme	Il s'agit de faire une proposition d'organisation structurelle permettant la fluidité de l'information et l'efficacité dans le travail		Fin juin
7	Elaborer une stratégie de mobilisation des membres y compris le plan de communication	Il consiste à proposer un projet de stratégie pour sensibiliser les membres potentiels et accélérer le taux d'adhésion		Fin juillet
8	Arrêter une réglementation pour les réunions en présentiels et groupes WhatsApp de l'initiatives	Il s'agit de proposer un projet de règlement régissant les réunions et forum WhatsApp, à l'effet d'anticiper les risques		Fin juin
9	Désigner les points focaux pour la collecte de cotisation individuelle ou groupe	A l'issue de l'adoption de l'organigramme, le bureau exécutif devra désigner les points focaux dans chaque démembrement		Fin juillet
10	Organiser une Assemblée Générale Constitutive	C'est la réunion décisive devant rassembler toutes les adhérentes conformément à la loi		Fin septembre
11	Elire officiellement un nouveau bureau et les proposer les membres du Comité des Sages	L'élection des membres concernés est faite lors de l'assemblée générale		Fin septembre
12	Nommer une commission de suivre le dossier d'autorisation	Cette commission est responsable de l'obtention de l'autorisation		Fin septembre

⁶ Le consultant accompagne les personnes et commissions responsabilisées dans la réalisation des tâches assignées

Annexe 2 : Programme du de l'assemblée générale constitutive

25 SEPTEMBRE 2022 A L'HOTEL AZALAI MARHABA

Horaires	Activités	Responsables
16h30-17h00	Accueil, enregistrement et installation des participantes	Présidente sous-commission accueil
17h00-17h10	Présentation du programme et protocole du déroulement incluant la présentation des secrétaires de séance	Modératrice
17h10-17h15	Récital coranique	Linguère membre bureau
17h15-17h30	Poème suivi de Bakh (chant élogieux)	Linguère membre bureau
17h30-17h 45	Présentation du contexte des femmes walo walo et perspectives de l'initiative FAD	Linguère membre bureau
17h45-18h15	Présentation des projets de statuts et règlement intérieur	Commission texte de base
18h30-18h 40	Présentation de la répartition géographique des membres du conseil des Sages et de Discipline	Responsable réseau
18h40-19h00	Présentation individuelle des membres du conseil des sages et de discipline	Responsable réseau
19h00-19h20	Retrait des candidates/Délibération pour l'approbation des membres du Conseil des sages et de discipline désignés /Chant élogieux.	Modératrice/Chanteuse
19h20-19h35	Pause	
19h35-19h50	Retrait et conclave des membres du CSD confirmés/Présentation de charte Linguère et Signature	Modératrice
19h50-20h05	Installation des membres du Conseil des Sages et Discipline suivie du mot de la présidente	Modératrice / Présidente CSD
20h05-20h20	Présentation des candidates aux postes de Présidente et les deux vice-présidentes	Présidente CSD
20h20-20h40	Retrait des candidates/Organisation du vote pour l'élection de la présidente et les deux vice-présidentes	Présidente CSD
20h40-20h45	Remise des feuilles de charte Linguère portant les signatures à la présidente élue/ (chant élogieux)	Présidente CSD/Chanteuse
20h45-20h55	Mot de la présidente élue	Présidente élue
20h55-21h00	Présentation du bureau exécutif	Présidente élue
21h00	Mot de clôture et Photo de famille	Modératrice

Annexe3 : Charte d'engagement de la Linguère

- Je m'engage à porter le titre de Linguère avec fierté et humilité ;
- Je m'engage à respecter tous les textes et règles de l'initiative Jiggen Jef Suqaliku (FAD);
- Je m'engage à incarner les valeurs JOM, NGOR et LIGUEY (Sacrifice, Dignité et Travail)
- Je m'engage à perpétuer une image positive de l'Initiative FAD ;
- Je m'engage à adopter des comportements nouveaux qui m'aideront à réaliser l'autonomie financière que je me suis fixée ;
- Je m'engage à être solidaire envers toutes les Linguères ;
- Je m'engage à contribuer au développement de ma communauté à la limite de mes possibilités.