

CONFIDENTIAL



SEEDS est une série de brochures publiée en réponse aux demandes d'information venant du monde entier sur des idées de programmes innovatrices et pratiques, réalisées par et pour des femmes aux revenus faibles. Le but de ces brochures est de diffuser l'information et de stimuler la création de nouveaux projets, fondés sur les expériences positives de femmes qui travaillent pour améliorer leur propre statut économique et celui des autres. Les projets décrits dans ce numéro comme dans le reste de la série ont été choisis du fait qu'ils procurent aux femmes un revenu en espèce et les font participer activement aux prises de décisions comme aux profits. Ces projets sont bâtis suivant des critères économiques solides et permettent de surmonter avec succès des obstacles courants. Ces rapports n'ont cependant pas été conçus pour être suivis à la lettre car chaque effort de développement doit faire face à des ressources et des problèmes quelque peu différents. En revanche, ils relatent l'histoire d'une idée et sa mise en application avec l'espoir que les leçons apprises se révéleront utiles dans des environnements variés. C'est également pour être portés à l'attention de ceux qui détiennent les pouvoirs de décision qu'ils ont été rédigés et leur montrer que des projets générateurs de revenus, pour et par les femmes, sont viables et jouent un rôle important dans le développement.

Seeds

No. 5 Fr. 1983

ISSN 073-6333

La traduction de cette édition de SEEDS en français été subventionnée par:
Women in Development Office
Agency for International Development
Washington, D.C. 20523 U.S.A.

La Coopérative de Markala: Une Nouvelle Approche des Rôles Economiques Traditionnaux

Par Susan Caughman et Mariam N'diaye Thiam.

Introduction

La coopérative de Markala est née de la détermination d'un groupe de femmes pauvres de la campagne Malienne à trouver un travail rémunérateur. Quand les vingt membres originaux s'associèrent en 1975, leur but était de gagner un salaire et d'apprendre des techniques reconnues et négociable sur le marché de l'emploi. En 1981, c'est chose faite. Elles gèrent avec succès une coopérative qui produit et vend des pièces d'étoffe teintes et du savon de lessive. En assimilant les connaissances nécessaires pour une telle entreprise, elles durent rechercher des méthodes de formation dont la plupart des femmes du Mali rural ne pouvaient disposer. Elles financèrent elles-mêmes leur long apprentissage grâce à leurs gains bien qu'elles reçurent également des dons d'organismes d'aide au développement. L'expérience des femmes de Markala a déjà aidé à la création d'autres coopératives dans la campagne Malienne. Cela démontre également que le fait de créer des possibilités d'emplois autres que fermiers pour les femmes est un élément vital des projets pour le développement du monde rural.

La ville de Markala. 800 habitants, se trouve au bord du fleuve Niger, à 300 kms de la capitale du Mali, Bamako. Des cases en banco séché, disposées autour de cours centrales, constituent les deux quartiers résidentiels de la ville. Autrefois un petit village de paysans comme il en existe presque partout dans le pays, Markala a connu un changement profond avec la construction, à proximité de la ville, d'un barrage et d'un réseau de canaux et de digues d'irrigation, prévus pour la culture à grande échelle de produits au rendement financier important, comme le riz, le coton et la canne à sucre. La construction et l'entretien du système d'irrigation attira vers la région des milliers de travailleurs agricoles, d'ouvriers semi-qualifiés, de fermiers à bail et de personnel d'encadrement venant non seulement de tous les coins du Mali mais aussi des pays voisins. La plupart des hommes de Markala travaillent maintenant comme ouvriers salariés et non plus comme fermiers indépendants. Parallèlement, les activités traditionnelles des femmes se

transformèrent profondément.

La société Malienne a toujours accordé une grande valeur à l'indépendance financière des femmes et celles-ci ont toujours joué un rôle important dans le soutien de la famille. La répartition des tâches et des responsabilités entre hommes et femmes a toujours été très nette. Les hommes, par exemple, doivent fournir le logement, le bois et les denrées alimentaires de base comme le riz ou le millet. Les femmes, elles, doivent procurer les vêtements et les ingrédients qui font la "sauce," le ragoût de viande ou de poisson, les légumes et les épices que l'on mélange au riz ou au mil et qui constituent le repas Malien traditionnel. À la ferme, elles tissent des étoffes à partir du coton récolté dans les champs de leurs maris et cultivent les légumes pour la "sauce" dans leurs propres potagers. Aujourd'hui, les femmes autant que les hommes doivent gagner de l'argent pour pouvoir acheter vêtements et nourriture. Cependant, contrairement aux hommes, elles n'ont pas bénéficié des pro-





grammes d'apprentissage et des offres d'emploi suscitées par la création du système d'irrigation.

De 1968 à 1973, aggravant cette situation, la région du Sahel fut victime d'une sécheresse catastrophique. Même si Markala ne souffrit pas de la famine, ce fut une dure période. Il devint difficile de se procurer les denrées alimentaires de base et leurs prix augmentèrent considérablement. Le prix du mil, par exemple, augmenta de 800% entre 1963 et 1975!

Pour gagner de l'argent, les femmes de Markala essayèrent de se lancer dans le petit commerce, la vente de produits alimentaires et autres activités rémunératrices. Ces tentatives, jamais très fructueuses, se révélèrent totalement insuffisantes dans l'économie d'inflation qui suivit la sécheresse. Alors, en 1975, sur la suggestion d'un représentant local du Ministère

de l'Agriculture, un groupe de femmes se réunit pour discuter de leurs problèmes et de ce qui pouvait être entrepris pour y remédier. Elles étaient résolues à faire quelque chose pour améliorer leur situation économique et rendre leur vie un peu moins incertaine. Elles décidèrent de s'associer pour former une organisation économique — une coopérative.

Mise en Oeuvre de la Coopération

Une telle décision représentait pour ces femmes une démarche audacieuse. Même si le travail en groupe et la production collective sont chose commune au Mali, la copropriété des ressources y est tout à fait inhabituelle, surtout avec des individus de



familles différentes. Mais la nécessité de gagner de l'argent devenait de plus en plus pressante et les méthodes traditionnelles, inappropriées. Alors, mettant de côté craintes personnelles et appréhensions, le groupe entreprit de former une coopérative.

Le désir d'apprendre de nouveaux métiers joua chez ces femmes un rôle de stimulant important qui les aida à se lancer dans l'organisation d'une coopérative. En Afrique de l'Ouest, beaucoup d'activités économiques sont l'apanage de certains groupes ethniques, de certaines familles et l'apprentissage nécessaire se transmet d'une génération à l'autre. Pour ses futures adhérentes, la coopérative représentait un moyen d'acquérir de nouvelles connaissances, de nouvelles techniques, comme les hommes en avaient apprises grâce à la création du système d'irrigation.

Pendant environ trois mois, en 1975, elles se réunirent à plusieurs reprises pour discuter de leurs problèmes et de ce qu'elles pouvaient entreprendre pour gagner de l'argent. Puis, avant de démarrer toute activité, elles se mirent d'accord sur quelques principes de base:

- Le groupe serait accessible à toutes les femmes du village voulant y participer.
- La cotisation resterait faible de façon à ce que personne ne puisse être exclu. (La cotisation initiale de 1.000 Francs Maliens (FM), soit environ 2,50 Dollars US, fut abaissée à 100FM (\$0,25) lorsque l'on s'aperçut que beaucoup ne possédaient pas les moyens financiers de joindre la coopérative).
- Le but principal de la coopérative serait de produire des revenus pour ses membres. D'emblée, cours d'hygiène et alphabétisation furent rejetés comme des activités ne répondant pas à leurs besoins financiers.
- Toutes les décisions importantes seraient prises par le groupe. En d'autres termes, ce dernier n'en appellerait ni à des personnalités locales ni à des autorités gouvernementales pour son administration, comme le faisaient



beaucoup d'autres associations similaires du Mali. Evidemment, on consulterait les autorités locales sur les projets mais les décisions finales en reviendraient au groupe.

En premier lieu, les femmes étudièrent les problèmes qu'elles espéraient résoudre et décidèrent ensuite des activités répondant le mieux à leurs besoins. Comme marchandes de produits alimentaires, leurs revenus étaient irréguliers. Chaque jour apportait un lot nouveau d'inquiétudes et de soucis pour nourrir leurs familles. Donc elles avaient non seulement besoin de plus d'argent mais en outre, cet apport d'argent devait être constant. Cela éliminait toute activité saisonnière comme la pêche ou le jardinage. Il leur fallait également trouver une activité compatible avec des horaires flexibles car s'occuper des enfants et des tâches ménagères prenait du temps tous les jours. De plus, les participantes désiraient accroître leurs chances de trouver un emploi individuellement et non seulement en tant que groupe. Elles avaient besoin

d'acquérir des connaissances leur permettant de gagner leur vie n'importe où.

La teinture de tissus et la fabrication de savon semblèrent en fin de compte remplir le mieux toutes ces conditions. Ces techniques, réfléchirent-elles, pourraient servir à chacune, que la coopérative marche ou non. Plusieurs autres considérations étaient importantes dans ce choix. On pouvait trouver les matières premières indispensables sur place et savons et étoffes étaient toujours en demande. En outre, et encore plus important, au Mali, la teinture et la fabrication de savon sont des activités féminines traditionnelles. Leur inhabituel projet suscitait déjà beaucoup de controverses en ville et elles estimèrent essentiel de choisir des activités considérées convenables pour des femmes par la communauté.

200 femmes environ manifestèrent leur intérêt pour la coopérative et la plupart participèrent à une ou plusieurs réunions d'organisation. Cependant, le scepticisme de la communauté et la perspective d'une



longue période d'apprentissage découragea un grand nombre d'entre elles. À la fin de 1975, vingt femmes très motivées commencèrent à travailler dans des locaux prêtés par une école du voisinage. La coopérative de Markala était née.

Premiers Essais

Pour ouvrir son atelier de teinture, la coopérative, grâce à l'aide d'un représentant du Ministère de l'Agriculture, reçut un don de 600 Dollars US, provenant d'un projet lancé par les Nations Unies à Bamako. Cet argent fournit les fonds nécessaires pour acheter tissus, teintures et cordes et permit de faire venir de la capitale un artisan renommé pour former les apprenties. Les procédés de teintures se révélèrent complexes et les femmes trouvèrent utiles de se diviser en deux groupes. Le premier entreprit de se spécialiser dans les techniques de teintures à l'argile, un art traditionnel des Bambaras, une des ethnies du Mali. Il faut un œil sûr et une main assurée pour peindre avec une petite baguette des motifs précis sur des étoffes tissées à la main et les femmes durent s'exercer de longs mois avant de pouvoir fabriquer des articles vendables. Le deuxième groupe choisit d'apprendre une autre technique où l'on attache sur un tissu blanc le modèle d'un motif de façon à recouvrir la partie d'étoffe correspondant au motif. Puis on plonge le tissu dans un bain de teinture chimique ou végétale et, lorsque l'on découd le modèle, sa forme, restée blanche, ressort sur l'étoffe colorée. Cette technique se révéla encore plus difficile à maîtriser que la teinture à l'argile.

Les deux premières années de production se soldèrent par de lourdes pertes que les membres attribuèrent aux coûts d'apprentissage. Mais elles étaient toujours résolues à perfectionner leurs talents et, en 1977 et 1979, elles participèrent à des stages de formation avancée, organisés par l'American Friends Service Committee (AFSC) en Gambie et au Mali. À la fin de

1979, les femmes estimèrent que leur production égalait en qualité celles des teinturiers plus connus du pays.

Maîtriser les techniques de fabrication du savon leur demanda également beaucoup de temps. Elles engagèrent d'abord des savonniers de la région pour qu'ils leur enseignent un procédé utilisant de l'huile de poisson. Mais elles se heurtèrent à des difficultés: on ne pouvait pas toujours trouver cette huile et, surtout, sa forte odeur ne faisait vendre le savon que lorsqu'aucun autre n'était proposé. Alors elles essayèrent d'utiliser le beurre de karité, une huile obtenue à partir de la noix d'un arbre de la région, mais elles ne parvinrent pas à produire un savon qui moussât bien.

Puis, en 1979, le Ministère de l'Agriculture, en collaboration avec l'American Friends Service Committee, commença à offrir une aide technique et financière ainsi que des conseils en marketing aux groupes de production féminins du Mali dans le cadre d'un programme baptisé FEDEV (pour FEmmes et DEveloppement). Le FEDEV engagea comme conseiller pour la coopérative un savonnier du Ghana, Peter Donkor. Ce dernier suggéra de mélanger deux huiles différentes pour produire un savon inodore et bien moussant. Donkor démontra également un nouveau procédé où huiles, soude caustique et eau sont portées à ébullition sur un feu de bois. Jusqu'à présent, le groupe fabriquait son savon "à froid," mélangeant tous les ingrédients ensemble.

Faire bouillir la préparation non seulement produisait plus de savon mais aussi éliminait toute odeur. Cependant ce nouveau procédé était quelque peu plus compliqué que le mélange à froid car les composants devaient être mesurés avec précision et la quantité d'eau à ajouter, jugée rapidement. Mais grâce à leurs années d'expérimentation avec les huiles et la soude caustique, les femmes purent maîtriser les nouvelles techniques de Donkor en peu de temps. En l'espace d'une semaine, elles produisirent un savon de lessive de haute qualité. Donkor revint quelques mois plus tard pour les aider à installer deux chaudrons pour faire bouillir le



savon qui leur permirent de produire plusieurs milliers de barres par semaines.

Un Pas en Avant

En 1978, la coopérative comptait 50 membres. La plupart venaient des couches de population aux revenus faibles et les femmes mariées, de 30 ans et plus, représentaient la majorité. 64% des mariages étaient polygames et les tâches ménagères, partagées avec une, deux ou trois autres femmes. Dans le groupe, seules huit femmes avaient suivi l'école primaire et aucune n'avait achevé ses études. Deux parlaient le Français, la langue nationale. Cependant en 1979, malgré leurs pauvres revenus et les critiques incessantes des habitants qui, ne voyant pas de gains financiers dans l'entreprise, leur reprochaient de perdre leur temps, les adhérentes étaient non seulement devenues des spécialistes de deux domaines de production importants mais encore, se trouvaient en bonne voie d'établir leur coopérative comme une affaire solide.

La déclaration et l'inscription du groupe en tant que coopérative de production sous la loi du Mali fut une étape importante. Cette procédure, indispensable pour la reconnaissance légale de son existence par le gouvernement, se révéla longue et complexe. Il est fort peu probable que ces femmes illettrées auraient pu répondre aux exigences des formalités administratives sans l'aide du FEDEV.

Une autre question fut résolue lorsqu'elles acquérèrent un atelier permanent, après plusieurs années dans des lieux de travail temporaires et des problèmes d'entreposage qui provoquèrent un terrible incident quand un enfant essaya d'avaler de la soude caustique. En 1979, grâce à un don de la NOVIB, une association d'aide au développement des Pays Bas, on construisit un bâtiment en ciment. C'était une grande pièce, munie, à l'extérieur, d'abris contre le soleil sous lesquels les femmes pouvaient s'installer pour travailler pendant les mois chauds.

Avec les évidentes connaissances et techniques nouvellement acquises de ses ouvrières—teinture et savonnerie de bonne qualité—le bâtiment provoqua un changement d'attitude de la population envers l'entreprise. Le scepticisme se transforma en admiration et, avec le temps, les demandes d'inscription à la coopérative augmentèrent. Les autorités locales, stupéfaites de voir qu'un groupe de femmes illettrées puisse posséder un bâtiment important, commencèrent à considérer la coopérative comme une véritable opération commerciale et non plus comme une oeuvre sociale à déduire des impôts, ainsi qu'elles le faisaient auparavant.

Organisation

En plus des problèmes posés par l'acquisition de nouvelles connaissances techniques, les adhérentes se confrontèrent aux tracassantes décisions à prendre pour diriger leur entreprise. Ne possédant pas de tradition de partage des ressources, gérer les actifs de la coopérative représentait pour les femmes des difficultés potentielles. Elles mirent en place des comités et élirent des déléguées et des comptables. Elles établirent un horaire de travail journalier qui tenait compte des obligations ménagères de chacune. Les femmes dont les maris étaient polygames, par exemple, et qui n'avaient pas à faire la cuisine chaque jour durent assurer plus de présence que celles préparant les repas quotidiennement.

Comme l'un de leurs buts était de s'assurer un revenu constant minimum, elles décidèrent de verser à chaque membre un salaire mensuel régulier, provenant des bénéfices réalisés par la teinture de tissus. Même s'il était mince, un salaire représentait pour elles une source importante de sécurité.

Assurer la paye mensuelle demeura la plus importante priorité même lorsque les activités de la coopératives n'engendraient que peu de revenus. Souvent, les femmes empruntèrent sur les bénéfices à venir ou se



payerent avec un argent qu'elles auraient pu réinvestir avec plus de profit dans des matières premières. Mais, en dépit de ces moments de tension, les membres croient aujourd'hui fortement que, sans ce salaire régulier, elles auraient eu du mal à persévérer durant leurs années d'apprentissage.

Pour trancher une autre question sujette à controverses, on décida que chaque membre recevrait le même salaire, quelque soit sa productivité. Cette décision tenait compte en partie de la difficulté à mesurer des niveaux individuels de productivité. Les jours où on fabrique le savon, par exemple, chacune aide à mesurer les quantités d'huile, à peser la soude caustique, à faire bouillir la préparation, à remplir les moules et, plus tard, à découper les grands bloc de savons en petites barres. De même, les modèles de motifs peuvent être attachés sur une étoffe par une femme, l'ensemble plongé dans la teinture par deux autres, rincé par une quatrième et les fils enlevés par une cinquième. On décida pour cette raison que les bénéfices revenaient à

l'ensemble du groupe et devait être divisés en parts égales.

Pour des raisons philosophiques, également, la majorité des femmes estima que l'égalité des salaires était nécessaire si l'on voulait renforcer l'unité du groupe et éviter les jalousies et les querelles. Aujourd'hui beaucoup croient que la survie du groupe est due à cette égalité des salaires. Mais certaines furent irritées par l'injustice d'un système qui récompensait de la même manière chaque ouvrière, même celles moins talentueuses ou moins travailleuses.

Adressant cette critique, les femmes mirent en place un système de quotas. On soustrait une petite somme du salaire mensuel de chaque femme qui ne remplit pas son quota d'heures de présence et de production. Dans la pratique, toutefois, ce système n'a pas résolu la tension existante entre celles qui préfèrent sacrifier un peu de leur profit pour assurer la survie du groupe et celles qui considèrent le système d'égalité des salaires comme de l'exploitation.

De difficiles décisions comme celles que nous venons de voir furent souvent prises après des mois de discussion. Mais





en analysant et en résolvant leurs problèmes ensemble, les femmes constituèrent un groupe loyal et homogène. Au début, elles avaient décidé de s'associer à la coopérative dans l'espoir d'y trouver un bénéfice individuel mais petit à petit, leur attachement à la coopérative et à ce qu'elle représentait devint tout aussi important. Quand il compta 50 membres, le groupe décida que, s'il voulait faire face au coût élevé qu'entraînait la formation de chaque nouvelle adhérente, il devait fermer la coopérative jusqu'à ce que sa trésorerie devienne plus stable.

Problèmes

Durant les premières années, les revenus de la coopérative parvinrent pratiquement entièrement de la vente d'étoffes teintes. Au fur et à mesure que les femmes perfectionnèrent leurs techniques, leur production augmenta régulièrement au point d'excéder la demande locale. Et même si les habitantes admiraient les tissus produits, peu d'entre elles pouvaient se permettre d'en acheter plus d'une pièce par an. Il existait donc un problème de marketing.

En 1975, une petite boutique, La Paysanne, ouvrit à Bamako. Administrée par le FEDEV après 1978, son but était de faire vendre les produits des coopératives rurales. En se développant, elle mit en vente un pourcentage grandissant des étoffes créées à Markala. En 1980, presque toute la production de la coopérative étaient vendue en dépôt à Bamako.

Pour Markala, la boutique assure un point de vente solide et des revenus bruts réguliers de l'ordre de 400.000FM (1.000 Dollars US) par mois. Faire partie de cette boutique apporte également d'autres avantages: Cela pousse les membres de la coopérative à améliorer la qualité de leur travail et elles peuvent y acheter leurs matières premières au prix de gros.

Mais cela représente aussi un certain nombre de difficultés:

- Premièrement, le transport entre Bamako et Markala revient cher, compliquant les voyages des ouvrières pour acheter du matériel et livrer les produits finis.
- Deuxièmement, les conseils et les recommandations prodigués par la boutique sur les couleurs et les styles recherchés par les clients mettent du temps à parvenir aux teinturières. De ce fait, la coopérative ne peut adapter rapidement sa production à la demande.
- Troisièmement, avec la mise en dépôt des étoffes, il s'écoule toujours de trois à six mois entre l'achat des matières premières et le paiement des produits finis. Le manque de capital force fréquemment la coopérative à emprunter sur les bénéfices à venir pour pouvoir acheter du matériel et continuer la production.
- Quatrièmement, les revenus de la coopérative dépendent presque entièrement d'un point de vente situé à 300 kms où les décisions sont prises en ne faisant que très peu appel aux suggestions des ouvrières de Markala. Bien que la boutique de Bamako soit une organisation à but non lucratif, dont la seule fonction est de vendre des articles produits par des coopératives rurales, les femmes de Markala hésitent à se mêler de son fonctionnement. Elles la considèrent comme une affaire de ville.
- Cinquièmement, un large pourcentage de la clientèle est constitué d'expatriés un marché peu stable pour développer un commerce.

Pour toutes ces raisons et aussi à cause des faibles marges de profits sur la teinture de tissus, les membres de la coopérative essaient maintenant de trouver des moyens de diversifier leurs sources de revenus. Une meule pour broyer le millet semblait être une bonne idée car souvent, les femmes du Mali payent pour faire broyer le leur ailleurs qu'à la maison. Cependant,



c'est la savonnerie qui reste la plus prometteuse en revenus car son produit est apprécié dans le pays et le savon fabriqué en usine est fréquemment en rupture de stock. Toutefois, les problèmes d'emballage, de marketing ou d'approvisionnement en matières premières ont jusqu'à présent limité ces revenus.

Actuellement, le savon est vendu directement aux particuliers mais les femmes cherchent des acheteurs et des distributeurs pour le vendre dans d'autres villes. Le transport de grosses quantités exige un emballage pour éviter au savon de se dessécher et la coopérative est entraînée d'étudier la question. Les femmes espèrent que, dans l'avenir, leur entreprise de savonnerie se développera suffisamment pour leur permettre d'être moins dépendantes d'une seule activité, la teinturerie, pour leurs revenus.

La tenue des comptes créa une autre source de problèmes. Les femmes de la coopérative préférèrent utiliser les services de leurs propres membres plutôt que d'en

appeler à l'extérieur pour s'occuper de leurs finances. En conséquence, elles choisirent les deux femmes qui savaient lire et écrire. Ces dernières mirent en place leur propre système de comptabilité. Elles enregistrèrent soigneusement toutes les dépenses, comptèrent les heures de présence et la production et firent les inventaires de savon. Mais ces systèmes se révélèrent de moins en moins satisfaisants au fur et à mesure que le volume des affaires de la coopérative augmenta, introduisant de nouvelles activités et nécessitant des transactions plus complexes. Les femmes ont besoin d'informations sûres et en temps voulu pour pouvoir prendre les décisions indispensables à l'achat de matières premières ou adapter les taux de productions. Elles demandèrent l'assistance d'une association de coopératives locales mais finirent par mettre en place un système unique et peu orthodoxe de leur invention. Le profit à tirer de divers produits (une coulée de savon ou un mois de vente d'étoffes, par exemple) devient la responsabilité de différentes femmes illettrées. Selon elles, cette méthode équilibre le contrôle exercé par les deux comptables sur les traces écrites et répartit largement les responsabilités financières. Ce système, même s'il rend plus difficile un aperçu global des finances de la coopérative, est très apprécié par ses membres. Elles ont maintenant besoin d'une aide compréhensive qui puisse imaginer un système incorporant leurs propres méthodes aux techniques de comptabilité traditionnelles et qui les assiste dans la préparation de leurs bilans.

Le manque de capitaux demeure une difficulté constante. Les femmes doivent jongler prudemment chaque mois avec les ressources de la coopérative pour assurer la paye et l'achat des matières premières pour la production du mois suivant. Elles sont donc le plus souvent incapables d'acheter et de stocker leurs matières premières en grandes quantités quand les prix sont bas. Cette considération est extrêmement importante surtout en ce qui concerne la confection du savon, car le beurre de karité, le principal ingrédient, est



récolté et fabriqué en Août et Septembre et, plus tard dans l'année, son prix peut tripler. Elles voudraient également augmenter la production de tissus mais ne peuvent se permettre d'investir en étoffe et en teinture pour ensuite attendre six mois pour toucher les revenus des ventes. Récemment, cependant, le groupe a reçu un don d'Oxfam America pour investir en matériel et accroître ainsi la production.

Leur décision de rester aussi indépendantes que possible s'est traduite par une augmentation peu rapide des profits. Les dons reçus (totalisant environ 75.000 Dollars US sur 7 ans) ne couvrent que des projets précis — la construction de l'atelier par exemple — ou de courtes périodes d'apprentissage. Le coût journalier des salaires, les factures d'eau, de transports et autres dépenses d'exploitation qui sont à la base du fonctionnement de la coopérative, sont assurées par les profits engendrés par la vente des étoffes. Les membres subviennent elles-mêmes aux dépenses de leur long apprentissage. Cet effort revient cher

et a contribué pendant de nombreuses années à empêcher l'augmentation des salaires.

Leurs revenus, restés bas depuis cinq ans, ne font que renforcer la résolution des femmes d'accroître leur pouvoir de gains et, avec l'expansion de la production, elles espèrent augmenter leurs salaires.

Même si elles ne sont pas encore satisfaites des résultats financiers de leurs entreprises, leur attachement à la coopérative reste ferme. Elles parlent volontiers et abondamment des avantages acquis. Les habitants de Markala considèrent leurs activités avant de rejoindre la coopérative comme sans intérêt. "Je ne faisais rien, alors je me suis inscrite à la coopérative". Elles sont maintenant très fières de leur expertise en teinture et en savonnerie, concrétisée par un emploi et un salaire mensuel. Leurs inquiétudes quotidiennes du passé sont remplacées par une nouvelle certitude. Beaucoup, confiantes dans leurs possibilités de gagner de l'argent à l'avenir, transmettent leurs connaissances à leurs filles pour que celles-ci puissent, à leur tour, trouver du travail.

Comme la coopérative ne peut assurer qu'une petite partie de leurs dépenses mensuelles, beaucoup gagnent un supplément d'argent en travaillant pendant les soirées et en utilisant les connaissances qu'elles y ont acquises. "Avant, je n'avais aucun métier", dit une femme, "maintenant, je peux faire face à mes dépenses. Je peux préparer des étoffes ou fabriquer du savon le soir à la maison".

L'entraide et le soutien de leurs compagnes comptent énormément pour elles. "Si j'ai besoin de quelque chose, si j'ai des problèmes, il y a toujours une femme de la coopérative pour m'aider". Elles estiment que le travail en groupe leur a beaucoup apporté. "Certaines personnes ont de meilleures idées que d'autres et quand on travaille ensemble, on apprend".

Les avantages financiers offerts par le groupe vont au delà du salaire mensuel. Elles ont créé un compte d'épargne collectif auquel chaque membre verse une partie de son salaire. Chaque mois, à tour de rôle,

deux adhérentes reçoivent 25.000/FM (50 Dollars US). Pour la plupart, incapables d'économiser à cause des dépenses engendrées par la nourriture de la famille, ce compte représente leur unique chance de disposer d'une importante somme d'argent. Beaucoup utilisent cette somme pour rembourser des prêts ou acheter des vêtements pour leurs enfants. Mais plusieurs ont investi ces économies: L'une, dans une charrette qu'elle propose en location, une autre dans une affaire de boissons non-alcoolisées. La coopérative dispose également d'un fond de secours pour aider ses membres en cas d'urgence, comme une maladie.

Ces accomplissements ne sont pas passés inaperçus. En plus d'avoir gagné l'approbation de leurs voisins, les femmes de Markala ont attiré l'attention des autorités. Le FEDEV et son programme, largement inspiré de leur exemple, aide maintenant une vingtaine de groupes dans le pays. Beaucoup ont envoyé leurs membres à Markala pour y compléter leur appren-

tissage et des femmes d'autres pays sont venues visiter la coopérative pour profiter de ses expériences. (Voir appendices).

Leçons

La persévérance et l'initiative de la coopérative de Markala a démontré que des femmes pauvres et illettrées peuvent collaborer avec succès à des opérations commerciales. Plus important peut-être, grâce à leurs actions et à l'organisation de cette coopérative, elles ont apporté une contribution éclatante au rôle de la femme dans le Mali rural. Les femmes de milieu rural qui ont la responsabilité de nourrir leur famille ont besoin d'apprendre un métier et de trouver un travail qui puisse leur procurer des revenus réguliers. Bien que l'accroissement de la production agricole reste un but essentiel des programmes de développement en milieux ruraux les besoins financiers des femmes, à la ferme ou ailleurs,



doivent également être pris en considération si l'on veut élever le niveau de vie des familles.

Ceux qui souhaitent aider à augmenter les revenus de ces femmes peuvent tirer beaucoup de leçons utiles de l'expérience de Markala.

1. Les activités initiales entreprises par une coopérative devraient promettre des avantages nets et immédiats aux participantes. Des spécialistes n'auraient probablement pas recommandé la teinturerie comme une activité de démarrage pour les femmes du Mali rural. Les marges de profits sont minces, l'apprentissage est long et le marketing, difficile. Toutefois, les membres croyaient que ces connaissances leur seraient utiles, que la coopérative survive ou non, et elles possédaient la volonté de s'engager à maîtriser les techniques nécessaires. L'art de la teinture fut donc idéal pour les premières années, quand la coopérative était encore fragile et l'esprit de groupe minime. Maintenant que la coopérative est plus solide et plus homogène, ses membres peuvent se lancer dans d'autres activités moins conventionnelles et plus profitables.

2. Les femmes devraient choisir les structures de leurs propres organisations, même si, de l'extérieur, leurs décisions paraissent illogiques. Les femmes de Markala ont mis en place leur coopérative d'une manière défiant tous les procédés reconnus et les méthodes communément acceptés dans les affaires. Des salaires sont versés, quelque soient les revenus; chacune touche une paye égale, en dépit des différences dans leur productivité. Elles élirent des femmes sans expérience pour tenir les comptes. Malgré tout, ces règles peu orthodoxes représentent pour les participantes une réponse rationnelle à leur évaluation de leur position économique et sociale. Donateurs et organisations gouvernementales devraient s'assurer que les membres comprennent la portée et les coûts de telles décisions et devraient étudier des solutions intermédiaires qui respectent les priorités des femmes tout en augmentant les profits.

3. Une assistance technique appropriée est vitale. Sans conseils de l'extérieur, le groupe de Markala n'aurait jamais atteint son but de formation professionnelle. Un des plus importants services que l'on peut rendre est d'identifier les conseillers utiles et les techniques, tout en laissant à la coopérative le soin de décider de la direction du projet. Dans le cas de Markala, le Ministère de l'Agriculture proposa son assistance technique et mit également les femmes en relation avec d'éventuels donateurs qui pouvaient les aider.

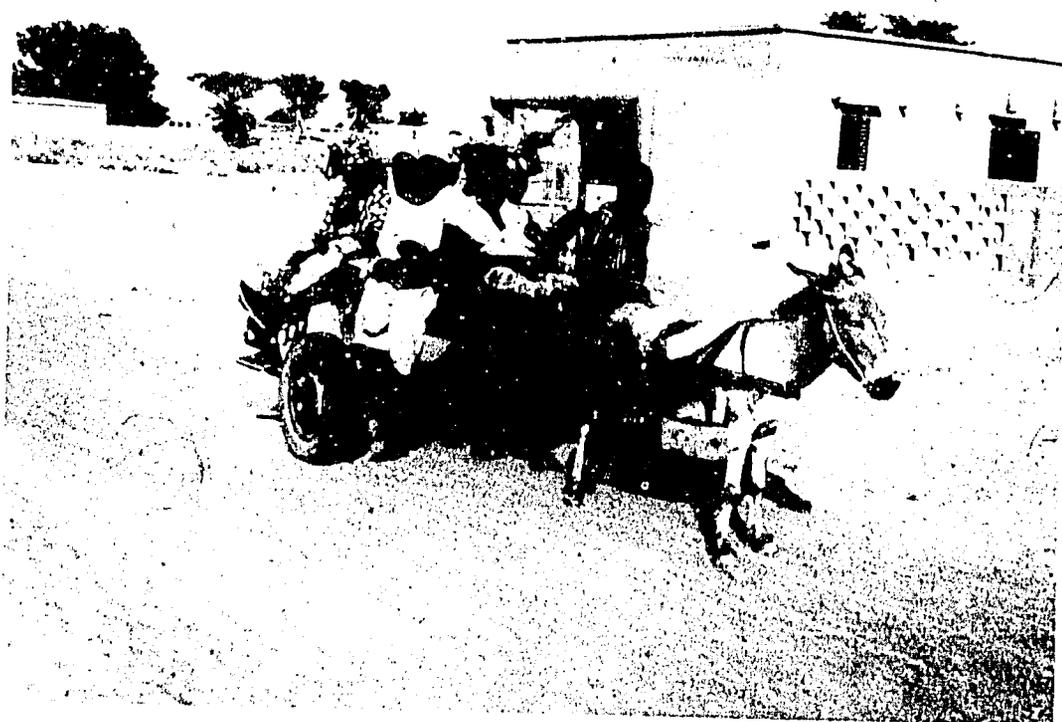
4. On doit garder un équilibre délicat entre le fait de compter sur soi-même et un niveau approprié d'assistance financière et technique de l'extérieur. Les membres avaient à coeur de garder leur indépendance et elles évitèrent de dépendre d'un seul donateur ou d'un seul service gouvernemental. Cette indépendance leur a coûté cher car elles encoururent de lourdes dépenses pour les périodes d'apprentissage et le développement du projet. Ces coûts auraient pu être pris en charge si le projet avait été parrainé par une agence ou une organisation privée. Le manque de capitaux qui en résulta limita la croissance de la coopérative et força à maintenir de bas salaires. D'un autre côté, des programmes fortement subventionnés s'effondrent souvent lorsque les subventions s'arrêtent. La stabilité du groupe de Markala semble assurée car il a appris à fonctionner de façon autonome en faisant face à toute sorte de problèmes et en se heurtant parfois à des situations financières défavorables. Donateurs et bénéficiaires doivent travailler ensemble pour parvenir à une structure d'assistance financière qui encourage l'autonomie sans contraindre de pauvres femmes à supporter seules les risques de projets expérimentaux.

5. Si une petite entreprise veut réussir, la tenue des comptes et l'administration sont aussi importantes que les techniques de production. Dans leur enthousiasme pour une formation dont tous les membres pourraient tirer parti, les femmes se concentrèrent sur la teinture et la savonnerie. Elles négligèrent la formation

dont avaient besoin celles qui tenaient les comptes et ne voulurent pas engager d'aide extérieure pour la comptabilité ou l'administration. En résultat, le manque de bonnes informations en temps voulu sur l'état des comptes a limité la rentabilité de la coopérative. L'importance de ces connaissances devraient être souligner lors de la préparation d'un programme.

6. Une perspective souple et à long terme est essentielle. Développer leurs techniques prit de nombreuses années et il

s'écoula encore plus de temps avant que les femmes finissent par avoir confiance les unes aux autres. En démarrant simplement, ajoutant des activités supplémentaires seulement au moment où le groupe s'estimait prêt, elles stabilisèrent et affermirent leur projet. On ne devrait pas imposer des plans trop rigides et un calendrier trop juste. Six ans après la formation du groupe, les femmes de Markala estiment que le travail vient à peine de commencer.



Appendices

Services de développement rural soutenant les activités génératrices de revenus pour les femmes.

Le succès de la coopérative de Markala est dû avant tout à la détermination et au travail continu de ses membres. Cependant le groupe fut largement aidé par l'existence de programmes spécialisés pour le milieu rural. Comme nous l'avons indiqué auparavant, un représentant local du Ministère de l'Agriculture porta le groupe à l'attention de donateurs et d'agences gouvernementales. Puis, en 1976, l'American Friends Service Committee (AFSC), en coopération avec le Ministère du Développement Rural, établit

le FEDEV (Femmes et Développement) au Mali. Cette organisation permit aux femmes de recevoir l'apprentissage nécessaire et ouvrit un point de ventes pour les étoffes. Jusqu'à présent, les services de développement rural, efficace et aidés par le gouvernement, mis en place pour encourager les efforts des groupes de femmes, étaient rares.

La description ci-dessous du FEDEV et de deux autres programmes similaires montre comment de telles organisations, établies au sein des ministères gouvernementaux, peuvent jouer un rôle vital en aidant les femmes de milieu rural à enrichir leur connaissances et faire fonctionner des affaires viables.



Femmes et développement (FEDEV), Bamako, Mali.

Le FEDEV est un projet quasi gouvernemental puisqu'il dépend directement du Ministère du Développement Rural en collaboration avec l'AFSC. Il dépend également du bureau national responsable de la direction des activités des organisations privées au Mali. Le Directeur du Département de l'Animation et de la Formation en Milieu Rural aide le FEDEV en envoyant des équipes (Travailleurs pour le Développement Rural), en informant les autorités locales des activités du FEDEV et associant les programmes de ce dernier à d'autres efforts gouvernementaux ou privés.

Présent dans maintenant 5 des 7 provinces du Mali, le FEDEV travaille principalement par l'intermédiaire de cadres du Ministère de l'Agriculture réparties en districts et appelées monitrices. Ces femmes sont en rapport avec des centres ruraux polyvalents où elles travaillent avec les femmes de villages dans le domaine de l'hygiène, de la santé et des besoins sociaux. À l'heure actuelle, dix monitrices sont déléguées au FEDEV. Celui-ci prodigue conseils, formation (Exemple: Fabrication du savon, comptabilité, administration de coopérative) et moyens qui leur permettent d'élargir leur rôle dans la communauté dans le domaine des activités productrices de revenus pour les femmes. Elles touchent une prime pour leur travail au FEDEV qui vient en supplément de leurs activités régulières. Le FEDEV leur donne également un petit vélomoteur pour faciliter leurs déplacements en brousse.

Le programme opère de la façon suivante: Quand une monitrice remarque un groupe de femmes désirant se lancer dans une entreprise génératrice de revenus, elle les aide à trouver un local adéquat et s'occupe des arrangements pour qu'elles reçoivent la formation nécessaire aux techniques dont elles ont besoin (jardinage, fabrication de tapis, teinture). Le FEDEV prend en charge la période d'apprentissage et aide les femmes à s'organiser (élections des dirigeants, des trésoriers, montant d'inscription, dividendes, salaires,

etc.) en une structure appelée "pré-coopérative". Au Mali, devenir une coopérative est un procédé légal relativement complexe qui n'est généralement pas entrepris avant qu'un groupe n'ait démontré ses capacités à travailler en commun et sa rentabilité.

Il est reconnu que de bonnes méthodes de comptabilité sont essentielles pour le succès de n'importe quelle affaire. Le FEDEV propose non seulement une formation dans ce domaine mais aussi, à l'occasion, offre une petite rémunération à la comptable durant les premiers temps de fonctionnement, jusqu'à ce que le coût puisse en être assuré par le groupe. Si cela s'avère nécessaire, le FEDEV donne un capital de départ pour l'acquisition d'outils et d'équipement et achète du matériel en grande quantité qu'il revend au groupe au prix coûtant. Il aide aussi au marketing des articles produits.

Chaque monitrice demeure en contact permanent avec toutes les "pre-coopératives" de sa région, visitant parfois chacune à plusieurs reprises pendant le mois. Grâce à ses méthodes de formation et à ses organisations de soutien, le FEDEV espère qu'après plusieurs années, chaque groupe sera capable de:

- Parvenir à une situation financière stable
- Mettre en place des structures d'organisation solides
- Établir une stratégie de marketing pour ses produits.

A ce stade, les groupes devraient pouvoir se faire reconnaître légalement comme des coopératives sur le territoire malien, ce qui leur permet de bénéficier des conseils et des programmes d'apprentissage offerts par le Département des Coopératives du Ministère du Développement Rural.

Les représentants du gouvernement Malien ont montré un intérêt grandissant pour les activités du FEDEV. Ils sont invités à rendre visite aux différents groupes pour constater de visu ce que les femmes réalisent. À Markala, un de ces visiteurs fut très impressionné par la qualité du savon fabriqué. De telles initiatives contribuent à faire apprécier par les directeurs de projets

l'importance du rôle des femmes dans l'économie et la rentabilité des services de développement rural, justifiant ainsi le soutien continu du gouvernement.

S'appuyant sur le succès du FEDEV, l'AFSC vient de lancer un projet similaire en Guinée Bissau.

Projet "Femmes Dans Le Développement", Ntfontjeni, Swaziland

Ce projet, officiellement intitulé "Aide aux Femmes de Milieu Rural et à leurs Familles pour le Renfort de leurs Aptitudes à Produire des Revenus", vit le jour en 1975. C'était un projet modèle, conçu pour intégrer les femmes dans l'effort de développement rural en les aidant à acquérir et à améliorer des connaissances susceptibles de produire des revenus grâce à des industries familiales et à petite échelle. Basé à Ntfontjeni, dans le nord du pays, le projet a jusqu'à présent formé 406 femmes grâce à deux programmes d'apprentissage de quatre mois.

"Femmes dans le Développement" dépend du Département du Développement des Communautés et du Bien-Être Social qui fait partie du Ministère de l'Agriculture et des Coopératives. Il est également lié au Programme de Développement de la Région Rurale du Nord. C'est une institut pleinement intégré aux structures gouvernementales.

Le Département de la Coopération Technique pour le Développement des Nations Unies fournit le financement initial du projet. Ce dernier est maintenant principalement financé par des sources bilatérales et multilatérales du gouvernement de Swaziland.

En plus de connaissances et de techniques productrices de revenus, le projet offre également des dispensaires, ouverts pendant la journée, une équipe technique de village qui présente et explique le fonctionnement d'appareils et d'idées pour économiser le travail. En outre, il propose des prêts à fonds tournants aux femmes qui ont fini le programme d'apprentissage pour l'achat d'équipement et de matières premières, et procure une assistance en marketing, comprenant un service de conseils qui donne ses recommandations sur les formes, les matériaux et les problèmes de production.

A l'heure actuelle, le projet est entrain de s'étendre sur trois autres régions de Swaziland et l'on prévoit des discussions sur la possibilité de mettre en place des projets similaires dans d'autres pays.

Projet Modèle IRDP pour le Développement de la Population et les Coopératives de Femmes de Milieu Rural, Bangladesh.

Le Programme de Développement Rural Intégré (IRDP), une institution majeure sous la tutelle du Ministère du Travail, de l'Agriculture, des Directions Régionales et du Développement Rural, fut conçu pour organiser les fermiers en coopératives au niveau des villages. Ces coopératives, fait peu surprenant, ne comptaient que des hommes. Alors, en 1974, l'IRDP lança un programme similaire pour les femmes.

Toutes les femmes de milieu rural ont le droit de s'inscrire à la coopérative de leur village à condition qu'elles achètent une de ses parts et acceptent d'effectuer des économies d'un certain montant et de les verser chaque semaine dans une caisse communautaire. En 1979, 656 coopératives de ce genre fonctionnaient. Leurs membres pouvaient ensuite bénéficier d'un crédit pour le démarrage d'une activité économique de production de leur choix, telle que l'élevage de bétail, la culture du riz, la poterie, l'habillement. Ce crédit est accordé aux coopératives par des banques et n'est pas tiré des épargnes réalisées et déposées par les femmes. Celles-ci peuvent également bénéficier d'une période de formation, de matériel et de services pour développer et améliorer leurs travaux. Les dirigeantes élues de la coopérative reçoivent une formation spéciale en administration et ont accès aux informations sur divers sujets, comme les problèmes d'hygiène et de santé ou le planning familial, qu'elles partagent à leur tour avec les autres femmes.

Quand le programme débuta, aucune femme n'occupait un poste de direction dans l'équipe de l'IRDP. On en recruta bientôt qui occupent maintenant des postes importants au sein de l'organisation. Chaque membre du personnel reçoit une formation spéciale qui la prépare à travailler de façon efficace pour répondre aux besoins des femmes en milieu rural.

Mise en page: Sarah Vure
Typographie: Village Type and Graphics
Photos: Susan Caughman
Imprimeur: Graphic Impressions
Traduit de l'Anglais par: Philippe Bette

Susan Caughman était Directrice pour l'American Friends Service Committee du Programme Femmes et Développement en Afrique de l'Ouest. **Mariam N'diaye Thiam** est responsable de l'animation féminine à la DNFAR, Ministère de l'Agriculture, République du Mali. Ensemble, elles ont démarré le Projet FEDEV, un programme qui procure à plus de 500 Maliennes, travaillant dans des coopératives de production, assistance technique et recommandations.

Nous attendons vos remarques, commentaires et idées de projets à publier dans les prochains numéros de SEEDS. Si vous souhaitez recevoir des exemplaires supplémentaires de ce numéro ou faire partie de nos abonnés, n'hésitez pas à nous écrire. Envoyez votre courrier à:

Ann Leonard, éditeur
SEEDS
P.O. Box 3923
Grand Central Station
New York, New York, 10163 U.S.A.