

HEC MONTRÉAL

**LES APPORTS ET LIMITES DE L'ACTION
HUMANITAIRE OCCIDENTALE DANS LES PAYS EN
VOIE DE DÉVELOPPEMENT : LE CAS DES
FEMMES MAASAI DE TANZANIE**

Par

Rébecca McCann

**Sciences de la gestion
Spécialisation stratégie**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise ès
sciences
(M.Sc.)*

Août 2016

©Rébecca McCann , 2016

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait aux exigences de notre politique en cette matière.

Projet # : 2016-1904

Titre du projet de recherche : Les apports et limites de l'action humanitaire occidentale dans les pays en voie de développement

Chercheur principal :
Rebecca Galarneau-Mc-Cann,
Étudiante - HEC Montréal

Directeur/codirecteurs :
Sébastien Arcand
Professeur - HEC Montréal

Date d'approbation du projet : 09 juin 2015

Date d'entrée en vigueur du certificat : 09 juin 2015

Date d'échéance du certificat : 01 juin 2016



Maurice Lemelin
Président du CER de HEC Montréal

SOMMAIRE

Extrême pauvreté, conditions sanitaires négligées, inégalités sociales nombreuses : le portrait typique des femmes africaines subsahariennes est toujours tristement représentatif de leur situation actuelle. Parmi celles-ci, nous retrouvons des femmes issues d'une des sociétés les plus marginalisées encore à ce jour : la tribu Maasaï.

L'objectif de notre recherche est essentiellement d'approfondir sur les pratiques de gestion des Occidentaux auprès des bénéficiaires de l'Afrique de l'Est en particulier dans le domaine de l'entrepreneuriat et du développement socioéconomique. Nous nous attarderons à un groupe de femmes dont les barrières culturelles se manifestent par le biais de leur mode de vie et de leur comportement quotidien.

Ayant vécu plus de deux mois auprès de ces femmes dans la région du Kilimandjaro en Tanzanie, nous avons eu l'opportunité de travailler auprès d'une ONG où l'ensemble des projets focalise essentiellement sur l'*empowerment* d'un groupe de femmes Maasaï de Tanzanie du Nord. Au cours de ce séjour, nous avons été volontaire pour un projet dont l'objectif était la commercialisation des bijoux faits à la main par ces femmes.

À travers de multiples entrevues effectuées auprès des volontaires de l'ONG ainsi que les femmes Maasaï elles-mêmes, notre recherche est le fruit d'une combinaison entre le fait d'avoir été à la fois sujet et chercheuse auprès de l'ONG concernée. Les résultats démontrent que les femmes impliquées dans ce projet de développement économique ont vécu un bouleversement significatif de leur statut social. Ces femmes Maasaï sont considérées moins importantes que le bétail élevé par les hommes. Néanmoins, les nombreux obstacles auxquels elles sont confrontées nous forcent à croire que seule la prochaine génération gagnera réellement en termes d'autonomisation de soi. De manière générale, cette recherche permet d'enrichir les connaissances sur une société à modèle patriarcal dominant, faisant obstacle de manière significative à l'acquisition d'une meilleure estime de soi.

Mots clés : Afrique, Aide au développement, Aide humanitaire, *Empowerment*, Entrepreneuriat, Femmes, Logique Nord-Sud, Maasaï, Microcrédit, ONG

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	3
TABLE DES MATIÈRES	4
LISTE DES TABLEAUX	7
LISTE DES FIGURES	7
LISTE DES ANNEXES	7
LISTE DES SIGLES	8
REMERCIEMENTS	9
INTRODUCTION	11
CHAPITRE 1 – LA REVUE LITTÉRAIRE	13
1.1 UN REPÈRE HISTORIQUE DE L'HUMANITAIRE	13
1.2 REGARDS MITIGÉS	14
1.3 AIDE D'URGENCE ET AIDE AU DÉVELOPPEMENT	16
1.3.1 L'aide d'urgence	17
1.3.2 L'aide au développement	17
1.4 LES DÉLIMITATIONS DE NOTRE RECHERCHE	18
1.5 PRÉCISIONS QUANT AU CONCEPT DE PAUVRETÉ	19
1.5.1 Carence de ressources	20
1.5.2 Insuffisance des capacités	21
1.5.3 Établissement d'un rapport social	22
1.6 L'intégration de l'indicateur de bonheur pour le développement d'un État	23
1.7 LES STATISTIQUES SUR LE CONTINENT AFRICAIN	24
1.8 LA VISION ÉCONOMIQUE DU CONTINENT AFRICAIN	26
1.9 LE COMPORTEMENT ORGANISATIONNEL SELON GAUTHIER (2005)	29
1.9.1 Une vision économique traditionnelle	29
1.9.2 Les dessous de la bureaucratie	30
1.9.3 La vision politique de la bureaucratie	30
1.9.4 Le contrôleur extérieur	30
1.10 L'APPROCHE NÉO-INSTITUTIONNELLE	31
1.10.1 Le néo-institutionnalisme dans l'analyse des organisations	33
1.10.2 La légitimité de la gouvernance	34
1.11 UN CHANGEMENT DE RAPPORT DE POUVOIR : L'ÉCONOMIE SOCIALE	35
1.11.1 L'émergence d'un troisième secteur économique	36
1.11.2 Les ressorts d'une économie sociale et solidaire en Afrique	40
1.12 L'ENTREPRENEURIAT ET LE PHÉNOMÈNE DE GLOBALISATION	42
1.12.1 L'entrepreneuriat social comme outil de développement économique durable	44
1.13 LE MANAGEMENT STRATÉGIQUE DES ONG	45
1.13.1 Le modèle de gestion organisationnelle <i>Top-Down</i>	46
1.13.2 Le modèle <i>Bottom-Up</i> , pilier de la gestion organisationnelle ascendante	47

1.13.3 Désoccidentaliser l'humanitaire	48
1.13.4 Une approche participative dans un modèle de gestion ascendant	49
1.13.5 <i>Bottom-Up</i> et <i>Top-Down</i> : l'émergence d'un modèle hybride	50
1.14 AIDE INTERNATIONALE ET DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE	51
1.14.1 Portrait du microcrédit	52
1.14.2 Les critiques du modèle	55
1.14.3 Les femmes et le microcrédit	55
1.15 L'EMPOWERMENT	56
1.15.1 Conception historique	56
1.15.2 Précisions du concept d' <i>empowerment</i>	58
1.16 Récapitulatif des concepts énoncés	61
 CHAPITRE 2 – LE CADRE CONCEPTUEL	 63
2.1 LES LIGNES DIRECTRICES DE NOTRE RECHERCHE	63
2.2 LE MODÈLE THÉORIQUE	64
2.2.1 Recension de la littérature	66
2.3 LA DYNAMIQUE NORD-SUD	66
2.3.1 L'efficacité des ONG	67
2.3.2 Économie sociale	67
2.3.3 <i>Empowerment</i> des femmes	68
2.4 LA PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE	71
2.5 L'OBSERVATION SUR LE TERRAIN	71
2.6 L'ONG CONCERNÉ : KUWA	72
2.6.1 Microfinance	72
2.6.2 Les femmes Maasaï	73
2.6.3 L'implication des locaux	74
2.7 RETOUR SUR LES THÉMATIQUES EXPOSÉES	74
 CHAPITRE 3 – LA RECHERCHE MÉTHODOLOGIQUE	 75
3.1 LE CONTEXTE DE LA FEMME EN AFRIQUE	75
3.2 LE PEUPLE MAASAÏ	77
3.2.1 L'habitat	79
3.2.2 Leurs croyances	80
3.2.3 Leurs coutumes	80
3.2.4 La répartition des rôles	80
3.2.5 Leur richesse	81
3.2.6 Le modèle sociétal	81
3.2.7 La catégorisation des genres	82
3.2.8 La parure corporelle	84
3.3 PRÉSENTATION DU PROJET ÉTUDIÉ	85
3.4 CARACTÉRISTIQUES DU PROJET	86
3.5 L'OBJECTIF DE LA RECHERCHE	87
3.5.1 Caractéristiques du chercheur	88
3.6 LA MÉTHODE DE RECHERCHE	88

3.6.1 Recherche qualitative	89
3.6.2 Les apports et limites de la recherche qualitative	89
3.6.3 L'approche constructiviste	90
3.7 TYPE DE RECHERCHE	91
3.7.1 Recherche terrain : approche ethnographique	93
3.7.2 Les limites de la recherche ethnographique	99
3.8 COLLECTE DE DONNÉES	93
3.8.1 Entrevues semi-dirigées	94
3.8.1.1 La sélection des personnes interviewées	95
3.8.2 Entrevues de groupe	96
3.8.3 Observation sur le terrain	97
3.8.4 Autoethnographie	97
3.9 DÉLIMITATION DE LA PÉRIODE DANS LE TEMPS	99
3.10 SÉLECTION DU PROJET ET PRÉSENTATION	100
3.11 RÉSUMÉ DE LA MÉTHODOLOGIE EMPLOYÉE	101
 CHAPITRE 4- L'ANALYSE DES RÉSULTATS	 102
4.1 ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS	102
4.2 TENSIONS RESENTIES AUTOUR DE L'ONG	103
4.2.1 Le microcrédit et la motivation des femmes	103
4.2.2 Présence des locaux lors des projets encourus	107
4.2.3 Pertinence des volontaires lors des interventions	109
4.2.4 Principes de communication entre volontaires et bénéficiaires	110
4.2.5 Le groupe de femmes Maasaï et la mécompréhension du système de <i>savings</i>	111
Les différents principes de microcrédit	112
La désadaptation de l'ONG quant au principe de <i>business</i>	114
4.3 TENSIONS RESENTIES PAR LA CHERCHEUSE	116
4.3.1 Le projet <i>Lulu</i>	116
4.3.2 Le manque de prise en compte du contexte culturel	117
4.3.2.1 Le modèle patriarcal	117
4.3.2.2 Le rôle de la femme au sein du peuple Maasaï	118
4.3.2.3 Les barrières de la langue	119
4.3.2.4 Les femmes Maasaï et leur développement personnel	120
4.3.3 Le pouvoir de la liberté des choix : le principe des capacités de Nussbaum	124
4.4 TENSIONS RESENTIES PAR LES FEMMES MAASAÏ	127
4.4.1 La reconnaissance du problème : une bonne chose ?	127
4.4.2 La mécompréhension du concept d' <i>empowerment</i> chez les femmes Maasaï	128
4.4.3 La perception des femmes Maasaï en tant que propriétaire de <i>Lulu</i>	131
4.4.4 L'avenir de <i>Lulu</i> et la prochaine génération	133
 CHAPITRE 5- DÉNOUEMENT DE LA RECHERCHE ET OUVERTURE	 136
5.1 APPORTS DE LA RECHERCHE QUANT AU SUJET ÉTUDIÉ	137
5.1.1 Tensions entourant l'ONG	137
5.1.2 Tensions entourant la chercheuse	138
5.1.3 Tensions entourant les femmes Maasaï	140
5.2 LES LIMITES DE LA RECHERCHE	147
5.3 CONSIDÉRATIONS DE RECHERCHES POSSIBLES	149
BIBLIOGRAPHIE	152

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 : Évaluation des projets de la Banque mondiale par région (1996-2002)	28
TABLEAU 2 : Les termes connexes entourant le concept de <i>non profit sector</i>	37
TABLEAU 3 : Propositions de recherche	65
TABLEAU 4 : Source des données	100
TABLEAU 5 : Témoignages tirés des entrevues semi-dirigées	120
TABLEAU 6 : Élaboration des tâches entre l'ONG et les femmes Maasaï	134
TABLEAU 7 : Recension des niveaux de tensions observées et ressenties	137

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1 : Évolution de l'aide publique au développement des pays de l'OCDE	27
FIGURE 2 : Cadre théorique	65
FIGURE 3 : Localisation géographique du peuple Maasaï	78
FIGURE 4 : Habitation typique d'un peuple Maasaï	79
FIGURE 5 : Représentation féminine et masculine d'une personne Maasaï	84
FIGURE 6 : Objectifs proposés par KUWA	85
FIGURE 7 : Rappel du cadre théorique	145
FIGURE 8 : Recomposition du cadre théorique	146

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1 : Guide d'entrevues semi-dirigées	165
ANNEXE 2 : Guide d'entrevues de groupe	169
ANNEXE 3 : Guide d'observation	171
ANNEXE 4 : Esquisse du modèle d'affaires <i>Lulu</i>	173
ANNEXE 5 : Journal de bord	188
ANNEXE 6 : Formulaire de consentement : Personnel de l'ONG	210
ANNEXE 7 : Formulaire de consentement verbaux	213
ANNEXE 8 : Formulaire de consentement : Observation	215

LISTE DES SIGLES

ACF	Action Contre la Faim
ADP	Aide publique au développement
BM	Banque mondiale
CAD	Comité d'aide au développement
CCFD	Comité Catholique contre la faim et pour le développement
C.I.C.R.	Comité international de la Croix-Rouge
GIMCU	Groupe d'Intervention médico-chirurgical d'urgence
GHD	Good Humanitarian Donorship
INSEE	Institut national de la statistique et des études économiques
MSF	Médecins sans frontières
OCI	Organisations de coopération internationale
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
ONG	Organisation non gouvernementale
OXFAM	Oxford Committee for Famine Relief
ONU	Organisation des Nations Unies
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
SUD	Solidarité Urgence Développement
UNIFEM	Fonds de Développement des Nations Unies pour la Femme
KNBS	Kenya National Bureau of Statistics
IWGIA	International Work Group for Indigenous Affairs

REMERCIEMENTS

L'entourage est indispensable lors d'un travail comme celui-ci. Je tiens donc à exprimer ma profonde reconnaissance à l'ensemble des personnes ayant contribué, par leur soutien et assistance, à la réalisation de ce projet de grande envergure.

Mes remerciements iront d'abord et avant tout à l'endroit de mon directeur de mémoire, Ph.D Sébastien Arcand, qui m'a honoré de sa confiance tout au long de la rédaction de ce travail. Fasciné par ce sujet de recherche, sa disponibilité et sa rigueur ont été d'une aide incontestable.

Ayant vécu en terre africaine pendant plus de deux mois pour la réalisation de cette recherche, j'ai eu l'opportunité de faire connaissance avec des gens extraordinaires et de tisser des liens particuliers ; peu de gens détiennent cette chance. Je tiens à remercier l'ONG que je ne peux nommer par des fins de confidentialité, de m'avoir accueillie aussi chaleureusement et de m'avoir permis de réaliser ce projet de vie.

Merci à ma mère, ma mentor. À mon père, le seul homme de ma vie. À ma sœur, et son amour inconditionnel. À mon meilleur ami, le frère que je n'ai jamais eu.

HEC Montréal m'a ouvert des portes que je n'aurais jamais cru pouvoir franchir. Ces cinq années d'études au sein de cet établissement ont construit la personne que je suis aujourd'hui. Merci de m'avoir offert l'opportunité de choisir la carrière dont j'ai toujours rêvé.

Enfin, je remercie tous ceux dont le nom n'y est pas et qui ont contribué d'une manière ou d'une autre à la réalisation de ce travail.

*«Feminism has never been about getting a job for one woman.
It's about making life more fair for women everywhere.
It's not about a piece of the existing pie.
It's about baking a new pie. »*

-Chimamanda Ngozi Adichie

INTRODUCTION

Au cours des deux dernières décennies, la pertinence de la présence des ONG dans des régions dites « en crise » a fait couler beaucoup d'encre. De l'aide au développement à l'action humanitaire, les organisations non gouvernementales internationales sont désormais sur tous les fronts de toutes les batailles. D'ailleurs, le consensus autour de la notion de «bonne gouvernance» (Osmont, 1998), reprise par la Banque mondiale¹ dans les années 1980 pour mettre en place les réformes institutionnelles nécessaires aux Programmes d'ajustement structurel (PAS), a permis aux organisations internationales de justifier leurs interventions dans des régions victimes de grande instabilité, essentiellement sur le continent d'Afrique.

Stagnation de l'activité économique, crise sociale profonde et chômage généralisé sont le fruit de plusieurs problématiques survenues à travers le continent africain. Considéré comme le continent le plus instable socioéconomiquement, l'Afrique multiplie donc les projets humanitaires entrepris par les Occidentaux, où certains de ces projets se focalisent sur des individus dont le genre est le résultat de leur infortune. En effet, plusieurs ONG ont pris l'initiative de se concentrer sur la situation et le rôle des femmes africaines. Plus vulnérables aux déséquilibres et aux violences, elles sont également la plus grande chance du continent, pour sa croissance, sa santé et sa stabilité. L'amélioration de la condition des femmes est indissociable de la croissance africaine.

Si les africaines sont plus fiables que les hommes pour rembourser leur microcrédit, sont moins concernées par les affaires de corruption et consacrent une plus grande part de leurs revenus au bien-être de leurs enfants, elles continuent de subir une discrimination juridique et sociale en matière de propriété foncière, de succession et d'accès au crédit, sans parler des violences dont elles sont les premières victimes. Malheureusement, les femmes issues des tribus Maasāi n'en sont pas épargnées.

¹ Osmont (1998) fait référence à la définition de « bonne gouvernance » donnée par la Banque mondiale : «La bonne gouvernance est la gestion impartiale, transparente, des affaires publiques, à travers la création d'un système de règles acceptées comme constituant l'autorité légitime, dans le but de promouvoir et de valoriser des valeurs sociétales visées par les individus et les groupes» (p20)

Alors que les tribus Maasaï tendent à se développer et se sédentariser, le statut des femmes évolue beaucoup plus lentement. William Kikanae, chef de la communauté de son village dans la région du Maasaï Mara, regrette cette involution du statut de la femme (Letourneau, 2015) : «Je sais personnellement que les femmes constituent la partie la plus importante de la famille. Mais pour les Maasaï, les femmes ne sont pas importantes. Elles n'ont pas le pouvoir comme les hommes.» (p.87) Face à ce mode de pensée répandu auprès de la gent masculine, l'autonomisation des femmes Maasaï est un projet qui semble s'opposer à leur mode de vie sociétal qui règne depuis des siècles. Notre implication auprès d'une ONG de la Tanzanie du Nord porte spécifiquement sur l'émancipation des femmes et leur estime de soi par la commercialisation des bijoux qu'elles confectionnent à la main. L'analphabétisme ainsi que les barrières sociétales culturelles auxquelles elles sont confrontées requièrent une certaine aide extérieure.

L'économie sociale est la plupart du temps traitée sous l'angle de sa contribution à la construction d'un nouveau modèle de société et de développement. Si pour les pays du Nord parler de développement est une affaire généralement entendue, en revanche pour les pays du Sud, la notion de développement fait depuis 40 ans l'objet d'importants débats. Face à ces nombreuses interrogations sur la notion de développement, cette recherche apporte le questionnement suivant : «Quels sont les mécanismes qui lors des pratiques d'intervention reproduisent les dynamiques Nord-Sud traditionnelles? ».

C'est sur cette question que portera notre mémoire. Le premier chapitre couvre le plus largement possible les thèmes de la dynamique Nord-Sud, notamment en ce qui a trait à la notion d'économie sociale, d'institutionnalisation des organisations internationales ainsi que l'autonomisation des femmes africaines. Le second chapitre, celui du cadre conceptuel, évoque la description de notre modèle théorique, des éléments qui le composent ainsi que des relations qui les lient. C'est à travers le troisième chapitre que nous présenterons les nombreux aspects méthodologiques entourant cette recherche. Finalement, les quatrième et cinquième chapitres seront dédiés aux résultats tirés de notre collecte de données.

CHAPITRE 1 – LA REVUE LITTÉRAIRE

1.1 Un repère historique de l'humanitaire

Les dernières décennies furent marquées par une évolution importante du terrain de l'action humanitaire. En 2014, l'aide publique au développement (APD)² a atteint un montant de 135,2 milliards de dollars US³, à égalité avec le record de 135,1 milliards US enregistré en 2013⁴. Or, si l'ADP permet une évaluation globale de leurs activités respectives, la création de cette aide humanitaire s'est développée à l'occasion de fortes périodes d'affrontement durant les derniers siècles.

Bien qu'à une certaine période l'Église et ses ordres religieux ont développé une forte activité d'assistance auprès des personnes démunies, et mettent ainsi à l'avant une «vertu de l'humanité» (Fountain, 2013), la première véritable opération de secours humanitaire internationale a eu lieu au Venezuela en 1812, alors plongée dans une guerre civile (Hébrard, 2011). Plus d'un siècle plus tard, Henry Dunant, un homme d'affaires Suisse, assiste à la bataille de Solferino et ses ouvrages portant sur cet affrontement formeront une des pierres fondatrices de la fondation du Comité-international de la Croix Rouge en 1875.

Avant de se prêter aux activités de développement économique des pays en développement, l'humanitaire fut d'abord un système d'aide d'urgence médico-sanitaire initié par la Croix Rouge pendant les deux grandes guerres. Les deux guerres mondiales ont en effet impacté sur l'émergence des ONG, d'où la création de *Save the Children*⁵ afin de secourir les enfants victimes de la guerre en Allemagne, en Autriche et en Hongrie⁶.

² L'aide publique au développement est définie comme l'ensemble des dons et des prêts à conditions très favorables accordés par des organismes publics figurant sur la liste des pays bénéficiaires de l'OCDE.

³ OCDE. «Statistiques de l'aide», [en ligne], page consultée le 22 septembre 2015: <http://www.oecd.org/fr/cad/stats/>

⁴ L'aide publique au développement comprend les dons, les prêts préférentiels prévus au budget et transférés des pays riches vers les pays en développement, ainsi que les annulations de dette.

⁵ Fondé en 1919, *Save the Children* est une ONG qui défend les droits de l'enfant à travers le monde. Cette organisation se présente comme le plus grand mouvement mondial indépendant oeuvrant pour les enfants. Elle est active dans plus de 110 pays, dans les domaines de l'aide humanitaire d'urgence comme de l'aide au développement sur le long terme, à travers le parrainage d'enfants. Source: site officiel <https://www.savethechildren.net/>

⁶ GERMAIN FOREIGN POLICY. «Comment le parti de la guerre mondiale embrigade les ONG pour la guerre», [en ligne], publiée le 1er juillet 2017, page consultée le 23 septembre 2015: <http://www.mondialisation.ca/comment-le-parti-de-la-guerre-mondiale-embrigade-les-ong-pour-la-guerre/6449>

Ce n'est qu'à la fin de la Deuxième Guerre mondiale que la Société des Nations fondée en 1919⁷ est alors remplacée par l'Organisation des Nations Unies en 1945. Son rôle tend alors à s'extérioriser de toute législation gouvernementale ; d'où la naissance de l'expression Organisation Non Gouvernementale⁸ (ONG).

Si jusqu'à ce moment l'aide apportée apparaissait essentiellement lors des périodes de crise, de famine et de guerre, ce n'est que vers les années 50 que la décolonisation a conduit les ONG à ne plus se focaliser seulement sur les victimes de guerre, mais à participer au développement des sociétés du tiers monde. Si le concept d'aide d'urgence était jusqu'à maintenant l'essence même de ces organisations, l'aide au développement fait alors son entrée sur le plan international⁹. La fin de la Guerre Froide est également un point tournant pour l'accroissement des urgences humanitaires dans les États du tiers monde, entraînant ainsi une augmentation du nombre d'ONG ainsi que la diversification de leurs activités (Daudin, 2003).

En fait, on remarque vers les années 90 que l'humanitaire se détache peu à peu du domaine médical et commence à englober d'autres sphères comme l'écologie, le développement humain, les communications ainsi que l'ingénierie (Saillant, 2007). La raison d'être de l'humanitaire, où la vie humaine est au premier rang (soigner des malades et blessés) devient dans certains contextes une situation d'après-crise, faisant naître de nouvelles structures propres à l'éducation et à la socialisation (Dauvin et Sinéant, 2002).

Les différentes fonctions des organismes humanitaires se sont fortement transformées depuis leur création et particulièrement depuis les dernières années. La fin de la deuxième guerre mondiale ainsi que la guerre froide ont été caractérisées par un essor considérable de la présence de la Croix-Rouge, et il s'en est suivi par la suite l'apparition des organismes non

⁷ ONU. «Histoire des Nations Unies», [en ligne], page consultée le 22 septembre 2015: <http://www.un.org/fr/aboutun/history/1941-1950.shtml>

⁸ L'article 71 du chapitre 10 de la Charte des Nations Unies donne un rôle plus consultatif à des organisations qui désormais ne font plus partie d'un gouvernement.

⁹ La première définition du terme ONG voit le jour dans la résolution 288(X) du Conseil économique et social, d'où l'émergence du concept de développement des sociétés.

gouvernementaux. Durant les années 90, ce mouvement humanitaire opéré par ces ONG dont les valeurs fondamentales rejoignent le courant humaniste, est considéré par plusieurs comme une façon de combler un besoin auquel les États et institutions privées, ne semblaient pas être en mesure d'y répondre.

1.2 Regards mitigés

À la suite de crises humanitaires qui se sont succédées (séismes, tremblements de terre, guerres civiles), certaines voix s'élèvent pour s'inquiéter de la situation qui prévaut dans les pays touchés, où certaines expriment un certain ressentiment à l'égard des ONG. Boone (1996) est reconnu pour avoir amorcé le débat sur l'efficacité des ONG, en affirmant que l'aide en soi n'a pas eu d'effet sur la croissance des pays bénéficiaires. Mais Burnside et Dollar (1997) ont tenté d'infirmer sa thèse : selon eux, l'aide a bel et bien eu un effet favorable au développement des pays bénéficiaires. L'année suivante, les études de Hours (1998) supposent une remise en question profonde de l'idéologie humanitaire, où la seule alternative possible réside dans une «ré-humanisation de l'humanitaire» (p.36). Force est de constater que l'état de l'efficacité des ONG ne fait pas consensus.

Bien qu'on reconnaisse l'existence de l'aide humanitaire, il est pourtant difficile de trouver un consensus sur sa définition. Non seulement la multiplicité des définitions varie en fonction des disciplines, mais aussi en fonction des contextes, des représentations, du sens donné aux notions d'intervention, d'humanité, d'humanisme et de compassion (Audet, 2013). L'auteur souligne la définition plutôt traditionnelle provenant du *Good Humanitarian Donorship*¹⁰ (GHD), où l'humanitaire a pour objectif de «sauver des vies, d'atténuer les souffrances et de préserver la dignité humaine pendant et après des crises provoquées par l'humain ou des catastrophes naturelles, ainsi que de prévenir de tels événements et d'améliorer la préparation à leur survie» (Audet, 2013).

¹⁰ L'initiative Good Humanitarian Donorship est un forum informel de donateurs et de multiples réseaux qui facilitent la promotion collective des principes du GHD ainsi que des bonnes pratiques. Il reconnaît que, en travaillant ensemble, les donateurs peuvent de manière plus efficace encourager et stimuler le comportement de principe des bailleurs de fonds et, par extension, l'amélioration de l'action humanitaire. Réunis à Stockholm le 16 et 17 juin 2003, un groupe de 17 bailleurs de fonds a approuvé les principes et bonnes pratiques d'une aide humanitaire. Ceux-ci ont été élaborés pour améliorer la cohérence et l'efficacité de l'action des bailleurs de fonds, ainsi que leurs responsabilités envers les bénéficiaires, les organisations de mise en œuvre et d'intérêts nationaux, en ce qui concerne le financement, la coordination, le suivi et l'évaluation. Source : GHD INITIATIVE <http://www.ghdinitiative.org/>

Au-delà d'une définition complète du terme, la distinction la plus flagrante et -surtout la plus importante-, consiste en la complétude de deux éléments particuliers, soit la temporalité et la cible. Bien que la cible permette de définir les acteurs touchés lors de la crise, l'indice de temporalité modifie de façon substantielle les différentes actions entreprises par les ONG. Voyons plus en détails les périodes dites de «court terme» et «moyen-long terme» qui caractérisent l'aide humanitaire.

1.3 Aide d'urgence et aide au développement

Puisqu'il convient d'expliquer de façon plus méthodique l'émergence des ONG à travers les ans ainsi que la place prépondérante qu'elles ont prise dans la société occidentale, une certaine distinction doit s'appliquer. En fait, puisque l'expression «mission humanitaire» est évoqué de plusieurs manières, celle-ci a tendance à évoquer plusieurs types d'interventions allant de l'aide d'urgence à l'aide au développement. Pourtant, la distinction ne se fait que très rarement, ce qui tend à confondre le lecteur. Bien que leur raison d'être semble comparable, leur mission est, quant à elle, bien différente. Il convient alors d'expliquer plus en détails cette nuance.

Malgré cette importante diversification de la nature de ses activités, la notion de l'aide humanitaire est pourtant demeurée la même, et ce même pour évoquer plusieurs types d'intervention allant de l'aide d'urgence à l'aide au développement (Bernard, 1993). De façon globale, l'aide humanitaire vise essentiellement à sauver des vies, à atténuer les souffrances et à préserver la dignité humaine pendant et après les situations d'urgence¹¹. Sachant que les pratiques entourant l'aide au développement diffèrent grandement de l'aide d'urgence, nous croyons qu'il est souhaitable d'y apporter une distinction.

1.3.1 L'aide d'urgence

L'aide d'urgence doit nécessairement être rattachée à un événement extraordinaire, une catastrophe, une situation de crise ayant affecté gravement la population locale. La plupart du

¹¹ Source : OCDE. «Vers de meilleures pratiques pour l'aide humanitaire: Douze leçons tirées des examens par les pairs réalisés par le CAD», OCDE, 2012, 54p.

temps, les catastrophes naturelles se retrouvent à l'origine de ces circonstances telles que les tsunamis, ouragans, inondations importantes, etc. D'autres situations plus exceptionnelles peuvent également nécessiter l'aide d'urgence, soit dans un contexte de guerre ou d'attentat majeur. Dans tous les cas, l'aide au besoin est nécessaire. L'aide d'urgence est alors requise suite à l'apparition d'une de ces situations d'exception, car elle permet d'instaurer un protocole de collaboration sur une base très rapide, soit de quelques heures à quelques jours suite à l'évènement. Bien sûr, une distinction doit être faite quant à l'aide reçue par des locaux, bien que cette aide soit pleinement nécessaire et demandée : plus l'intervention est rapide, plus des vies pourront être sauvées.

1.3.2 L'aide au développement

Si l'aide d'urgence permet l'instauration d'une première vague d'acteurs stratégiques en endroits sinistrés afin de répondre à des besoins à très court terme, on note une distinction notable en ce qui a trait à l'aide au développement. En fait, la mission consiste à mettre en place des projets qui puissent jouir d'une viabilité économique pour le long terme (Daudin, 2003). L'aide au développement peut être soutenue grâce à plusieurs approches, que ce soit par des projets initiés la plupart du temps par des ONG, ou bien de l'aide monétaire transférée directement aux États dans le besoin. Dans tous les cas, il s'agit d'atteindre une pérennité sociale par la mise en place de mécanismes de financement efficaces. C'est à ce moment que les grandes organisations humanitaires internationales jouent un rôle clé dans l'élaboration de projets et la recherche de financement. C'est par la mise en place de plusieurs institutions qui s'impliquent activement dans des grands projets de développement qu'un suivi régulier peut être fait de la part de ces organismes (Châtaigner, 2005).

De part et d'autre, l'action humanitaire réunissant l'aide d'urgence et l'aide au développement forment un continuum. Si l'on peut définir l'aide humanitaire comme étant une «ressource visant à sauver des vies, atténuer les souffrances des personnes atteintes ainsi que préserver la dignité humaine» (Bernard, 1998), l'aide au développement répond plutôt à des problèmes structurels persistants pouvant entraver le développement économique et social. Dans plusieurs situations, l'aide au développement peut agir indépendamment de l'action humanitaire, sans qu'il y ait nécessairement une zone sinistrée.

1.4 Les délimitations de notre recherche

Dans la mesure où les données récoltées dans le cadre de cette recherche l'ont été à l'intérieur d'une ONG d'aide au développement, nous nous concentrerons essentiellement sur cette segmentation de l'aide humanitaire. Étant donné la distinction notable entre l'aide d'urgence et l'aide au développement, nous n'avons pas la prétention d'attribuer les résultats de notre recherche à la composition totale de l'aide humanitaire.

La prépondérance des ONG depuis les dernières décennies a été remarquée et soutenue par la majorité des pays bénéficiaires. Les Organisations Non Gouvernementales sont chargées essentiellement d'exécuter des programmes financés, et surtout gérés par des bailleurs de fond provenant des pays occidentaux. Ils sont généralement reconnus pour leurs pratiques de développement qui consistent en la participation des populations à la réalisation de différents projets pouvant répondre aux besoins de ces dernières (Assogba, 1989). Bien que la littérature offerte sur la performance des ONG reste très mitigée (Brauman, 2009 ; Archambault, 1999 ; Daudin, 2003), la réalité de l'action humanitaire demeure très complexe, où le nombre de responsabilités qu'on laisse assumer par les ONG dépasse l'entendement (Ryfman, 2008).

Parmi ces obligations, une énorme part de responsabilités leur revient en matière de lutte contre la pauvreté. Bien que le taux de pauvreté soit souvent utilisé comme un indicateur de réussite ou d'échec des politiques de développement, nous pensons qu'il est nécessaire de spécifier les différents aspects qui sous-tendent le concept même de la pauvreté.

1.5 Précisions quant au concept de pauvreté

Malgré les progrès sans précédent accomplis depuis un demi-siècle, le Rapport de suivi mondial 2015-2016 publié par la Banque mondiale évaluait le nombre actuel de personnes vivant dans une situation de pauvreté extrême en Afrique subsaharienne à 347 millions alors qu'on en recensait 284 millions en 1990¹². Paradoxalement, le pourcentage

¹² Source : LA BANQUE MONDIALE. «Toujours plus de personnes pauvres en Afrique malgré les progrès réalisés en matière d'éducation et de santé», [en ligne], page consultée le 4 novembre 2015 : <http://www.banquemondiale.org/fr/news/press-release/2015/10/16/africa-gains-in-health-education-but-numbers-of-poor-grow>

d'africains vivant dans la pauvreté diminue, mais leur nombre augmente du fait de l'accroissement démographique. Ces gens vivent dans le dénuement le plus total, n'ayant pas de quoi se vêtir et se loger, sont en mauvaise santé, souffrent de malnutrition, bref se retrouvent dans une situation précaire où leur vie ne tient qu'à un fil. La majorité de ces personnes, dont bon nombre sont illettrées et parmi lesquelles figure une trop grande proportion de femmes demeure dans une situation qui se perpétue et dont les coûts sociaux sont tragiques. Selon le rapport de l'OCDE¹³ (2013), la pauvreté ne se ramène pas à une simple absence de revenu ; elle s'accompagne de plusieurs autres facteurs reliés à la qualité de vie: santé précaire, illettrisme, impossibilité d'accéder aux services essentiels, insécurité, incapacité de se faire entendre, exclusion sociale. Ce sont tous des facteurs à prendre en compte dans les programmes de lutte contre la pauvreté, majoritairement mis en place par les ONG.

Une certaine ambivalence quant au concept de pauvreté attire de plus en plus l'attention dans notre monde désormais mondialisé. Selon certains, la pauvreté se réduit simplement à un manque de ressources matérielles. Pourtant, elle possède également une dimension sociale que nous devons intégrer. Une définition claire du concept de pauvreté devient alors hasardeuse, surtout quand il est question de mesurer l'étendue de la pauvreté dans le monde. Si l'approche matérielle domine généralement notre manière de concevoir et de mesurer la pauvreté, d'autres aspects peuvent alors enrichir et compléter davantage cette définition. Puisque nous ne désirons pas nous limiter à l'aspect purement tangible, nous appuyons l'intégralité du concept de pauvreté selon Canet (2013), qui a élaboré trois manières de concevoir la pauvreté soit 1) Par manque de ressources ; 2) Par une insuffisance sur le plan des capacités et ; 3) Par un rapport social. Examinons ces trois manières.

1.5.1 Carence de ressources

Il est possible de caractériser la pauvreté de manière chiffrée, afin d'en mesurer le taux à travers le monde. La Banque mondiale a donc choisi 1,25\$ par jour, moyenne des seuils des quinze pays les plus pauvres. Par contre, la Banque mondiale a été accusée de sous-

¹³ Source : OCDE. «Panorama de la santé 2013», [en ligne], page consultée le 7 novembre 2015 : <http://www.oecd.org/fr/els/systemes-sante/Panorama-de-la-sante-2013.pdf>

estimer l'ampleur de la pauvreté, refusant ainsi de considérer un individu comme pauvre si celui-ci est en mesure de vivre avec plus de 1,25\$ par jour. Selon les données de 2011¹⁴ de la Banque mondiale, un peu plus d'un milliard de personnes disposaient donc de moins de 1,25\$ par jour pour vivre, contre 1,91 milliard en 1990 et 1,93 milliard en 1981¹⁵. Cela représente 17% des habitants des pays en développement, une amélioration fulgurante par rapport aux 43% mesurés en 1990 et aux 52% de 1981.

Par contre, les données pour ceux vivant avec moins de 2\$ par jour sont encore préoccupantes. Toujours selon les données de 2011, 2,2 milliard de personnes vivent avec moins de 2\$ par jour, soit plus de 40%¹⁶ de la population mondiale. Ce recul est d'ailleurs très modeste par rapport aux 2,59 milliards en 1981¹⁷. En d'autres termes, une part importante de ceux qui ne sont plus considérés comme pauvres vivent encore dans des conditions accablantes.

Dans la plupart des régions, la pauvreté fait l'objet d'une mesure absolue, c'est-à-dire une mesure normalisée fixe définissant ce sur quoi les ménages doivent pouvoir compter pour satisfaire leurs besoins élémentaires. Le seuil correspond en général à un panier de consommation avec une ration calorique minimale. Or, à côté de cette mesure absolue de la pauvreté a été développée une mesure relative, qui consiste à comparer les revenus d'une personne au revenu moyen de la société. Elle représente une limite calculée en fonction de la distribution globale des revenus ou de la consommation du pays.

L'utilisation des seuils relatifs se retrouve principalement en Europe. Étant donné que le continent européen englobe plusieurs pays à revenu intermédiaire, il est souvent difficile de définir un ensemble commun de biens et services, l'élément essentiel pour la fixation du seuil de pauvreté absolue (Banque Mondiale, 2014). Ainsi, la BM définit

¹⁴ Une mise à jour des données a tout de même été réalisée au 1^{er} mai 2015.

¹⁵ Source : BANQUE MONDIALE. «Pauvreté - Vue d'ensemble », [en ligne], page consultée le 26 octobre 2015: <http://www.banquemondiale.org/fr/topic/poverty/overview#1>

¹⁶ Ibid.

¹⁷ Ibid.

une personne exposée à la pauvreté comme celle dont le revenu disponible est inférieur au revenu médian national. L'Europe a donc fixé son seuil de pauvreté relatif à 60% du revenu disponible national médian. Que ce soit en termes de mesure absolue ou relative, la pauvreté ici est mesurée par sa dimension pécuniaire, faisant abstraction de la dimension sociale (Canet, 2013).

1.5.2 Insuffisance des capacités

Ici, selon Canet (2013), il est question d'aller au-delà de la dimension pécuniaire afin de prendre en compte d'autres aspects non économiques tels que la liberté de choisir sa vie. Dans le rapport *Vaincre la pauvreté humaine* (2000) du Programme des Nations-Unis pour le Développement (PNUD), on tente de définir spécifiquement la pauvreté extrême, la pauvreté générale et la pauvreté humaine. Ainsi, «une personne vit dans la pauvreté extrême si elle ne dispose pas des revenus nécessaires pour satisfaire ses besoins alimentaires essentiels», habituellement définis sur la base des besoins caloriques minimaux (Rapport mondial sur le développement humain 2000, p.13). Une personne vit dans la pauvreté générale si elle ne dispose pas des revenus suffisants pour satisfaire ses besoins essentiels non alimentaires, comme se vêtir, se loger et se nourrir. Partant de ces deux définitions, on peut alors définir plusieurs niveaux ou seuils de pauvreté pour lesquels des besoins fondamentaux sont satisfaits ou non (Canet, 2013). Finalement, on parle de pauvreté humaine comme l'absence des capacités humaines de base: analphabétisme, malnutrition, longévité réduite, mauvaise santé maternelle (PNUD, 2000).

La pauvreté humaine est directement liée à la notion de développement humain, un concept élaboré par Amartya Sen :

«Development consists of the removal of various types of unfreedoms that leave people with little choice and little opportunity of exercising their reasoned agency. The removal of substantial unfreedoms, it is argued here, is constitutive of development.» (Sen, Oxford University Press, 1999).

Bénicourt (2011) arbore dans le même sens où le développement humain représente «l'élargissement des possibilités et des choix offerts aux individus». Autrement dit:

«Les trois possibilités essentielles sont celles de vivre longtemps et en bonne santé, d'acquérir des connaissances et un savoir, et de pouvoir accéder aux ressources

nécessaires pour vivre dans des conditions décentes. C'est par rapport au développement humain que la pauvreté humaine est définie : elle signifie la négation des opportunités et des perspectives fondamentales sur lesquelles repose tout développement humain, à savoir vivre une vie longue, saine, constructive, et jouir d'un niveau de vie décent, ainsi que de la liberté, de la dignité, du respect de soi-même et d'autrui. » (Bénicourt, 2011, paragraphe 5)

Ainsi, la pauvreté est maintenant reconnue comme un phénomène complexe, pluridimensionnel, qui ne peut être réduit à sa simple expression monétaire. Les ressources économiques ne peuvent à elles seules éradiquer la pauvreté dans son ensemble.

1.5.3 Établissement d'un rapport social

Les notions de richesse et de pauvreté sont fortement liées au concept d'inégalité sociale. Ainsi, la personne pauvre est celle qui ne possède pas ce que la riche possède. Peu importe ce qu'on considère comme de la richesse, la personne riche cumule le capital, et la personne pauvre est celle qui en est dépourvue.

C'est donc l'inégale répartition de ce capital dans la société qui créerait cette ségrégation établie depuis toujours, soit la pauvreté et la richesse. Selon cette perspective, il serait plus approprié de se concentrer sur la lutte aux inégalités sociales, de façon à promouvoir une répartition plus juste et équitable du capital dans la société. En conséquent, les derniers indicateurs démontrés s'avéraient insuffisants.

1.6 L'intégration de l'indicateur de bonheur pour le développement d'un État

C'est ainsi que depuis 1972, le gouvernement du Bouthan propose des indicateurs alternatifs comme le *Bonheur National Brut* (BNB) qui leur a valu de nombreux prix¹⁸. Il mesure à la fois la croissance économique, la promotion de la culture nationale, la sauvegarde

¹⁸ Source : LIBÉRATION. «Forum Éco : Le Bonheur National Brut peut-il remplacer le PIB?», [en ligne], 2013, page consultée le 15 octobre 2015: http://www.liberation.fr/evenements-libe/2013/04/06/le-bonheur-national-brut-peut-il-remplacer-le-pib_894192

de l'environnement ainsi qu'une gouvernance responsable (Cassiers, 2006). Précurseur d'un changement de mentalité important, l'assemblée générale de l'ONU a adopté en 2011 une résolution demandant d'introduire la notion de bonheur dans les indicateurs de développement¹⁹.

Par ailleurs, l'OCDE a mis en place quelques temps plus tard un indicateur de *vivre mieux*²⁰, qui se présente comme un outil interactif permettant aux utilisateurs de comparer les pays en fonction de l'importance qu'ils accordent à différents critères de bien-être. Bien que cette mesure ait été acclamée par plusieurs, certains restent sceptiques quant au fait d'assurer la viabilité de cette nouvelle formule. En 2013, l'économiste Claudia Senik, professeure à l'École d'économie de Paris, avance que le Bonheur National Brut ne peut pas remplacer le PIB sur le long terme : «La façon dont on mesure le bonheur évolue au fil du temps. Une échelle allant de zéro à dix va être interprétée par les gens de manière différente d'une génération à une autre car les circonstances changent²¹.»

Ainsi, les travaux de Canet permettent de rendre compte de l'aspect social du phénomène complexe qu'est la pauvreté. Par ailleurs, un autre phénomène attire de plus en plus l'attention : celui des inégalités sociales. Il est donc primordial de tenir compte de cette dernière notion tout aussi importante en ce qui a trait au développement. Primordial, car si la pauvreté demeure le défi prioritaire pour l'accroissement du développement, nous ne pouvons mettre à l'écart la forte progression de notre Produit mondial brut. En effet, le PMB a plus que

¹⁹ Source : CENTRE D'ACTUALITÉS DE L'ONU. «L'ONU appelle à introduire le bonheur comme indicateur économique», [en ligne], 2011, page consultée le 15 octobre 2015:

http://www.un.org/apps/newsFr/storyF.asp?NewsID=25882#.Vh_nWRN_Oko

²⁰ Le *Better Life Index* (votre indicateur du vivre mieux), a été lancé par l'OCDE en 2011. Celui-ci permet aux individus de comparer les pays selon leurs propres préférences au moyen de 11 thèmes considérés comme essentiels au bien-être. Les différents thèmes sont les suivants : revenus, logement, emploi, santé, sécurité, vie en communauté, gouvernance, éducation, environnement, sentiment de satisfaction personnelle, et équilibre entre vie professionnelle et vie de famille. Source : OCDE. «L'initiative du vivre mieux: mesurer le bien-être et le progrès», [en ligne], 2015, page consultée le 15 octobre 2015 : <http://www.oecd.org/fr/statistiques/initiative-vivre-mieux.htm>

²¹ Source : CENTRE D'ACTUALITÉS DE L'ONU. «L'ONU appelle à introduire le bonheur comme indicateur économique», [en ligne], 2011, page consultée le 15 octobre 2015:

http://www.un.org/apps/newsFr/storyF.asp?NewsID=25882#.Vh_nWRN_Oko

quadruplé ces trente dernières années, passant de 15 000 milliards de dollars en 1980 à 70 000 milliards en 2013²².

1.7 Les statistiques sur le continent africain

Si l'aide humanitaire dont nous avons dressé le portrait des dernières années évoque son impartialité devant l'ensemble des pays bénéficiaires, c'est surtout en Afrique où les actions sont grandement ciblées. C'est à cet endroit que des organisations non gouvernementales telles que *Oxfam*²³, *Action contre la faim*²⁴ et *Médecins sans frontières*²⁵ concentrent la majorité de leurs activités afin d'intervenir auprès des populations marginalisées pendant les situations de crises humanitaires, en offrant des services de base dans les domaines où l'État ne semble pas être en mesure de les offrir.

Pendant que les ressources financières allouées aux pays en voie de développement se dirigent vers une stagnation pour les prochaines années²⁶, la performance du continent Africain demeure encore problématique. Tandis qu'en 2010 le taux de population des régions en développement vivant avec moins de 1,25²⁷ dollar par jour a baissé de 22% depuis 1990,

²² Source : BEAUDET, Pierre, Raphael Canet et Amélie Nguyen. «Passer de la réflexion à l'action : Les grands enjeux de la coopération et de la solidarité internationale», *M Éditeurs*, 2013, p.38.

²³ Oxfam est une confédération internationale de 17 organisations qui travaillent ensemble avec des partenaires et communautés locales dans plus de 90 pays. Oxfam regroupe plusieurs ONG qui luttent aujourd'hui sur les terrains politiques, économiques et humanitaires contre la pauvreté et les inégalités dans le monde ainsi que pour un développement durable et équitable : commerce équitable, lutte contre la pauvreté, réglementation des armes, éducation pour tous, etc. Source : OXFAM INTERNATIONAL <https://www.oxfam.org/fr>

²⁴ Action Contre la Faim (ACF) est une organisation humanitaire créée en 1979 par un groupe d'intellectuels, où l'organisation se consacre exclusivement au problème de la faim dans son sens le plus large. Leur mission consiste à sauver des vies par la prévention, la détection et le traitement de la sous-nutrition, en particulier pendant et suite à des situations d'urgences et de conflits. Source : <http://actioncontrelafaim.ca/fr/529-2/>

²⁵ Médecins Sans Frontières (MSF) est la plus importante organisation d'aide médicale et humanitaire dans le monde. Elle gère des projets médicaux dans plus de 70 pays et possède des bureaux nationaux dans 21 pays. Fondée en 1971 ayant son bureau international siège à Genève, MSF offre une assistance médicale d'urgence dans des cas comme les conflits armés, les catastrophes naturelles, les épidémies et les famines. Source : <http://www.msf.ca/fr/qui-sommes-nous>

²⁶ Selon le rapport de l'OCDE 2014, les ressources financières allouées aux pays en voie de développement enregistrent une baisse de 0,5% par année, jusqu'aux projections de 2018. Source : OCDE. «L'aide au développement est stable mais la baisse des apports aux pays les plus pauvres se poursuit en 2014», [en ligne], page consultée le 23 septembre 2015: <http://www.oecd.org/fr/cad/stats/2014stabilitedelaideadeveloppementmaispoursuitedelabaissedesapportsauxpayslespluspauvres.htm>

²⁷ Source : ALTERNATIVES INTERNATIONALES. «Le monde est moins pauvre mais plus inégalitaire», *Hors séries*, no12, 2013, 23p.

soit une réduction de 700 millions du nombre de personnes vivant dans une extrême pauvreté, c'est l'Afrique qui enregistre le taux le plus élevé²⁸.

En 2013, la proportion de personnes sous-alimentées s'élevait à 25%²⁹ en Afrique subsaharienne, encore une fois au sommet du palmarès. Pourtant, on aurait pu s'attendre à ce que l'omniprésence des ONG tende à éradiquer la pauvreté, du moins de façon considérable. Mais le problème de la famine s'est faiblement amélioré et les inégalités sociales qui se creusent au sein des pays créent des clivages dangereux.

Des accomplissements non négligeables peuvent être attribués à l'aide au développement, compte tenu de leur contribution depuis une cinquantaine d'années à améliorer les conditions et le niveau de vie des pauvres, mais beaucoup reste à faire.

Certes, l'importance des organisations internationales a été fortement reconnue par les principaux bailleurs de fonds, qui leur ont permis de s'imposer comme des intermédiaires particulièrement bien équipés pour subvenir aux besoins en financement des communautés en crise. Cependant, les nombreuses recherches effectuées sur le sujet n'ont pu fournir la preuve explicite de la capacité des ONG à exercer adéquatement leurs fonctions en tant que pilier du développement économique, tout en assurant une viabilité financière à long terme de leurs opérations.

Ces statistiques qui ont été mises en évidence reflètent la situation précaire du continent africain, se creusant un écart de plus en plus important avec non seulement les pays occidentaux, mais également plusieurs pays émergents dont la croissance économique est considérable. Dans les prochaines années, des pays émergents tels que le Mexique, la Turquie et l'Indonésie connaîtront une augmentation substantielle de leur pourcentage de croissance

²⁸ Selon le rapport de l'ONU de 2014, le taux de pauvreté extrême en Afrique subsaharienne s'élève à 48%, en comparaison avec l'Asie à 19,5%. Source: ONU. «Objectifs du millénaire pour le développement: Rapport 2014», [en ligne], page consultée le 23 septembre 2015: http://www.un.org/fr/millenniumgoals/reports/2014/pdf/MDG_report2014_FR.pdf

²⁹ Source: ONU. «Objectifs du millénaire pour le développement: Rapport 2014», [en ligne], page consultée le 23 septembre 2015: http://www.un.org/fr/millenniumgoals/reports/2014/pdf/MDG_report2014_FR.pdf

annuelle, surpassant même les puissances économiques mondiales que nous connaissons aujourd'hui. La situation économique de l'Afrique dans son intégralité offre un avenir peu flatteur, ce qui tend à légitimer davantage la présence de l'aide au développement.

1.8 La vision économique du continent africain

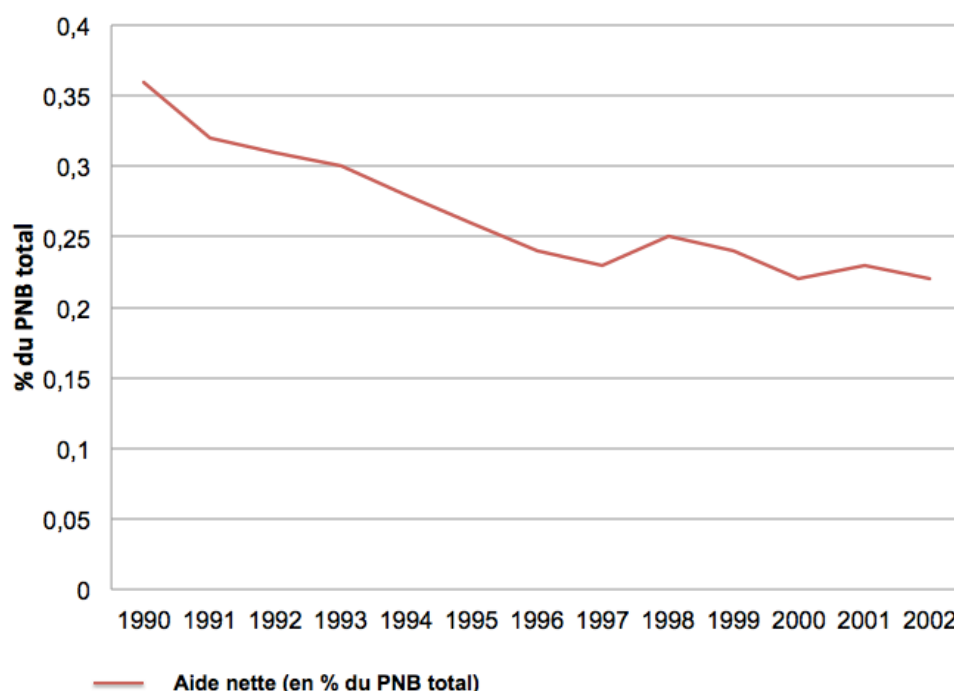
L'évolution de l'aide publique au développement au cours des dernières décennies a connu une baisse non négligeable (voir figure 1). La figure présentée ci-dessous comprend les pays membres du Comité d'Aide au Développement faisant parti de l'OCDE. Tel que présenté, on note une baisse importante de l'aide internationale en proportion du PNB total des membres au cours de la décennie, passant d'une contribution moyenne de 0,34% en 1990 à 0,23% en 2002³⁰. Et pourtant, selon le rapport de l'OCDE de 2003, la part de l'aide publique durant les décennies antérieures a connu une montée fulgurante, qui ne représentait que 12,6% de l'aide totale pour la période 1964-1968, mais qui s'est élevée à 31,3% durant la période 1994-1998 (OCDE, 2003).

FIGURE 1³¹

Évolution de l'aide publique au développement des pays membres du CAD de l'OCDE

³⁰ Ces chiffres vont pourtant à l'encontre de ce qui a été décrété en 1969, où les pays membres de l'OCDE se sont engagés à consacrer 0,70% de leur produit national brut (PNB) à l'aide internationale (Source: OCDE, 2004)

³¹ Source: WORLD BANK. *Global Development Finance 2004: Harnessing Cyclical Gains for Development*, Washington, 2004.



Cette baisse drastique d'aide allouée peut s'expliquer par plusieurs facteurs. Dans les années 60, l'aide internationale était fondée sur de grands espoirs de réhabilitation des pays en demande. Par contre, la perception grandissante selon laquelle l'aide au développement serait inefficace s'est avérée un facteur important pouvant expliquer cette baisse. Malgré que leur efficacité fut rarement remise en cause durant cette période, certains observateurs ont commencé à douter de la capacité de l'aide internationale à mettre en place des réformes économiques dans les pays en voie de développement et de leurs effets réels sur la réduction de la pauvreté (Gauthier, 2005).

Selon le même auteur, un autre facteur aggravant pourrait se rapporter aux derniers rapports économiques qui soulèvent que l'aide au développement n'exercerait aucun impact important sur la croissance économique. Le tableau 1 recense la performance globale des nombreux projets financés par la Banque mondiale sur une période de six ans, selon les différentes régions du monde.

TABLEAU 1³²

³² Source : WORLD BANK. «The quality of foreign aid: Country selectivity or donors incentives?», Washington, 2004.

Évaluation des projets de la Banque mondiale par région (1996-2002)

	Afrique	Moyen-Orient et Afrique du Nord	Amérique latine et Caraïbes	Asie de l'Est et pacifique	Europe et Asie centrale	Asie du Sud	Total
Performance des projets (%)							
Très satisfaisant/satisfaisant	61,5	68,0	80,9	80,8	81,8	72,2	73,4
Insatisfaisant/Très insatisfaisant	38,5	32,0	19,0	19,2	18,2	27,8	26,6
Nombre de pays	42	9	30	15	29	7	132
Nombre de projets	491	125	319	265	281	216	1697

Une fois de plus, le tableau ci-haut dresse un portrait peu flatteur de l'aide apportée en Afrique. Sur plus de 491 projets entamés par la Banque mondiale, on compte 38,5% d'entre eux se présentent comme un échec. En contrepartie, certaines régions du monde enregistrent un taux de succès de 80%, créant un écart important avec la performance des projets en Afrique. Cette performance douteuse pourrait dès lors avoir un impact sur l'initiative des bailleurs de fonds, où ceux-ci perçoivent l'aide internationale comme étant inefficace.

Toutefois, des études importantes (Burnside et Dollar, 2000; Collier et Dollar, 2002) ont tenté de démontrer que l'efficacité de l'aide internationale aurait un impact non négligeable lorsque le pays bénéficiaire dispose d'institutions valables, permettant ainsi d'importants gains en matière de réduction de la pauvreté et de croissance. C'est pourquoi nous nous pencherons sur la question des institutions et leur évolution au sein des pays bénéficiaires dans les prochaines sections. Afin d'offrir une perspective multidimensionnelle de l'approche institutionnelle qui compose les ONG, nous nous baserons sur l'étude de Gauthier (2005), qui présente quatre perspectives distinctes visant à expliquer les politiques de l'aide internationale :

«Ces perspectives nous amèneront à mettre au point une approche institutionnelle qui met l'accent sur les incitations auxquelles font face les intervenants dans le processus d'aide internationale, ce qui peut permettre de découvrir les biais dans l'environnement institutionnel qui réduisent l'efficacité de l'aide.» (p.12)

Ainsi, en conjuguant les aspects propres à la théorie institutionnelle et la performance de l'aide internationale, ces perspectives multiples distinguent le comportement organisationnel sous différents angles, que nous aborderons ci-après.

1.9 Le comportement organisationnel selon Gauthier (2005)

1.9.1 Une vision économique traditionnelle

Cette première hypothèse est centrée sur le niveau organisationnel dans son ensemble. En fait, on considère que l'organisation ainsi que son personnel en place maximisent les projets encourus en vue d'exercer les meilleures pratiques possibles, toujours dans le but de réaliser adéquatement les objectifs de l'organisation (Gauthier, 2005). On présume alors de cette façon que l'ensemble des gestionnaires agissent «de bonne foi», en maximisant la qualité de l'aide. Queinnec (2003) évoque d'ailleurs la pertinence des organisations humanitaires et les différents enjeux auxquels ils doivent faire face compte tenu de leur objectif d'entreprise non monétaire. Brauman (2009) abonde également dans le même sens en soulignant le rôle irremplaçable des organisations humanitaire en situation de catastrophe et de conflit.

Cette perspective économique traditionnelle a été dénoncée par plusieurs, soulignant le caractère complètement neutre qui fait abstraction de l'irrationalité d'une personne et de ses agissements. Selon ce modèle, l'organisation choisit constamment la solution qui maximise les bénéfices de celle-ci, dont sa mission ultime est de réduire la pauvreté.

1.9.2 Les dessous de la bureaucratie

Bien que ce modèle perçoive l'organisation comme étant une entité cohérente et homogène, une autre explication est proposée quant au comportement organisationnel. Cette hypothèse reconnaît plutôt que les problèmes de contrôle permettent aux bureaucrates d'orienter les activités de l'organisation dans le but de satisfaire leurs propres intérêts

(Gauthier, 2005). Les résultats peu flatteurs de l'efficacité des projets entrepris par les ONG offrent cette perception des organisations internationales. D'ailleurs, Wane (2004) fait l'hypothèse que les employés de ces mêmes organisations cherchent à maximiser leur propre bien-être, au détriment de la réduction de la pauvreté. Hours (2002) porte également un regard très sévère sur l'action humanitaire, en évoquant la perversion des pratiques de gestion à l'intérieur des organisations humanitaires, toujours dans le but de satisfaire l'intérêt personnel des bureaucrates.

1.9.3 La vision politique de la bureaucratie

Le troisième modèle présenté par Gauthier se concentre sur l'aspect plus politique de la démocratie. Contrairement aux croyances d'un modèle organisationnel homogène et cohérent, Allison (1971) suppose plutôt qu'une organisation est une entité hétérogène, constituée d'un ensemble de préférences mal définies et contradictoires. Cela implique que les actions menées par l'organisation ne sont pas perçues comme étant des choix utiles mais davantage comme un jeu concurrentiel à l'intérieur même de l'organisation entre les différents acteurs. Le comportement organisationnel s'explique en fonction de l'influence, des jeux de pouvoir, plutôt qu'en son efficacité même.

1.9.4 Le contrôleur extérieur

Selon la dernière hypothèse, Gauthier (2005) tente d'expliquer le comportement organisationnel comme étant la conséquence de la domination des ONG par des agents externes. Cette théorie a notamment été soutenue par Payer (1982), affirmant que des groupes d'intérêt et autres parties prenantes faisant partie de l'environnement externe des organisations internationales pourraient influencer de façon notable le comportement organisationnel. Il va sans dire que ce modèle attire l'attention de plusieurs, puisque dans le cas de ces organisations, la recherche de financement peut attirer de part et d'autre un jeu de pouvoir où les intentions personnelles ont préséance sur les intérêts organisationnels.

L'hypothèse du contrôleur extérieur tente alors d'expliquer comment se développe le comportement des organisations internationales, gérés pour la plupart par les pays

occidentaux. D'ailleurs, Stiglitz (2002) dénonce dans ses écrits cette notoriété déjà établie et le pouvoir décisionnel grandissant de plusieurs acteurs :

« Derrière le problème du FMI, de toutes les institutions économiques internationales, il y en a un autre : celui de leur direction. Qui décide ce qu'elles font ? Elles sont dominées non seulement par les pays industriels les plus riches, mais aussi par les intérêts commerciaux et financiers en leur sein. Naturellement, leurs orientations reflètent cette situation. » (p.230)

Cette dernière hypothèse est donc questionnable en ce qui a trait à une parité du pouvoir entre les pays occidentaux et les pays en développement. Les 4 hypothèses présentées par Gauthier offrent un apport significatif quant à la compréhension de la structure et du comportement des organisations. Cette vision institutionnelle classique a apporté certaines nuances, que nous pensons qu'il serait très pertinent d'évoquer. C'est ce que nous allons faire dans la section suivante.

1.10 L'approche néo-institutionnelle

Si la croissance successive des ONG fut non négligeable depuis les vingt-cinq dernières années, leur développement semble les avoir rapprocher d'une condition d'entreprise, relevant d'un processus d'institutionnalisation (Queinnec, 2007). Ce dernier terme renvoie à une certaine ambiguïté : l'institutionnalisation est considérée comme une approche particulière dans l'analyse des phénomènes sociaux, économiques et politiques, mais nous pouvons retrouver plusieurs sens variés selon les disciplines. Tout d'abord, Scott (2004) aborde la théorie institutionnelle comme étant « l'exploration du processus par lequel les structures, normes et routines s'établissent comme ligne directrice du comportement social.»

En fait, il n'y a pas de définition universellement acceptée de ce qu'est une institution. Ce sont pourtant les écrits de Douglass North (1981; 1990; 1991; 1996) qui ont transformé notre compréhension de l'histoire économique par une définition développée plus finement de la théorie institutionnelle, ce qui nous a ainsi donné des connaissances approfondies sur l'économie du développement (Gauthier, 2005).

Pour North (1990), la clé du développement réside dans les institutions et dans les structures économiques, politiques et sociales qui déterminent les incitations à la coopération entre individus, à l'innovation, à la productivité et à l'investissement. Tandis que certains auteurs tendent vers une approche plus sociale, North l'aborde d'une manière beaucoup plus théorique :

« Les institutions sont des contraintes construites de la main de l'Homme qui contribuent à structurer les interactions politiques, économiques et sociales. Elles [les institutions] sont une réponse aux coûts de transaction et de production et à l'incertitude qu'elles limitent en guidant les comportements. » (p18)

DiMaggio et Powell (1983) apporte une précision quant à la nature de leurs activités, dans le sens où elles doivent «se conformer aux règles et aux systèmes de croyance qui prévalent dans l'environnement ». Cette dernière définition met le point sur la nécessité de la conformité à l'intérieur de ces institutions, une notion que nous retrouvons à travers les écrits de plusieurs auteurs. Ainsi, pour certains d'entre eux, les organisations doivent se conformer aux règles et aux systèmes de croyances qui prévalent dans l'environnement (DiMaggio et Powell, 1983 ; Meyer et Rowan, 1977), parce que l'isomorphisme des structures et des procédures leur accorde de la légitimité (Dacin, 1997 ; Suchman, 1995).

Partant de cette explication, le courant institutionnaliste perçoit les institutions comme essentielles à la croissance économique. Or, l'analyse des institutions connaît un renouveau dans toutes les sciences sociales depuis ces premiers écrits et ceux qui suivront (Jepperson, 1991 ; Scott, 1991), apportant ainsi une approche théorique différente à la notion d'institution telle que définie par North. Les comportements politiques et économiques des firmes se sont vus interprétés comme étant la simple somme des caractéristiques individuelles. Longtemps nous avons accordé peu d'importance au contexte social alors que les institutions sont devenues plus importantes, plus complexes, plus riches en ressources et surtout, plus importantes pour la vie collective tel que nous le rappelait Olsen dès le début des années 1980 (Olsen 1984).

À ce titre, il apparaît pertinent de se pencher sur l'apport des théories néo-institutionnelles pour une meilleure compréhension de l'aide au développement, de ses possibilités comme des contraintes auxquelles elle est confrontée.

1.10.1 Le néo-institutionnalisme dans l'analyse des organisations

Si le modèle institutionnaliste conçu sur la base des travaux plus anciens sur la théorie de l'entreprise (Coase, 1937) et les conditions institutionnelles de la croissance (North, 1981) a permis de comprendre la dimension bureaucratique désormais omniprésente dans la société, on tente maintenant d'y apporter un certain recadrage. La théorie néo-institutionnaliste tente plutôt d'expliquer le phénomène d'homogénéité dans les organisations et donc le caractère répétitif qu'on retrouve dans la majorité des actions de ce dernier. Partant de la théorie classique, les organisations tendent toutes à se ressembler l'une l'autre car elles se conforment aux normes et aux pressions sociales. De ce fait, la nouvelle théorie prétend qu'au fil du temps, les organisations tendent à devenir de plus en plus homogènes sans nécessairement être plus performantes au niveau économique (Ménard, 2003 ; Gauthier, 2005).

Les principes entourant la théorie néo-institutionnelle renvoient à une identité institutionnelle qui définit par défaut la notion d'ONG à laquelle elles sont confrontées présentement. En fait, on lui accorde maintenant un aspect critique, tentant d'expliquer la performance qu'elles ont fournie aux pays bénéficiaires ces dernières années. D'ailleurs, c'est cette homogénéité des actions qui pourrait expliquer les résultats douteux de différents projets de développement économique (Nijiwakale, 2013), et qui du coup pourrait mettre en péril le bien-fondé que ces organisations ont tenté de construire depuis des décennies.

1.10.2 La légitimité de la gouvernance

Tout type d'aide humanitaire tend à s'immobiliser dans un cadre conceptuel dont sa stratégie est la quête de légitimité sociale. Au regard de plusieurs auteurs, nous pouvons définir la légitimité comme étant la perception générale que se font les citoyens sur les actions organisationnelles en regard avec le système de normes et de valeurs mises en place (Laufer,

1997). Suchman (1995) y apporte une nuance en évoquant le comportement organisationnel. En effet, il considère que la légitimité «est une perception ou présomption que les actions d'une entité sont souhaitables, bonnes ou opportunes dans un système de normes, valeurs, croyances et définitions socialement construites.»

Ce même Suchman (1988) a explicité davantage la notion de légitimité en distinguant trois types sur les plans stratégique et institutionnel : 1) la légitimité pragmatique; 2) la légitimité morale et; 3) la légitimité cognitive. Reprenons ces termes afin d'éclaircir les fondements mêmes de la légitimité des organisations internationales.

La légitimité pragmatique s'inscrit dans un modèle où l'organisation tente de mobiliser la légitimité comme une ressource opérationnelle qu'elle peut extraire du milieu dans la poursuite de ses activités (Suchman, 1988). Ainsi l'organisation tente d'acquérir une certaine légitimité par les interactions avec son milieu, en tentant de rencontrer les intérêts de certains groupes.

Bien qu'une institution soit en mesure d'acquérir une certaine légitimité sur la base de son savoir-faire, certaines d'entre elles sont aussi soumises à une évaluation normative de leurs activités, et c'est ainsi que l'auteur identifie la légitimité morale. Celle-ci est « ancrée dans un jugement qui s'exerce sur les activités de l'organisation en raison soit de son efficacité, de l'adéquation des procédures ou de sa structure appropriées à sa mission et ses activités» (Suchman 1988). Autrement dit, cette forme de légitimité est liée à l'efficacité organisationnelle, à la manière et aux procédures mises en place dans l'exécution de ses activités.

Enfin, la légitimité cognitive s'appuie sur des idées fortement solidifiées. Suchman (1988) affirme d'ailleurs que « l'organisation peut devenir si profondément inscrite dans les modes de pensée qu'elle est prise pour acquis au point où faire les choses autrement devient impensable.» Puisque cette forme de légitimité se forme sur des idées profondément ancrées et surtout difficilement modifiables, la nature des activités de l'organisation est alors prise pour acquis. Selon Suchman, la forme cognitive est la plus subtile et la plus puissante, même

si elle est rarement atteignable. Pourtant, nous pourrions penser que cette notoriété si peu contestée pendant plusieurs années tend à s'effriter suite à une succession d'évènements remettant en cause la viabilité de leurs activités d'une ou d'un groupe d'organisations.

Les ONG prospèrent selon une emblématique de la charité, ce qui leur permet de s'attirer la sympathie de l'opinion publique. Cette légitimité leur semble incontestable, compte tenu de la nature de leurs activités. Pourtant, c'est cette même légitimité qui est remise en cause, alors qu'auparavant elles pouvaient prospérer sans avoir à exposer leurs réalisations au regard de l'environnement extérieur. Or, en s'institutionnalisant, victime en quelque sorte de son propre succès, l'aide humanitaire finit par se rationaliser davantage, les confrontant à une situation de gestion durcie, donc d'une légitimité amoindrie (Queinnec, 2007).

1.11 Un changement de rapport de pouvoir : l'économie sociale

L'émergence de la mondialisation durant les dernières décennies a révolutionné les activités économiques, pouvant se chiffrer dorénavant à des milliards de dollars de transactions financières quotidiennes. Si cette révolution a permis une émergence massive de fortunés, elle est aussi le résultat d'un creusement sans fond des inégalités sociales. Fort heureusement, la lutte contre ces mêmes inégalités se fait ressentir de part et d'autre par l'émergence des organisations internationales. Bien qu'il s'agisse de changements au plan local, l'ampleur de ces actions a d'importantes répercussions sociales. Nous verrons dans cette présente section l'apparition de ce secteur dont la mission diffère grandement du secteur privé traditionnel.

À mesure que s'étend un modèle socioéconomique des pays industrialisés vers les pays en développement, il apparaît clair qu'une partie des activités réalisées par les organisations ne cadre pas avec la distinction traditionnelle que l'on fait entre le secteur privé (à but lucratif) et le secteur public (pour l'intérêt général). Pour les économies en développement, on a tenté d'inventer le concept du secteur informel, afin de réunir certains éléments qui ne semblent pas s'accorder parfaitement au secteur formel³³. Si celui-ci a pour finalité une accumulation de

³³ Nous pouvons également citer quelques auteurs ayant permis de distinguer ces deux secteurs de l'économie (Evers, 2000 ; Lautier, 2013 ; Roubaud, 2014)

richesses à son optimum, le secteur informel s'agit plutôt de mesurer l'impact en termes de plus-values sociales (Soumahoro, 2007).

1.11.1 L'émergence d'un troisième secteur économique

S'il fut un temps où il était facilement possible d'établir une ségrégation directe entre ces deux secteurs, nous assistons à une période où la conception d'un « troisième secteur » peut émerger (Defourny, 1999), à composantes tantôt formelles, tantôt informelles, se distinguant des secteurs privés et publics traditionnels. En fait, cela tend à prendre de plus en plus d'importance tant dans les économies du Nord que dans les pays du Sud, où on donne l'impression de combiner des dynamiques privées de gestion, mais avec des finalités plutôt centrées sur l'intérêt collectif (Develtere, 1999).

En tenant compte de l'émergence du développement à l'international, le « troisième secteur » caractérise davantage les éléments qui ne concordent pas avec les théories classiques. On peut noter deux vocations différentes à l'intérieur de ce dernier, celle d'économie sociale et celle de *non profit sector*. Nous allons définir plus en détails ces deux sous-sections, compte tenu que l'économie sociale offre une précision intéressante quant à l'émergence des ONG et leurs fonctions respectives.

Bien qu'il existe une littérature très complète dans le domaine du secteur à but non lucratif, l'établissement d'une définition d'ensemble englobe nécessairement un large éventail pouvant s'introduire à l'intérieur de ce secteur. D'ailleurs, Salamon (1992) doute que cet amalgame puisse convenir à une représentation juste de ce secteur : «How a set of organisations with this much diversity can be considered a "sector" with significant common features, it's difficult for many to comprehend³⁴» (p.23)

Il existe donc plusieurs définitions de l'économie sociale, d'où celle provenant de l'approche anglo-saxonne des organisations à but non lucratif, qui se définit par le *non profit sector*, où celui-ci met l'accent davantage sur l'aspect non-lucratif. Selon Lyons (2001), le *non*

³⁴ Comment un ensemble d'organisations avec autant de diversité peut être considéré comme un « secteur » avec d'importantes caractéristiques communes, il est difficile pour plusieurs de comprendre.

profit sector englobe des organisations qui utilisent ses recettes excédentaires pour atteindre leur mission, plutôt que de distribuer leurs revenus excédentaires aux administrateurs. Cette définition ressemble étrangement au concept d'économie sociale, si ce n'est qu'elle provient d'un modèle anglo-saxon.

Anheier (2014) de son côté, décrit ce secteur comme un ensemble d'organisations et d'activités se retrouvant près des ensembles institutionnels du gouvernement, donc du secteur public d'une part, ainsi que le secteur à but lucratif d'une entreprise de l'autre. L'auteur y apporte une définition beaucoup plus sociale et complète à notre sens, car elle renvoie aux motivations personnelles et aux valeurs inculquées telles que les engagements envers autrui, la compassion pour des individus en dehors de sa famille immédiate, le soin de sa communauté, le patrimoine ainsi que les préoccupations pour les générations futures. L'auteur indique les termes connexes qui renvoient au concept du *non profit sector* :

TABLEAU 2³⁵
Les termes connexes entourant le concept de *non profit sector*

Termes	Significations
Philanthropie	Les pratiques des individus reflètent un amour de l'humanité et le dévouement volontaire de la richesse personnelle au profit de causes publiques
Charité	La bienveillance individuelle et attentionnée est une valeur présente dans toutes les grandes cultures et les religions. La notion de charité comprend la lutte contre la pauvreté, l'aide aux handicapés et personnes âgées, ainsi que le soutien à l'éducation
Bénévolat	Le don de son temps pour un large éventail à des fins communautaires
Donnant (<i>giving</i>)	Le don de l'argent à des fins de bienfaisance et d'autres intérêts publics

³⁵ Traduit de l'anglais. Source: ANHEIER, Helmut K. «Nonprofit Organizations: theory, management, policy», Routledge, 2014, p.9.

Société civile	De nombreuses définitions différentes de la société civile existent, où on note peu d'accord sur sa signification précise, mais il y a beaucoup de chevauchement entre les composantes conceptuelles fondamentales. Néanmoins la plupart des analystes seraient probablement en accord avec l'affirmation que la société civile moderne est la somme des institutions, des organisations et des individus situés entre la famille, l'État et le marché, dans lequel les gens s'associent volontairement pour faire avancer les intérêts communs
Culture civile	Elle réfère à la culture politique plus large d'un pays qui, tout caractérisée par une acceptation de l'autorité de l'État, souligne une croyance générale dans la participation politique active et l'engagement social des citoyens comme un devoir civique;
Engagement civique	Se résume en l'adoption d'une culture civile en dehors du domaine de la politique. L'engagement civique réfère à des citoyens informés et engagés qui prennent soin sur les questions sociales de toutes sortes, de confiance des grandes institutions sociales et politiques, et soucieux du bien commun
Civilité	Représente le respect de la dignité d'autrui, et une attente réciproque dont d'autres sont respectueux
Capital social	Réfère à la somme des ressources réelles et potentielles qui peuvent être mobilisés par l'appartenance à des organisations et à travers des réseaux personnels
Investissement social	Dans son sens le plus étroit, il est l'équivalent de l'investissement lié au programme, fournissant un financement par des prêts et des garanties de prêts

Or, les fondements de l'économie sociale sont nécessairement plus larges et présentent l'avantage d'inclure un type d'entreprises et de coopératives que l'on retrouve en grand nombre dans pratiquement tous les pays du monde. Favreau et Lévesque (1999) développent une définition qui tente d'expliquer la nuance avec l'économie de marché :

« L'économie sociale désigne une forme particulière d'entreprise combinant une association et une entreprise, à partir d'un certain nombre de règles touchant le fonctionnement démocratique, les activités, la nature du *membership*, la répartition des surplus.» (p.56)

Ainsi, par l'entremise de cette définition, on a l'impression que l'économie sociale remet en cause la domination du capital tout en s'adaptant au marché actuel. D'un côté juridique, les entreprises convenant à l'économie sociale peuvent être une coopérative, une mutuelle, une OSBL, ou même une société à capital-actions, pourvu que cette dernière se conforme aux règles visées par l'économie sociale (Favreau et Lévesque, 1999).

Pilier de la recherche en économie sociale, nous avons nécessairement retenu la définition de Jean-François Draperi (2007), qui semble se rapprocher davantage des valeurs fondamentales de l'aide au développement. Selon l'auteur, l'économie sociale se définit par l'ensemble des entreprises coopératives, mutualistes et associatives. Elles émanent de la volonté des groupes de personnes et ont pour finalité de répondre aux besoins et aux attentes collectives de ces personnes. Autrement dit, les entreprises issues de l'économie sociale fonctionnent sur des «principes d'engagement volontaire, d'égalité entre personnes, de solidarité entre les membres et d'indépendance économique» (Draperi, 2007 : 7). Cet auteur met l'emphasis sur des valeurs qui englobent la notion d'économie sociale, qui s'expriment au travers de règles et de principes de fonctionnement. Ainsi, la responsabilité, le volontariat, l'égalité, la solidarité et l'autonomie façonnent les principes de l'économie sociale de façon cohérente. Si l'on en supprime une, le modèle perd alors tout son sens.

Depuis les dernières années, nous pouvons noter un accroissement considérable du nombre d'organisations dans ce secteur. Il y a certaines caractéristiques qui semblent faciliter leur création. Tout d'abord, nous constatons que ce sont les populations pauvres et désavantagées qui désirent elles-mêmes améliorer leur propre sort, où leurs initiatives sont davantage innovatrices que celle des acteurs de développement traditionnel. Bidet (2000) rassemble les caractéristiques fondamentales qui favorisent l'émergence de l'économie sociale, se résumant par : la priorité donnée au service rendu aux membres par rapport au profit réalisé; l'autonomie de gestion; le processus de décision démocratique; ainsi que la priorité donnée aux personnes et au travail plutôt qu'au capital dans le processus de distribution des revenus.

Ainsi, nous savons qu'une importante littérature a déjà été réalisée en ce qui concerne l'économie sociale. Toutefois, peu d'études cherchent à expliquer l'interrelation entre l'hémisphère Nord et les pays du Sud. Évidemment, ces deux réalités ne peuvent être traitées de façon semblables, compte tenu de leurs contextes économiques, sociaux et politiques distincts. Par contre, il existe bel et bien une certaine forme d'interrelation où l'économie sociale se répand dans les pays du Sud par la voix des pays occidentaux. Puisque cette recherche se concentre essentiellement sur les rapports entre occidentaux et bénéficiaires du continent africain, la prochaine section évoque les particularités du développement de l'économie sociale en Afrique.

1.11.2 Les ressorts d'une économie sociale et solidaire en Afrique

La prise de conscience de l'importance de l'économie sociale ces dernières années a eu des répercussions notables dans les pays du Sud, notamment en continent africain. Plusieurs auteurs (Assogba, 2000 ; Favreau et Fall, 2007) se sont d'ailleurs penchés sur cette réflexion, à savoir si l'Afrique est en mesure de réunir toutes les conditions nécessaires à l'épanouissement de l'économie sociale. Préalablement, il serait pertinent de nous pencher sur la présence de ce concept et les fondements établis depuis quelques décennies par rapport au contexte européen et américain.

En fait, le concept même d'économie sociale renvoie à une signification différente selon les différentes régions du monde. En Europe et en Amérique, évoluer dans ce secteur dit informel signifie d'être marginal par rapport à un système économique stable et cristallisé depuis des décennies. En Afrique, l'économie sociale se rapporte plutôt à une stratégie de nécessité et surtout une stratégie de survie, ce qu'on tend à appeler le secteur informel. À la différence des pays du Nord, l'informel est devenu le secteur massif, prépondérant par l'émission de normes face à l'économie formelle.

Bien que le secteur informel détient un certain monopole quant aux activités socioéconomiques de l'Afrique, il est encore difficile de parler d'économie sociale où le concept est encore relativement peu utilisé. En fait, on remarque dans la littérature que certains auteurs emploient le terme d'économie populaire comme synonyme d'économie

sociale (Assogba, 2003). Par définition, le terme d'économie populaire est utilisé pour désigner l'expansion de nombreuses petites activités productives et commerciales qui se développent selon une autre logique que celle du monde capitaliste. Assogba (2003) évoque comme exemples le travail indépendant, les micro entreprises familiales, les coopératives, les petits artisans, etc. À ce titre, certains auteurs (Fonteneau, Nyssens, et Fall, 1999) s'entendent pour dire qu'il faut se garder d'établir une correspondance directe entre l'économie sociale au nord et l'économie populaire au Sud.

En effet, certaines composantes de l'économie populaire sont extrêmement hétérogènes et comprennent parfois des activités hors de notre contrôle telles que l'émergence du marché noir. Selon eux, ce sont seulement «les organisations d'économie populaire portées par des groupes dépassant le cadre d'une même famille qui peuvent être vues comme proches parentes de l'économie sociale au Nord». Les objectifs parfois disparates entre le Nord et le Sud tendent à creuser un écart important entre les réels besoins des locaux et les actions entreprises par les occidentaux. L'erreur fondamentale, selon plusieurs auteurs (Defourny, Develtere et Fonteneau, 1999) est le calquage des modèles occidentaux par les politiques de développement coopératif. Négliger les éléments propres à l'économie populaire renvoie selon eux à un échec inévitable.

Bien que cela ne représente qu'une proportion modérée de l'économie totale occidentale, la socioéconomie africaine en contrepartie s'est transformée en véritable aire d'économie populaire couvrant une multitude de secteurs afin de répondre tant bien que mal aux besoins essentiels des individus. Or, en raison du peu de reconnaissance accordée à son rôle dans le processus de développement socio-économique, certains auteurs (Fonteneau, Nyssens et Fall, 1999) sont d'avis que l'économie populaire se trouve alors «bloquée» et donc incapable d'améliorer de façon notable les conditions de vie des individus dans les zones rurales et urbaines. C'est ici que la notion d'«entrepreneuriat social» peut palier, tant au niveau théorique qu'empirique, un manque au niveau de notre compréhension des pratiques et enjeux qui ont cours en Afrique lorsqu'il s'agit de développement socioéconomique.

Au regard des initiatives économiques dont la finalité principale est sociale, la création d'entreprises dans ce secteur relève d'une nécessité dans les contextes économiques précaires qu'on retrouve dans l'ensemble du continent africain. Ainsi, l'entrepreneuriat est évoqué largement par les organisations internationales.

1.12 L'entrepreneuriat et le phénomène de globalisation

L'influence des ONG dans les pays du Sud est attribuable en grande partie à leur aide consacrée à la création de richesse dans les nations les plus nanties. Malgré les nombreuses embuches rencontrées ces dernières décennies, force est de constater que ces institutions ont eu un impact quant au développement socioéconomique des secteurs en besoin, en tentant notamment d'inculquer des valeurs propres à leur mission et à leurs actions, c'est-à-dire le développement de la fibre entrepreneuriale.

L'émergence de l'entrepreneuriat social fait donc partie intégrante des objectifs principaux entourant l'action humanitaire. Mais avant de recenser l'implication de ce concept dans les pays en voie de développement, il semble légitime d'en définir plus précisément l'origine.

L'entrepreneuriat renvoie à tellement de concepts qu'il est difficile de s'en remettre à une seule véritable définition. Toutefois, nous croyons qu'il est pertinent de retenir l'étude de Laviolette et Loue (2006), où l'entrepreneuriat dans sa globalité s'identifie par l'entremise de trois grandes idées.

La première consiste en l'intégration du concept d'opportunité. Pour l'auteur, la détention d'une information quelconque, soit par la détention de connaissances antérieures et/ou la possibilité d'évaluer cette information déclenche alors une conjoncture ou une vision entrepreneuriale. C'est à partir de ce moment qu'un projet d'exploitation de cette opportunité peut voir le jour.

La deuxième idée consiste en l'émergence organisationnelle, c'est-à-dire le processus qui conduit à l'apparition d'une nouvelle organisation. Dans cette approche, l'entrepreneuriat

est entendu comme un processus de création d'une organisation, c'est-à-dire «les activités par lesquelles le créateur de l'opportunité mobilise et combine des ressources informationnelles, matérielles et humaines afin de concrétiser l'opportunité en un projet structuré, voire une entité» (Laviolette et Loue, 2006).

Finalement, la troisième idée tente de définir l'acteur entrepreneurial comme un créateur de valeur. La valeur créée renvoie aux apports techniques, financiers et personnels que génère l'organisation et qui procurent satisfaction à l'entrepreneur et aux parties prenantes (Laviolette et Loue, 2006). Par création de valeur, il peut s'agir aussi bien d'apports financiers et matériel, mais aussi de quête d'autonomie, de pouvoir et d'estime de soi entre autres.

Ces trois idées définies ci-haut renvoient à une complémentarité de la définition de l'entrepreneuriat, car aucune d'entre elles ne suffit à son explication. De par ces conceptions conciliées entre elles, il est possible de formuler ainsi une seule et même définition: «L'entrepreneuriat est une dynamique de création et d'exploitation d'une opportunité d'affaires par un ou plusieurs individu(s) via la création de nouvelles organisations à des fins de création de valeur» (Laviolette et Loue, 2006).

L'appellation «entrepreneuriat» a été décortiquée par trois conceptions distinctes pouvant former la complétude de sa définition. L'entrepreneuriat fait donc référence au démarrage d'entreprise et à la création de valeur pour la société. C'est un individu qui utilise l'innovation pour saisir des occasions d'affaires (Brouard, 2007). Voyons maintenant comment cette notion définie ci-haut peut se refléter dans un contexte social, où le développement socioéconomique est primé.

1.12.1 L'entrepreneuriat social comme outil de développement économique durable

Maintenant que le concept d'entrepreneuriat a été défini en son sens le plus large, il est particulièrement pertinent d'évoquer un de ses organes principaux, soit l'entrepreneuriat social. En dépit du fait que le concept ait fait l'objet d'une certaine attention au cours des dernières décennies (Sharma et Chrismann, 2007; Shapero et Sokol, 1982), la mise en pratique et surtout la popularité de ce concept est relativement récente. Malgré cette

multiformité, il semble y avoir un consensus en ce qui a trait à l'interprétation de l'appellation «entrepreneuriat» et «social».

Bien que nous avons tenté d'apporter une définition spécifique de l'entrepreneuriat, la deuxième appellation du terme que nous cherchons à définir est la composante «sociale». En fait, l'élément central qui distingue l'entrepreneuriat social est sa mission sociale à accomplir. La mission sociale peut toutefois être combinée à une mission économique, mais il doit toujours y avoir prédominance au niveau de la mission sociale, et jouer le rôle d'agent de changement (Brouard, 2007). On y accorde une importance particulière, car c'est la constitution même de la mission sociale qui oriente l'ensemble des décisions. La dimension entrepreneuriale, elle, amène un souci d'innovation et profite des occasions d'affaires pour combler des besoins sociaux.

Comme l'indique Kayser, «la force de changement la plus puissante est l'idée nouvelle entre les mains d'un vrai entrepreneur» (Kayser, 2007). L'entrepreneuriat social est donc une idée, un projet, une nouvelle proposition, mais surtout, un nouveau courant de pensée (Draperi, 2010).

Le mouvement de l'entrepreneuriat social est né aux États-Unis en 1993, à la *Harvard Business School*, où celle-ci ainsi que plusieurs grandes fondations mettent sur pied des programmes de soutien aux entrepreneurs sociaux (Sibille, 2009). Ainsi, ils abordent l'entrepreneuriat social avec les méthodes issues du capital risque, et mettent l'accent sur le «retour social sur investissement» (Sibille, 2009).

Dans l'hémisphère sud, l'entrepreneuriat social se fait connaître à travers Muhammad Yunus³⁶ et le principe de micro-crédit, qui consiste à développer des activités économiques et

³⁶ Le principe de micro-crédit développé par Muhammad Yunus dans les années 80 repose sur le prêt de petites sommes d'argent à des personnes défavorisées et exclues du système bancaire classique, sur des durées relativement courtes, de quelques mois à un an. Grâce à ces sommes, les bénéficiaires de microcrédits peuvent créer et développer leur propre micro-entreprise. S'il est indéniable que la forme moderne du microcrédit a été pour la première fois mise en place par Muhammad Yunus au Bangladesh dans les années 1980, des prêts aux plus pauvres sous des formes proches existent depuis des siècles. Source: JOL PRESS <http://www.jolpress.com/naissance-microcredit-Bangladesh-article-822666.html#7Jhob0qdFCBT72gH>.

commerciales avec les déshérités (Prahalad, 2004). Ainsi, on assiste à une apparition subséquente de ce mouvement qui ne semble pas s'atténuer avec le temps, bien au contraire. Devant ces actions prometteuses, l'entrepreneuriat social semble avoir une grande destinée, par l'édification d'entreprises ayant pour finalité de réduire la pauvreté, l'exclusion et les atteintes à l'environnement. Cependant, une des difficultés majeures que rencontre l'entrepreneuriat social (de même que le principe d'économie sociale à son sens le plus large) est la non-compréhension des gens autour de la dynamique économique et sociale. En milieux occidentaux, n'est-ce pas rare d'entendre des propos qui dénaturent l'existence même des entreprises dans ce secteur. Autrement dit, les activités encourues peuvent être de nature sociale ou culturelle, mais sans valeur économique à promptement dit.

1.13 Le management stratégique des ONG

Dans les sections précédentes, nous avons évoqué la présence des secteurs publics et privés dans le modèle économique traditionnel, ainsi que l'arrivée d'un troisième secteur attribuable au domaine des organisations non gouvernementales. Ainsi, nous savons qu'il existe une littérature très variée concernant le secteur des ONG à la fois par le milieu universitaire que les ONG elles-mêmes, portant sur divers aspects tels que les programmes et les stratégies employées. Cependant, les études empiriques portant sur la compréhension des différentes approches des ONG sont minces. Certains auteurs (Audet, 2011; Panda, 2007; Finger, 1994) ont tenté de comprendre le problème complexe de l'approche des ONG pour répondre à leurs objectifs. Il sera question de les évoquer et ainsi déceler les lacunes entourant un type d'approche privilégiée depuis le tout début de la création de ces organisations internationales.

Selon Srinivas (1998), les organisations non gouvernementales suivent une stratégie en trois volets. Premièrement, elles tentent de créer une façon différente de fournir des biens et services propres à son tiers secteur. Deuxièmement, elles recherchent par l'entremise de leurs projets l'atteinte d'un retour sur un investissement durable. Troisièmement, elles veulent assurer la participation active de leurs utilisateurs et de leurs membres. L'ensemble de ces stratégies secondaires découlant de leurs principes de base peuvent être classées selon deux grandes catégories : le modèle *Top-Down* et le *Bottom-Up*. Puisqu'ils ont tous les deux un

poids conséquent sur l'efficacité de la coopération internationale, il convient d'en expliquer la portée, les avantages et les limites.

1.13.1 Le modèle de gestion organisationnelle *Top-Down*

La logique du développement socioéconomique instaurée dans les pays bénéficiaires a longtemps été caractérisée par la prévalence de pratiques paternalistes, où jusqu'alors la participation des bénéficiaires eux-mêmes était plutôt absente. L'expression choisie pour désigner cette forme de développement est nommée *Top-Down*, où autrement dit, le développement est imposé par le haut «Top» (les experts) à la base «Down» (les bénéficiaires). Cette approche issue d'un modèle classique est soulignée principalement par le lobbying et la négociation envers les différents groupes d'autorité, afin d'en obtenir le soutien (Panda, 2007). Audet (2008) souligne l'absence de pouvoir décisionnel face aux bénéficiaires: «Les décisions sont souvent imposées à partir d'en haut, sans considérer les organisations de base ainsi que la population d'en bas. Les pays bénéficiaires ne sont pas encouragés à être autosuffisants et à développer des mécanismes internes de financement, mais plutôt à poursuivre leur dépendance financière envers les donateurs.» (p.451)

Aujourd'hui, si cette technique employée de façon majoritaire par les organisations internationales semble être démodée et révolue, elle semble également être l'élément pouvant expliquer la succession d'échecs des projets mis en place dans les pays du Sud. En fait, l'approche *Top-Down* peut se comparer à une démarche déductive qui part d'un concept, d'une idée, pour ensuite y construire les étapes nécessaires à la réalisation (Chamaret, 2006). Il suffit de définir les grandes lignes, pour ensuite les diviser en parties et ainsi administrer le plan décrété.

D'un point de vue purement technique, cette approche peut sembler efficace car elle permet de schématiser les différents concepts issus de la création du projet. Par contre, l'inconvénient de cette méthode est surtout dans l'imprévisibilité du terrain : en effet, des difficultés ou des modifications peuvent apparaître au cours de la réalisation, ce que l'approche *Top-Down* ne réussit pas à anticiper, puisqu'elle se base sur une vision globale de départ.

L'explication du modèle *Top-Down* prôné par les organisations internationales depuis leur création permet de rendre compte de leur mode de fonctionnement initial. Voyons maintenant le modèle introduit récemment afin de tenter de corriger les nombreuses critiques.

1.13.2 Le modèle *Bottom-Up*, pilier de la gestion organisationnelle ascendante

Participer provient du terme «partage», et veut donc dire de prendre part à quelque chose avec les autres. Susciter la participation dans le domaine du développement, selon Albert Meister, «ne signifie donc pas seulement former les individus, les instruire, les animer, mais aussi, et peut-être surtout, se préparer à partager une part du pouvoir, de la puissance» (Meister, 1977).

En fait, la réalisation d'un projet de développement est un long processus qui comprend différentes phases dont les principales sont l'identification, l'élaboration, l'exécution, la gestion et la maintenance, l'évaluation et le suivi (Assogba, 1989). Or, quand on évoque le développement socioéconomique, cela implique nécessairement la participation des populations bénéficiaires. Ces dernières doivent normalement prendre part à chacune des étapes des projets et partager l'ensemble des responsabilités.

S'approchant de la démarche déductive, l'approche *Bottom-Up* à son sens le plus large tente, à partir d'expériences réalisées de formuler une théorie (Maurel, 2008). C'est donc ainsi que se concrétisent les projets, autrement dit par la participation constante des parties prenantes dans le processus. Puisque les projets mis en place ont abouti en grande partie à un échec, plusieurs ONG ont cru bon de réorienter leurs méthodes, désormais traduites par l'expression *Bottom-Up*. En termes plus simples, cette approche consiste à faire des bénéficiaires les principaux investigateurs du processus de leur propre développement. En réalité, c'est la reconnaissance du pouvoir et de leur expertise qu'on leur confie, d'où leur appellation par la Banque Mondiale «d'experts aux pieds nus³⁷». On peut y déceler une réelle

³⁷ Source: WORLD BANK. «Measuring empowerment : Cross-Disciplinary Perspectives», [en ligne], page consultée le 11 octobre 2015: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/7441/344100PAPER0Me101Official0use0only1.pdf?sequence=1>

dissemblance avec le premier modèle en ce qui a trait à l'implication des locaux dans le processus de réalisation. Audet (2008) aborde dans le même sens, où l'approche *Bottom-Up* doit être primée à 100% dans le fonctionnement des ONG. Pour cet auteur, les besoins doivent être identifiés par les communautés, ne laissant aux organisations qu'un droit de regard sur le fonctionnement des projets. C'est donc une manière de désoccidentaliser les pays bénéficiaires par l'émergence d'une gestion tenue essentiellement par les locaux (Larzillière et Micheletti, 2010).

1.13.3 Désoccidentaliser l'humanitaire

L'aide humanitaire est aujourd'hui dominée par un modèle d'organisation, de financement et de visibilité opérationnelle des pays occidentaux. En soi, le modèle de base exprime désormais ses limites en terme de crédibilité sur son indépendance et son efficacité. Devant ce besoin urgent d'évolution et d'adaptation, les ONG doivent implicitement accepter le principe d'une certaine forme de «désoccidentalisation». Car selon Micheletti (2010), nous avons un nouveau défi, celui d'imaginer un humanitaire de demain qui ne sera pas un simple décalque du modèle dont nous sommes porteurs: «Désoccidentaliser l'aide humanitaire, c'est en effet sortir de la logique des intérêts des grandes puissances occidentales dont nous pourrions en certaines circonstances apparaître comme les éclaireurs masqués ou les voitures balais.» (Paragraphe 16) Ainsi, plusieurs approches ont été initiées ces dernières années, ayant comme prémisses la cogestion des projets par les locaux.

Parmi les approches initiées par les ONG ces dernières années, nous avons pu assister à l'émergence des programmes SWAp, ou *Sector Wide Approach*³⁸, qui prônent un changement dans les mécanismes d'allocation de l'aide. Selon Audet (2008), un SWAp permet de canaliser l'ensemble des fonds attribués à un secteur en développement en soutenant une politique cohérente pouvant s'appliquer à l'ensemble du secteur. Ainsi, les pays récipiendaires

³⁸ Traditionnellement, l'aide aux pays en voie de développement a été fournie sous la forme de projets autonomes, chacun financé par son propre donneur. Dans les années 90, cette approche a commencé à attirer la critique, notamment par le fait que l'ensemble des projets sont pilotés par les donateurs (reflétant ainsi les besoins des donateurs plutôt que les priorités même du pays). En réponse à cette critique, la communauté internationale s'est mobilisée afin de créer l'approche SWAp. Sous cette approche, les fonds du projet contribuent directement à un parapluie spécifique d'un secteur, et elle fait appel à un partenariat dans lequel les organismes gouvernementaux et les agents au développement développent une relation basée sur une meilleure interaction. Source : WORLD HEALTH ORGANIZATION <http://www.who.int/trade/glossary/story081/en/#>

sont invités à établir une liste de besoins clairs pour que chacun puisse bénéficier de l'aide requise.

Si l'approche *Bottom-Up* semble avoir une réputation favorable, des résultats concrets doivent tout de même réussir à prouver son efficacité. L'étude menée par le Comité d'Aide au Développement permet de mettre en lumière les dernières recherches effectuées sur le sujet.

1.13.4 Une approche participative dans un modèle de gestion ascendant

Une récente étude du CAD sur l'évaluation de l'aide³⁹ a fourni des éléments permettant d'établir un lien entre la participation et l'efficacité des activités des ONG. Les résultats démontrent que 90%⁴⁰ des projets ont atteint leurs objectifs. Par contre, les retombées pour les pauvres semblent incertaines, surtout parce qu'il est complexe de mettre en évidence une amélioration manifeste. Dans cette même étude il apparaît que si les ONG parviennent à toucher les pauvres, ces projets ne suffisent pas à eux seuls à tirer ces gens de leur misère.

Le taux de réussite tient avant tout au fait que les programmes font appel à la participation des bénéficiaires. Michel (1998) mentionne le caractère participatif des projets comme étant un facteur clé de succès de l'efficacité des projets: «La leçon que doivent manifester en tirant les partenaires extérieurs est qu'il faut privilégier les programmes qui répondent à des besoins précis et qui reposent sur une participation directe des bénéficiaires» (Michel, 1998).

Nous savons qu'il existe une multitude d'études qui mettent en évidence des défaillances sur le plan de la participation de la part des ONG, dont les projets reposent encore trop souvent sur une approche *Top-Down*, ne laissant que très peu de place à la participation. Toutefois, le rapport de l'OCDE de 1998 mentionne qu'à la lecture de ces études, la

³⁹ Source: OCDE. «Approche méthodologique pour les évaluations de l'aide budgétaire: Réseau du CAD sur l'évaluation du développement», [en ligne], page consultée le 11 octobre 2015: http://www.oecd.org/dac/evaluation/Approche%20methodologique_aide%20budgetaireFINAL.pdf

⁴⁰ Source: OCDE. «Approche méthodologique pour les évaluations de l'aide budgétaire: Réseau du CAD sur l'évaluation du développement», [en ligne], page consultée le 11 octobre 2015: http://www.oecd.org/dac/evaluation/Approche%20methodologique_aide%20budgetaireFINAL.pdf

participation, aussi intense soit-elle, ne saurait compenser totalement les erreurs de gestion commises dans l'élaboration des projets. La participation semble plutôt être un facteur qui, joint à d'autres, tend à renforcer les chances de réussite des projets.

1.13.5 *Bottom-Up* et *Top-Down* : l'émergence d'un modèle hybride

À la lecture des modèles utilisés par les ONG, nous pouvons dire qu'il y a trois catégories au niveau de leurs approches fonctionnelles. Premièrement, il y a celles qui suivent une approche purement *Bottom-Up* ; deuxièmement, celles qui suivent une approche purement *Top-Down* ; et enfin, celles qui suivent une combinaison des deux. Laissant de côté les ONG qui ont une orientation purement descendante, Panda (2005) a décelé grâce à son étude, une nouvelle catégorisation permettant d'accueillir un modèle de données plus complexe. À partir de cette nouvelle catégorie, les données analysées ont été classifiées de trois façons : 1) radicales ; 2) conformistes et ; 3) proactives.

L'approche radicale pourrait être définie comme une situation où les ONG sont en mesure de mobiliser les gens à prendre part à des formes violentes d'action collective, que ce soit par l'entremise de grèves, manifestations, protestations, etc., afin de répondre à leurs demandes. L'approche conformiste peut être définie comme celle qui encourage et mobilise les gens aux activités du projet, en tout ce qui a trait à sa formulation, sa mise en oeuvre et sa maintenance. Ces ONG croient au fonctionnement basé sur la coopération. Partant de cette idéologie principale, elles créent diverses institutions qui peuvent être en mesure de soutenir les différents projets après leur retrait. Finalement, l'approche proactive se réfère à une forme d'approche de type *Bottom-Up* qui préconise une action rapide et radicale. Ici, l'ensemble de leurs projets sont basés sur la sensibilisation. Ces ONG encouragent donc les gens à organiser des manifestations et des grèves, mais pas d'une manière violente. Ils ne montrent aucune hésitation à obtenir de l'aide des organismes gouvernementaux, et croient avoir un impact plus fort et durable en impliquant les gens en grand nombre dans leurs activités.

Sur une étude faite auprès de 35 ONG, Panda (2005) constate que 35% d'entre elles sont proactives, 46% conformistes et 19% sont radicales. La catégorisation de ces ONG au moyen

de l'approche *Bottom-Up* permet donc une meilleure compréhension de ce modèle en pleine effervescence.

Plusieurs années plus tard, des milliers de projets ont été réalisés, et le bilan s'avère ambigu. Sanyal (2006) soupçonne l'incompréhension des articulations entre les dynamiques locales et les parties plus formelles. Selon lui, même si certaines initiatives partant de la base ont un potentiel considérable, elles doivent tout de même prendre en compte la collaboration de certains acteurs, formels ou informels.

L'approche *Bottom-Up* énoncée précédemment permet d'éclaircir une manière d'explorer et de véhiculer un système de coopération qui fut préconisée par ses utilisateurs depuis plusieurs années. Parmi les différents principes véhiculés pour sortir les gens de la pauvreté, un modèle fut renommé de part et d'autre autant par son potentiel que par sa praticabilité. Dans cette prochaine section, nous aborderons comment plusieurs ONG ont tenté de transmettre ce remède à leurs bénéficiaires.

1.14 Aide internationale et développement économique : la naissance du microcrédit

Si plusieurs mécanismes informels de prêts et d'emprunts semblent exister depuis plusieurs millénaires, ce n'est qu'au milieu des années 1970 qu'apparut concrètement la microfinance « moderne » que l'on connaît aujourd'hui. Ce principe d'emprunt populaire a été largement répandu grâce au Dr Muhammad Yunus, alors professeur d'économie à l'université de Chittagong au Bangladesh.

Celui-ci tentait désespérément de trouver réponse à la famine qui s'abattait sur son pays. À travers la visite de plusieurs villages bangladais, il tomba sur un groupe de 42 femmes à Jorba, fabriquant des tabourets en bambou. Parce qu'elles n'avaient pas de fonds propres pour acheter la matière première, elles avaient conclu un marché avec des commerçants locaux qui leur avançaient les fonds en échange de quoi elles devaient leur vendre les tabourets à un prix à peine plus élevé que la matière première. Le professeur Yunus fut surpris de découvrir que le montant des besoins de ces 42 femmes pour développer leurs activités totalisait 27\$. Il leur prêta alors l'argent de ses propres poches, sans intérêt, afin qu'elles se sortent de cet

endettement avec les marchands locaux qui au bout du compte ne leur apportait que très peu de profits.

C'est ainsi que la Grameen Bank (banque du village) est née et popularisa le principe de microcrédit. Désormais, ces banques sont présentes dans plus de 50 000 villages, et compte plus de 6 millions d'emprunteurs. En 2006, le professeur a reçu le prix Nobel de la Paix. Inspirées par le succès de la Grameen Bank, de nombreuses institutions sont apparues par la suite, dont la plupart ont démarré par l'entremise de projets créés par des ONG. Ces activités ont d'ailleurs été financées par des subventions provenant de fonds publics et privés, attirant un nombre important de clients à mesure que leur viabilité s'établissait.

1.14.1 Portrait du microcrédit

La microfinance développée par les ONG s'est développée grâce à une grande notoriété autant chez les bénéficiaires que chez les occidentaux. Plusieurs chercheurs se sont alors interrogés quant aux différentes dimensions entourant le microcrédit.

Historiquement, le microcrédit s'est construit comme outil d'inclusion des exclus du système bancaire classique, offrant des services financiers à ceux qui ne peuvent pas offrir de garanties physiques ou qui résident dans des zones reculées, enclavées, isolées des services financiers (Fouillet, Guérin, Morvant-Roux, Roesch et Servet, 2007). Le but de la création de ces institutions de microcrédit est de servir les pauvres en apportant des ressources financières aux moins nantis. Ainsi, ces institutions tentent de solliciter des individus travaillant pour leur propre compte et qui manifestent un besoin d'épargne afin de développer leurs activités économiques. Morduch (1999) tente de préciser davantage :

«These institutions, united under the banner of microfinance, share a commitment to serving clients that have been excluded from the formal banking sector ; that economic and social structures can be transformed fundamentally by providing financial services to low-income households⁴¹» (p.1569)

⁴¹ Ces institutions, réunies sous la bannière de la microfinance, partagent un engagement à servir les clients qui ont été exclus du secteur bancaire ; ces structures économiques et sociales se transforment alors fondamentalement en fournissant des services financiers aux ménages à faible revenu.

Sur ces principes, la microfinance a rencontré un succès réel par l'entremise d'initiatives et de projets expérimentés dans de nombreux pays. La multiplication des projets a prouvé qu'il était possible de servir les «non-bancables». Afin de mettre en perspective les composantes de ce système financier, Wilson (2002) propose différents principes directeurs, tels que : 1) Assurer des services à la population pauvre ; 2) Lier les prêts à l'épargne ; 3) Assurer la viabilité financière des opérations et 4) Mettre en place des institutions financières locales permanentes.

Actuellement, les femmes constituent 60% des personnes les plus pauvres de la planète⁴². Ne possédant que très peu de ressources, elles convertissent les prêts et l'épargne en matériels productifs. Elles transfèrent aussi le revenu supplémentaire au bénéfice de leurs familles, comme le paiement des frais de scolarité de leurs enfants et les différentes dépenses liées au foyer. Selon l'auteur, trois facteurs contribuent au succès d'un programme de microcrédit. Tout d'abord, l'institution doit prioriser ce service aux clients les plus pauvres, en s'engageant à gérer pleinement ce projet. Ensuite, la conception du produit est essentielle afin d'assurer que les membres les plus pauvres de la communauté aient accès aux services financiers disponibles. Le petit montant du prêt initial tient compte des besoins du client le plus pauvre, et demeure assez réduit afin d'attirer des membres plus riches de la communauté. Finalement, l'institution doit être en mesure de pouvoir mesurer le degré de pauvreté selon son emplacement géographique. Puisque la pauvreté d'une personne est très relative et contextuelle, il faut être en mesure d'identifier les clients les plus pauvres.

Chaque personne épargne pour plusieurs raisons. Elle économise afin de répondre à des dépenses imprévues et tente de mettre de l'argent de côté pour régler les frais de scolarité. Les prêts quant à eux sont utilisés pour les mêmes fins que les économies, mais cet argent est redevable à son prêteur. Ainsi, le crédit lié à l'épargne aide les clients à créer des richesses au fur et à mesure qu'ils empruntent.

⁴² Source : OXFAM. «Autonomisation économique des femmes», [en ligne], page consultée le 17 janvier 2016 : <http://oxfam.qc.ca/decouvrez/nos-expertises/autonomisation-economique-femmes/>

Afin de pouvoir couvrir un grand nombre de personnes dans le besoin, l'institution se doit d'assurer la viabilité financière des opérations. Viabilité signifie surtout d'offrir une accessibilité aux clients ciblés, qui dans ce cas-ci, représentent des personnes dans le besoin. Cette viabilité passe par la réduction des coûts de transaction, l'offre de meilleurs produits et services répondant aux besoins des clients, et l'adoption de nouveaux moyens de servir les pauvres n'ayant pas accès à des services bancaires.

Finalement, pour créer des systèmes financiers viables, la mise en place d'institutions financières locales permanentes est nécessaire. En effet, les organisations chargées de gérer les projets de microcrédit doivent assurer une durabilité afin de fournir en permanence des services financiers aux clients.

D'autres auteurs (Lapenu, Zeller, Greely, Chao-Béroff et Verghaben, 2004) soutiennent les bases du fonctionnement énoncées par Wilson, en mettant l'accent sur le principe de solidarité, et sur la façon dont les services doivent être rendus, de façon à assurer une certaine proximité avec les bénéficiaires. Les facteurs de succès énoncés ci-haut semblent prometteurs quant à la praticabilité d'une organisation de microcrédit. Ces institutions ont généré un enthousiasme considérable ainsi que l'espoir auprès des personnes vivant dans une pauvreté extrême. Sur ces principes, le microcrédit a rencontré un succès réel, d'où sa renommée qui s'est généralisée à l'échelle mondiale. Les louanges faites au microcrédit ont généré tant d'ébahissement que sa contestation fut longtemps mise à l'écart. Désormais, cette pratique financière fait face à une vague de critiques.

1.14.2 Les critiques du modèle

De part et d'autre, le microcrédit semble soulever certaines réticences quant à son efficacité. Par une récente étude ayant analysé plus d'une cinquantaine de projets microfinance en Inde, on remarque que le microcrédit ne peut se réclamer comme étant la solution «miracle», bien qu'il permette à certains ménages d'investir dans leurs petites entreprises. Une des raisons peut être que la taille moyenne de ces entreprises gérées par ce

groupe cible est minuscule (presque aucune d'entre elles ont un employé), qu'elles ne sont pas particulièrement rentables, difficile à développer compte tenu des compétences des entrepreneurs et de leurs conditions de vie (Banerjee, Duflo, Glennerster et Kinnan, 2014).

Dans une étude menée auprès de plusieurs projets de microfinance au Maroc, on constate que l'accès au microcrédit ne semble pas avoir d'effets perceptibles sur l'éducation, la santé ou bien l'*empowerment* des femmes (Crépon, Devoto, Duflo et Pariente, 2014). Le temps fait également partie d'une contrainte pour les bénéficiaires. La plupart des organismes de microcrédit exigent des remboursements sur une base hebdomadaire, et ce dès la première semaine (Cormon, 2012). Dans des domaines où les revenus apparaissent seulement après plusieurs mois (l'agriculture), les emprunteurs font face à de sérieux problèmes d'endettement.

1.14.3 Les femmes et le microcrédit

Devant ces multiples contraintes liées à l'utilisation de la microfinance, il semble que les femmes font face à certaines conduites parfois discriminatoires. Le problème a d'ailleurs été soulevé notamment lors de la conférence de Nairobi en 1985, où l'on note une présence de discrimination injustifiable à l'égard des femmes à l'occasion de leurs demandes d'accès au crédit, souvent indispensable pour développer leur production. Derrière l'aspect charitable de ces projets de microfinance pour les femmes, on remarque que les taux d'intérêt sont très élevés, parfois plus que le taux du marché, aggravant du coup l'endettement de celles-ci. Pourtant, le microcrédit n'est pas le seul moyen de procéder à de l'investissement. Il existe dans le monde un ensemble de système d'épargne, notamment en Afrique sous la forme de Tontines, qui permettent aux femmes de disposer d'argent liquide quand elles en ont besoin (Peemans Pouillet, 2000). Si la possibilité d'obtenir d'autres alternatives est présente, il n'en reste pas moins que l'angoisse de devoir rembourser la dette par tous les moyens ne fait qu'alourdir la charge qui pèse sur les femmes.

1.15 L'*empowerment*

Bien que cette recherche porte sur les apports et limites de l'action humanitaire occidentale dans les pays en voie de développement, nous nous centrerons principalement sur

le cas étudié, celui des femmes Masaai en Tanzanie. Par conséquent, l'autonomisation des femmes en Afrique devient dès lors un élément crucial à évoquer.

Lors d'une étude effectuée par Elisabeth Marteu en 2011 auprès de l'association des femmes bédouines du Néguev en Israël sur les notions de féminisme dans les stratégies d'extraversion, trois projets centraux apparaissent comme caractéristiques des priorités actuelles de cette association : travail, éducation et responsabilisation des jeunes femmes. Lors de leurs interventions auprès des bénéficiaires, le dialogue s'installe autour de l'amélioration du statut de la femme arabe bédouine, mais dans le respect de la routine quotidienne des femmes, sans bousculer leur mode de vie traditionnel et les valeurs familiales. Lorsqu'il s'agit de traduire ses propos en anglais, c'est immédiatement l'expression «*women's empowerment*» qui est employée.

C'est précisément ce qui distingue la notion d'*empowerment* : l'adaptation de la définition qu'on en fait dans un rapport contextuel. Ainsi, il devient très complexe d'adopter une définition pouvant s'harmoniser à l'ensemble des communautés. En fait, ce terme d'*empowerment* est utilisé d'une manière si large qu'il perd souvent son sens. Il n'existe d'ailleurs pas véritablement de consensus clair autour de sa signification. On peut alors se questionner sur cette imprécision qui, par sa définition nébuleuse, permettrait de réunir de nombreux partisans. Toutefois, il serait pertinent de démêler les différentes définitions attribuées, tout en apportant un bref apport historique.

1.15.1 Conception historique

En réalité, l'*empowerment* n'est pas un nouveau concept. Durant les années 70, les femmes développent une certaine prise de conscience concernant leur apport dans le processus de développement. Dans le Sud, et principalement en Amérique latine, les mouvements féministes revendiquent l'*empowerment* en mettant l'accent sur le pouvoir que les femmes peuvent acquérir sur elles-mêmes en renforçant l'estime de soi ainsi que sur leur pouvoir collectif à la base des changements sociaux, notamment dans les rapports hommes/femmes. C'est à partir de 1985 que les mouvements féministes du secteur populaire en Amérique latine vont revendiquer la notion de prise de pouvoir, en mettant l'accent

principalement sur le renforcement de la confiance en soi ainsi que l'estime de soi. Ces mouvements sont rapidement critiqués par plusieurs analyses qui présentent les femmes en situation de « non-pouvoir », jugées trop victimaires pour lutter pour une transformation progressive de leur situation (Falquet, 2003). Concrètement, l'*empowerment* des femmes devrait avoir lieu grâce à un meilleur contrôle qu'obtiendraient les femmes sur les ressources matérielles et non-matérielles, tout en élevant leur estime d'elles-mêmes (Moser, 1989). On peut alors remarquer deux principaux obstacles auxquels cette démarche se heurte, c'est-à-dire l'idée de possession de pouvoir, ainsi que la question des ressources matérielles.

Aujourd'hui, les plus importantes organisations supra-étatiques s'impliquent sérieusement dans cette cause, et il semble que le Pacte mondial des Nations Unies fondé en 2000 initie les premiers gestes. Celui-ci invite les entreprises à adopter, soutenir et appliquer dans leur sphère d'influence un ensemble de valeurs fondamentales, dans les domaines des droits de l'Homme, des normes de travail et de l'environnement, ainsi que de lutte contre la corruption⁴³. Dans la même année, l'ONU a fait de l'égalité des genres et de l'autonomisation des femmes le troisième des huit Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) en faveur de la lutte contre la pauvreté et du développement humain⁴⁴.

Les nombreuses protestations à travers le globe désignent l'arrivée d'un tout premier code de conduite centré spécifiquement sur l'autonomisation⁴⁵ des femmes. Ainsi en 2004, *Les principes de Calvert* pour les femmes ont été élaborés en partenariat avec l'UNIFEM⁴⁶ en tant

⁴³ Le Pacte mondial des Nations Unies est à la fois une plateforme politique et un cadre pratique pour les entreprises qui se sont engagées à avoir des pratiques d'affaires durables et responsables. En tant qu'initiative de leadership multipartite, le Pacte mondial cherche à aligner les activités et stratégies des entreprises avec dix principes universellement acceptés dans les domaines des droits de l'homme, du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption, ainsi qu'à catalyser les actions pour appuyer les objectifs généraux des Nations Unies. Avec ses plus de 7.000 signataires dans plus de 135 pays, il s'agit de l'initiative volontaire de responsabilité des entreprises la plus importante au monde. Source: LE PACTE MONDIAL. «Les dix principes», [en ligne], page consultée le 28 octobre 2015: <http://www.un.org/fr/globalcompact/principles.shtml>

⁴⁴ Source : ONU. «Objectifs du millénaire pour le développement et l'après-2015 : Objectif 3», [en ligne], page consultée le 31 octobre 2015 : <http://www.un.org/fr/millenniumgoals/gender.shtml>

⁴⁵ Selon le «lexique de l'égalité» contenu dans les principes d'autonomisation des femmes du UN women, l'autonomisation signifie qu'un individu -femme ou homme- a les moyens de contrôler sa propre vie. Autrement dit, il est en mesure de décider ce qu'il veut faire, acquérir des qualifications, renforcer sa confiance en soi, résoudre ses problèmes, et développer son autosuffisance. Il s'agit donc à la fois d'un processus et d'un résultat.

⁴⁶ L'UNIFEM est le Fonds de développement des Nations Unies pour la femme créé en 1976. Il appuie techniquement et financièrement les programmes et stratégies novatrices visant à promouvoir l'autonomisation de la

que premier code de conduite des entreprises exclusivement centré sur l'autonomisation et la promotion des femmes et l'investissement dans celles-ci au niveau mondial⁴⁷.

En juillet 2010, les Nations Unies développent une agence prônant l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, UN Women. L'UNIFEM de son côté, associé au Programme des Nations unies pour le développement (PNUD), se centre davantage sur la participation de la femme à la vie économique et politique dans les pays en voie de développement.

Somme toute, l'énumération de ces grandes entités non gouvernementales illustre leur mandat principal qui vise le même rayonnement, celui de donner aux femmes les moyens de participer pleinement à la vie économique dans l'ensemble des secteurs.

1.15.2 Précisions du concept d'*empowerment*

De par le manque d'homogénéité dans le concept d'*empowerment*, il y a sujet à débat au sein de la communauté scientifique. Dufort et Guay (2001), cités par Pellerin (2006), définissent la notion d'*empowerment* comme une tentative d'élargissement de l'ensemble des actions possibles, individuellement et collectivement, afin d'exercer un plus grand contrôle sur sa réalité et sur son bien-être. Ainsi, Pellerin (2006) rajoute que cette notion doit être liée à des caractéristiques personnelles, des actions et des relations avec son milieu.

On se rend compte que ce sont lors des périodes de protestation et de revendication de leurs droits que les mouvements sociaux, tels que la défense des Noirs, des homosexuels, et des femmes se sont appropriés ce concept, mais avec une certaine déviance. Les mouvements sociaux mettent l'accent sur *l'empowerment* en tant que pouvoir d'influence, c'est-à-dire comme outil de modification des rapports sociaux pour arriver à une distribution plus équitable des ressources entre les différents groupes (Le Bossé, 2004). D'ailleurs, certains

femme et à assurer l'égalité entre les sexes. Plaçant la promotion des droits fondamentaux des femmes au centre de toutes ses initiatives, l'UNIFEM se focalise sur la réduction de la pauvreté des femmes; la fin de la violence contre les femmes; l'inversion de la prolifération du VIH/sida parmi les femmes et les filles; et la réalisation de l'égalité des sexes au niveau de la gouvernance démocratique en temps de paix comme en temps de guerre. Source : www.unifem.org

⁴⁷ Source : UNIFEM. «Principes d'autonomisation des femmes: pour l'entreprise aussi, l'égalité est une bonne affaire», [en ligne], page consultée le 28 octobre 2015: http://www.endvawnow.org/uploads/browser/files/Womens%20Empowerment%20Principles_fr.pdf

auteurs perçoivent l'*empowerment* comme une manière d'évacuer les inégalités et d'alourdir le fardeau des groupes discriminés (Allen et Barr, 1990).

Parmi les multiples définitions, où de multiples positions divergentes surgissent, il est possible de retrouver certains points similaires. Le Bossé et Lavallée (1993) constatent que la notion d'*empowerment* fait référence à des caractéristiques individuelles, comme le sentiment de compétence personnelle, de même que des caractéristiques liées à l'action ainsi qu'aux relations avec son environnement, ce qui d'ailleurs tend à être appuyé fortement par Pellerin (2006).

Outre le fait que sa signification réelle semble ambiguë, une problématique sérieuse se retrouve dans la façon de promouvoir l'*empowerment* en faisant abstraction de sa notion même, celle de l'acquisition de pouvoir. Cette dernière notion, prise dans les réflexions de Foucault (1980)⁴⁸, permet de l'identifier autour de quatre types distincts :

- Le pouvoir sur (domination, subordination, résistances)
- Le pouvoir de (capacité de prendre des décisions et d'accomplir des choses)
- Le pouvoir avec (solidarité, mobilisations collectives)
- Le pouvoir intérieur (estime de soi, changements pour soi)

Ici, l'*empowerment* défini par plusieurs auteurs met l'emphase sur la prise de contrôle autour des trois derniers types de pouvoir (le pouvoir de; le pouvoir avec; le pouvoir intérieur), évinçant le principe du pouvoir dominant. Ce comportement est d'ailleurs tout à fait légitime, puisque la modalité première de l'*empowerment* est liée à un allègement de la vulnérabilité des femmes par les hommes. Pourtant, ce principe pourtant primaire semble être laissé de côté par des organisations internationales, désireuses d'assurer la rentabilité financière de leurs activités en faisant promouvoir l'*empowerment*. Marteu (2011) explique cette divergence :

⁴⁸ Ce concept a été repris dans l'étude de Marteu menée en 2011, auprès des associations de femmes bédouines du Néguev. Source : MARTEU, Elisabeth. « Des usages de l'*empowerment*, du genre et du féminisme dans les associations de femmes bédouines du Néguev (Israël) », *Cultures et conflits*, [en ligne], 2011, paragraphe 14, page consultée le 30 octobre 2015 : <http://conflits.revues.org/18192>

«Une des critiques majeures faite à l'usage de l'*empowerment* réside justement dans leur focalisation sur une approche individuelle de la prise en charge (notamment économique) des femmes, dans une perspective du développement liée à la lutte contre la pauvreté, mais qui ne remet pas en cause les rapports de pouvoir et de domination entre les hommes et les femmes. Le terme d'*empowerment* perd ainsi toute sa dimension critique et s'éloigne de l'idée de « pouvoir » élaborée par les mouvements féministes. » (Paragraphe 13)

Cette omission dans la prise en charge des femmes par les organisations internationales dont la vocation est centrée sur l'autonomisation de celles-ci est un facteur préoccupant, notamment pour la praticabilité de leurs projets. En limitant l'*empowerment* à sa capacité d'action sans formuler de revendications profondes remettant en cause les rapports hommes-femmes (Mestrum, 2000), il est à se demander si la raison d'être des projets faisant la promotion de l'autonomisation des femmes est totalement légitime.

Considérant la confusion qui règne autour du concept de l'*empowerment*, plusieurs chercheurs se sont penchés sur la question. Mentionnons en amont l'étude de Shields menée en 1995 auprès de 15 femmes âgées entre 21 et 71 ans, dans le but de connaître leur perception respective de ce concept. L'étude a révélé que les femmes subissent l'autonomisation comme un processus expansif contenu selon 3 thèmes centraux : le développement de soi, la capacité de prendre des décisions ainsi que le développement de son réseau.

Nous pouvons citer Doise (1982), dont l'article met l'accent sur la signification de l'*empowerment* dans la vie personnelle des femmes, faisant appel au concept de façon purement individuelle. En effet, l'auteur s'attarde à l'*empowerment* comme expérience personnelle et à son organisation au niveau individuel (Doise, 1982). Moghadam (2007) quant à elle, aborde cette notion sous un angle social, où l'autonomisation des femmes est synonyme non seulement de meilleur accès à l'éducation et à l'emploi, mais aussi de progrès en matière de participation politique, d'expression culturelle et d'équité des droits.

À la lumière de ces études, et sachant qu'il nous est possible d'en mentionner davantage (Daman, 2001 ; Charlier, 2006 ; Hofman, 2004), nous pouvons noter une certaine lacune dans l'appropriation du contexte culturel dans lequel les femmes se retrouvent. Ainsi, les études

menées sur *l'empowerment* sont multiples et variées, mais celles entourant la dynamique socioculturelle semblent être négligées. Nous reviendrons plus en détail sur cette omission dans notre cadre conceptuel.

1.16 Récapitulatif des concepts énoncés

À travers la revue littéraire, il a été possible de reprendre les concepts clés entourant l'aide internationale occidentale vers les bénéficiaires du Sud. Afin de clarifier le terrain de notre recherche, nous avons préalablement démystifier l'aide d'urgence comme aide immédiate de l'aide au développement à long terme, où les programmes d'aide sont conçus séparément.

Nous avons tenté de préciser le concept de la pauvreté selon Canet (2013), où ses travaux apportent une dimension sociale et non seulement pécuniaire à la signification de la pauvreté. Quelques chiffres démontrent que le continent africain enregistre un nombre incalculable de crises humanitaires⁴⁹, dépassant de loin les continents d'Asie et d'Amérique du Sud. C'est d'ailleurs ce qui justifierait la présence considérable des organisations internationales.

Si l'aide internationale fut acclamée de part et d'autre pour sa contribution importante ainsi que pour la recherche de stabilisation et paix, certains s'entendent pour dire (Montoisy, 2006; Hours, 2008; Levasseur, 2010) que l'omniprésence des ONG du Nord se traduit par un véritable monopole occidental. La « bonne gouvernance » comporterait ainsi des critères occidentaux caractérisant l'aide humanitaire actuelle.

Nous avons évoqué l'émergence d'un troisième secteur, celui de l'économie sociale, nous basant sur des principes d'engagement volontaire et de solidarité mutuelle se dissociant ainsi du secteur financier traditionnel. L'entrepreneuriat social est donc apparu peu à peu, par

⁴⁹ Selon le rapport statistique du gouvernement du Canada des vingt principaux pays bénéficiaires de l'aide internationale, quatorze d'entre eux se retrouvent sur le continent d'Afrique. Source : AFFAIRES MONDIALES CANADA. «Rapport statistique sur l'aide internationale 2012-2013», [en ligne], page consultée le 11 mai 2016 : <http://international.gc.ca/development-developpement/dev-results-resultats/reports-rapports/sria-rsai-2012-13.aspx?lang=fra>

la création d'institutions à vocation essentiellement sociale dont le but était de venir en aide à certaines régions en matière de développement économique.

Les théories institutionnelles citées lors de la revue littéraire permettent de mettre le point sur la gestion globale d'une grande majorité d'institutions, à vocation sociale ou privée. Si l'approche descendante (Top-down) fut une approche prônée pendant une période considérable, c'est l'approche ascendante (Bottom-up) basée sur les attentes, les idées, les projets et les initiatives des populations locales qui semble donner réponse à l'insatisfaction face à une gestion bureaucratique traditionnelle. Par cette nouvelle démarche, la population et les acteurs locaux sont invités à s'exprimer et à participer aux différentes décisions en matière de développement, suivant leurs visions et leurs attentes.

En Afrique, la féminisation de la pauvreté demeure encore un problème aigu. Pourtant, la femme africaine personnifie peu à peu en l'Espoir : elle représente la force du continent mais aussi une opportunité. En effet, le taux d'entrepreneuriat féminin est plus élevé en Afrique que dans toute autre région du monde. Sachant que la femme est fortement ciblée par les organisations internationales, plusieurs projets émanent du «besoin» d'autonomiser davantage les femmes africaines.

Maintenant que les grandes dimensions que nous aborderons tout au long de notre recherche ont été explicitées à travers la revue littéraire, le prochain chapitre sera consacré à la réalisation d'un modèle théorique permettant d'explicitier des éléments prédominants de notre observation sur le terrain.

CHAPITRE 2 – LE CADRE CONCEPTUEL

Afin de réduire le nombre de variables indépendantes pouvant alourdir l'analyse, nous avons polarisé l'évaluation sur les bénéficiaires d'une seule ONG, KUWA Project située en Tanzanie du Nord. Notre modèle illustre donc de quelles manières concrètes le projet implanté pour les femmes Maasaï contribue et nuit tout à la fois à leur mode de vie traditionnel. Dans ce

chapitre, nous allons discuter de notre cadre conceptuel par la description de notre modèle théorique, des éléments qui le composent ainsi que des relations qui les lient⁵⁰.

2.1 Les lignes directrices de notre recherche

Nous élaborons dans le cadre de cette recherche une construction théorique. À l'instar d'un cadre conceptuel, notre modèle « représente l'arrangement des concepts et des sous-concepts construits pour asseoir théoriquement l'analyse ultérieure de l'objet d'étude » (Mace, 1998 : 45). Il permet donc le rapprochement entre la recension des ouvrages exposée précédemment dans le chapitre 1, et l'observation sur le terrain effectuée auprès de l'ONG concernée. Nous croyons que cette conjugaison permettra d'obtenir des apports importants quant à la problématique de recherche évoquée.

Le but de ce chapitre est de tenter de schématiser la recherche déployée, de manière à expliciter les éléments prédominants. En effet, les recherches de type qualitatif tentent de mettre en évidence des traits généraux à partir de l'étude détaillée d'un cas. Comme le souligne Van der Maren (1995), pour être efficace, la recherche par étude de cas doit être « multidisciplinaire dans la construction du cadre conceptuel et multimodale dans la constitution des données » (p.198). Nous devons donc faire appel à un ensemble large de théories et de disciplines contributives afin d'interpréter les données récoltées et ainsi construire des propositions de recherche pertinentes (Paquette, 2007).

Afin d'harmoniser la méthodologie employée dans le cadre de cette recherche, l'approche constructiviste développée par Piaget (1923) intervient de manière significative à l'intérieur du cadre théorique construit. En effet, cette position méthodologique signifie que :

« les connaissances que construit le chercheur à propos d'un objet de recherche sont elles aussi construites de manière dialectique en confrontant ses propres construits à ceux des participants à la recherche et aux construits déjà existants dans les champs théorique et empirique du domaine ». (Paquette, 2007 : 9)

⁵⁰ Prendre note que pour les chapitre 2 et 3 nous utiliserons le terme « chercheuse » pour faire référence à nous-mêmes.

Ainsi, cette approche nous permet de faire ressortir un des rôles substantiels du cadre théorique dans la recherche constructiviste, celle de la discussion des inférences et propositions conçues par le chercheur. Il est possible de souligner certaines contradictions, voire des incohérences ou même des écarts à l'égard des propositions de notre recherche, et inciter à pousser davantage la recherche d'informations.

2.2 Le modèle théorique

Le modèle théorique est établi à partir de la recension des écrits effectuée dans le premier chapitre. À l'instar de plusieurs modèles théoriques préconçus, nous pensons qu'il était préférable de procéder au développement d'un cadre théorique à l'image de notre recherche. C'est par la composition de plusieurs propositions pouvant soutenir ou non la recension des ouvrages exposée au premier chapitre qu'il nous a semblé logique de procéder à une composition unique de notre cadre conceptuel. À la lumière des données présentées et des différentes tensions identifiées, les résultats de notre recherche peuvent se présenter sous la forme suivante : la figure 2 présente le cadre théorique proposé pour cette recherche, et le tableau 3 les propositions de celle-ci.

FIGURE 2

Cadre théorique

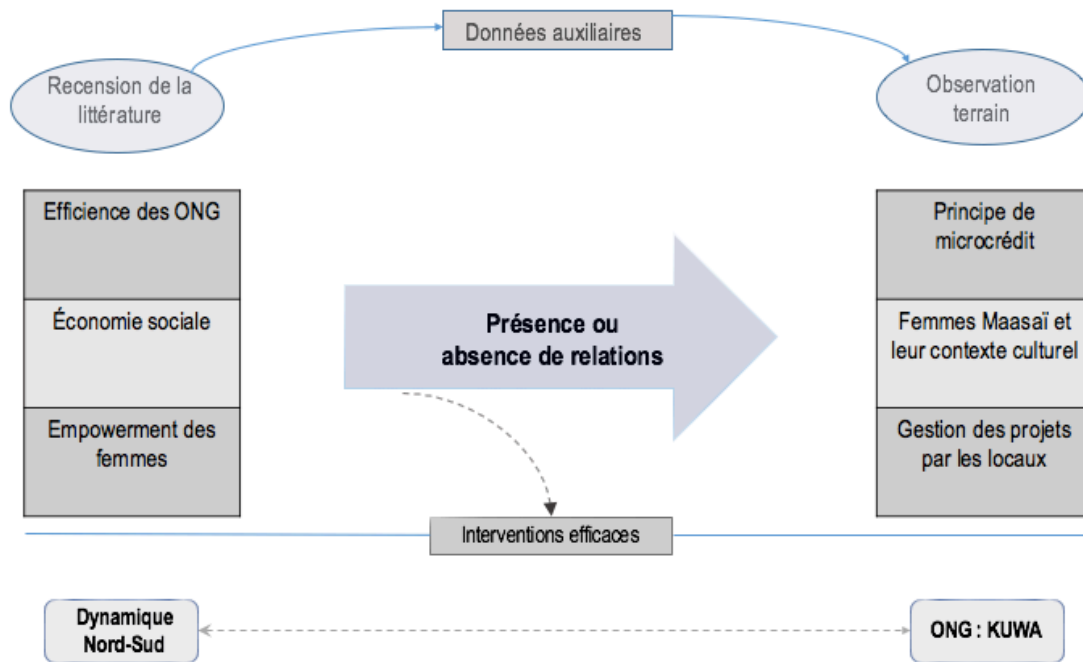


TABLEAU 3
Propositions de recherche

Il convient maintenant d'effectuer un rappel des fondements théoriques justifiant les

Proposition 1	L'efficacité des projets liés à l'entrepreneuriat auprès de femmes dans les pays en voie de développement dépend des objectifs de l'intervention et du degré de préparation et de professionnalisme des intervenants locaux.
Proposition 2	Les possibilités d'intervention d'un organisme occidental en matière de formation à l'entrepreneuriat auprès de femmes de pays en voie de développement sont considérablement atténuées par les diverses formes de minorisation que vivent ces dernières.
Proposition 3	La formation à l'entrepreneuriat local dispensée par les organismes occidentaux favorise la collaboration et la solidarité entre les différentes parties prenantes.

différentes propositions de recherche proposées. La présente section est donc consacrée à cet

exercice. Afin de conjuguer le cadre théorique et le développement des différentes composantes, les titres lors de la prochaine section resteront identiques à la figure 2.

2.2.1 Recension de la littérature

De toute évidence, scruter l'ensemble des ouvrages, articles, thèses et livres concernant l'efficacité des ONG relève de l'impossible. Néanmoins, une exploration des plus grands ouvrages aura été nécessaire afin de procéder à la composition d'une question de recherche. La dimension critique revêt alors d'une grande importance, et ce afin de déterminer quels savoirs peuvent être considérés comme pertinents, et où se situent les points de fragilité actuels auxquels il faut consacrer ses efforts.

Trois champs d'exploration s'inscrivent étroitement au sein de la dynamique Nord-Sud étudiée soit : l'efficacité des ONG, le concept d'économie sociale méritant une certaine précision compte tenu de l'abondance de définitions s'y rattachant, ainsi que l'*empowerment* des femmes, un concept étudié en profondeur lors de cette recherche.

2.3 La dynamique Nord-Sud

Dans un contexte de rapports de pouvoir inégaux, quelques auteurs en coopération internationale ont insisté sur l'inconstance des pratiques managériales des Occidentaux envers les pays du Sud. Bien que certains d'entre eux ne tiennent pas compte du processus de construction de ces relations (Hours, 2002 : Bazin et Levasseur, 2010), d'autres auteurs (Philips, Lawrence et Hardy, 2000) focalisent leur attention autour de la réussite de certaines relations de partenariat, où ces relations représentent un compromis qui intègre les rapports de pouvoir. C'est sous cette dernière approche que nous tenterons de considérer la pertinence des données recueillies pour une meilleure compréhension générale de la dynamique Nord-Sud que nous cherchons à étudier, où cette dynamique est abordée à travers le prisme de KUWA et de l'*empowerment* des femmes Maasaï.

2.3.1 L'efficacité des ONG

La prolifération des ONG dans les dernières décennies a soulevé de nombreuses préoccupations quant à leur évaluation, leur coordination ainsi que leur efficacité. Comme l'écrit Alain Piveteau (2004), leur impact doit être étudié en termes de capacité de perdurer (pérennité et soutenabilité). L'auteur affirme que si l'on reconnaît les ONG comme étant des organisations à part entière se situant entre les secteurs privés et publics, ce qui est le cas, elles se doivent d'être analysées comme telles afin d'évaluer la qualité de leurs opérations.

Dans le cadre de cette recherche, il sera question de se concentrer davantage sur l'apparition d'un modèle prôné par plusieurs ONG. Il s'agit du modèle *Bottom-Up*, développé lors de la recension des ouvrages. Globalement, cette approche consiste à faire des bénéficiaires les principaux investigateurs du processus de leur propre développement. En d'autres mots, les besoins doivent être identifiés par la population locale et il leur incomberait de s'assurer de la bonne gestion du projet en question. Pour leur part, les ONG dans ce contexte n'ont qu'un droit de regard sur la situation. Si l'efficacité est l'objectif essentiel d'une organisation, il est évident que dans le contexte d'une économie à caractère social, il y a présence de plusieurs enjeux organisationnels spécifiques.

2.3.2 Économie sociale

Dans les sections précédentes, nous avons vu que l'émergence du concept d'économie sociale dans les dernières décennies a grandement influencé l'apparition des ONG et surtout, leur a permis d'acquérir une certaine notoriété au sein de la communauté internationale. Considérant l'ampleur de la littérature entourant la notion d'économie sociale, et en fonction de notre problématique générale de recherche, nous avons retenu la définition d'économie sociale que propose Anheier (2014), car c'est elle qui nous semble dépeindre l'ensemble des termes connexes à caractère social pouvant entourer le secteur à but non-lucratif. Ces termes principaux se segmentent ainsi :

- L'engagement envers autrui ;
- La compassion pour des individus en dehors de sa famille immédiate ;
- Le soin de sa communauté ;
- Le patrimoine ;

-Les préoccupations pour les générations futures. (p.6)

Ainsi, c'est sous ces angles d'approche que cette recherche tentera de baser les données récoltées, afin de lier la théorie à l'expérimentation. De cette façon, nous serons en mesure de détecter les différentes formes de pratiques de l'économie sociale qui permettent aux femmes africaines d'aller au-delà de leur vulnérabilité.

2.3.3 Empowerment des femmes

Durant cette recherche, le double rôle joué par la chercheuse (à la fois observateur et sujet) a permis d'explorer les activités génératrices de revenus entraînant à la fois une augmentation de l'*empowerment* individuel et collectif des femmes ainsi que le développement de leurs communautés. Les femmes africaines sont des agents incontournables du changement par le biais d'actions individuelles, mais surtout collectives. Les regroupements féminins constituent non seulement un lieu pour acquérir une certaine autonomie économique, mais un véritable espace de liberté et d'échange qui leur permette de sortir de l'isolement, d'acquérir des compétences, d'avoir plus d'estime de soi en tant qu'individu à part entière au même titre qu'un homme dans une société à forte dominance patriarcale, à l'exemple des Maasaï. Le renforcement et l'acquisition de pouvoir par les femmes est un concept qui a définitivement intégré le discours politique sur la lutte contre la pauvreté, où cette autonomisation est aujourd'hui au cœur de la rhétorique sur la participation des femmes au développement.

La notion d'*empowerment* devient très complexe dans la mesure où l'on doit tenter d'y apporter une définition claire compte tenu du rapport contextuel évoqué. D'ailleurs, il est à se demander si cette pluralité d'explications pourrait permettre d'attribuer une plus grande valeur à ce concept. L'étude de Marteu (2011), inspirée par les réflexions de Foucault (1980) sur les différentes notions de pouvoir, met l'accent sur le qualificatif dominant de l'*empowerment*. En effet, une approche possible de la notion de pouvoir est celle de la capacité à faire des choix. Or, à l'inverse, «être exclu du pouvoir implique alors d'être privé de choix» (Kabeer, 2002 : 2). Ainsi selon l'auteur, la naissance de l'*empowerment* proviendrait d'un processus par lequel les personnes dépourvues de la capacité à faire des choix en arrivent à acquérir cette capacité.

Autrement dit, il s'agit du développement de la capacité à faire des choix de vie stratégiques dans un contexte qui ne favorise pas le développement de cette capacité.

Puisque l'*empowerment* nous a semblé évoquer cette capacité d'acquérir ce pouvoir de faire des choix, nous nous sommes penché sur les travaux de l'économiste et philosophe Amartya Sen (1980 ; 1984 ; 1985), pionner de «l'approche par capacités⁵¹», que la philosophe Martha Nussbaum (1988 ; 2000 ; 2003 ; 2007 ; 2011) ainsi qu'un nombre croissant d'autres chercheurs à travers les sciences sociales ont considérablement développée. Amartya Sen parle de «capabilités», l'ensemble des fonctionnements potentiellement accessibles à une personne, que ceux-ci soient réalisés ou non. Martha Nussbaum (2007) à son tour, parle de «capabilités humaines» :

«(...) what people actually are able to do and to be, in a way informed by an intuitive idea of a life that is worthy of the dignity of the human being. I identify a list of *central human capabilities*, arguing that all of them are implicit in the idea of a life worthy of human dignity.» (p.70)

La théorie de Martha Nussbaum, dans la ligne de Amartya Sen, accorde à chaque personne le droit de réaliser sa ou ses capacités. Pour l'auteur, il s'agit de répondre à la question : «Qu'est-ce que cette personne est capable de faire et d'être?» (p.39) c'est-à-dire un ensemble de possibilités, de libertés de choisir et d'agir. Il ne s'agit donc pas simplement des capacités dont une personne est dotée, mais «des libertés ou des possibilités créées par une combinaison de capacités personnelles et d'un environnement politique, social et économique» (p.39)

L'approche par les capacités prétend que la liberté d'atteindre le bien-être est une question sur ce que les gens sont capables de faire et d'être, et donc le genre de vie qu'ils sont effectivement en mesure d'obtenir. L'approche par les capacités est généralement conçue comme un cadre souple et polyvalent, plutôt qu'une théorie précise du bien-être. Nussbaum propose alors une liste de dix capacités dites centrales définissant un seuil minimum de capacités sur lesquelles on peut s'appuyer. Ces dix capacités sont les suivantes :

⁵¹ Le mot « capacité » est traduit directement de l'anglais « capability », d'où son absence dans le dictionnaire de la langue française.

- La vie ;
- La santé du corps ;
- L'intégrité corporelle ;
- Les sens (associés à l'imagination et la pensée) ;
- Les émotions (le développement émotionnel dénué de peur et d'angoisse) ;
- La raison pratique (engager une réflexion critique sur sa propre vie) ;
- L'affiliation (empathie, base sociale de respect de soi) ;
- Les autres espèces (vivre en relation avec des animaux et des plantes) ;
- Le jeu (possibilité de rire, jouer, avoir du plaisir) ;
- Le contrôle sur son environnement (liberté d'expression et d'association).

(p.76, traduction libre)

Ce qui semble intéressant dans cette approche pour l'élaboration de notre recherche, c'est le principe de potentialités, de capacités potentielles à réaliser. C'est par la recherche terrain effectuée auprès des femmes Maasaï qu'il sera possible de faire ressortir les concepts de Nussbaum auprès de ce regroupement féminin.

Kabeer (2002) intervient dans ce processus qui, selon elle, s'établit autour de trois dimensions interdépendantes qui définissent les choix. Ces trois dimensions sont les ressources, la capacité d'action, et les résultats. Par cette interdépendance qui les relie, les résultats peuvent se traduire à un certain moment en tant que ressources, ou bien en une capacité d'action, et mènent donc à une meilleure capacité à faire des choix.

Nous avons tenté de récapituler les trois grands champs d'exploration contenus dans la revue de littérature en lien avec cette recherche. Dans la prochaine section, nous tenterons de faire le point sur les différentes formes que peuvent prendre les recherches déployées lors de la récolte de données en observation terrain.

2.4 La problématique de recherche

La meilleure définition de ce qu'est une problématique de recherche de par sa simplicité et son ingénuité semble avoir été soulevée par Popper (1979) :

« [...] la connaissance commence par la tension entre savoir et non-savoir : pas de problème sans savoir – pas de problème sans non-savoir. » (p.76)

C'est à cette jonction entre la notion de savoir et de non-savoir qu'une problématique de recherche est née. Par l'acquisition d'une multitude d'informations colligée dans différents éléments textuels (ouvrages, articles, rapports), il a été possible d'approfondir la problématique centrale qui relie la dynamique Nord-Sud et de développer une réflexion en lien avec cette dynamique.

À la lumière des articles recensés dans notre revue de littérature, il semble opportun de supposer qu'il existe une certaine relation entre ces trois concepts prééminents, soit le principe de microfinance dans un pays du Sud, le contexte culturel à l'égard des femmes issues d'une tribu Maasaï, ainsi que l'opérationnalisation des projets mis en place grâce aux intervenants locaux. Dans cette prochaine section, nous expliciterons l'ensemble des concepts présentés à l'intérieur de ce cadre théorique.

2.5 L'observation sur le terrain

Tel qu'énoncé dans la méthodologie, l'observation participante implique de la part du chercheur une immersion active dans son terrain. Bodgan et Taylor (1975) apportent une définition intéressante de l'observation participante :

«[...] est une recherche caractérisée par une période d'interactions sociales intenses entre le chercheur et les sujets, dans le milieu de ces derniers. Au cours de cette période, des données sont systématiquement collectées (...)» (p.34)

Ici, l'implication dans un terrain peu connu semble justifier le recours à l'observation participante. Pour Pfadenhauer (2005), l'interprétation des données obtenues et des expériences vécues appelle une analyse de type phénoménologique. En tant qu'observatrice, nous avons donc tenté de nous immerger personnellement dans la vie des femmes Maasaï, dans le but de partager leurs expériences. Au cours de ce séjour de plus de deux mois, nous avons pu colliger des données provenant de plusieurs sources, soit l'observation participante, les entretiens

ethnographiques, et les entretiens de terrain. C'est par l'entremise des informations recueillies pendant ce séjour, et en nous appuyant sur la théorie en tant que référence, qu'il fut possible d'avancer certaines allégations mentionnées précédemment. C'est ce que nous tenterons d'expliquer davantage durant les prochaines sections.

2.6 L'ONG concerné : KUWA

Nous avons illustré l'ensemble des propositions construites à partir des différentes méthodes de recherche au sein de l'ONG ciblée. L'ensemble des propositions lors de cette recherche ont été développées par une observation participante auprès d'une ONG située en Tanzanie du Nord, nommée KUWA⁵². Tel que mentionné lors des sections précédentes, cette organisation à but non-lucratif tente de bâtir des solutions efficaces et durables, en misant sur différents objectifs désirant être atteints à moyen et long terme. Ainsi, l'analyse des résultats a été permise par les données récoltées lors du séjour.

2.6.1 Microfinance

Quelques années après la fondation de la Grameen Bank au Bangladesh, le fondateur du microcrédit Muhammad Yunus fait face à de grandes vagues de contestations à l'égard de cette méthode financière qui semble créer des effets pernicioeux pour les emprunteurs. Bien qu'elle semble avoir été bénéfique pour un nombre très important de personnes⁵³, certains accusent la microfinance d'être basée sur une fausse prémisse attrayante, qui reflète une vision néolibérale du monde.

Cette critique formulée à l'égard du microcrédit nous a servi de pierre d'assise lors de nos observations auprès des femmes Maasaï. En effet, c'est grâce à cette démarche d'observation que nous avons cherché à mieux comprendre si les projets générés par les ONG en matière d'entrepreneuriat et de microfinance sont atténués ou non de par les formes de minorisation vécues par ces femmes.

⁵² Par souci de confidentialité, le nom de l'ONG restera confidentiel pour cette recherche. KUWA signifie «en devenir» dans la langue swahili de Tanzanie.

⁵³ La Grameen Bank dispose maintenant près de 1 400 succursales et travaille dans plus de 50 000 villages. Depuis sa création, elle a déboursé 4,69 milliards de dollars de prêts.

Source : GILBERT, Valérie. «Étude de la Grameen Bank : Le microcrédit au Bangladesh comme moyen d'empowerment», *UQAM : Recherche sur la gouvernance et l'aide au développement*, 2009.

2.6.2 Les femmes Maasaï

De nos jours, les Maasaï représentent sans doute un des peuples les plus marginalisés du monde, toutes populations confondues. On les différencie certainement par leur retrait de la civilisation, mais également pour leur modèle sociétal à caractère patriarcal dominant. En effet, de nombreuses disparités existent entre les hommes et les femmes. Alors que les tribus Maasaï tendent à se développer et à se sédentariser, le statut des femmes évolue beaucoup plus lentement. Martha Nussbaum (2000) attribue ce manque de capacités à une sous-représentation des femmes, un phénomène que l'on peut amplement appliquer aux femmes Maasaï :

« (...) women have fewer opportunities than men to live free from fear and to enjoy rewarding types of love – especially when, as often happens, they are married without choice in childhood and have no recourse from bad marriages. In all these ways, unequal social and political circumstances give women unequal human capabilities.»
(p.2)

Encore aujourd'hui, les femmes n'ont pas le droit de posséder du bétail, ni de participer à toute forme de commerce avec l'homme. Leur accès à l'éducation est plus que limité : si elles réussissent à obtenir le consentement de leur père, ce qui est très rare, les élèves des zones rurales sont désavantagées par des questions d'organisation, telles que l'absence d'électricité à la maison, ainsi que l'absence d'un système de transport pour s'y rendre. Puisque l'analphabétisme a des conséquences néfastes sur l'épanouissement d'une personne, l'accès à l'éducation apparaît comme un poste-clé de la réhabilitation du statut des femmes dans les tribus Maasaï. L'initiative d'aide au développement de leur projet entrepreneurial semble à première vue pouvoir devenir un tremplin économique intéressant pour ces femmes. En montrant qu'elles peuvent apporter des revenus à leurs familles, elles montrent aussi qu'elles sont indispensables à l'évolution de leur communauté.

Les données récoltées en présence des femmes d'une tribu Maasaï de Tanzanie permettront ainsi d'évaluer comment leur contexte culturel influence leur projet de développement entrepreneurial, et quelles en sont les répercussions quant à leur statut minoritaire envers les hommes.

2.6.3 L'implication des locaux

Curieusement, nous ne savons aujourd'hui que très peu de choses sur le fonctionnement et l'organisation des ONG dans les pays en voie de développement. Les nombreuses études déployées amènent à conclure que leurs modes de fonctionnement sont très divers, et que les projets encourus n'ont pas les mêmes effets partout. Par contre, selon les recherches entreprises lors de l'observation participante, une composante qui est à l'origine de l'approche *Bottom-Up* suggère une implication prédominante des intervenants locaux. En effet, Rémon (2009) met de l'avant «l'aide décentralisée», où l'amélioration des résultats serait apparente selon deux raisons. D'abord, parce que les représentants locaux possèdent une meilleure connaissance des besoins et peuvent mieux définir les priorités. Ensuite parce que les personnes en charge localement seront surveillées de près par les bénéficiaires, ce qui devrait réduire le niveau des détournements de fonds. Enfin, si ces deux avantages sont réalisés, les bénéficiaires devraient participer plus facilement au financement et à la maintenance des projets.

En s'inspirant des recherches de Rémon (2009), nous tenterons de développer sur le rôle joué par les intervenants locaux au sein de l'ONG concernée. De cette manière, nous serons en mesure d'évaluer leur rapport avec les bénéficiaires.

2.7 Retour sur les thématiques exposées

Le modèle proposé dans le cadre de cette recherche tente de brosser un portrait réaliste et véridique de la situation précaire que vivent les bénéficiaires du Sud suite à l'établissement de projets par des ONG occidentaux. C'est par l'intermédiaire de trois propositions soutenues par l'observation sur le terrain ainsi qu'un processus d'entrevue que nous souhaitons faire ressortir une certaine concordance entre la littérature adoptée et les témoignages recueillis sur le terrain.

Dans la prochaine section, nous discuterons des différents résultats obtenus à la suite des données recueillies lors de nos entretiens. Plusieurs extraits issus des verbatim seront aussi intégrés afin de mieux cerner la pensée des répondants, et ainsi appuyer ou infirmer du même coup nos analyses.

CHAPITRE 3 – LA RECHERCHE MÉTHODOLOGIQUE

Nous avons vu que la problématique de recherche entourant les apports et limites de l'action humanitaire Occidentale comporte plusieurs thématiques qu'il a été possible d'étudier lors de la recherche de données. Ainsi, trois propositions ont émané suite à une recension de la littérature et l'observation effectuée sur le terrain. Ces propositions englobent essentiellement le principe de microcrédit, la gestion globale de projets par les volontaires locaux ainsi que les femmes Maasaï et leur contexte culturel. Dans cette prochaine section, nous aborderons les multiples outils de recherche utilisés afin de mener à terme cette recherche. Afin de justifier l'ensemble de ces préférences, il semble crucial de dépeindre la mise en contexte du terrain utilisé. Avant de présenter plus en détail le projet et les différentes composantes de la méthodologie utilisée, il semble approprié d'introduire la culture Maasaï dans son ensemble, afin de mieux en comprendre les dilemmes culturels présentés dans le chapitre sur l'analyse des résultats.

3.1 Le contexte de la femme en Afrique

Intégrer le rôle de la femme dans le développement économique n'est pas un concept inusité. L'amélioration de la condition de la femme semble être soutenue depuis plusieurs années, notamment par les plus grandes organisations supra-étatiques, dont nous avons évoqué la participation dans la section précédente. Impliqués ou non, tous s'accordent pour dire que d'assurer la croissance économique durable en Afrique doit nécessairement passer par la lutte contre les obstacles rencontrés par les 410 millions de femmes sur ce continent.

Selon Marcelo M.Giugale, directeur des programmes de politique économique et de lutte contre la pauvreté pour la Région Afrique de la Banque mondiale,

« la suppression des trois principaux obstacles à l'intégration du commerce régional en Afrique – la mauvaise réglementation, les monopoles et la corruption – serait particulièrement bénéfique aux femmes pauvres, car le petit commerce transfrontalier repose essentiellement sur les femmes. Les bénéfices potentiels sont immenses et évidents : une meilleure sécurité alimentaire, une accélération de la création d'emplois, une plus grande réduction de la pauvreté et une baisse des discriminations

hommes/femmes. Ce programme de réformes est gagnant sur tous les plans et prêt à être mis en œuvre⁵⁴».

Malgré l'adoption d'innombrables conventions internationales et de protocoles qui réaffirment l'égalité des sexes, la discrimination et les préjugés freinent encore aujourd'hui l'émancipation des femmes africaines. Les efforts sans précédent de l'UNIFEM tendent à fournir une aide financière et faire face aux divers problèmes auxquels elles sont confrontées, mais les femmes du continent peinent encore à faire reconnaître leurs droits, et ce dans pratiquement l'ensemble des secteurs d'activité. D'ailleurs, quelques derniers chiffres sont éloquentes.

En 2007, sur les 179 pays faisant parties de la convention de l'ONU⁵⁵, seuls 89 ont des lois interdisant expressément la violence familiale. De plus, quatre-vingt-dix gouvernements ont adopté des lois contre le harcèlement sexuel. En Afrique, seule l'Afrique du Sud a promulgué les lois nécessaires afin de réprimer la violence envers les femmes⁵⁶.

D'après une étude de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), les femmes sont nettement sous-représentées en ce qui a trait aux programmes techniques, ainsi que d'autres matières où la présence des hommes est prédominante. En fait, la proportion de femmes fréquentant des établissements d'enseignement supérieur varie considérablement d'un pays à l'autre. Par exemple, on peut retrouver jusqu'à 40% de femmes dans un établissement scolaire supérieur en Gambie, mais seulement 2% en Zambie. Au Ghana, bien que les femmes représentent 30% des étudiants, elles ne constituent que 1% du nombre total d'étudiants

⁵⁴ Source : LA BANQUE MONDIALE. «Les femmes et le commerce en Afrique : un potentiel à ne pas négliger», [en ligne], page consultée le 31 octobre 2015 : <http://www.banquemondiale.org/fr/news/press-release/2013/11/20/women-key-to-africa-achieving-its-trading-potential>

⁵⁵ La convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes est un traité international des droits humains pour les femmes, adopté en 1979. Cette convention engage les États signataires ou adhérents à éliminer toute forme de discrimination envers les femmes et à favoriser leur plein développement dans l'ensemble des domaines politiques, économiques, sociaux, culturels et civils. Bien que les États-Unis aient signé la convention en 1980, ils ne l'ont toujours pas ratifiée. Aujourd'hui, les seuls membres de l'ONU à n'avoir pas adhéré à la convention sont le Vatican, l'Iran, la Somalie, le Soudan et les Îles Tonga. Source : ONU. «Regards sur l'Afrique», [en ligne], page consultée le 31 octobre 2015 : <http://www.un.org/fr/globalissues/africa/outlook/women.shtml>

⁵⁶ Source : ONU. «Regards sur l'Afrique : conditions de la femme», [en ligne], page consultée le 31 octobre 2015 : <http://www.un.org/fr/globalissues/africa/outlook/women.shtml>

suivant une formation technique⁵⁷. C'est une situation alarmante, considérant que les africaines sont à l'origine de 70% de la production alimentaire. Elles représentent également près de la moitié de la main-d'œuvre agricole et s'adonnent à 90% de la transformation, stockage et transport des aliments⁵⁸.

Si la situation actuelle des femmes dans une perspective de développement économique représente une grande précarité, il est possible de constater un écart encore plus significatif chez les femmes Maasaï, ce peuple marginalisé d'Afrique de l'Est dont les traditions culturelles leur vaut cette dissemblance avec les autres cultures mondiales.

3.2 Le peuple Maasaï⁵⁹

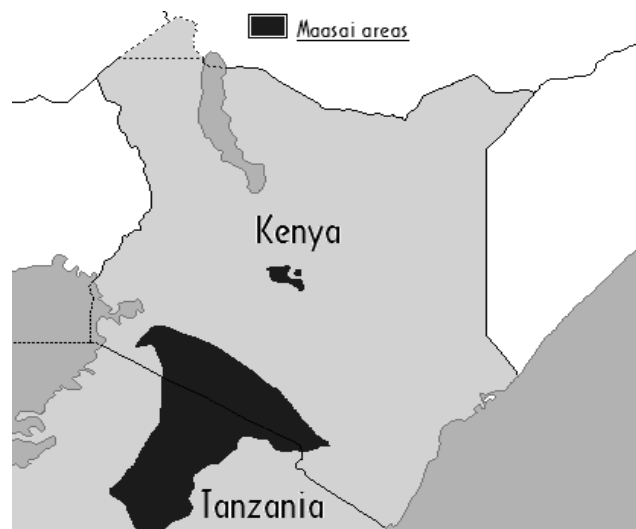
Maasaï : ce terme se traduit par «ceux qui parlent le langage Maa». Selon les historiens et sociologues, les Maasaï sont une population d'éleveurs et de guerriers semi-nomades d'Afrique de l'Est, vivant principalement dans le centre et le sud-ouest du Kenya ainsi qu'au nord de la Tanzanie. L'image suivante offre une représentation géographique du peuple Maasaï dans les régions du Kenya et de Tanzanie.

⁵⁷ Source : ONU. «Regards sur l'Afrique : conditions de la femme», [en ligne], page consultée le 31 octobre 2015 : <http://www.un.org/fr/globalissues/africa/outlook/women.shtml>

⁵⁸ Source : ONU. «Regards sur l'Afrique : Droits fonciers, le combat des femmes», [en ligne], page consultée le 31 octobre 2015 : <http://www.un.org/fr/globalissues/africa/outlook/women.shtml>

⁵⁹ Afin d'alléger le texte, nous mentionnons l'ensemble des sources consultées pour la rédaction de cette section :
-BENTSEN, Cheryl. «Maasai days», *Doubleday*, 1989, 286p.
-HALMI, Robert. «Visit to a Chief's son : an american boy's adventure with an african tribe», *Holt Rinehart and Winston*, 1963, 403p.
-SPEAR, Thomas and Richard Waller. «Being Maasai : Ethnicity and identity in East Africa», *James Currey publisher*, 1993, 322p.
-SPENCER, Paul. «The Maasai of Matapato : A study of rituals of rebellion», *Indiana university Press*, 1988, 168p.
-WHITE, Douglas et al. «Rethinking polygyny : Co-wives, codes, and cultural systems», *Current Anthropology*, 1988, p.529-572.
-SURVIVAL. «Actualités Maasaï», [en ligne], page consultée le 4 novembre 2015 : <http://www.survivalfrance.org/actu/peuples/maasai>
-SADC. «Southern African Development Community», [en ligne], page consultée le 3 novembre 2015 : <http://www.sadc-usa.net/members/tanzania/>
-Des extraits d'entrevues semi-dirigées lors de notre collecte de données en Tanzanie du Nord.

FIGURE 3⁶⁰
Localisation géographique du peuple Maasaï



Le peuple Maasaï s'étend de chaque côté de la frontière qui sépare le Kenya de la Tanzanie, entre les monts Kenya et Kilimandjaro. Une partie importante des terres Maasaï a été conquise par les colons britanniques et allemands à la fin du XIXe siècle. En raison de leurs coutumes, robes et résidences distinctives dans des endroits spécifiques de l'Afrique de l'Est, ils sont parmi les groupes ethniques africains les mieux connus internationalement.

On peut diviser les systèmes sociaux primaires des peuples du monde en trois grands groupes historiques, soit les chasseurs-cueilleurs, dont le mode de vie a prédominé pour 99% de l'histoire humaine, les pastoraux ainsi que les agrariens⁶¹. Les Maasaï sont donc semi-nomades, et ont une économie exclusivement pastorale. Ils ont résisté aux incitations des gouvernements kenyan et tanzanien visant à leur faire adopter un mode de vie plus sédentaire et à adopter l'agriculture. Ils ont ainsi acquis le droit d'élever leur bétail dans de nombreux parcs des deux pays, et ignorent régulièrement les frontières lorsqu'ils déplacent leurs troupeaux. Récemment, Oxfam a réclamé que le style de vie des Maasaï devrait être utilisée

⁶⁰ Source : ABOUT EDUCATION. «Major ethnic groups of Kenya : Maasai ethnic group in Kenya», [en ligne], page consultée le 31 octobre 2015 : <http://africanhistory.about.com/od/kenya/ig/Kenya-Peoples/Maasai-Map.htm>

⁶¹ Le mode de vie pastoral concerne une civilisation qui repose sur l'élevage de troupeaux. Quant au mode de vie agraire, il désigne un peuple sédentaire vivant de l'agriculture. (Sourisseau, 2014)

comme réponse au changement climatique en raison de leur capacité de cultiver dans les déserts et les zones arides⁶².

De par leur mode de vie semi-nomade, l'estimation de leur population varie d'une source à l'autre⁶³. Une évaluation de la population dans les deux pays est compliquée par leur nature semi-nomade, et leur retrait de la population moyenne active.

3.2.1 L'habitation

Les Maasaï construisent de petites huttes circulaires temporaires en utilisant des branchages, recouverts de bouse de vache et de boue. Ce mélange est utilisé, compte tenu de sa rapidité à sécher afin de devenir suffisamment dur. Les maisons sont construites par les femmes. L'image suivante offre une représentation typique d'un habitat Maasaï.

FIGURE 4⁶⁴
Habitation typique d'un peuple Maasaï



⁶² Source : BBC. «Maasaï can fight climate change», [en ligne], page consultée le 2 novembre 2015 : <http://news.bbc.co.uk/2/hi/africa/7568695.stm>

⁶³ Les estimations semblent effectivement fautives. De façon générale, on estime que la population Maasaï regroupe entre 300 000 et 800 000 personnes, les deux pays confondus. Selon plusieurs sites touristiques, la population totale se chiffre à 700 000 personnes en moyenne. Pourtant, selon le KNBS (Kenya National Bureau of Statistics), on recense 841 622 Maasaïs, seulement en territoire kenyan. En Tanzanie, selon la IWGIA (International Work Group for Indigenous Affairs), la population Maasaï est estimée à 430 000 personnes, pour un total de plus de 1.2 millions (incluant les deux territoires). Si ces sources s'avèrent véridiques, on ressent un certain embêtement quant aux estimations divulguées publiquement. Sources : KNBS. «Ethnic Affiliation», [en ligne], page consultée le 31 octobre 2015 : http://www.knbs.or.ke/index.php?option=com_content&view=article&id=151:ethnic-affiliation&catid=112&Itemid=638 IWGIA. «Indigenous peoples in Tanzania», [en ligne], page consultée le 31 octobre 2015 : <http://www.iwgia.org/regions/africa/tanzania>

⁶⁴ Source : NATIONAL GEOGRAPHIC. «Maasaï tribute», [en ligne], page consultée le 4 novembre 2015 : <http://travel.nationalgeographic.com/travel/traveler-magazine/photo-contest/2013/entries/203110/view/>

Les maisons sont toutes construites de la même manière : une pièce où les invités peuvent discuter, une pièce pour les animaux, la pièce principale où il y a le feu pour cuire les aliments et les draps pour dormir, posés par terre. Les meubles sont absents de la demeure. Le groupe de maisons entouré de façon circulaire et « enfermé » par une barrière se nomme un *enkang*. Lorsqu'on parle d'un ensemble d'habitations formant un village, on le nomme *Boma*. Les Maasaï occupent un territoire aussi longtemps que le bétail peut s'y nourrir. Lorsqu'ils doivent quitter le village de façon définitive, ils détruisent complètement tout par le feu.

3.2.2 Leurs croyances

La religion des Maasaï a été très peu étudiée. Contrairement aux populations à prédominance chrétienne et musulmane du Kenya et de la Tanzanie qui les entourent, ce peuple se place traditionnellement au centre de leur Dieu créateur. Dans la tradition, leur dieu Engai créa les Maasaï tout d'abord, pour ensuite leur donner possession de l'ensemble des vaches du monde. Par la suite, il créa les autres êtres humains. C'est ce qui expliquerait pourquoi ce peuple s'approprie le bétail d'une autre communauté.

Le chef spirituel, *l'Oloiboni*, agit comme un intermédiaire entre le dieu *Engai* et les Maasaï. Détenteur des connaissances médicales traditionnelles, il pratique aussi magie et divination. Tous les rites de passage sont soumis à son approbation.

3.2.3 Leurs coutumes

La vie traditionnelle des Maasaï s'organise autour du bétail, qui constitue leur principale source de nourriture. En fait, ils utilisent surtout les laitages et le sang, prélevé sur les jeunes bovins, par une incision au niveau du cou faite par une flèche tirée dans la veine jugulaire. Un bol de sang mélangé au lait constitue l'aliment de base, la viande étant réservée aux occasions spéciales.

3.2.4 La répartition des rôles

On note une répartition évidente des rôles selon le sexe dans une tribu Maasaï. Les tâches sont bien définies et il y a très peu de divergence. Essentiellement, les femmes construisent les huttes et s'occupent de la vie au village (entretien des huttes, du feu,

approvisionnement en eau, laitage des vaches, repas, vêtements, éducation des enfants), tandis que les hommes veillent à la sécurité du campement et s'occupent du bétail.

3.2.5 Leur richesse

La vie traditionnelle des Maasaï s'organise autour de leur bétail, qui constitue leur principale source de nourriture. Puisqu'ils fonctionnent sous un système de troc et non par transaction monétaire⁶⁵, la richesse d'un Maasaï est déterminée par le nombre de vaches que possède sa famille. Celui qui n'en possède pas est considéré comme une personne pauvre. Certaines sources veulent que la richesse d'un homme soit également considérée par le nombre d'enfants qu'il possède (tout en incluant sa propriété de bétail).

Voilà maintenant quelques années que ce peuple ethnique s'est introduit sur le marché économique standard. En effet, il n'est pas rare de voir des Maasaï vendre des vaches et des chèvres afin de pouvoir se procurer leur habillement nécessaire. Certaines femmes pour leur part, tentent de vendre quelques bijoux aux touristes qu'elles confectionnent à la main.

3.2.6 Le modèle sociétal

Le peuple Maasaï, tout comme l'ensemble des cultures présentes en Afrique, subsiste selon un modèle patriarcal. Ce dernier terme est désigné comme «une forme d'organisation sociale et juridique fondée sur la détention de l'autorité par les hommes» (Bonte et Izard, 1991, p.455).

Ce peuple est divisé en classes d'âge selon le sexe. Ainsi, les garçons passent successivement par le statut d'enfant, jeune guerrier, guerrier adulte, jeune aîné puis aîné, par le biais de rites initiatiques.

Le passage du garçon à l'âge adulte est marqué entre autres par la cérémonie de la circoncision, après laquelle les jeunes guerriers vivront loin de l'univers féminin dans un

⁶⁵ Désormais, de plus en plus de Maasaï tentent de marchander certains de leurs produits par le biais de transactions monétaires. Il reste qu'à l'intérieur du village, le troc est essentiellement le seul moyen d'échange.

village qui leur est réservé, le *Manyatta*. Le mariage ne pourra avoir lieu qu'une fois devenu guerrier adulte.

L'accès à la puberté des jeunes filles est marqué par l'excision pratiquée par les femmes âgées ; cette pratique est dénoncée rigoureusement par les ONG depuis plusieurs années.

La circoncision et l'excision représentent les événements les plus importants dans la vie d'un jeune Maasaï. Il est du devoir du père de veiller à ce que les enfants subissent ce rite. Parents et amis sont tous invités à ce genre de cérémonie.

3.2.7 La catégorisation des genres

De part et d'autre, Nicholson (2005) remarque dans son étude auprès d'un peuple Maasaï que l'établissement des rôles selon le sexe prime dans ce modèle sociétal. Chaque individu est parfaitement conscient de son rôle au sein du groupe, ainsi que leurs responsabilités respectives. D'ailleurs, il fait remarquer le penchant extrême pour cette classification des tâches : «The Maasaï represent an opposite extreme on this continuum, intensively collectivist not only in their ethos of sharing but also in their treatment of individual differences⁶⁶» (Nicholson, p.4). En effet, sortir du cadre qui leur est prescrit semble être prohibé. D'ailleurs, l'auteur mentionne 3 effets troublants de sa recherche concernant les femmes, soient la mutilation génitale, les mariages d'enfants et l'absence de rôles dits «importants» au sein du groupe.

Selon une recherche plus récente, Gneezy (2009) explique les différences du genre selon deux modèles sociétaux aux antipodes: le peuple Khasi⁶⁷ de l'Inde, ainsi que le peuple

⁶⁶ Les Maasaïs représentent un extrême opposé de ce continuum, un collectivisme intensif présent non seulement dans leur philosophie de partage, mais aussi dans leur traitement des différences individuelles.

⁶⁷ Les Khasi sont un groupe ethnique habitant en Inde, protégés par la Constitution indienne. Perpétuée depuis des siècles, leur société est matriarcale, bien que depuis les années 1990 une minorité d'hommes souhaitent l'abandon de ces règles. Les enfants nés dans une famille Khasi prennent le nom de leur mère plutôt que celui de leur père. C'est la plus jeune des filles de la fratrie qui hérite de l'ensemble des terres et qui gère les biens matériels. L'héritière est nommée la « khaddhu », elle est la gardienne du patrimoine familial et chef de famille, qui occupe à ce titre la place la plus importante. Les mariages sont monogames. Ils ne pratiquent pas les mariages arrangés ou la pratique de la dot, chacun est libre d'épouser celui qu'il souhaite. Les maris s'installent dans le foyer de leurs épouses. Source : GESTIN, Martine. «Une maison sans fille est une maison morte : la personne et le genre en sociétés matrilineaires et/ou uxori-locales», *Maison des sciences de l'Homme*, 2007, 503p.

Maasaï de Tanzanie et du Kenya. L'unique différence qui prévaut sur l'ensemble des actions résulte du fait que le peuple Khasi fonctionne selon un modèle matriarcal, plutôt que patriarcal comme les Maasaï. Dans son étude, il émet des constats percutants : «Women Maasai are said to be less important than his cattle⁶⁸». Ainsi, la richesse de l'homme (son bétail) prévaut sur l'épouse, et ce de façon significative. Le chercheur met au fait plusieurs éléments résultant d'une culture patriarcale :

«For example, daughters are not counted in response to the question : "How many children do you have?" and a Maasai man will refer to his wife and children as his "property". When their husband is absent, most Maasai women are required to seek permission from an elder male before they travel any significant distance, seek health care or any other decision. Although few Maasai receive any formal education, women receive even less education than men⁶⁹.» (p.1640)

En effet, beaucoup de tensions existent entre les hommes et les femmes, et ce dès le plus jeune âge. Une fille par exemple, ne doit pas être présente alors que son père est en train de manger. Un habitacle est construit uniquement pour l'homme, tandis que la femme (ou co-femmes s'il y a lieu) et enfants doivent dormir et manger dans une demeure distincte. On assiste donc à un modèle patriarcal bien ancré dans leur culture, allant même jusqu'à une ségrégation des sexes dans certaines conditions. En termes de décisions typiquement masculines, le mariage en fait partie. La majorité du temps, les filles se voient dédier à un homme et ce bien avant l'âge permis⁷⁰. Il arrive même que des hommes s'octroient une dette envers le père lorsque la mère est encore enceinte. S'il s'avère que le bébé est de sexe féminin, le solliciteur doit payer sa dette (la dot varie selon le nombre de têtes de bétail, qui se chiffre souvent à une quinzaine) au fil des ans, ou jusqu'à ce que la fille soit en âge d'être mariée.

La polygamie est pratiquée chez le peuple Maasaï. Ceci explique en partie pourquoi les hommes ont une hutte distincte de leurs femmes. Pour celles-ci, elles doivent cohabiter

⁶⁸ Les femmes sont dites être moins importantes que son bétail.

⁶⁹ Par exemple, les femmes ne sont pas considérées en réponse à la question : « Combien d'enfants avez-vous? » et un homme Maasaï réfère à sa(ses) femme(s) et enfants comme sa propriété. Si leur mari est absent, la plupart des femmes sont tenues de demander la permission à un mâle aîné avant de voyager toute distance considérable, demander des soins de santé pour toute autre décision. Bien que peu d'hommes Maasaïs reçoivent une éducation formelle, les femmes sont encore moins instruites que les hommes.

⁷⁰ Ici, nous faisons référence à l'âge permis par le peuple Maasaï, c'est-à-dire le moment où la jeune fille a ses premières règles, entre 11 et 14 ans en moyenne.

ensemble, ainsi que leurs enfants respectifs. Lorsque leur mari prend pour épouse une nouvelle femme, mais cette fois-ci de très jeune âge, les co-femmes doivent s'occuper d'elle et veiller à ce qu'elle soit bien éduquée pour devenir une bonne épouse.

3.2.8 La parure corporelle

Le peuple Maasaï est assez soucieux de son apparence, attribuable à leurs nombreuses coutumes. Ils sont connus pour leurs bijoux de perles, où les femmes les portent en grands et larges colliers multicolores. Les Maasaï ont majoritairement le haut et le lobe des oreilles percées, afin d'y fixer des bijoux et plusieurs autres ornements. Selon la tradition, toutes les femmes doivent avoir la tête rasée, et ce dès le plus jeune âge. Seuls les hommes guerriers sont en droit de conserver des cheveux « longs », c'est-à-dire mi-rasés, mi-tressés, retombant bas sur la nuque. Les cheveux longs des guerriers rappellent la crinière du lion, alors que les femmes ont les cheveux ras à l'image des lionnes. Les deux images suivantes donnent un aperçu d'une femme et d'un homme Maasaï.

FIGURE 5⁷¹

Représentation féminine et masculine d'une personne Maasaï

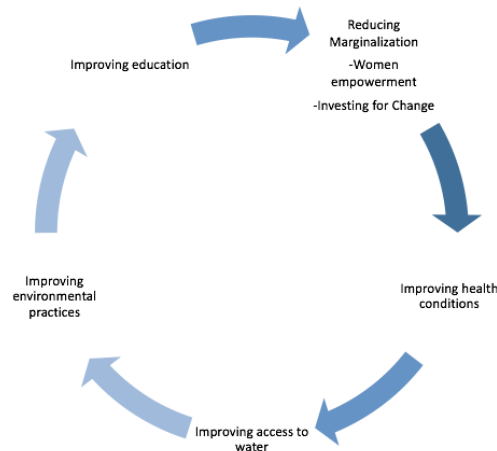


⁷¹ Source : DUNIA.« The Maasaï of Africa : a culturally riche tribe of warriors and old customs», [en ligne], page consultée le 5 mars 2016 : <http://www.duniamagazine.com/2012/05/the-maasai-of-africa-a-culturally-rich-tribe-of-warriors-and-old-customs/>

3.3 Présentation du projet étudié

KUWA est une association à but non-lucratif destinée à faciliter un développement équitable et durable pour une communauté rurale en Tanzanie du Nord. Cette organisation tente de répondre aux besoins exprimés localement en bâtissant des solutions efficaces et durables grâce à la collaboration rapprochée entre les habitants de la Tanzanie du Nord et les parties prenantes impliquées⁷². L'organisation KUWA repose donc sur différents objectifs désirant être atteints à moyen et long terme.

FIGURE 6
Objectifs proposés par KUWA



KUWA met l'accent sur la communauté rurale de la Tanzanie du Nord⁷³ exclusivement, et ce dans le but de contribuer à son développement durable et équitable par l'entremise de ces 5 projets principaux⁷⁴. L'ensemble de ces projets est estimé à une durée de vie de 10 à 15 ans avant que l'intervention externe puisse être entièrement remplacée par la gestion locale des projets et des structures par la communauté de la Tanzanie du Nord. Dans le cadre de cette recherche, nous avons été appelé à occuper le poste de volontaire au sein de cet ONG. Plus précisément, nous étions affecté à un projet précis, qui consistait en la commercialisation de bijoux créés par des femmes issues d'une tribu Maasaï.

⁷² Informations tirées de leur site internet. Par des fins de confidentialité, la source ne sera pas citée.

⁷³ Par souci de confidentialité, le nom du village ne sera pas cité.

⁷⁴ Par souci de confidentialité, les noms attribués aux projets seront fictifs. Nous avons également utilisé un acronyme lors de la présentation des résultats.

Notre travail en tant que volontaire fut concentré dans la région de la Tanzanie du Nord, un village où se concrétise l'ensemble des projets de KUWA. Cet organisme mobilise ses projets autour de trois piliers, soit l'environnement, l'*empowerment*, et l'éducation. Vivant de l'agriculture, ce village de 6 500 personnes a connu quelques modifications géographiques au cours de la dernière année, ce qui n'a cependant pas affecté gravement les projets de l'organisation dans son ensemble. C'est un endroit où une aide au développement est nécessaire, compte tenu de la pauvreté accrue et du manque d'emploi. KUWA est centré sur cette région depuis sa création, et ne compte pas en modifier l'emplacement, à tout le moins à moyen terme. L'ONG y a vu une belle opportunité d'y apporter de l'aide, compte tenu de l'absence d'ONG dans les environs.

La particularité de KUWA est qu'ils travaillent exclusivement avec des femmes, car ce sont celles pour qui l'aide est la plus pressante. Le but à long terme pour KUWA est d'être en mesure de quitter le village dans 15 ans, afin que les locaux soient en mesure de gérer eux-mêmes les différents projets auxquels ils sont affectés.

3.4 Caractéristiques du projet⁷⁵

Le projet *Lulu* a été développé en 2012 par KUWA mais compte tenu des difficultés encourues, il s'est concrétisé un an plus tard. Ce projet consiste à aider les femmes issues d'une tribu Masaai à commercialiser les bijoux qu'elles confectionnent à la main. D'entrée de jeu, précisons que les Masaai ne font pratiquement pas usage de la monnaie lors de leurs transactions de nature économique. Donc, même si elles désirent contribuer à différents projets, elles ne sont pas en mesure de le faire. Comme il a été mentionné plus haut, cette tribu est ancrée depuis toujours dans un modèle des plus patriarcaux. Dès lors, la possibilité que ces femmes détiennent une certaine indépendance financière n'était pas envisageable. Elles ont alors demandé à KUWA de les aider à commercialiser les bijoux, et c'est à partir de leurs besoins que l'ONG a débuté ce projet. Durant notre séjour, nous avons été appelé à réaliser plusieurs tâches, très différentes les unes des autres :

⁷⁵ Voir annexe 4 pour une meilleure description du projet *Lulu*.

- Élaborer les commandes selon la demande future
- Gérer les ventes durant la période
- Accompagner les femmes Masaai pour les commandes du matériel nécessaire
- Travailler sur les coûts engendrés par la confection des bijoux de façon à optimiser les profits
- Améliorer le plan d'affaires
- Élaborer des documents divers susceptibles d'offrir des indicateurs intéressants au niveau du profit, de la qualité et des ventes
- Travailler à la délégation des tâches de KUWA aux femmes Masaai afin qu'elles gagnent en indépendance

Ainsi, les différentes tâches effectuées durant la totalité du séjour étaient en lien direct avec le projet mis en place auprès de ces femmes Maasai.

Au terme de cette recherche, nous espérons repérer les différents apports et limites de l'action humanitaire occidental à l'intérieur d'un projet occupé par des bénéficiaires du Sud. Pour y parvenir, nous avons choisi d'entreprendre une recherche qualitative et de collecter les données essentiellement au moyen de questionnaires et d'entrevues, le tout supporté par une observation participante. Dans cette prochaine section, nous aborderons plus en détail l'objectif de la recherche, la méthode qualitative, le choix de l'échantillonnage et les considérations éthiques.

3.5 L'objectif de la recherche

Le but de cette étude est de comprendre les répercussions des actions entreprises par les occidentaux dans le cadre d'un projet de développement établi par une ONG. Bien que cette discussion reconnaisse une vaste étendue de recherche, nous nous recentrons sur une problématique vécue grâce à la démarche sur le terrain. Ce projet de développement, où il nous a été possible de récolter nos données, consiste en la commercialisation des bijoux confectionnés à la main par des femmes issues d'une tribu Maasai. Afin d'être en lien avec le but de cette recherche ainsi que le cadre conceptuel décrit plus haut, il s'agira d'analyser certaines composantes que nous avons pu relever lors de notre collecte de données.

3.5.1 Caractéristiques du chercheur

Dans le cadre de la méthode d'observation sur le terrain comme dans celui des entretiens, les caractéristiques du chercheur, qu'elles concernent le sexe, l'âge, l'ethnie, la catégorie sociale, sa culture et ses modes de pensée valent à la fois comme variables explicatives de son engagement et comme déterminants de ses capacités d'infiltration du milieu observé (Bizeul, 1998). Ainsi, le comportement adopté par le chercheur sur le terrain sera modelé par les relations entretenues envers celui-ci et les acteurs. Le chercheur doit donc prendre connaissance des règles et routines qui régissent le milieu étudié afin d'adapter son comportement et son travail (Cliquennois, 2006). La crédibilité de ce dernier peut s'en trouver amoindrie si son recueil d'informations le force à se positionner (Roy, 1970). Dans le cadre de cette recherche, l'ensemble des caractéristiques mentionnées ci-haut ont été sujet indiquées par ce que Max Weber appelle «la neutralité axiologique» (1963 [1959]) et qui favorise la mise à distance de tout jugement normatif de la part du chercheur quant à son objet d'étude.

Concrètement, le chercheur peut s'essayer à diverses manipulations et arrangements qui répondent le plus souvent à un idéal de maîtrise des situations rencontrées par celui-ci (Bizeul, 1998). L'une de ces tactiques peut consister à se présenter sous un certain jour et à négocier dans la mesure du possible une identité considérée comme acceptable par les personnes concernées pour la récolte de données dans le but d'une meilleure intégration (Chantraine, 2004). Pour générer la confiance auprès des acteurs, le chercheur doit tout d'abord se rendre légitime auprès de ceux-ci.

3.6 La méthode de recherche

Les recherches en sciences de la gestion font état d'une combinaison de recherches qualitatives et quantitatives. Si les méthodes quantitatives se fondent sur des données pouvant être quantifiées pour expliquer le «comment», la recherche qualitative est utilisée plutôt pour des observations non numériques pour expliquer le «pourquoi». Bien qu'une approche mixte ait été préconisée par certains auteurs (Karsenti et Savoie-Zajc, 2000; Rousseau, 2000), et ait déjà fait l'objet de plusieurs recherches, notre analyse de données se veut essentiellement qualitative.

En ce qui a trait à notre recherche, les différentes méthodes de collecte de données nous ont permis d'obtenir des résultats crédibles afin de répondre adéquatement à notre question de recherche. En revanche, l'accumulation des diverses sources de données peut devenir très volumineux, et ainsi dissimuler des concepts importants de la recherche. À cet effet, (Miles, Huberman et Saldana, 2014) figurent que l'utilisation d'un *full data set* permet une représentation visuelle adéquate du corpus complet non pas des transcriptions d'entrevues, mais bien des événements et des processus à l'étude. Ceci étant dit, cette façon de procéder accroît le travail de traitement et d'analyse de façon significative, et exige une bonne planification de la collecte de données. Faire preuve de flexibilité relève alors d'une grande importance, qui selon Wanlin (2007), tend à avoir un impact important sur la posture du chercheur.

3.6.1 Recherche qualitative

L'approche qualitative, privilégiée en recherche-action, met l'emphasis sur «l'expérience subjective des individus dans leurs transactions avec leur environnement» (Pinard, 2004, p.61). Celle-ci se veut généralement inductive, c'est-à-dire qu'elle part d'un cas précis afin d'arriver à une conclusion générale qui permettra par la suite de générer des propositions et non de les vérifier comme c'est le cas avec l'approche hypothético-déductive, généralement plus prisée avec les méthodes quantitatives. Schwandt (1997) apporte une précision quant aux domaines privilégiés par cette approche qualitative de nature inductive :

«La recherche qualitative désigne tout type de recherche qui emploie des informations non numériques pour explorer les caractéristiques des individus et des groupes et arrive à des résultats qu'il est impossible d'obtenir par des techniques statistiques ou d'autres méthodes quantitatives. Les études de cas cliniques, l'ethnographie et les études en organisations en sont quelques exemples. Cette approche est explicative : elle veille à expliquer des situations complexes où la réduction des données à des éléments quantifiables entraînerait la perte d'une trop grande quantité d'informations.» (p.13)

Ainsi, elle permet l'analyse de données dont l'approche quantitative apporterait un résultat fragmentaire. L'objectif est d'user de théories, à savoir la théorie néo-institutionnelle, l'économie sociale et celle dite de *l'empowerment* dans notre cas, afin d'identifier des propositions pouvant nous éclairer sur la performance des projets encourus par une ONG et ses apports envers la

communauté locale. Ces propositions ont été énoncées dans le chapitre précédent, afin de permettre une meilleure compréhension des données étudiées lors de la présentation des résultats.

Toutefois, la présente du cadre théorique (voir figure 2) et des propositions de recherche (voir tableau 3) atténuent quelque peu cette démarche inductive. En effet, tant que le cadre théorique que les propositions qui en découlent relèvent d'une volonté de notre part de baliser notre recherche en fonction de la littérature existante et d'une réflexion quant à la persistance des rapports Nord-Sud inégalitaires tels que l'ont montré bon nombre de recherches au cours des dernières décennies (Memmi, 1957 ; Wallerstein, 1979 ; Amin, 1989 ; Fanon, 2002 [1961] ; Gilroy, 2004).

Ce type d'approche semble approprié dans le contexte de notre recherche, puisqu'il s'agit de définir la signification des sentiments ressentis (Deslauriers, 1997). En permettant de comprendre le sens donné par les personnes interviewées à leur vécu quotidien, la pertinence de l'approche qualitative est tout à fait légitime.

3.6.2 Les apports et limites de la recherche qualitative

Bien que cette méthode de recherche soit à privilégier lorsque l'on désire comprendre la nature des forces susceptibles d'expliquer un comportement étudié, elle comporte également ses limites. En effet, la généralisation des résultats à grande échelle comporte un risque quant à la validité des données. Dans ce contexte, l'entrevue semi-dirigée peut représenter un outil fort efficace. Détenant un contrôle considérable sur le déroulement de l'entretien, le chercheur peut facilement être en mesure d'obtenir les informations qui lui sont nécessaires. Autrement dit, celui-ci est en mesure d'adapter son schéma d'entrevue pendant son déroulement afin de tenir compte du discours de l'interviewé et de bien comprendre sa perspective quant à l'objet d'étude.

Par contre, l'entrevue semi-dirigée comporte aussi ses limites. Pour diverses raisons, la crédibilité des informations lors des entretiens peut parfois être remise en doute (Gauthier, 2008). Par exemple, il peut exister des blocages de communication ou des sujets tabous pour les personnes, faisant en sorte que le chercheur ne réussit pas à engager un véritable dialogue avec celles-ci. Dans le cadre de cette recherche, nous avons dû être très prudent quant à la façon de

formuler les questions, plus spécifiquement en ce qui a trait à l'entrevue de groupe avec les femmes Maasaï. Afin de pouvoir extraire les informations recherchées, nous devions tout d'abord établir une relation de confiance autant avec elles qu'avec l'ensemble du personnel de l'organisation. En effet, il peut être très facile de contourner les questions posées et ainsi ne pas donner son véritable avis. C'est pour cette raison que la grande majorité des entrevues se sont déroulées à la fin de notre séjour car nous avons eu le temps de bâtir un solide lien de confiance avec les personnes à interviewer.

3.6.3 L'approche constructiviste

Le constructivisme, développé entre autres par Piaget en 1923, prend son essor en réaction au behaviorisme qui, selon l'auteur, limitait trop l'apprentissage à l'association stimulus-réponse (Lasnier, 2000). Ainsi, l'approche constructiviste de l'apprentissage met l'accent sur «l'activité du sujet pour appréhender les phénomènes, d'où la compréhension s'élabore à partir des représentations que le sujet a déjà» (Lasnier, 2000, p.9). Autrement dit, la recherche constructiviste a pour but de regarder le monde à travers le point de vue du sujet (Croom, 1999).

Il devient clair que cette approche cadre tout à fait avec la recherche qualitative où celle-ci tente d'analyser plusieurs variantes dans leur contexte naturel. La revue de littérature présentée ci-haut nous a permis de rendre compte d'une théorie importante concernant la performance des organisations non gouvernementales. Mais afin d'en comprendre le phénomène social et complexe à l'intérieur d'une communauté, dont celles des femmes Maasaï, nous étions dans l'obligation de récolter nous-même les données directement sur le terrain.

Bruner (1996) a proposé, en s'inspirant de Piaget, une théorie constructiviste de l'apprentissage axée autour de l'idée d'un sujet actif qui construit de nouveaux concepts ou idées à partir de connaissances déjà en place. La même année, l'auteur a ajouté à sa théorie l'aspect socioculturel de l'apprentissage, mettant de l'avant la participation de l'élève dans un processus de découverte.

Les biais encourus à la suite d'une récolte de données représentent un danger dans tous les plans d'étude (Porta, 2008). C'est pourquoi nous devons prendre les précautions nécessaires afin

d'éviter (ou du moins contrôler) les nombreux biais rencontrés (Sackett, 1979). Afin de récolter les données sur le terrain, notre tâche en tant que chercheuse consistait à prendre part à la gestion globale du projet *Lulu*. Plus précisément, ce projet composé de 12 femmes issues d'une tribu Maasaï reposait sur la commercialisation de leurs bijoux faits à la main. Plusieurs tâches administratives nous ont été confiées durant le séjour, soit d'une durée de plus de deux mois. Les données ont donc été récoltées par la chercheuse jouant un double rôle, soit celui de l'observateur, mais également de sujet. Cette double fonctionnalité apporte alors un biais important lors de l'étape de la collecte de données.

3.7 Type de recherche

Une classification de la recherche peut être présentée en termes de résultats obtenus par l'étude (Voss, 1999). Différents types d'études peuvent être planifiés à savoir : étude exploratoire, étude descriptive, étude analytique, étude pilote et développement d'échelle. Au regard de ces types de recherche, l'étude exploratoire semble se concilier avec les données que nous souhaitons recueillir. En effet, le but de cette présente recherche est d'essayer d'en connaître davantage sur un sujet avec lequel la chercheuse est peu familière. Les résultats obtenus sont alors conçus pour fournir des résultats utiles, mais avec des prétentions minimales. Les objectifs sont donc exprimés en termes assez vagues et le champ des recommandations demeure large (Savoie-Zajc, 2000).

L'étude exploratoire permet de répondre à un mode de raisonnement de type inductif ou abductif. Dans cette présente recherche, l'analyse inductive générale sera primée, puisqu'elle est très en lien avec les objectifs de recherche. Il est possible de définir la démarche inductive comme étant un processus de généralisation de certains faits prenant appui sur un raisonnement par lequel on passe du particulier au général (Thomas, 2006). Si nous tentons de répondre à une problématique très large, les données de cette présente recherche ont été recueillies dans un environnement très spécifique. N'ayant nullement la prétention d'y apporter un lien inébranlable, une inférence inductive semble être tout à fait légitime pour mener à bien cette enquête de

terrain : ce qui n'a pas empêché de procéder à une généralisation de la problématique tel que nous le verrons lors de l'analyse.

Ainsi, afin de poursuivre une certaine cohérence avec la littérature adoptée, une approche qualitative s'appuyant sur la méthode inductive apparaît comme une stratégie de recherche adéquate pour répondre à la question générale suivante : Quels sont les apports et limites de l'action humanitaire occidentale dans les pays en voie de développement ?

Comme pour toute approche d'analyse en recherche qualitative, celle décrite par Thomas (2006) comporte ses forces et limites. D'une part, cette approche est particulièrement appropriée pour l'analyse de données provenant d'objets d'études à caractère exploratoire et pour lesquels il existe relativement peu de modèles ou de théories. L'analyse inductive est donc utilisée pour faire apparaître des dimensions encore inexplorées sur une problématique précise. Par ailleurs, cette approche est relativement simple pour un chercheur débutant, qu'il s'agisse d'analyser du verbatim d'entretien, des documents ou des notes d'observation. Par contre, Paillé et Mucchielli (2003) nous rappellent que le travail d'analyse qualitative, dans son ensemble, doit reposer sur quelques principes de référence afin d'éviter que le chercheur fasse de ce travail une ré-écriture personnelle, donnant ainsi l'impression d'être déconnecté des faits observés.

3.7.1 Recherche de terrain : approche ethnographique

Il existe plusieurs méthodologies de recherche de terrain dont certaines sont utilisées en science de la gestion. Parmi celles-ci, nous retenons la recherche ethnographique telle que définie par Reeves Sanday (1979). Selon l'auteur, ce type de recherche terrain est associée aux études anthropologiques du comportement des individus et des organisations avec une observation ou une participation. L'ethnographe cherche donc à éviter au maximum de déranger le système dans lequel il se trouve, car il cherche à la fois à s'identifier au processus culturel étudié tout en restant distant de son projet de recherche (Sanday, 1979). Nous avons retenu également le concept de Cléret (2013), où l'ethnographie apparaît comme une méthode d'investigation pertinente et riche en science de la gestion :

«Initialement fondée sur des perspectives quantitativistes, la recherche en sciences de gestion compte un nombre croissant de démarches qualitatives, dont le fondement réside davantage dans la compréhension d'un phénomène que dans son explication.

Parmi l'éventail de protocoles qualitatifs à disposition des chercheurs, l'ethnographie représente un outil pertinent tant dans une perspective de collecte que d'analyse des données.» (Cléret, 2013, p.50)

3.7.2 Les limites de la recherche ethnographique

Comme nous l'avons mentionné, étudier l'efficacité de l'aide au développement dans son sens global est irréaliste, notamment parce que cela risquerait de favoriser une généralisation à outrance. Bien qu'on y décèle plusieurs effets bénéfiques, l'autoethnographie s'avère être une méthode de recherche imprévisible quant aux données recueillies. La préparation du chercheur est donc primordiale afin d'obtenir des résultats fructueux.

En premier lieu, le chercheur se doit d'être prudent afin de ne pas devenir prisonnier de sa propre fiction : il doit être vigilant par rapport à ce vécu dans lequel il est plongé quotidiennement et qui devient des données collectées et analysées à des fins de recherche (Clandinin et Connelly, 1994). Par ailleurs, Saad (2005) explique que le récit de soi doit définir la «prise de parole comme geste d'affirmation de soi et d'*empowerment*» (p.18), renforçant ainsi sa place dans la recherche qualitative. Le rapport subjectif du chercheur est donc souhaité, sans toutefois entraver sa compréhension du sujet étudié. De cette façon, en nous concentrant sur les pratiques occidentales d'une seule organisation non gouvernementale, il s'agit de renoncer à un potentiel élevé de généralisation des résultats pour favoriser davantage la richesse des données. Lors de l'analyse des résultats présentés au prochain chapitre, nous verrons comment il fut difficile pour la chercheuse de faire fi de son propre bagage culturel occidental.

3.8 Collecte des données

Compte tenu de la richesse des informations pouvant être à notre disposition lors de la collecte de données, nous avons dû employer plusieurs outils permettant ainsi une meilleure assimilation des données, sans mettre en péril la richesse de celles-ci. Dans cette section, nous décrirons de façon plus approfondie les différentes techniques utilisées, soit l'observation, les entrevues semi-dirigées, ainsi que les entrevues de groupe.

3.8.1 Entrevues semi-dirigées

Puisque l'approche qualitative est primée dans cette recherche, la collecte de données s'est effectuée essentiellement à l'aide d'entrevues semi-dirigées. Savoie-Zajc (1997) définit l'entrevue semi-dirigée ainsi :

«L'entrevue semi-dirigée est une technique de collecte de données qui contribue au développement de connaissances favorisant des approches qualitatives et interprétatives relevant en particulier des paradigmes constructivistes» (p.14).

Autrement dit, ce sont des discours par thèmes dont l'ordre peut être plus ou moins bien déterminé selon la réactivité de l'interviewé. Au total, 11 entrevues individuelles ont été effectuées avec des membres de l'ONG, tous ayant des responsabilités spécifiques dans un projet qui leur était confié. Afin d'enrichir nos connaissances en ce qui a trait à l'aide internationale, nous avons eu l'opportunité de rencontrer l'auteure Chantal Mallen Juneau, dont son livre «l'arbre et la pagode» évoque son passage d'Occidentale à résidente cambodgienne durant quelques années.

Provenant de différents pays occidentaux (France, Espagne, Italie, Canada, États-Unis), les entrevues semi-dirigées à l'intérieur de l'ONG ont été effectuées au moyen de l'anglais pour la plupart d'entre elles, et quelques-unes en français. Ainsi, aucune barrière au niveau de la langue ne s'est fait ressentir lors de ces entrevues puisque nous maîtrisons très bien ces deux langues et que les interviewés pouvaient aisément s'exprimer soit en anglais ou en français. Étant donné la diversité de leurs postes au sein de l'organisme, quelques questions du canevas d'entrevue ont différé. En fait, l'interaction vérifiable doit être animée de façon souple en nous laissant guider par le contenu des interventions (Yin, 2009). Le guide d'entrevue⁷⁶ servait d'outil élémentaire grâce auquel des questions centrales ont permis d'encadrer la discussion, et fut essentiellement utile à titre élémentaire afin de coordonner la discussion.

Le but étant de connaître les failles et les points forts de l'organisation quant aux pratiques de gestion déployées et nous avons eu le privilège de pouvoir interviewer l'ensemble des gestionnaires de projet. Afin d'enrichir les données récoltées, plusieurs entrevues proviennent de volontaires travaillant pour un projet autre que Lulu. Bien qu'ils détiennent des connaissances

⁷⁶ Voir annexe 1.

plus vagues sur ce projet, les témoignages de ces volontaires ayant un regard plus externe de la situation peut grandement enrichir les données récoltées. De plus, il semblait crucial d'obtenir un point de vue de la part des locaux travaillant pour cet organisme, ce qui le fut le cas avec la gestionnaire du projet *Lulu*.

3.8.1.1 La sélection des personnes interviewées

Étant donné le caractère qualitatif de cette étude ainsi que le recours à une étude de cas unique, la sélection des entrevues semi-dirigées devait nécessairement s'effectuer par l'entremise d'un échantillonnage. L'objectif sur les lieux était d'interviewer les personnes directement en contact avec le projet *Lulu* étudié. Comme il fut mentionné ci-haut dans la description de l'organisation, KUWA opère différents projets à la fois et les volontaires se voient généralement confier des responsabilités dans un, voire deux projets spécifiques. Puisqu'une seule personne se voyait attribuer l'entière responsabilité du projet et puisque la responsable temporaire consistait en la chercheuse elle-même, il était préférable d'élargir les données en consultant les différents gestionnaires de projets dont la participation à KUWA était tout de même significative. Ainsi, notre échantillon se voyait donc réduit de par la pertinence des entretiens souhaités.

Au total, 11 personnes ont été interviewées par l'entremise d'entrevues semi-dirigées, dont leur durée respective varient entre 44 et 67 minutes. L'ensemble des entretiens a eu lieu dans un lieu privé par question de convenance. Un formulaire de consentement⁷⁷ a alors été signé par l'ensemble des participants. De ce fait, nous avons été en mesure d'enregistrer les entrevues afin d'assurer la fidélité des données recueillies lors de la retranscription des entretiens. À noter que ces entrevues ne comprennent pas les entretiens avec les femmes Maasaï, où il a été convenu de procéder à des entrevues de groupe. Nous verrons plus en détails les démarches de ce type d'entrevue dans la prochaine section.

3.8.2 Entrevues de groupe

De rares travaux traitent de recherche spécifique sur l'entretien de groupe comme dispositif de recherche. De façon générale, les auteurs suggèrent de choisir deux ou trois instruments pour l'étude de données qualitatives (Fern, 2001). Dans le cadre de ce type

⁷⁷ Voir annexe 6.

d'échantillon que nous avons ciblé, soit les femmes Maasaï, la combinaison d'entrevues de groupe⁷⁸ à l'observation participante semblait être une méthode complémentaire.

Ainsi selon Morrison (1998), l'entretien de groupe «permet de dé-cristalliser l'imposition d'une signification donnée par les réponses d'un questionnaire»(p.159). Autrement dit, l'entretien de groupe permet de voir les similarités entre les personnes interviewées en offrant une information plus nuancée et souvent plus riche.

Par contre, il nous était impossible de procéder de la même manière à l'égard des 12 femmes Maasaï avec qui nous travaillions conjointement. Parlant le *Maa*, la langue officielle des Maasaï, et n'ayant aucune connaissance de la langue anglaise et ce pour aucune d'entre elles, la barrière de la langue était un obstacle inévitable. De ce fait, nous avons alors procédé à une entrevue de groupe. Pour y parvenir, l'assistance d'une traductrice nous a semblé être la solution la plus souhaitable, compte tenu des interventions pouvant avoir lieu durant la collecte de données. Cette traductrice s'est avérée un véritable atout, non seulement de par son trilinguisme (Maa, Swahili et anglais), mais également pour les liens de proximité qu'elle avait avec ces femmes. Faisant partie de l'équipe de gestion de ce projet et étant à la fois habitante dans la communauté de la Tanzanie du Nord, nous avons également procédé à une entrevue semi-dirigée avec elle.

Afin d'obtenir le consentement des femmes Maasaï à participer à l'entrevue de groupe, nous avons été confronté à une certaine difficulté. Puisqu'elles ne savent ni lire ni écrire, elles n'étaient ni en mesure de lire le formulaire de consentement, ni même de le signer. Nous avons alors créé un formulaire de consentement verbal⁷⁹ où la traductrice leur a divulgué l'information nécessaire. Elle leur a alors demandé leur approbation, et elles ont tous consenties. À noter que la chercheuse était absente lors de la demande de consentement.

3.8.3 Observation sur le terrain

⁷⁸ Voir annexe 2.

⁷⁹ Voir annexe 7.

De par la richesse du milieu où la recherche fut réalisée, ainsi que du double-rôle joué par la chercheuse, l'observation participante semblait être un outil de recherche indispensable quant à la complémentarité des données récoltées. Selon la définition qu'on lui accorde, l'observation participante implique de la part de la chercheuse une immersion totale dans son terrain, pour tenter d'en saisir toutes les subtilités, au risque de manquer de recul et de perdre en objectivité (Soulé, 2007). L'avantage semble pourtant clair en termes de collecte de données, où cette méthode permet de vivre la réalité des sujets observés et de pouvoir comprendre certaines manières de pensée pouvant être difficilement décryptables en situation d'extériorité. En agissant de la même manière que les acteurs étudiés, la chercheuse est à même d'extraire des informations inaccessibles au moyen d'autres méthodes de recherche.

Afin d'obtenir une complémentarité des données recueillies, l'observation sur le terrain⁸⁰ s'est avérée utile quant à l'identification de certains comportements vécus par les acteurs. Ainsi, par l'entremise de la participation substantielle de la chercheuse durant plus de deux mois, il a été possible d'élaborer une étude plus descriptive et analytique sur les mœurs et coutumes de la population étudiée, soit les femmes Maasaï. Afin de ne pas causer préjudice à l'encontre du personnel de l'ONG, un formulaire de consentement⁸¹ a été réalisé en ce qui a trait à l'observation sur le terrain.

3.8.4 Autoethnographie

La place accordée à la réflexivité dans un rapport de recherche est significative et surtout, essentielle. L'autoethnographie s'inscrit donc dans le sens d'une recherche qui tend vers une construction sociale dont l'objectif premier est de comprendre l'expérience humaine (Mcilveen, 2008). Par conséquent, l'autoethnographie devient une manière singulière de présenter de façon significative le phénomène culturel vécu. Paillé (2007) en tire de son expérience personnelle en tant qu'ethnographe que l'on associe à «une méthodologie de proximité, une manière normale, spontanée, naturelle, quasi instinctive d'approcher le monde, de l'interroger et de le comprendre» (p.409).

⁸⁰ Voir annexe 3.

⁸¹ Voir annexe 8.

La chercheuse s'engage intentionnellement à connaître et comprendre les phénomènes dans leur essence même, joignant ainsi un aspect davantage subjectif. Ainsi, l'ethnographie représente une méthode permettant de rendre compte de faits sociaux, d'où son investissement à la compréhension des cultures éloignées (Cléret, 2013). C'est dans cette première appréhension que l'ethnographie a suscité l'attention de plusieurs auteurs (Mauss, 1926; Malinowski, 1963; Geertz, 1973) en tentant de saisir l'essence de cultures et de sociétés éloignées. Ayant pour but de lire une culture comme un texte (Geertz, 1973), la compréhension de la méthode ethnographique passe par le respect de certains principes dont l'immersion personnelle. Ainsi, elle se différencie des autres outils qualitatifs par une participation inévitable et nécessaire, voire l'immersion du chercheur dans l'univers socioculturel qu'il tente de saisir.

Le chercheur fait donc partie intégrante de la recherche ethnographique. Ceci implique non seulement une participation rigoureuse, mais une attention particulière face aux biais rencontrés. Tout en tentant de faire émerger des éléments de compréhension pertinents avec le lien de recherche, l'ethnographe doit être en mesure d'adapter son bagage culturel au territoire qu'il souhaite étudier.

Grâce à la durée de l'implication sur le terrain, l'approche ethnographique⁸² permet d'établir une relation de confiance entre le chercheur et les acteurs impliqués (Arnould et Wallendorf, 1994). Cette recherche émerge alors d'un contexte d'intervention où nous avons tenté d'analyser nos propres pratiques dans un contexte culturel fort qu'est celui des Maasaï. Notre implication lors de rencontres hebdomadaires d'*empowerment*, notre contribution au projet *Lulu* concernant la commercialisation des produits ainsi que la création de plusieurs outils managériaux nous ont permis de recueillir suffisamment d'informations pour dresser un portrait descriptif et analytique de cette population marginalisée.

3.9 Délimitation de la période dans le temps

En ce qui a trait à la période de temps à l'étude dans les limites de cette recherche, la collecte de données s'est déroulée de juin à août 2015. Tous les entretiens (semi-dirigés et de groupe) ont duré entre 41 et 88 minutes. Les verbatim de ces entrevues ont été nécessaires pour

⁸² Voir annexe 5.

l'analyse des résultats. Le tableau 4 résume les différentes sources de données employées dans le cadre de cette recherche.

TABLEAU 4
Source de données

Poste	Acronyme	Méthode de collecte de données
Gestionnaire de projet : Lulu (Bijoux)	GP1	Entrevue semi-dirigée
Gestionnaire de projet : Usafi (santé)	GP2	Entrevue semi-dirigée
Gestionnaire de projet : Heshima (hygiène féminine)	GP3	Entrevue semi-dirigée
Volontaire de projet : Yaï (élevage de poulets)	VP1	Entrevue semi-dirigée
Volontaire de projet : Maisha (séminaires)	VP2	Entrevue semi-dirigée
Adjoint au marketing et à la recherche de fonds	AM1	Entrevue semi-dirigée
Volontaire de projet : Injini (bicyclettes)	VP3	Entrevue semi-dirigée
Gestionnaire général KUWA	DG1	Entrevue semi-dirigée
Gestionnaire de projet : micro-crédit	GP4	Entrevue semi-dirigée
Fondatrice de KUWA	F1	Entrevue semi-dirigée
Femmes Maasäi- fondatrices du projet Lulu	FM1	Entrevue de groupe
Chercheuse	N/A	Observation sur le terrain
Chercheuse	N/A	Autoethnographie
Auteure Chantal Juneau : «l'arbre et la pagode»	A1	Entrevue semi-dirigée

3.10 Sélection du projet et présentation

Il va sans dire que l'étude de cas a primé dans cette recherche afin de répondre aux contraintes physiques et matérielles (temps et argent) liées notamment à la collecte de données. Étudier les apports et limites d'un nombre important d'ONG relevait alors de l'impossible. Étant consciente de la variété importante d'organisations non gouvernementales à travers le monde, nous nous sommes centrés sur la recherche d'un cas particulier ciblant une certaine population marginale. De cette façon, il était possible d'adapter les différentes pratiques primées par les ONG et d'en mesurer la portée.

Afin de répondre adéquatement à la question de recherche, le cas sélectionné devait nécessairement comprendre un des aspects importants de notre étude soit la création de l'organisation par des occidentaux, ainsi que sa gestion dominante. Ainsi, notre choix s'est arrêté

vers une ONG créée par des occidentaux, et dont le tout premier projet fut de cibler une des populations les plus marginalisées du monde.

3.11 Résumé de la méthodologie employée

Ce chapitre a été l'objet d'une présentation exhaustive des différentes méthodes de données employées dans l'élaboration de cette recherche. En fonction des objectifs de recherche et des propositions évoquées dans le chapitre 2 quant au cadre conceptuel, une approche totalement qualitative s'avère des plus adéquates afin de répondre à notre question de recherche. Compte tenu de la mixité des différents outils méthodologiques utilisés, il semblait essentiel d'élaborer de façon détaillée une justification appropriée.

Grâce au bilinguisme de la chercheuse, l'ensemble des entrevues semi-dirigées ont pu se dérouler en anglais. Par contre, les barrières culturelles rencontrées auprès des femmes Maasaï telles que la langue a donc mené à produire une entrevue de groupe grâce à l'assistance d'une traductrice parlant le Maa ainsi que l'anglais.

Côtoyer un groupe de femmes Maasaï pendant plus de deux mois dans une culture patriarcale dominante a nécessairement généré des tensions ressenties par la chercheuse. Un récit autoethnographique a donc été rédigé au fur et à mesure de l'établissement de la relation entre les femmes Maasaï, les volontaires/employés de l'ONG et la chercheuse. Bien que l'ensemble des témoignages sont issus des entrevues réalisées auprès de l'ONG, la présente recherche est également basée sur l'observation entreprise par la chercheuse ainsi que la rédaction de son propre récit.

Le prochain chapitre consiste en l'analyse et l'interprétation des données recueillies. Étant donné la quantité substantielle de données recueillies durant un séjour de plus de deux mois en Afrique, l'analyse s'avère diversifiée et nombreuse en terme de témoignages.

CHAPITRE 4 – L'ANALYSE DES RÉSULTATS

4.1 Analyse et interprétation des résultats

Le présent chapitre permet de mettre en perspective les résultats de l'investigation recueillis en les reliant à la problématique de recherche étudiée ainsi qu'aux propositions formulées précédemment. À l'instar des données récoltées, nous tenterons de faire apparaître l'influence de certains facteurs sur le sujet étudié. Par ailleurs, il semble pertinent de faire un retour sur la question de recherche initiale, ainsi que les fondements principaux du cadre théorique à sur lesquels nous nous sommes fondés pour notre démarche d'analyse⁸³.

Dans le cadre de cette recherche, nous avons tenté de comprendre les répercussions des différentes actions entreprises par les Occidentaux au travers des multiples barrières culturelles et sociales auxquelles ils sont confrontés. Une explication plus approfondie du contexte est nécessaire, en raison de la particularité de l'environnement étudié. Ainsi, notre recherche consiste en la commercialisation des bijoux faits à la main par des femmes issues d'une tribu Maasaï de la Tanzanie du Nord. La littérature existante autour du fonctionnement des ONG étant très abondante, cette recherche se veut complémentaire à la pertinence des pratiques de gestion des pays du Nord envers les pays du Sud.

Par l'analyse des résultats de cette recherche, les données recueillies permettront d'établir une certaine relation entre la théorie exposée, les témoignages recueillis ainsi que l'observation sur le terrain entreprise par la chercheuse. Nous procéderons à l'aide de l'analyse compréhensive afin de rendre compte des rapports entre les résultats obtenus et les perceptions des sujets (Tremblay et Perrier, 2006). À travers l'impression vécue par les différents acteurs, nous chercherons à établir, s'il y a lieu, des rapports entre les perceptions et les résultats. Autrement dit, nous chercherons à savoir s'il y a cohérence entre les deux, ou bien s'il y a contradiction, et de quelle manière il serait possible d'expliquer ces croyances vis-à-vis le phénomène étudié.

⁸³ Au cours du chapitre 4 et 5, et parce que nous avons également fait appel à de l'observation participante pour une partie de la collecte de données, nous utiliserons le « nous » lorsqu'il sera question de nos observations terrain.

Parmi l'ensemble des données recueillies, il a été possible de les distinguer en fonction du niveau de tension établi envers les divers acteurs. Ainsi, il nous a semblé pertinent d'établir une certaine ségrégation des tensions vécues entre l'ONG, les femmes Maasaï ainsi que nous-mêmes. Nous nous pencherons plus en détail sur ces trois principales tensions au cours de la prochaine section.

4.2 Tensions ressenties autour de l'ONG

4.2.1 Le microcrédit et la motivation des femmes

Durant notre participation au projet *Lulu*, il a été possible de faire ressortir quelques éléments pouvant créer une certaine tension quant aux besoins des bénéficiaires et les actions entreprises par l'ONG. Bien que cette recherche focalise essentiellement sur le projet des femmes Maasaï et la commercialisation des bijoux faits à la main, nous croyons qu'il était pertinent d'évoquer le fonctionnement actuel des autres projets dont l'ONG est la principale administratrice. De plus, le projet de microcrédit lancé il y a plus d'un an concerne l'ensemble des femmes bénéficiaires de l'organisme, qui inclut d'emblée les femmes Maasaï. Les témoignages recueillis dans cette section concernent leur participation à divers projets à l'intérieur de l'ONG.

Comme il a été possible de constater à travers la revue littéraire, l'élaboration d'un projet de microcrédit dans un pays spécifique ne se fait pas sans difficulté. L'adaptation aux différents aspects culturels représente un défi des plus imposants, compte tenu des nombreux échecs survenus durant les dernières années en ce qui a trait à l'implantation de ces banques. Hugo⁸⁴, volontaire depuis quelques semaines auprès du projet de microcrédit, soulève un point important quant à cette structuration mise en place par l'ONG :

«En fait, contrairement au projet de microcrédit, la grosse différence, c'est qu'avec les autres projets on leur a dit : on vous donne l'argent, on vous fait un plus ou moins *training*, on fait un entraînement, on va vous apprendre des choses, mais l'objectif c'est que vous puissiez vous débrouiller par vous-mêmes. Avec le microcrédit c'est vraiment : on va vous faire plus d'un an de cours, on va vous entraîner et peut-être

⁸⁴ Tous les prénoms évoqués dans cette section sont fictifs afin de préserver leur anonymat.

qu'éventuellement ça fonctionnera... alors du coup ça prend énormément de temps tout ça» -GP4⁸⁵

En effet, la contrainte de temps semble être un aspect fort problématique, et ce, pour plusieurs raisons. Avec un délai aussi important, nous avons noté une importante dépréciation de la motivation des femmes bénéficiaires. Si l'on pouvait compter plus de 55 d'entre elles lors des rencontres hebdomadaires, elles pouvaient omettre de se présenter en totalité lors des semaines qui ont suivies⁸⁶. De plus, le village où œuvre les activités de l'ONG comprend peu ou pas de transport en commun. Les dala-dala⁸⁷ sont coûteux (0,50\$CAD par trajet), et les heures de passages sont très imprévisibles. En effet, cette offre de transport n'est pas encadrée et peut être exploitée par n'importe qui, ce qui peut causer des changements de prix d'une manière imprévue et sans raison spécifique. Évidemment, ce délai important est également fort contraignant pour elles, compte tenu du but de leur présence. Nous nous sommes permis de poser la question si le projet de microcrédit représentait réellement ce qu'elles voulaient. Nous avons retenu une réponse intéressante :

«C'est ça le gros problème. C'est compliqué de savoir ce qu'elles veulent de façon générale. Il y a une chose dont nous sommes tous certains : ce qu'elles veulent c'est de l'argent. Clairement. Et, c'est de l'argent tout de suite. Ou alors, comme un peu Lulu project dans le sens où l'argent on ne leur a pas donné directement, mais elles ont quelque chose. Le problème du microcrédit c'est qu'actuellement ça fait des mois que ça dure, voire un an, qu'on leur dit voilà vous avez des réunions, réunions, réunions. Et encore aujourd'hui, elles n'ont touché aucun argent.» -VP2

Au-delà de la quête d'indépendance et la recherche d'une meilleure estime de soi, ces femmes doivent prioriser ce qui leur importe le plus, soit de nourrir leurs enfants et la possibilité de les envoyer à l'école. Seulement, elles sont confrontées au désir d'acquérir des moyens financiers suffisants pour subvenir aux besoins de leurs enfants, ce qui engendre d'importants sacrifices. C'est un dilemme important dont les femmes attribuées à un projet de KUWA sont confrontées. *Heshima* est un projet portant sur la commercialisation des serviettes hygiéniques réutilisables. Les femmes sont donc appelées à les produire en totalité, ce qui inclut des

⁸⁵ Afin de permettre une meilleure cohérence dans les témoignages, nous avons utilisé un acronyme pour chacune des personnes interviewées. Leur poste ainsi que la méthode de collecte de données utilisée sont disponibles au tableau 3, dans la méthodologie de recherche.

⁸⁶ D'autres raisons peuvent expliquer cette absence de masse sans préavis, ce que nous évoquerons dans la section dédiée aux écarts culturels rencontrés.

⁸⁷ Mini fourgonnette d'une capacité de 12 personnes.

formations de couture et de gestion. Après plus de deux ans de séminaires hebdomadaires, elles n'ont toujours pas touché d'argent, puisque la production de ces serviettes n'a pas encore débuté. Si elles étaient plus de 20 au commencement du projet, il ne reste plus que 3 femmes au moment de rédiger ces lignes. KUWA a donc abandonné le projet. La volontaire occidentale, Jessica, met le point sur le projet dans lequel elle est impliquée depuis quelques semaines :

«En fait au tout début on m'a dit que le projet devait durer 6 mois, donc on a établi les prix d'une serviette, et on a établi combien on devait en vendre pour obtenir du profit, etc. Donc on savait à peu près notre objectif à atteindre, mais le problème c'est qu'on ne sait pas si on peut l'atteindre. Et maintenant ça fait 2 ans que le projet est commencé et on n'a pas commencé la production.» -GP3

L'ONG est consciente de ce défi à relever, mais la solution la plus viable ne semble pas avoir été trouvée. Louisa, la coordonnatrice des séminaires d'*empowerment*, évalue la contrainte de temps comme étant très préoccupante pour la pérennité de KUWA:

«Right now we are discovering that we've done a lot of mistakes that have a huge repercussion. So when you think it's about to take two months, it takes one year. The problem is that you can't get education and business at the same time. And right now, we provide first education, and then the business. But both are needed. I've seen disasters, because the planning was not good enough. On the other hand, they don't receive money, which was their first objective when they got involved with KUWA⁸⁸.» -VP3

Comme Louisa a pu l'évoquer, l'ONG se retrouve dans une situation incertaine, où les résultats escomptés sont les mêmes pour les deux parties, mais ce sont les moyens pour y arriver qui diffèrent. Au regard de ces multiples problématiques entourant le projet de microcrédit créé il y a plus d'un an, l'ONG a tenté de recadrer les objectifs à quelques reprises. Ayant refusé d'offrir une compensation financière, la recherche de solutions viables fut longue et hasardeuse. KUWA a donc décidé de mettre un terme au projet. Il est à se demander si une méthode hybride ne serait pas à privilégier, à savoir l'entrecroisement de séminaires à des fins de compréhension, et l'obtention de gains financiers. D'ici là, le projet de microcrédit est mis en suspens jusqu'à ce

⁸⁸ «Maintenant on se rend compte que les nombreuses erreurs que nous avons commises ont d'énormes répercussions. Donc quand tu penses que le projet va prendre 2 mois, ça va prendre plus d'un an. Le problème est que nous ne pouvons pas offrir l'éducation et le business au même moment. En ce moment, on n'offre que l'éducation, et après on s'occupe du business. Mais les deux parties sont nécessaires. J'ai vu des désastres, parce que la planification n'avait pas été faite correctement. D'un autre côté, elles ne reçoivent pas d'argent, ce qui était pourtant leur objectif premier lorsqu'elles se sont impliquées à KUWA».

qu'il y ait une réforme des méthodes pratiquées. Le *project manager* à l'origine de ce projet, Sam, est étonné de la tournure des événements :

«When I was in Uganda, I'm the one who designed the microcredit initiative. I gave the first loan, and right now the program is doing very well. So why can't it be the same in Tanzania ? I've been asking myself this question over and over again. Some of ours in the NGO are saying that we're giving them too much trainings. The point instead of giving them anything, was about giving them trainings for a better understanding. And at this level of difficulty, we just can't give them trainings for 2 or 3 months and expect them to all be like : yeah this is a brilliant system, it's gonna work⁸⁹ !» -GP2

Durant les dernières années, il n'a pas été rare d'émettre le même constat à la suite d'une tentative d'implantation d'une banque de microcrédit. La nécessité de la compréhension de la culture et des différentes pratiques économiques de l'environnement ciblé semblent être un aspect crucial quant à la viabilité du projet. Pourtant, Sam s'est renseigné auprès des locaux et a sondé l'ensemble des femmes quant à leurs besoins. Pour lui, la redistribution de ce même projet dont il en fût le créateur en Ouganda semblait, à première vue, totalement aménageable. Un volontaire établi à l'ONG depuis plusieurs mois constate que les pratiques développées par KUWA ne peuvent conduire à un succès imminent :

«À ma connaissance, ce sont dans des îlots très particuliers que les banques de microcrédit ont été un réel succès, comme au Bangladesh notamment. Je crois que c'est là que c'est né d'ailleurs. Là ça a fonctionné parce que culturellement, c'est une ancienne colonie anglaise où le principe de *savings* est déjà bien établi. Ça ne prend vraiment pas grand chose. L'idée du microcrédit s'est avérée bonne dans certains endroits, encore faut-il qu'elle soit mise en place de manière à ce qu'il y ait un encrage à la sauce locale, et malheureusement ce n'est pas ce qui s'est produit à KUWA.» VP1

Les pratiques encourues quant à l'établissement d'un projet de microfinance peuvent s'avérer infructueuses lorsque les rapports culturels ne sont pas pris en compte, du moins de façon exhaustive. Plusieurs facteurs sont à considérer, notamment la mécompréhension du principe de microcrédit compte tenu de l'environnement existant. Si la prise de conscience du contexte culturel ciblé est primordiale quant à l'efficacité des projets, nous désirons approfondir

⁸⁹ «Quand j'étais en Ouganda, j'ai été celui qui a implanté l'initiative du microcrédit. J'ai donné la première avance d'argent, et désormais le programme se porte à merveille. Pourquoi ça ne fonctionne pas en Tanzanie ? Je n'arrête pas de me poser la question. Certaines personnes de l'ONG disent qu'on leur donne trop de formations. Le but est de leur offrir des formations afin qu'elles comprennent. Et à ce niveau de difficulté, on ne peut pas seulement leur donner 2 ou 3 mois de formations et s'attendre à ce qu'elles disent : oui c'est un système brillant, ça va marcher !»

sur la présence des locaux et leur rôle joué à l'intérieur de l'ONG. Puisque l'approche *Bottom Up* démontre son efficacité depuis les dernières années, la prochaine section sera dédiée à un approfondissement des méthodes employées par KUWA en ce qui a trait essentiellement à l'assistance des locaux auprès des bénéficiaires. Il sera également question de faire état de l'une de nos propositions de recherche, que nous rappelons ici :

L'efficience des projets liés à l'entrepreneuriat auprès de femmes dans les pays en voie de développement dépend des objectifs de l'intervention et du degré de préparation et de professionnalisme des intervenants locaux.

Dans cette prochaine section, nous aborderons le niveau d'implication allouée des locaux à l'intérieur des projets initiés par l'ONG, et l'importance de leur rôle accordé par celle-ci.

4.2.2 Présence des locaux lors des projets encourus

Comme nous avons pu l'observer dans les recherches effectuées par Rémon (2009), l'aide décentralisée, qui vise une présence assidue des locaux lors de l'élaboration des projets réalisés par une ONG, peut conduire à des résultats fort souhaitables si une gestion suffisante est réservée aux intervenants locaux. À l'aide des témoignages recueillis ainsi que l'observation effectuée lors du séjour en Tanzanie, il sera question de faire ressortir les points saillants pouvant infirmer ou non la proposition de recherche énoncée ci-haut.

Anna est une volontaire qui a participé aux activités de l'ONG pendant quelques semaines. Lors de son arrivée, elle s'est fait rapidement convier à plusieurs tâches concernant son projet. Bien qu'elle était assistée d'un coordonnateur local, elle explique le malaise concernant la répartition des diverses responsabilités:

«J'ai mon coordonnateur Mika, mais j'avoue que j'ai plus l'impression que j'suis la coordonnatrice du projet ici. Parce que ici c'est pas juste Mika que j'vois, mais aussi les autres...c'est leur manque d'initiative, les gens ici dans la culture en Tanzanie ils vont voir les problèmes, ils vont voir que ça ne fonctionne pas, mais ils n'auront pas nécessairement la volonté de le changer, et la persévérance de vouloir régler les problèmes. On leur dit ouais on devrait faire ça, et ils répondent oui, en effet. C'est pour ça que je me sens un peu comme si c'est moi qui dois lui dire quoi faire.» -VP2

Comme il est possible de le constater, le volontaire nouvellement arrivé peut être enclin à orchestrer l'ensemble des tâches qui lui sont confiées. Pourtant, Rémon (2009) souligne l'importance d'accorder une grande marge de manœuvre aux représentants locaux, où ceux-ci sont en mesure de mieux définir les priorités des bénéficiaires. Il semble que cet esprit volontariste qui anime le volontaire dès son arrivée peut ainsi l'inciter à imposer ses méthodes de travail propres au modèle occidental, laissant ainsi de côté les recommandations offertes par une personne locale.

L'écart culturel est donc un aspect important de nos données dont les résultats seront évoqués dans la section suivante. Par contre, nous pouvons discerner un certain contraste entre les méthodes de travail employées chez les Tanzaniens et les Occidentaux. Comme en témoigne les propos de Anna, le volontaire se transforme d'une manière instinctive et graduelle en coordonnateur local :

«Moi mon rôle a été vraiment improvisé. Je n'avais aucune idée de ce que j'allais faire, mais je me doutais que c'était surtout des tâches administratives, de l'encadrement. J'ai vraiment appris sur le tas, je me suis prise des tâches qui n'étaient pas les miennes, qui étaient là dans le vide qui attendaient d'être faites par quelqu'un alors je l'ai fait. J'ai plus créé un peu dans le fond tout ce que j'ai fait à 75% j'ai pris l'initiative de le faire, sinon ça n'aurait pas été fait. Mika me suivait pendant que moi je coordonnais.» -VP2

Nous avons cherché à savoir si la situation s'était répétée de façon récurrente à l'intérieur des différents projets de l'ONG. Après plusieurs témoignages, nous avons constaté que cette permutation des rôles semblait se répéter à travers plusieurs projets. Louisa se prononce sur cette ambiguïté après plus d'un an passé aux côtés de KUWA :

«They (the coordinators) should have more decisions of power. And in my case, I think I'm running the coordinator. So that's one of the NGO needs to change as soon as possible, because volunteers have too much responsibilities⁹⁰.» -VP3

En tant que volontaires pour le projet *Lulu*, nous n'avons pas non plus été épargnée de cette confusion des rôles avec la coordinatrice locale du projet. D'ailleurs, cette problématique s'est fait ressentir au fil du temps pour plusieurs employés permanents de l'ONG. Le manque de prise

⁹⁰ «Les (coordonnateurs) devraient avoir davantage de pouvoir de décision. Dans mon cas, j'ai vraiment l'impression que je dirige mon coordonnateur. Donc c'est un des éléments que l'ONG se doit de changer le plus rapidement possible, puisque les volontaires ont trop de responsabilités.»

en charge des projets par les locaux peut avoir des répercussions importantes quant aux résultats escomptés. Et KUWA ne semble pas exempté de cet état de faits puisque deux projets ont été dissous dans la dernière année, à savoir *Heshima* et la création d'une banque de microcrédit. Rémon (2009) souligne qu'une implication importante dans les projets de l'ONG de la part des représentants locaux provoque inévitablement une participation plus active des bénéficiaires au financement et à la maintenance des projets. Le partage inégal de responsabilités que l'on retrouve entre locaux et volontaires peut être à l'origine de l'insuccès de quelques projets. C'est ce que nous tenterons d'évoquer plus en détail dans la prochaine section.

4.2.3 Pertinence des volontaires lors des interventions

À la suite de multiples questionnements concernant cette prise de pouvoir instinctive par les volontaires, nous nous sommes interrogé quant à la pertinence de la durée du séjour de ceux-ci et les contributions apportées au projet en question. Étonnamment, la réponse est unanime, autant pour les volontaires que les coordonnateurs locaux : la durée du séjour est très courte compte tenu de la multitude des tâches à accomplir. En raison de la contrainte de temps due à leur statut d'étudiant, les volontaires ne peuvent rarement rester plus de quelques semaines, soit de 2 à 8 semaines dans la majorité des cas. Lorsque les deux gestionnaires principaux de l'ONG ont été interrogés sur la question, ils soutiennent que la durée n'a pas d'impact sur la pérennité des projets. Pour des raisons évidentes, les gestionnaires ont tout avantage à persister à introduire des volontaires sur une base régulière. En effet, des fonds importants sont générés afin d'obtenir une place à KUWA. Notamment, plus de 7 millions de shillings tanzaniens ont été transmis à l'ONG lors de la campagne de financement organisée par 5 étudiants de HEC Montréal. Cette somme amassée représente un montant fort considérable pour l'établissement de nouveaux projets. Il semble évident que cette formule sera conservée dans les années à venir.

Il est possible de conjuguer le maintien de ce fonctionnement avec la théorie bureaucratique évoquée dans les écrits de Audet (2008). Selon l'auteur, le modèle bureaucratique engendre ce qu'on appelle la «schizophrénie» chez les gestionnaires : ils sont conscients de moyens plus efficaces, mais sont contraints de continuer avec la manière initiale, bien souvent pour des raisons monétaires. Du coup, les organisations répètent ce qui semble fonctionner à première vue, de manière à éviter ce qui peut mettre à risque l'organisation, ainsi leurs propres intérêts vont se

perpétuer. La préservation des volontaires à courte durée sera donc maintenue, notamment grâce au financement important octroyé.

Dans cette prochaine section, nous aborderons plus en détail l'interactivité entre les bénéficiaires et les volontaires occidentaux, où notre expérience durant notre séjour nous a permis de recueillir des informations intéressantes.

4.2.4 Principes de communication entre volontaires et bénéficiaires

Au-delà de cette combinaison de facteurs qui semble impacter la pérennité des projets au sein de l'ONG, nous avons soulevé une lacune sur le plan de la communication auprès des bénéficiaires. Il s'agit du mode de fonctionnement de l'ONG quant aux tâches à accomplir qui semblerait encourager la ségrégation se formant entre les volontaires et les femmes bénéficiaires. KUWA concentre la grande majorité de ses activités à l'extérieur de la communauté de femmes Maasaï. Du coup, les rencontres entre volontaires et bénéficiaires ne se font que de façon hebdomadaire. Les autres tâches étant essentiellement administratives, le lieu de résidence des volontaires est également leur lieu de travail principal. Nous nous sommes questionnée quant à ce mode de fonctionnement de la part de plusieurs volontaires. En fait, ce manque de communication semble avoir des effets considérables concernant les besoins réels de ces femmes. Tom, volontaire depuis plusieurs mois auprès de la gestion d'un poulailler, s'interroge sérieusement sur cette méthode :

«The projects won't work efficiently because we don't listen to them completely. We live in a different environment, things happen differently, so we kind of just give them our ideas but we don't listen to them enough. We just make the decisions and judge them on the progress. The work we do is not shared, let's say. We do the administration stuff and they do the manual stuff. It's not what I call independence⁹¹.» -VP1

Cette répartition des rôles jugée suffisamment opérante par les gestionnaires de l'ONG et adoptée depuis le début de sa création amène certains questionnements de la part des volontaires.

⁹¹ «Les projets ne fonctionnent pas de manière efficace parce qu'on ne les écoute pas complètement. Nous vivons dans un environnement différent, les choses arrivent différemment, donc on tend à leur donner seulement nos idées, mais on ne les écoute pas assez. Nous prenons l'ensemble des décisions et nous les jugeons sur le progrès. Disons que le travail que nous faisons n'est pas assez partagé. Nous nous occupons de l'administration et elles s'occupent des tâches manuelles. Ce n'est pas ce que j'appelle de l'indépendance.»

Louisa est préoccupée par cette perte importante de transfert d'informations entre les deux parties, où une gestion plus efficace aurait pu être envisageable: «It will be more useful for the women if we ask them more things, instead of telling them what to do. For now, we have questions and we receive answers. We should have more ideas, open questions and get more their opinions⁹².» D'autres volontaires semblent plus optimistes quant à la communication actuelle entre les deux parties, tout en dénonçant le dysfonctionnement du déroulement des projets : «The bad thing is that we delate so much until the money comes. So if you can do it another way, they can learn and start getting that money before, and then their lives are going to improve. I think we listen to them, but it's never enough, and it's not only here, it's everywhere⁹³». Cette situation semble tout aussi préoccupante compte tenu des séminaires hebdomadaires portant sur l'*empowerment* des femmes.

Si cette communication déficiente entre le personnel de l'ONG et les bénéficiaires se poursuit, les volontaires craignent que la pérennité de l'ensemble des projets soit en péril, si ce n'est que par une réelle perte de confiance de la part de ces femmes. Par le recueil de certains témoignages, nous discuterons de la fragilité de cette interrelation dans la prochaine section.

4.2.5 Le groupe de femmes Maasaï et l'incompréhension du système de *savings*

Dans la dernière section, nous avons tenté de faire ressortir les points saillants pouvant affaiblir la pérennité des projets de l'ONG dans leur globalité. Afin de diversifier les témoignages et ainsi obtenir une meilleure richesse des informations, plusieurs projets entrepris par KUWA font partie de l'analyse de nos résultats. À présent, il sera possible d'approfondir davantage le principe de microcrédit auquel les femmes Maasaï furent appelées à en comprendre les différentes composantes. Nous avons donc relevé certains éléments quant à l'adaptation de l'ONG au contexte culturel et social que nous évoquerons dans cette présente section. Par souci

⁹² «Il serait plus utile pour les femmes si nous leur demandions davantage de choses, plutôt que de leur dire quoi faire. En ce moment, on leur pose des questions et elles nous répondent. Nous pourrions recevoir davantage d'idées, des questions ouvertes et connaître leur opinion.»

⁹³ «Le mauvais côté vient du fait que nous retardons beaucoup trop les projets jusqu'à ce qu'ils soient rentables. Si nous pouvions le faire d'une autre façon, elles pourraient apprendre et gagner de l'argent dès le début, leurs vies pourraient considérablement s'améliorer. Je crois qu'on les écoute, mais ce n'est jamais assez, et ce n'est pas seulement ici, c'est partout.»

de clarté, nous avons répertorié ces deux tensions selon le principe de microcrédit et business introduits chez les femmes Maasaï.

Principe de microcrédit

À la suite des différents témoignages recueillis, nous avons voulu davantage mettre l'accent sur les motifs pouvant expliquer l'insuccès de l'implantation d'une banque de microcrédit offerte aux femmes Maasaï. En effet, la récolte de données nous a permis d'observer la viabilité des projets générés par KUWA du côté non seulement de l'entrepreneuriat, mais également de la création d'une banque de microcrédit. C'est ici que notre deuxième proposition de recherche prend tout son sens :

Les possibilités d'intervention d'un organisme occidental en matière de formation à l'entrepreneuriat auprès de femmes de pays en voie de développement sont considérablement atténuées par les diverses formes d'exclusion que vivent ces dernières.

Ci-haut, nous avons expliqué que le transfert des pratiques d'un environnement à l'autre, aussi semblable soit-il, n'est pas souhaitable. Après un réel succès du projet de microfinance en Ouganda, l'application des mêmes procédures en Tanzanie n'a pourtant pas porté fruits. C'est en nous attardant au raisonnement de ces femmes qu'il nous a été possible de récupérer des renseignements pour le moins intéressants:

«[...] Après je me suis rendu compte qu'en faisant ces évaluations, pour elles c'est très compliqué de savoir qu'est-ce que ça signifie économiser de l'argent. Dans les différentes questions de l'évaluation, on a par exemple une question où on va directement leur demander : combien est-ce que vous économisez d'argent par mois ? Elles peuvent avoir expliqué clairement quelques minutes avant que depuis qu'elles ont un vélo, elles n'ont plus besoin de payer 6 000 shillings par jour pour le transport, elles vont quand même te dire : par mois, j'économise peut-être 10 000 shillings. Parce que pour elles, elles n'arrivent pas à comprendre que de l'argent qui n'est pas dépensé dans un certain endroit représente de l'argent économisé.» -VP1

Ces propos qui à première vue paraissent simplistes, sont d'une portée fort intéressante quant à la compréhension des bénéficiaires face au principe de microcrédit. Sachant que l'objectif premier est d'investir du capital en passant par des moyens d'économiser, il s'agit alors d'une incompréhension générale de la provenance de l'épargne et de ses différentes composantes.

Rappelons que ces femmes bénéficiaires ont reçu une multitude de formations hebdomadaires depuis plus d'un an. Selon Sam, le fondateur du projet à KUWA, ces formations ont porté sur «le montant d'argent à déposer de façon hebdomadaire, le montant pouvant être dégagé si l'une d'elles souhaite investir dans un projet quelconque, les différentes modalités de remboursement, ainsi que des séminaires centrés davantage sur la confiance mutuelle du groupe».

Comme on peut le voir, il semble y avoir omission de renseignements concernant le fondement même de l'épargne. À la suite des propos concernant cette incompréhension du principe d'économie, nous avons jugé utile de répéter une entrevue avec la gestionnaire de l'ONG. En fait, nous souhaitions comprendre pourquoi les séminaires offerts aux femmes omettaient cette information pourtant cruciale. Son témoignage nous a permis d'éclairer cette question : «They (Masaai women) have a pretty good understanding of what is savings. It can apply in Tanzania of course, and all of our projects are designed for the needs of the women. At first I think it was the women ideas to get a bank⁹⁴». Pourtant, cette affirmation ne semble pas être le reflet de pensée de l'ensemble des membres de l'ONG, si l'on se fie aux propos de Louisa sur le sujet : «These women have absolutely no idea of what we may tell them. They've never lived under such a system, and suddenly, they're asked to fully understand what we are talking about? It's insane⁹⁵». Il y a donc bel et bien une divergence d'opinions entre la gestionnaire principale de KUWA et les employés de l'ONG. Par contre, nous ne pouvons confirmer s'il s'agit d'un manque de communication entre les deux parties ou un manque de considération du point de vue des membres de la part de la direction.

Les différentes entrevues concernant la incompréhension du principe d'épargne nous ont ouvert une piste pour la recherche d'une explication selon les rapports culturels existants. Nonobstant la mésadaptation de l'ONG quant à la notion du temps, nous avons tenté de voir si on ne pouvait pas du même coup expliquer cet échec de l'implantation du microcrédit auprès de ces femmes. Hugo nous fait part de ses constats :

⁹⁴ «Les femmes Masaai ont une bonne compréhension de tout ce que comprend l'épargne. C'est absolument applicable en Tanzanie, et l'ensemble de nos projets sont conçus selon les besoins de ces femmes. D'ailleurs je crois que c'était l'idée des femmes de créer une telle banque.»

⁹⁵ « Ces femmes n'ont absolument aucune idée de ce qu'on peut bien leur dire. Elles n'ont jamais vécu sous un tel système, et tout d'un coup, on leur demande de comprendre parfaitement de quoi on leur parle? C'est insensé.»

«Ce qu'il faut se dire c'est que ce sont des femmes qui vivent au jour le jour ; l'argent qu'elles vont gagner dans la journée est l'argent qu'elles vont dépenser le soir pour leurs repas. Donc, pour elles, ce principe d'économiser et de dépenser de l'argent, elles ne le comprennent pas vraiment. J'ai de l'argent dans les mains, je le dépense et quand après on va leur demander l'argent qu'elles ont économisé, pourquoi vous l'avez dépensé, elles ont beaucoup de mal à répondre. Elles vont répondre que depuis qu'elles ont le vélo ils mangent beaucoup mieux à la maison, mais elles ne seront pas capables de dire si c'est parce qu'elles économisent de l'argent, parce que du coup elles peuvent faire plus de choses, enfin pour elles c'est quelque chose qu'elles n'arrivent pas à prendre en compte, parce que ce n'est pas du tout dans leur culture, dans leur façon de voir les choses.» -VP1

Parmi l'ensemble des témoignages, et selon l'observation effectuée sur le terrain auprès des femmes Maasaï, il semblerait que ce raisonnement soit plausible et qu'il explique l'insuccès de la création d'une banque de microcrédit en Tanzanie. Suite au recensement des différentes complexités survenues à l'intérieur de l'ONG, notre recherche nous a permis d'élaborer davantage sur ce manque d'affinité pour ainsi en permettre une meilleure interprétation. C'est ce que nous élaborerons dans cette prochaine section.

L'inadaptation de l'ONG quant au principe de *business*

Nous avons vu précédemment que plusieurs éléments ont pu expliquer l'échec de l'implantation d'une banque de microcrédit, telle que la non-prise en compte de la notion du temps, la non-considération des besoins fondamentaux des femmes Maasaï ainsi qu'une inadaptation au contexte culturel. Cette tension retenue entre les bénéficiaires et l'ONG concernée nous amène à nous interroger sur la possible inadaptation de celle-ci quant aux différents projets déployés. Dans cette présente section, nous allons indiquer les principaux facteurs pouvant expliquer cette situation compte tenu des témoignages recueillis.

Comme nous l'avons mentionné, il semble y avoir une inconvénient relativement à la durée des séminaires et l'espérance des femmes à obtenir un retour financier. L'ONG se retrouve en effet dans une situation bien délicate, où l'éducation est primordiale pour la compréhension du projet. Rappelons que l'objectif premier de KUWA est de quitter dans quelques années et que l'ensemble des projets soit géré entièrement par les femmes. Taylor, une volontaire ayant soutenu le projet de microcrédit, manifeste l'incompréhension des procédures de l'ONG :

« So first, let's do the education. Education to a group of women that most of them had never been to school. Others had been only in primary school. And you are talking about business, things that I've never heard in my life, and I'm from Europe! Those kind of formations can take ... forever ! it can takes years to understand what we are talking about. First they're all not used to get to a place, sit, listen and trying to get the information. Even for me, who has been in college, it's really difficult. There's at least 90% of the information who is getting lost.⁹⁶» -AM1

Étrangement, si l'on considère les délais importants encourus par les projets, il s'avère que la prise de conscience ainsi que l'acquisition de connaissances ne s'opèrent pas dans un laps de temps suffisant. Hugo se questionne plutôt sur la raison même de l'implémentation d'un tel changement dans leur vie : « Pourquoi veulent-ils (occidentaux) qu'elles aient recours à l'épargne? Encore un modèle occidental. On veut l'introduire, car c'est le modèle dominant. Elles font face à un système de valeurs où elles n'ont jamais fonctionné de cette manière, et tout d'un coup on leur demande de passer du troc à la monétarisation». Anna éprouve également certaines appréhensions lors de son travail auprès de l'ONG : «On sait qu'on doit éduquer ces femmes, mais sur quoi exactement? Elles ont des coutumes bien ancrées, elles ont vécu toute leur vie à faire à leur façon. Maintenant on leur demande de tout oublier et de recommencer à zéro. Je trouve que ce n'est pas assez *pole-pole*⁹⁷, curieusement». Rappelons que les tribus Maasai représentent les quelques tribus restantes du monde qui fonctionnent entre elles selon le principe de troc. Par contre, afin de diversifier leur alimentation (traditionnellement composée de lait de vache et de sang de bétail), elles ont dû s'engager dans le marchandage de bétails. Puisque le bétail peut seulement être géré par les hommes, quelques femmes ont la permission de travailler dans les champs à un salaire négligeable (3 000 shillings en moyenne par jour pour 8 à 10 heures de travail, représentant environ 2,75\$CAD).

Cette insuffisance monétaire ressentie par l'ensemble des femmes Maasai n'a pas été prise en considération, du moins suffisamment. La programmation instaurée à l'intérieur de l'ONG a omis de considérer que l'éducation de ces femmes doit intégrer simultanément une rémunération

⁹⁶ «Donc premièrement, éduquons-les. Éduquer des femmes dont la majorité d'entre elles n'ont jamais été à l'école. Certaines d'entre elles ont fréquenté l'école primaire. Et on parle de business, et de concepts que je n'ai jamais entendus de ma vie, et je suis européenne! Ce genre de formations peut prendre... toute une vie! Cela peut prendre des années pour comprendre ce qu'on tente de leur dire. Premièrement elles ne sont pas habituées de se rendre à un endroit, s'asseoir et écouter, essayer d'assimiler l'information. Même pour moi, qui a été à l'université, c'est très difficile. Il y a au moins 90% de l'information qui est perdue.»

⁹⁷ Signifie en swahili (langue officielle tanzanienne) : lentement, lentement.

éventuelle. C'est d'ailleurs la position que Louisa semble avoir lorsqu'elle fait référence au projet *Heshima* dont la production n'a jamais débuté après deux ans : «Of course you can't get the business if you don't know how to make a pad. That's the first step. Once they know how to make a pad, they can start making the production and sell pads, and at the same time, they can learn more about business and health. They will be willing to hear that, because they are not worried about the money⁹⁸».

Le projet *Lulu* n'a pas vécu les mêmes difficultés, tout simplement parce que la conceptualisation du produit était déjà acquise pour elles. Par contre, elles font face aux mêmes défis : apprendre les concepts entrepreneuriaux afin de pouvoir prendre les rênes de l'entreprise éventuellement. La prochaine section traitera de la manière dont l'ONG a tenté de leur inculquer ces notions, et l'état des lieux sur le sujet à ce jour.

4.3 Tensions ressenties par la chercheuse

4.3.1 Le projet *Lulu*

Lulu représente le tout premier projet de KUWA, établi il y a un peu plus de deux ans en Tanzanie. De prime abord, la confection de bijoux faits à la main par les Maasaï se faisait déjà depuis quelques années. Il n'est pas rare effectivement d'apercevoir dans les villages éloignés des groupes de femmes façonnant différents bijoux afin de tenter de récolter quelques revenus issus de la vente, aussi minimes soient-ils. Réalisant que leur commerce ne ciblait aucunement les touristes à cause des contraintes de transport et de leurs moyens financiers, une femme Maasaï du groupe prit l'initiative d'introduire leurs produits à des membres de l'ONG. C'est à ce moment qu'il y eut une rencontre entre les différentes habiletés de chacune des deux parties. Si les femmes Maasaï étaient en mesure de confectionner les différents produits, l'ONG était alors parfaitement en mesure de s'occuper des tâches administratives entourant la vente des bijoux. Est donc né un engagement autant de la part de ces femmes que de l'ONG quant aux tâches à accomplir pour la poursuite de la vente de ces produits. KUWA s'est chargé de créer l'entreprise,

⁹⁸ «Bien sûr que tu ne peux pas comprendre la logique du business si tu ne sais pas comment produire une serviette hygiénique. C'est la première étape. Quand elles sont en mesure de la produire, elles peuvent débiter la production et les vendre, et en même temps elles peuvent en apprendre davantage à propos du business et de la santé. Elles seront motivées à apprendre, car elles reçoivent de l'argent. »

nommée *Lulu*, et s'occupe depuis ce temps des différentes fonctions quant à la survie de cette nouvelle organisation.

Durant les premières semaines, nous avons d'abord tenté de découvrir les différents rapports pouvant coexister avec, d'une part, des Occidentaux travaillant pour une ONG, et d'autre part, des femmes issues d'une tribu Maasaï analphabètes et très peu habituées à la monétarisation. Cet important écart semble avoir été la cause de plusieurs complications tout au long du processus de création de *Lulu*. Dans notre prochaine section, nous avons tenté de d'identifier les divers aspects ayant pu nuire considérablement aux rapports entre occidentaux et bénéficiaires du Sud. Par conséquent, et comme présenté précédemment, notre troisième et dernière proposition de recherche se présente comme suit :

La formation à l'entrepreneuriat local dispensée par les organismes occidentaux favorise la collaboration et la solidarité entre les différentes parties prenantes.

Nous verrons comment les valeurs et mode de pensée développés par chaque culture ont des répercussions importantes sur la conduite d'une personne. Lorsque nous, occidentaux, sommes confrontés à une société aussi marginalisée que celle des Maasaï, la reconnaissance de l'existence de ces différences culturelles est primordiale.

4.3.2 Le manque de prise en compte du contexte culturel

4.3.2.1 Modèle patriarcal

Provenant d'une des sociétés les plus marginalisées au monde, les tribus Maasaï semblent à première vue ne partager que quelques traits de similitude avec les Occidentaux. Au-delà des contraintes financières, socio culturelles et sociales que vivent les Africains subsahariens, nous avons été en mesure de repérer un point de rupture qui pourrait être à la base de plusieurs discordes encourues lors des rapports Nord-Sud. Il s'agit du modèle patriarcal prédominant dans cette région, découlant des rapports entre hommes et femmes. Nous avons évoqué dans la section précédente la prééminence de ce modèle sociétal, plus particulièrement dans les tribus Maasaï. En revanche, la prédominance masculine quant aux décisions familiales semble bien présente dans les sociétés moins marginalisées d'Afrique, et ce dès le plus jeune âge. Jessica explique justement

comment la commercialisation des serviettes hygiéniques réutilisables représentait un besoin urgent, car la période de menstruation chez les jeunes filles se vit très différemment en Afrique qu'en Occident : «La grande majorité des jeunes filles qui ont leurs règles ne se présentent pas à l'école durant cette semaine. Pour elles, cette semaine se nomme *The shame's week*⁹⁹. Alors on s'est rendu compte qu'étant donné qu'elles ne peuvent pas demander de l'argent à leur père pour se procurer des serviettes hygiéniques puisque les relations père-fille sont très difficiles ou quasi-inexistantes, elles doivent manquer l'école, ce qui ne faisait aucun sens à nos yeux». Au-delà de tout ce sentiment de honte que peut ressentir une jeune fille ayant ses règles en contexte Maasaï, nous pouvons faire ressortir deux aspects majeurs, à savoir la sensibilisation, et l'*empowerment* de ces jeunes femmes.

Prendre conscience du problème que vivent ces jeunes filles est déjà un pas énorme en vue d'une meilleure qualité de vie pour elles. L'éducation est cruciale, certes, mais sans se restreindre aux jeunes femmes. Si les hommes peuvent prendre conscience de cette problématique, il y a davantage de chances qu'une meilleure prise en considération soit faite à leur égard. De plus, il y a tout l'aspect de cette toute première expérience d'*empowerment* ressentie et vécue par ces jeunes filles, où elles peuvent avoir désormais un certain contrôle de leur corps, sans négliger leurs obligations. Grâce à cet encadrement, elles ont l'opportunité de se présenter à l'école sur une base plus régulière, ne les privant pas d'un désavantage basé sur leur sexe.

4.3.2.2 Le rôle de la femme au sein du peuple Maasaï

Si nous avons évoqué la prédominance d'un modèle dominant patriarcal au sein des tribus Maasaï, on remarque des répercussions importantes en ce qui concerne le rôle attribué aux femmes. Sarah, notre traductrice, nous explique la particularité de ce peuple quant à la place de la femme au sein de la famille :

«It's quite simple : the woman can't say no. Anything belongs to the husband, and nothing belongs to the woman. Everything, I mean everything in the house is a

⁹⁹ «La semaine de la honte.»

property of the man, including his wife. So my husband can do anything to me. The boy, even if he's 3 years old, has more power than a 15 years old girl¹⁰⁰.» -GP1

L'oppression patriarcale semble se manifester de façon plus ou moins «brutale» dans certaines sphères de la vie courante. On nous fait part également des coutumes liées au mariage:

«Some of them are married at 12. But also a Maasai man has to pay for the future wife when the mother is pregnant. He buys the debt, which is about 10 cows and goats, and at the age of 9 or 10 years old, he brings the girl and his co-wives will take care of her. At 12 or 13, she will give birth to a child¹⁰¹.»

Provenant d'une tanzanienne non Maasai, le modèle sociétal patriarcal dominant de cette population marginale semble créer un écart important avec la culture traditionnelle.

4.3.2.3 Les barrières de la langue

Lors des interactions avec différentes cultures, nous avons souvent tendance à négliger un aspect pouvant affecter grandement la richesse de la relation. Certains auteurs se sont penchés sur la conception identitaire de la langue chez l'individu. Il s'agit en effet d'une question complexe, où l'on peut difficilement mesurer le comportement des individus dans leur vie collective à travers le langage. La difficulté d'interagir a formé une barrière très imposante entre les Occidentaux volontaires et les bénéficiaires. La présence d'une traductrice nous a grandement permis de prendre part à la vie quotidienne des bénéficiaires, bien que nous soyons conscients de la perte d'information importante liée potentiellement à la présence d'une tierce personne. Lorsque la question de la barrière culturelle a été lancée à certains volontaires, nous avons été surpris de constater qu'avant d'énoncer les écarts importants au niveau social, économique, géopolitique, la langue est selon eux le premier obstacle à la concrétisation d'une relation, même si une traductrice est présente en tout temps :

¹⁰⁰ «C'est très simple : la femme ne peut pas dire non. Tout appartient au mari, et rien à sa femme. Absolument tout dans la maison est la propriété de l'homme, y compris sa femme. Donc mon mari peut me traiter de la façon qu'il le souhaite. Le garçon, même à 3 ans, a plus de pouvoir que sa sœur de 15 ans.»

¹⁰¹ «Quelques-unes d'entre elles se marient dès l'âge de 12 ans. Mais l'homme Maasai doit payer pour sa future femme, bien souvent lorsque la mère est enceinte. Il doit payer une dette, qui s'apparente à une dizaine de vaches et de chèvres. Dès l'âge de 9 ou 10 ans, la petite fille est alors élevée par les co-femmes du mari. Vers 12 ou 13 ans, la nouvelle mariée peut donner naissance à un enfant.»

TABLEAU 5
Témoignages tirés des entrevues semi-dirigées

Acronymes	Citations significatives
VP2	«Y’a forcément une perte d’informations, et à partir du moment où tu es capable de communiquer, cette barrière est toujours existante.»
AM1	«Do not understand me wrong, I do trust the local coordinators, but I’m barely sure that there’s some important points the women Maasaï are gonna say, but the coordinators won’t find this very important. So they’ll just skip this info, which might be very useful at the end ¹⁰² .»
GP3	«Le fait d’avoir un traducteur fait que cette personne construit une sorte de barrière entre eux et nous. Une chose dite d’une certaine manière peut ensuite sonner différent et la traduction va paraître la même, mais au final l’expression qu’on va donner va être différente, et puis voilà on perd toute cette information.»

À travers les recherches effectuées, la compétence linguistique a bel et bien été un obstacle important auquel nous avons dû faire face. Tel que mentionné dans les témoignages ci-haut, la présence d’un traducteur représente de toute évidence une véritable aide quant à la traduction elle-même, limitant la possibilité d’interprétation de l’interlocuteur. Louisa semble adhérer aux propos recueillis, particulièrement en ce qui a trait au projet de commercialisation de bijoux *Lulu* : «Un projet comme *Lulu* fonctionnerait complètement différemment si nous connaissions la langue, afin de communiquer directement avec elle. Elles seraient beaucoup plus à l’aise, et nous, davantage impliqués.» En effet, la communication semble affaiblie lorsqu’on tente d’interpréter en profondeur les propos étudiés. Nous sommes d’ailleurs conscients d’avoir été exposés à une certaine perte d’informations lors des interactions avec les femmes Maasaï. Du moins, nous avons été en mesure de recueillir des témoignages intéressants.

4.3.2.4 Les femmes Maasaï et leur développement personnel

S’il est facile de déceler des différences flagrantes existantes entre les Occidentaux et les femmes Maasaï, certains aspects par rapport à leur perception générale peuvent être plus subtils. C’est au travers de ces quelques entrevues avec elles que nous avons cherché à comprendre la

¹⁰² «Ne me méprenez pas. J’ai pleine confiance en les coordonnateurs locaux, mais je suis certaine qu’il y a de l’information importante divulguée par les femmes Maasaï dont les coordonnateurs ne verront pas la pertinence. Ils vont seulement sauter cette information qui aurait pu nous être très utile.»

raison fondamentale de cette inaction quant à la quête de meilleures conditions financières, physiques et sociales. C'est cette conscience d'avoir son destin entre ses propres mains et d'être responsable qui tend à être parfois bloquée dans certaines cultures. Certains auteurs (Nussbaum, 2008 ; Rousseau, 2005) parlent de lieu de contrôle interne et externe. Il s'agit de faire la différence entre les individus qui pensent que ce lieu de contrôle de leur vie réside en eux-mêmes, se sentant maître de leur propre destin, et ceux qui pensent que ce lieu est extérieur, en dehors d'eux, croyant que ce sont des forces externes qui conditionnent leur vie. Partant de ce point de vue, il est possible de retrouver certaines cultures dans des pays en voie de développement où la religion prend une place prédominante dans leurs actions quotidiennes. C'est ce point que nous avons voulu éclaircir, mais cette fois-ci, lors d'un entretien avec les femmes Maasaï elles-mêmes¹⁰³ :

«I own a house, I have a husband, I have kids, and I can cook the food. Anything that I want is here. God was kind with me and I'm very grateful for what he has done for me and my family. As long as I have all this, I'm happy. Without any doubt¹⁰⁴» -FM1

Lors de cet entretien de groupe, nous avons retenu cette réponse qui fut partagée de manière unanime avec l'ensemble des femmes présentes. Nous avons noté qu'elles n'ont jamais évoqué le fait d'être heureuse en mentionnant le développement personnel, une haute estime, ou bien des rapports interpersonnels constants et harmonieux. Pour elles, le bonheur signifie la détention de biens primordiaux et le maintien de ceux-ci, aussi nuisible cela puisse-t-il être. Lorsque nous constatons que de 42% à 66% des femmes africaines seront victimes de violence conjugale dans leur vie¹⁰⁵, nous avons été très surpris de constater qu'elles n'ont jamais associé le bonheur à une relation saine avec leur mari. À la lumière de ce dernier témoignage, nous avons tenté de faire le point sur certaines explications possibles.

¹⁰³ Afin de conserver l'authenticité des témoignages des femmes Maasaï, aucune faute de syntaxe n'a été corrigée. La traductrice présente sur place possède un anglais intermédiaire grâce à ses études en tourisme.

¹⁰⁴ «J'ai une maison, j'ai un mari, j'ai mes enfants, et je peux leur cuisiner la nourriture. J'ai donc tout ce que je veux. Dieu a toujours été bon avec moi et je suis très reconnaissante pour ce qu'Il a fait pour moi et ma famille. Aussi longtemps que je peux avoir tout ça, je suis heureuse. Sans aucun doute.» -À noter que l'ensemble des témoignages provenant des femmes Maasaï a été traduit de la langue Maa par notre traductrice présente sur place.

¹⁰⁵ Source : INFO AFRIQUE. «Violences : 65% des femmes d'Afrique Centrale en sont victimes», [en ligne], page consultée le 20 avril 2016 : <http://www.info-afrique.com/violence-femmes-afrique/>

Deux éléments peuvent expliquer ce mode de pensée, à savoir le retranchement fataliste, ainsi que l'accoutumance. Certaines sociétés, comme nous l'avons mentionné plus haut, sont portées à utiliser un prétexte pour échapper à leurs propres responsabilités, en développant une certaine forme de fatalisme. D'ailleurs, mentionnons dans le dernier témoignage que la religion a été évoquée. Bien que la volonté divine laisse une marge de manœuvre à la volonté humaine et à la responsabilité individuelle, elle représente une importante influence aux yeux des personnes croyantes.

Face à notre expérience sur le terrain durant ce séjour de trois mois, nous avons eu la chance et le plaisir de côtoyer des personnes exceptionnelles, dévouées à leur projet et entreprenantes. De ce fait, il nous est difficile d'établir une généralité quant à un retranchement fataliste chez certaines sociétés en développement, et dans notre cas, chez les femmes Maasaï. Grâce à la décomposition de plusieurs de nos entrevues ainsi qu'à notre propre expérience à titre de *project manager*, nous avons identifié un certain rapport quant à l'accoutumance à plusieurs aspects de la vie qui tendent à se répéter depuis des générations. Sam a tenté de nous l'expliquer depuis sa propre expérience, ce qui nous semblait très représentatif de notre expérience vécue : «It's a very cultural thing. For example, if you live with your family, you can eat at least once a day, and you don't plan to make any suicide, then you are considered a happy person¹⁰⁶.» Il y a donc un lien direct à faire ici avec le témoignage des femmes Maasaï. Si leurs critères de base sont respectés, il n'y a aucune raison de ne pas être heureux. Le bonheur serait alors le résultat de la complétude des principes de base pour vivre.

Sam rajoute un élément important quant à l'accoutumance à leur mode de vie : «They have big problems here. Bigger that we can even imagine having during our lives. It's hard for them to get good water, most of them can't get health services, they barely have food at their table, but they are totally used to that. That's how they live their lives¹⁰⁷.» Ce qui nous semble se rapprocher davantage de la réalité de ces gens réside dans l'accoutumance qui aurait

¹⁰⁶ «C'est vraiment culturel. Par exemple, si tu vis avec ta famille, que tu es en mesure de te nourrir au moins une fois par jour, et que tu n'as pas de pensée suicidaire, tu es considéré comme une personne heureuse.»

¹⁰⁷ «Ils ont de gros problèmes ici. Plus gros de ce que nous pouvons imaginer avoir durant nos vies. Il est très difficile pour eux d'avoir accès à de l'eau potable, la plupart d'entre eux ne peuvent avoir recours à des services de santé, ils ont à peine de nourriture à leur table, mais ils sont complètement habitués à tout ça. C'est leur façon de vivre leur vie.»

inévitablement provoqué un sentiment de fatalité en ce qui a trait à leurs conditions de vie. C'est par ailleurs ce que Taylor nous confirme grâce à son travail avec les femmes Maasaï depuis quelques mois :

«I think that there's a sudden lay back attitude, like my life has always been working that way, so why do I have to change that? It's about also not getting much responsibilities as other countries can get, and trying to live a good life with what I have, not what I can have¹⁰⁸.» -AM1

Nous avons porté une attention particulière aux derniers mots prononcés par Taylor, qui suggèrent que ces gens vont se contenter d'être heureux avec ce qu'ils ont, et non ce qu'ils pourraient obtenir. D'ailleurs, nous avons eu la chance d'assister à quelques séminaires donnés par Paula, une employée de KUWA depuis déjà un an. Elle nous a alors fait part d'une situation lui ayant fait prendre conscience de la réalité de ces femmes. Nous en avons fait un bref résumé:

«[...] when we asked the women about their relationship with their husband, they were saying 'good'. And then I start asking questions if they were beating them, and they said yes. So at this point how do you want me to understand that? So I asked them why do you tolerate this, and then the women were saying that if my husband is beating me, at least he has to pay for the school fees for my kids. And then, I realize that 80% of the 83 women in the group has been mistreated. [...] But if they are accepting the situation, and not leaving it, am I going to destroy them more than they are, or I'm going to help? They live the situation in another way we can possibly live with. They accept disaster, every kind of it, and they are really used to that¹⁰⁹. [...]»

Il est étonnant de constater le degré de résilience de ces femmes. Ainsi, nous pouvons être en mesure de mieux comprendre la tendance de ces gens à ne pas vouloir modifier leur mode de vie, aussi nocif soit-il. C'est ce qui pourrait également expliquer certains comportements qui ne nécessitent que très peu de prise de responsabilités. Taylor fait également le parallèle avec l'action de mendier : «For example, you have people here in Tanzania who ask for money without any care of what people may think. If you're going in other countries like Canada, it's a

¹⁰⁸ «Je crois qu'il y a une attitude soudaine de laisser-faire, comme du fait que ma vie a toujours été de cette façon, pourquoi dois-je changer cela? C'est le fait aussi de ne pas obtenir autant de responsabilités que l'on peut obtenir dans les pays occidentaux, et ainsi vivre une vie avec ce que j'ai, et non ce que je peux avoir.»

¹⁰⁹ «Quand on demande aux femmes à propos de leur relation avec leur mari, elles répondent que tout est bien. Et par la suite je leur ai demandé si leur mari les battait, et elles ont dit oui. Donc comment voulez-vous que j'arrive à comprendre tout ça? Donc je leur ai demandé pourquoi elles tolèrent ça, et elles m'ont répondu que si leur mari les battait, au moins ils payent les frais de scolarité de leurs enfants. J'ai réalisé que c'était le cas de 80% des 83 femmes présentes du groupe. Mais si elles acceptent la situation et ne la quittent pas, est-ce que je vais les détruire ou les aider? Elles vivent la situation d'une façon qu'on peut difficilement comprendre. Elles acceptent les désastres, peu importe comment, et y sont accoutumées.»

shame to ask money like that¹¹⁰.» Nous avons observé effectivement de nombreuses personnes demandant de l'argent aux passants dans la rue, et pas seulement ceux qui n'ont pas de toit où dormir. Bien souvent, la rencontre entre un Tanzanien et un « Muzungu¹¹¹ » implique une certaine requête financière, où l'on peut facilement associer un Occidental à une situation financière plus aisée.

Cette section nous a permis d'exposer l'incompréhension globale des différentes normes culturelles des Maasaï, et leur impact sur la relation qu'elles entretiennent non seulement avec les occidentaux, mais également avec les gens de leur propre peuple. Nous avons tenté de faire le point sur cette possibilité de transformer leur mode de vie actuelle. Dans cette prochaine section, nous exposerons les limites auxquelles elles semblent confrontées.

4.3.3 Le pouvoir de la liberté des choix : le principe des capacités de Nussbaum

En conjuguant fatalisme et accoutumance, nous croyons avoir été en mesure de faire ressortir un concept important évoqué dans notre cadre conceptuel, à savoir l'idée de « capacités ». Cette approche met le point sur un ensemble de possibilités, libertés et droits d'agir en fonction de son contexte social et personnel. Ici, il est grandement possible de relier cette limite de pouvoir faire des choix et le contexte socioculturel de ces femmes. Il ne s'agit pas seulement de ce qu'elles peuvent faire, mais de ce qu'elles peuvent être. En effet, l'approche par capacités se définit comme un cadre flexible et accommodable, plutôt qu'une théorie rigoureuse. À cet effet, Nussbaum (2007) nous propose une liste de 10 capacités potentielles présentées dans la section précédente. Certaines nous ont semblé pertinentes quant à notre expérience auprès des femmes Maasaï.

C'est grâce à la richesse des témoignages de ces femmes ainsi que le développement d'une relation avec elles durant ce séjour que nous sommes en mesure d'approfondir certains de ces concepts. Tout d'abord, Nussbaum (2007) met l'accent sur le contrôle de son environnement, à savoir la liberté d'association et d'expression. Si nous avons une vision sombre de leur statut

¹¹⁰ «Par exemple, il y a des gens en Tanzanie qui vont demander de l'argent en ne se souciant pas du tout de ce que pensent les gens. Par contre si on regarde des pays comme le Canada, c'est une vraie honte d'agir de la sorte.»

¹¹¹ Terme plutôt péjoratif pour désigner une personne de race blanche. Ce terme est souvent employé par les locaux, selon les propos des volontaires occidentaux ainsi que de notre propre expérience.

social au sein de leur peuple, nous avons été enchantée de constater un avancement significatif depuis leur entrée au sein de *Lulu*. Une des femmes nous explique les bienfaits de ce projet : «when I was alone, I couldn't make decisions or get ideas or advices. But now when I come here I hear something, and I can share with others my personal things, which makes me feel good about myself¹¹².» D'ailleurs, lorsque nous lui avons demandé si l'aide apportée par l'ONG était bénéfique, leur réponse fut unanime : «KUWA is like a light. We were in a dark place, and then KUWA brought us light, and now we can see the future¹¹³.» Dès lors, il semble que leur capacité face à la liberté d'association¹¹⁴ les aide grandement, ne serait-ce que pour la conquête d'une meilleure estime de soi.

Les rencontres en lien avec l'entreprise représentent beaucoup plus qu'un aspect purement administratif pour elles. Elles semblent d'ailleurs ravies d'avoir obtenu cette chance si elles se comparent à leurs consœurs : «Those women are only sitting in their houses, only know milking¹¹⁵ and cooking food. Milking, taking milk and giving it to the husband. I was this girl before, but not anymore. Now I come here, I do the jewelry, and I can use this money to pay school fees for the kids and buy food for them¹¹⁶.» Il semble y avoir une prise de conscience du statut qui leur est prédestinée depuis leur naissance. La capacité d'engager une réflexion critique sur sa propre vie semble se développer, où l'on note une prise de pouvoir considérable quant à la liberté de leurs actions : «Now I can go and visit my parents with my own savings. My husband was always saying no for seeing my parents because he didn't want to give money for the transport. Now I'm not asking him anymore. I'm going if I want to¹¹⁷.» Nussbaum (2007)

¹¹² «Quand j'étais seule, je ne pouvais pas prendre de décisions ou avoir des idées ou des conseils. Mais maintenant quand je viens ici j'écoute ce qu'on me dit, et je peux partager ma vie personnelle avec les autres, et ça me fait sentir mieux.»

¹¹³ «KUWA est comme la lumière. Nous étions dans un endroit sombre, et KUWA nous a apporté de la lumière, et maintenant nous pouvons voir le futur.»

¹¹⁴ Voir page 70 pour un rappel des 10 capacités décrites par Nussbaum (2007).

¹¹⁵ Rappelons que le peuple Maasaï se nourrit essentiellement de lait, mélangé à du sang de bovin. La femme se doit de préparer cette mixture à son mari lorsque celui-ci en réclame.

¹¹⁶ «Ces femmes restent dans leurs maisons, où tout ce qu'elles savent se résume à préparer le lait et le manger. Préparer le lait, prendre le lait et le donner à son mari. J'étais cette fille auparavant, mais plus maintenant. Maintenant je viens ici, je prépare les bijoux, et je peux utiliser cet argent pour payer les frais de scolarité pour les enfants et leur acheter de la nourriture.»

¹¹⁷ «Maintenant je peux visiter mes parents avec mes propres économies. Mon mari refusait constamment que je visite mes parents parce qu'il ne voulait pas me donner de l'argent pour le transport. Maintenant je ne lui demande plus. Je peux y aller si j'en ai envie.»

mentionne également l'importance de l'appropriation d'une base de respect de soi, et c'est ce qui se reflète visiblement chez ces femmes :

«I was like a slave in my own house. Now I feel free, independent. I can live, I can breathe, because I can go from an area to another. I have strength. If my husband doesn't want to give me money I say 'okay A sante, I have my own money, I can use it¹¹⁸.» -FM1

Grâce à l'acquisition d'un pouvoir d'achat qui ne nécessite pas la permission du mari, elles ont non seulement une grande autonomie quant à leurs activités sociales, mais elles transforment désormais le rôle familial qui leur était désigné : «When I was late to come back working in the field after a hard day, my husband used to beat me. I was beaten because the income was very small. But now, when I come back from *Lulu's* meeting, I have money and my husband isn't beating me anymore¹¹⁹.» Malheureusement, cette conquête d'indépendance peut aussi mener vers certaines discordes avec leur mari : «I sleep with my money, because if I put it somewhere, my husband will steal it from me. And if I ask it back, he will beat me¹²⁰.» Par ce dernier témoignage, il semble évident que la liberté qu'elles croient détenir comporte ses limites, pour ne pas dire des obstacles pouvant nuire au développement émotionnel dénué de peur et d'angoisse. Cette dernière capabilité exposée par Nussbaum (2007) rend compte de la complexité du degré de liberté et d'autonomie qu'une personne est en mesure d'acquérir. Si elles peuvent maintenant éviter de façon générale la violence conjugale, il reste qu'il y a possibilité de récurrence si elles réclament leur argent volé, ou si une tâche ménagère quelconque n'a pas été exécutée.

À la lumière de leurs témoignages, il est évident que ce changement substantiel leur apporte indépendance et dignité, et qu'en aucun cas elles ne désirent retrouver leur vie d'avant. Si elles ont amélioré considérablement leur prise de pouvoir au sein de la famille et de leur peuple, il n'en reste pas moins que leur vie demeure sensiblement la même. Il semble y avoir une limite quant aux changements à pouvoir apporter à leurs conditions sociales.

¹¹⁸ «Je me sentais comme un esclave dans ma propre maison. Maintenant je me sens libre, indépendante. Je peux vivre, je peux respirer, parce que je peux me rendre d'un endroit à l'autre. J'ai de la force, si mon mari ne veut pas me donner de l'argent, je dis 'okay A sante' (merci, en langue Swahili et Maa), j'ai mon propre argent, je peux l'utiliser.»

¹¹⁹ «Quand j'arrivais en retard de mon travail dans les champs, mon mari avait l'habitude de me battre. Je me faisais battre parce que mon revenu était très petit. Mais maintenant quand je reviens des rencontres de *Lulu*, j'ai de l'argent et mon mari ne me bat plus.»

¹²⁰ «Je dors avec mon argent, parce que si je le dépose quelque part, mon mari me le volera. Si j'essaie de lui redemander, il va me battre.»

Au cours de cette section, nous avons tenté de relever les points saillants quant aux tensions relevées entre les volontaires et l'ONG, ainsi qu'avec nous-même en ce qui a trait aux différences interculturelles. Cette dernière partie s'attarde plutôt à la nécessité de notre intervention auprès de ces femmes.

4.4 Tensions ressenties par les femmes Maasaï

4.4.1 La reconnaissance du problème : une bonne chose ?

Peu de temps après notre mandat au sein de l'ONG en Tanzanie, nous avons eu l'opportunité d'interviewer Chantal Mallen-Juneau, écrivaine de son propre récit¹²¹ relatant son séjour de plus d'un an au Cambodge au sein des organisations non gouvernementales afin d'y enseigner la physique. Entre ses différents rapports avec les bénéficiaires et les volontaires occidentaux de l'ONG, Madame Mallen Juneau nous fait part de sa compréhension de ce rapport Nord-Sud fort délicat par une réflexion critique quant à l'aide internationale :

«Nous ne pouvons pas arriver au pays pour changer, arriver avec notre sac et leur donner ce que nous voulons leur donner. Nous arrivons au pays et nous devons leur donner ce qu'ils demandent, voilà la différence. Ici, et partout, nous devons écouter les gens, et entendre ce qu'ils veulent. Écoutons, et nous aurons une réponse!» -A1

C'est justement sur ce point que nous avons voulu insister lors de nos entrevues. Au-delà des efforts déployés en ce qui concerne l'aide apportée à des dizaines de millions de bénéficiaires, nous avons cherché à savoir si les besoins sont le résultat de leurs doléances. Louisa s'avoue tourmentée face à cette question lorsque nous lui avons posée, compte tenu du flou existant entre les besoins réels de ces femmes et la reconnaissance de leurs conditions de vie qui nous semblent invivables : «Si on leur fait comprendre que ce mode de vie est un véritable cauchemar, n'y a-t-il pas un risque de déclencher une sorte de dépression puisqu'auparavant elles ne se sont jamais posé de questions par rapport à leur satisfaction personnelle? Du coup, doit-on les faire réaliser qu'elles endurent certaines choses qu'elles ne devraient pas?» Il s'agit en fait d'une problématique délicate, où personne ne souhaite affaiblir l'estime de soi de ces femmes. Pour Tarik, un des gestionnaires principaux de l'ONG, les femmes sont bel et bien conscientes de leurs conditions de vie actuelles : «Some concepts for them might be different but maybe they

¹²¹ MALLEN-JUNEAU, Chantal. «L'arbre et la pagode», *Éditions Boréal*, 1995, 270p.

were not able to give it a name before, even if they knew they didn't want this in their life. They know exactly how terrible they have to live in some conditions, and we are just helping them¹²².» Pourtant, cet avis semble plutôt mitigé si l'on tient compte des croyances de ses semblables : «I do think that we are giving them more things to worry about now. Were they really conscious of their life if all the women around them live in the same way? We should focus on the problems they are aware of¹²³.» Il existe donc de sérieuses tensions à l'intérieur de l'ONG en ce qui a trait à la limite à ne pas franchir avec ces femmes concernant les conditions de vie auxquelles elles sont exposées.

4.4.2 L'incompréhension du concept d'*empowerment* chez les femmes Maasaï

Durant cette recherche, le concept d'*empowerment* décrit dans les sections précédentes semble avoir été mis en évidence à plusieurs reprises. Si nous avons voulu tenir compte du contexte culturel de notre recherche, la définition que nous lui avons attribuée au regard de plusieurs écrits diverge de la perception des femmes que nous avons côtoyées. Nous n'avons réalisé cet écart que lorsque nous avons interviewé une volontaire dont le rôle consistait à préparer des séminaires sur la valorisation de soi. Elle nous a alors vanté l'aide fondamentale de la traductrice non pas seulement en ce qui a trait à la traduction simple, mais également pour la considération des termes à employer : «For example, I realized a month ago they don't have a word in swahili for self-estimate. Sarah has to make a long sentence to explain it¹²⁴.» Nous avons constaté plus tard que si la conception de l'estime de soi n'est pas bien comprise, ni même prédéfinie dans cette culture, probablement qu'il en était de même pour le concept de l'*empowerment*.

Après plus de 4 mois de séminaires hebdomadaires reliés essentiellement à l'estime de soi et à l'*empowerment* des femmes Maasaï, il s'avère qu'un aspect fondamental n'avait pas été pris en considération : jusqu'à quel point ces femmes sont à l'aise avec le concept de l'*empowerment*?

¹²² «Certains concepts pour elles peuvent sembler différents, mais sans doute qu'elles n'étaient pas en mesure de le nommer auparavant, même si elles savent très bien qu'elles n'en veulent pas dans leurs vies.»

¹²³ «Je pense sérieusement que nous leur donnons davantage de problèmes à se soucier. Sont-elles vraiment conscientes de leur vie actuelle si toutes les femmes autour d'elles vivent de la même façon? Nous devrions nous concentrer sur les problèmes qu'elles savent qu'elles ont.»

¹²⁴ «Par exemple, j'ai réalisé seulement le mois dernier qu'ils n'ont pas de mot en swahili pour l'estime de soi. Sarah doit le traduire en une longue phrase pour réussir à l'expliquer.»

Il est à se demander si elles sont en mesure de le définir, si ce n'est que par certains mots clés et/ou exemples concrets de leur vie quotidienne, compte tenu de la complexité d'une définition claire et comprise par tous. Lors de la préparation du séminaire suivant, Mary a donc désiré intégrer une question fort simple afin de connaître leur perception générale de l'*empowerment*. Leur réponse nous a alors tous sidérés : «So in the middle of the meeting, everyone was sitting and I felt like it was the right time to ask them what's their real and personal meaning of the empowerment. And at this time, a woman stood up and said 'empowerment is when my husband is punishing me and beating me. That's how he's trying to empowered me'. We were completely shocked... after all these months, why are they thinking that? Of course I had to blame myself because I wasn't clear enough. I've teachd them about self estime, but it seems that they didn't even get the real meaning of empowerment¹²⁵.»

Face aux efforts déployés par Mary depuis des mois, son découragement était tout à fait légitime. Par contre, les réprimandes envers elle-même sont injustifiées, bien qu'elle soit la coordonnatrice de ces séminaires. Il s'agit plutôt d'une insensibilité face au terme si souvent employé ainsi que d'une incompréhension des modes de pensée de ces femmes. C'est ce que nous avons réalisé lors de notre entretien avec la *General manager* de l'ONG en ce qui a trait à la connaissance du concept d'*empowerment* : «I do think that they understand the improvement thing, everything about the empowerment and how they can live by their own potential¹²⁶.» Pourtant, Jessica semble tout à fait certaine que cette lacune est flagrante et aurait dû se régler il y a déjà un moment : «Comment peuvent-elles en comprendre le même sens que nous, si leur langue natale ne permet même pas d'inclure un mot pour le définir? Je crois qu'on est littéralement passé à côté de cet aspect éducatif, et qu'aujourd'hui on en vit les conséquences.» Il en ressort effectivement une importante problématique autour des projets employés par l'ONG, si leur but ultime consiste à inculquer la quête d'indépendance financière et psychologique auprès des femmes Maasaï. Il est évident que certains bienfaits, par le biais de l'ONG, se sont manifestés

¹²⁵ «En plein milieu de la rencontre, nous étions tous assis et j'ai senti que c'était le bon moment de leur demander leur propre définition du concept de l'*empowerment*. À ce moment-là, une femme s'est levée et a dit que pour elle l'*empowerment* peut se définir lorsque son mari la punit ou la bat. C'est la façon pour lui d'«empower». Nous étions complètement sidérés... après tous ces mois, comment peuvent-elles penser cela? Bien entendu je dois me blâmer moi-même parce que je n'ai pas été assez claire. Je leur ai expliqué quant à l'estime de soi, où au fond elles ne comprennent même pas le principe réel de l'*empowerment*.»

¹²⁶ «Je crois réellement qu'elles comprennent le concept de l'*empowerment*, et comment elles peuvent vivre par leur propre potentiel.»

dans leur mode vie, mais il est difficile de pouvoir l'attribuer à un sentiment d'accomplissement personnel stimulé par l'*empowerment*. En effet, nous avons demandé aux femmes Maasaï quelle était la réaction de leur mari face à leur entrée dans l'entreprise *Lulu* : «At first, my husband didn't want me to go to the trainings. But with the time he realized I bring home money so now he is pushing me outside the door when it's time for the trainings¹²⁷.» Nous avons validé que cette réponse reflétait la réalité de la grande majorité des autres femmes. La raison de l'enchantement soudain de leur mari est plutôt nébuleuse, nonobstant le fait que ces femmes représentent maintenant un *input* important pour la famille grâce à leur revenu financier. Par contre, si l'on réfère au témoignage de la *General manager*, celle-ci est très optimiste quant au développement socioéconomique de ces femmes :

«Now these women are able to make more decisions about where the money goes, because now they can send their daughters to school. In some way, their husband respects them more since they bring money¹²⁸.» -DG1

Encore une fois, nous ne sommes pas surpris de ce dernier commentaire, qui concorde d'ailleurs avec les propos des femmes Maasaï. En devenant une source de revenu pour la famille, la relation de pouvoir qui prédomine les modes sociétaux patriarcaux tend à se modifier substantiellement, de façon à valoriser le rôle de la femme au sein de leur société. Bien que cela nous démontre qu'elles sont parvenues à acquérir un certain pouvoir grâce à leur implication dans l'entreprise, il est regrettable de voir que le respect acquis de leur mari ne tienne qu'aux rapports financiers. Quoi qu'il en soit, certaines d'entre elles ont vu leur vie changer, comme nous l'a mentionné une des femmes en nous remerciant personnellement de notre travail au sein de l'ONG : «I'm very grateful for the work you've done here. Since I integrated *Lulu*, my husband doesn't beat me anymore because now I bring money home. So thank you¹²⁹.» Ces propos nous ont profondément touchés, sachant que plusieurs autres femmes du groupe ont maintenant droit à davantage de respect au sein de leur famille. Par contre, nous avons voulu connaître leur véritable

¹²⁷ «Au début, mon mari ne voulait pas que j'assiste aux séminaires. Mais avec le temps il a réalisé que je ramenaient de l'argent à la maison donc maintenant il est celui qui me pousse à l'extérieur de la maison lorsque c'est le temps des séminaires.»

¹²⁸ «Maintenant ces femmes peuvent prendre davantage de décisions à propos de l'argent familial, car elles sont en mesure d'envoyer leurs filles à l'école. D'une façon, leur mari les respecte depuis qu'elles ramènent de l'argent.»

¹²⁹ «Je suis très reconnaissante du travail que tu as fait ici. Depuis que j'ai intégré *Lulu*, mon mari ne me bat plus puisque maintenant j'apporte de l'argent à la maison. Alors merci.»

attachement à l'entreprise *Lulu* en tant qu'administratrices, là où leurs responsabilités semblent modestes, voire inexistantes.

4.4.3 La perception des femmes Maasaï en tant que propriétaires de *Lulu*

Dans la section précédente, nous avons illustré les impacts positifs de l'entreprise *Lulu* sur la vie de ces femmes faisant partie de l'organisation. L'entreprise fonctionne à pleine capacité en ce qui a trait aux ventes, à la production ainsi qu'à l'administration. Par contre, il semble y avoir une répartition inégale des diverses fonctions à l'intérieur de l'entreprise. Par l'ensemble des témoignages et de notre expérience à l'intérieur de l'entreprise *Lulu*, il a été possible de constater que l'ONG détient beaucoup de responsabilités, notamment sur le plan de la vente, ainsi que de l'administration générale. Plus précisément, la vente de bijoux dans certains points cibles au niveau local et mondial (Europe et Amérique du Nord) est entièrement menée par KUWA. De plus, toutes les tâches administratives qui consistent en la rédaction du plan d'affaires, l'ordonnance des matériaux utilisés pour la confection, l'élaboration des commandes selon la demande, la création d'outils de gestion pour l'optimisation du profit et de la qualité des produits sont entièrement gérées par l'ONG. Finalement, la confection du produit constitue la seule tâche possible pour les femmes Maasaï.

Au premier regard, le projet *Lulu* est une réussite dans son ensemble. Or, celle-ci est attribuable en grande partie au travail des volontaires de l'ONG, si l'on tient compte des nombreuses tâches administratives. Comme nous l'avons mentionné dans la méthodologie de recherche, KUWA quittera dans quelques années le village en Tanzanie du Nord afin que les projets soient entièrement gérés par les locaux. Nous nous sommes alors questionné à savoir si ce transfert de responsabilités est possible dans une perspective de moyen-long terme. Naturellement, nous avons recueilli des témoignages de volontaires ayant fait le même constat : «They are not running the business. KUWA is running the business. I have serious doubt about this project because we are doing absolutely everything. I don't think it's going to be sustainable, ever¹³⁰.» Il s'agit effectivement d'une sérieuse problématique dans l'optique où elles devront être en mesure de gérer complètement l'organisation dans les prochaines années lorsque KUWA

¹³⁰ «Ils ne gèrent pas l'entreprise. C'est KUWA qui gère l'entreprise. J'ai de sérieux doutes pour ce projet parce que nous nous occupons d'absolument tout. Je ne crois que ce sera un jour un projet stable.»

quittera le village. Mary met le doigt sur la nécessité pour ces femmes d'acquérir de l'argent afin d'améliorer leurs conditions de vie :

«Ces femmes ne sont pas prêtes à devenir indépendantes, et l'objectif ultime de KUWA est que ces femmes dirigent leur propre business. Mais ça, ce n'est pas possible, car elles sont seulement intéressées par l'argent. Mais comment les blâmer? D'autre part, diriger c'est trop pour elles. Il y a énormément de séminaires et de formations, mais ça ne leur apporte aucun argent. Et c'est de ça dont elles ont vraiment besoin.» -VP2

Les efforts déployés par ces femmes pour la pérennité de cette organisation sont tout à fait considérables. Afin de faire partie du projet *Lulu*, elles doivent évidemment être en mesure de confectionner des bijoux, mais elles doivent également assister à l'ensemble des formations et des séminaires sur l'estime de soi et l'*empowerment*. Par contre, la plupart d'entre elles proviennent de villages isolés d'où elles doivent marcher plus de deux heures pour se rendre au point de rendez-vous. Tous ces séminaires ne sont pas rémunérés. Elles doivent de plus s'occuper de la maison à part entière, ce qui les fatigue énormément. Voilà pourquoi nous avons noté une baisse notable de leur présence au fil des semaines.

Le projet *Lulu* est donc très productif dans son ensemble, mais il semble s'éloigner de son objectif ultime, soit celui d'autonomiser les femmes Maasaï. Paradoxalement, elles sont devenues dépendantes de ce projet, ce qui leur permet d'améliorer leurs conditions de vie de façon substantielle. Il est tout à fait légitime de s'interroger sur la viabilité de ce projet lorsque KUWA quittera, et c'est ce qui inquiète Jessica : «Demain, si KUWA part, que vont faire ces femmes? Elles ont maintenant la chance et la possibilité de gagner de l'argent facilement. Et si dans 3 ans KUWA quitte, qu'est-ce qu'elles vont faire? L'idée sur papier est géniale, mais la réalité c'est que rien n'est commencé pour les rendre plus autonomes.» Pourtant, lorsqu'on discute avec la *General manager*, elle semble moins apeurée par l'idée de quitter le village ainsi que l'ensemble des projets dans quelques années : «I do think that the Maasaï women can get our vision in a few years when KUWA is not going to be there, so I'm sure it will be successful in the future¹³¹.» Elle rajoute que le projet est ralenti pour une raison qui nous semble fondamentale : «It just

¹³¹ «Je crois fermement que les femmes Maasaï peuvent acquérir notre vision des choses dans quelques années quand KUWA ne sera plus là, donc je crois que ce sera une réussite dans le futur.»

seems a little more difficult because none of them are able to read, write and count¹³².» Bien que certains séminaires englobent une formation de lecture, d'écriture et de mathématique, elles ne peuvent remplacer des années d'absence sur les bancs d'école. Seulement, la gestion de *Lulu* nécessite une prise de commande importante pouvant se chiffrer à plusieurs millions de shillings. La nécessité de posséder ces aptitudes est donc déterminante pour la survie de *Lulu* dans le futur. Il est de plus très difficile d'apprendre la grammaire et les principes de base en mathématiques à des adultes d'une quarantaine d'années. Voilà pourquoi nous avons voulu couvrir un autre point qui nous semblait pertinent, celui d'intégrer leurs filles le moment venu pour la continuité de l'entreprise.

4.4.4 L'avenir de *Lulu* et la prochaine génération

Comme nous l'avons mentionné précédemment, l'analphabétisme est un phénomène social très fréquent chez les tribus Maasaï, et spécialement chez les femmes. Dès lors, le transfert de responsabilités de l'entreprise *Lulu* risque de se heurter à plusieurs difficultés. Déjà, l'entreprise en est grandement affectée, d'où le fait que la majorité des tâches relèvent de l'ONG, et ce, depuis la création du projet *Lulu*. Nous avons d'ailleurs établi un topo des activités principales gérées par les différents acteurs selon la période de création, la période actuelle ainsi que les projections futures. Nous l'avons résumé sous forme de tableau :

¹³² «Il semble que ce soit légèrement plus difficile puisqu'aucune d'elles n'est en mesure d'écrire, de lire ou bien de compter.»

TABLEAU 6
Élaboration des tâches de l'entreprise *Lulu* entre l'ONG et les femmes Maasaï

Tâches et fonctions	Création du projet (2012)		Actuellement (2015)		Projections de l'ONG (2017)	
	ONG	Maasaï	ONG	Maasaï	ONG	Maasaï
Récolte du matériel pour la confection des produits	✓		✓	✓	✓	✓
Élaboration des commandes	✓		✓		✓	✓
Fixation du prix des produits	✓		✓		✓	
Création et suivi du plan d'affaires	✓		✓		✓	
Production		✓		✓		✓
Gestion des ventes (Tanzanie, Europe, Amérique du Nord)	✓		✓		✓	
Gestion des liquidités (vente, achat de matériaux, distribution des revenus)	✓		✓		✓	✓
Inventaire des produits	✓		✓		✓	✓
Amélioration des produits (innovation, qualité)	✓		✓	✓	✓	✓

Comme on le constate, on prévoit une délégation importante des tâches selon la projection établie par l'ONG pour 2017. Évidemment, certains volontaires sur place ont semblé incrédules face à cette projection : «Ces femmes ne sont pas prêtes du tout à diriger cette entreprise. Il faudra attendre au moins 7 ou 10 ans, ou bien qu'elles apprennent à leurs filles à produire des bijoux pendant qu'elles fréquentent l'école afin qu'elles apprennent à lire, écrire et compter.» Certains sont également d'avis que les séminaires et diverses formations ne pourront être utiles que pour la prochaine génération : «Les femmes présentement touchent de l'argent qui sert à envoyer leurs filles à l'école. En ce moment, elles perdent beaucoup de temps avec les formations, car ce n'est pas cette génération qui pourra s'occuper du business.» Cette projection

semble en effet utopique si l'on considère le niveau d'alphabétisation de ces femmes, sans compter les compétences nécessaires à l'utilisation de la technologie pour l'exécution de nombreuses tâches, notamment la gestion de l'inventaire, la gestion des liquidités ainsi que l'élaboration des commandes. Certains volontaires ont une vision très sombre de l'avenir de *Lulu*, compte tenu du partage très inégale des responsabilités entre l'ONG et les femmes Maasaï : «Parce que les bijoux ce n'est pas elles qui les vendent, c'est nous! Alors quand un jour KUWA disparaîtra, et ce jour va arriver, et bien ce business n'existera plus.»

Pour Tarik, certains moyens doivent être envisagés pour la survie de l'entreprise, en considérant toutefois une perspective de long terme : «We have to count on the new generation who is going to be more literate. If they for example can hire a person to go through internet and make the orders, they will be able to sell their products. But this time is really really far¹³³.» Bien que l'on puisse considérer cette possibilité comme plausible, ce nouvel employé doit détenir de nombreuses particularités. Il doit tout d'abord parler la langue Maa, qui ne s'apprend que par les gens vivant au sein de la tribu. Cette personne doit donc être une ou un Maasaï, doit savoir lire, écrire et compter, maîtriser très bien l'anglais, mais doit également détenir des compétences informatiques élevées. Le seul choix possible reste alors leurs filles, si elles peuvent avoir accès à une éducation de base, et même plus.

Ayant mis en lumière diverses dimensions entourant la gestion globale de l'ONG dans leur projet de commercialisation des bijoux créés par des femmes Maasaï, nous avons cru pertinent de recenser l'intégralité de ces résultats sous forme de tensions. Afin de démêler l'ensemble de ces tensions, elles sont regroupées selon trois axes principaux, soit l'ONG, la chercheuse et les femmes Maasaï. Dans cette dernière section, nous ferons référence à l'ensemble des tensions observées et ressenties lors de notre observation par l'entremise de ces trois axes.

¹³³ «Nous devons compter sur la nouvelle génération qui sera davantage lettrée. Si elles sont en mesure d'engager une personne qui peut naviguer sur le web et passer les commandes, elles seront en mesure de mieux vendre leurs produits. Mais ce temps est vraiment vraiment loin.»

CHAPITRE 5 – DÉNOUEMENT DE LA RECHERCHE ET OUVERTURE

Malgré un intérêt croissant pour soutenir l'autonomisation des femmes, le fossé entre les femmes et les hommes pris dans le cycle de la pauvreté a continué de se creuser au cours de la dernière décennie (UN Women, 2016). D'après le programme de développement des Nations Unies, c'est en offrant aux femmes des opportunités économiques et éducatives, de même que la provision de microcrédit, qu'un obstacle important à l'élimination de la pauvreté serait surmonté. C'est sur ces bases que repose la mission intégrale de l'ONG étudiée, c'est-à-dire l'émancipation des femmes en Afrique comme facteur essentiel de développement économique.

Dans cette présente recherche, nous avons tenté d'identifier certaines pratiques privilégiées par les ONG occidentales pouvant nuire ou bénéficier à une population ciblée ; celle des femmes Maasaï. Ainsi, nous avons étudié les différents aspects de notre recherche autour de trois propositions concernant l'implication des locaux dans les projets, l'efficacité de l'implantation du microcrédit auprès des bénéficiaires concernés et les barrières culturelles rencontrées entre les Occidentaux et les femmes Maasaï. Notre recherche a tenté d'observer les relations possibles entre la théorie explicitée ainsi que l'observation effectuée sur le terrain. Dans cette optique, nous avons défini une question de recherche permettant de traduire ces objectifs : «Quels sont les mécanismes qui lors des pratiques d'intervention reproduisent les dynamiques Nord-Sud traditionnelles?»

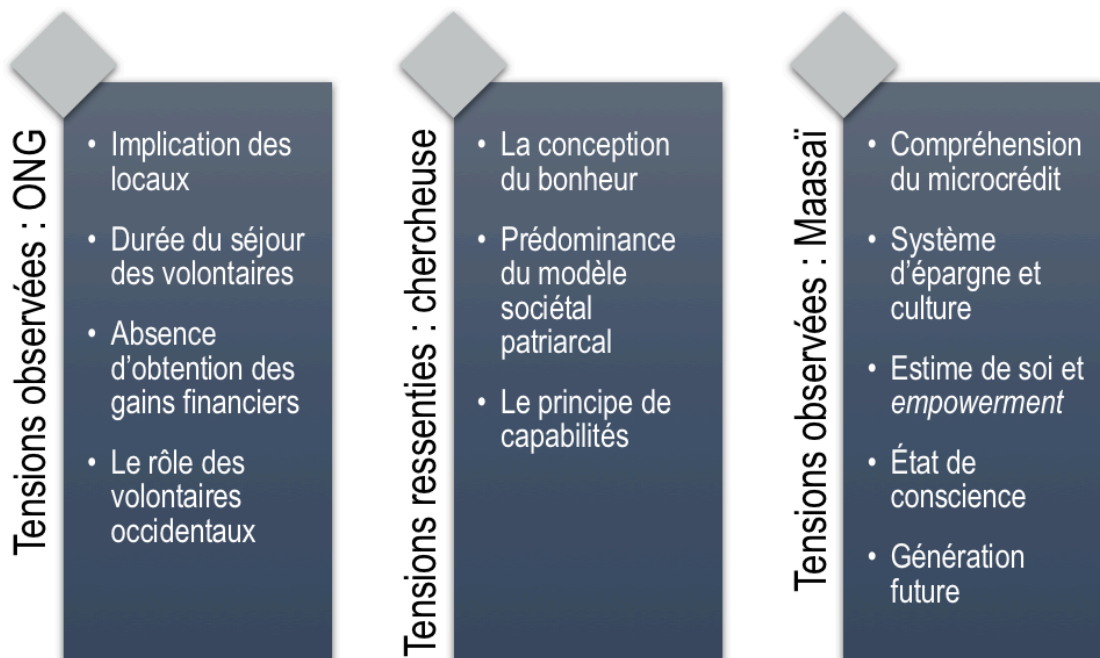
Si l'analyse des résultats cherchait à répondre à cette question de recherche par l'entremise des données récoltées lors de notre séjour, le présent chapitre permet de rappeler les résultats saillants de notre recherche. Sachant que notre méthodologie de recherche se distingue particulièrement par la population étudiée, il serait pertinent de mentionner les limites rencontrées. Finalement, quelques pistes de recherche possibles entourant notre sujet de recherche permettront de clore ce travail.

5.1 Apports de la recherche quant au sujet étudié

L'objectif était d'identifier les apports et limites de la relation Nord-Sud selon trois propositions issues de notre propre observation au sein d'une ONG africaine. Nous rappellerons

ces propositions au cours de cette section. De plus, cette présente section permet de recenser les divers résultats de notre recherche à travers les tensions révélées lors du chapitre précédent. À des fins de simplicité, nous avons répertorié l'ensemble des tensions sous forme de tableau :

TABLEAU 7
Recension des niveaux de tensions observées et ressenties



5.1.1 Tensions entourant l'ONG

Nous avons tenté d'élaborer notre travail selon le degré de considération apportée aux volontaires locaux concernant la gestion des projets entrepris par l'ONG. Puisqu'il s'agissait d'un facteur intéressant à observer, nous en avons fait l'objet d'une proposition de recherche qui se traduit comme suit :

L'efficience des projets liés à l'entrepreneuriat auprès de femmes dans les pays en voie de développement dépend des objectifs de l'intervention et du degré de préparation et de professionnalisme des intervenants locaux.

L'implication allouée aux coordinateurs locaux ne semble pas représentative des bénéfices possibles quant à la viabilité des projets. Suite aux témoignages ainsi qu'à notre propre expérience, l'omniprésence de l'institutionnalisation des organisations internationales camoufle certains aspects cruciaux pour la réussite d'un projet. Nous en avons ciblé un pourtant très visible mais grandement négligé : l'appropriation de la langue locale. L'administration des ONG s'empresse d'offrir une grande part des responsabilités aux volontaires occidentaux dont la durée de leur séjour ne leur permet pas d'être impliqués dans l'ensemble des étapes de l'élaboration d'un projet. Ceci dit, l'appropriation de la langue parlée par les bénéficiaires est inenvisageable, considérant la durée du séjour des volontaires occidentaux. D'un autre côté, ces volontaires locaux représentent un véritable atout quant à l'efficacité des projets car la grande majorité d'entre eux sont non seulement résidents de la région ciblée par l'ONG, mais ils sont également conscients de tout l'aspect culturel à considérer.

L'ONG étudiée semble également consciente de la durée du séjour ineffective des volontaires occidentaux, mais leurs méthodes de recherche de fonds ne permettent pas de refuser la venue de quelques volontaires dont l'apport financier est considérable. La viabilité des projets est inenvisageable si la contribution pécuniaire ne couvre pas les investissements nécessaires pour la réalisation des différents projets. Cette méthode protège les pratiques de gestion jugées pourtant inefficaces par une grande majorité des membres de l'ONG. À la lumière des différents témoignages recueillis, et contrairement à ce qu'en témoigne KUWA, les techniques administratives privilégiées révèlent un modèle de gestion descendante. Une très grande majorité des décisions sont prises par l'administration de l'ONG, avec une consultation épisodique des volontaires locaux ainsi que des bénéficiaires.

5.1.2 Tensions entourant la chercheuse

Bien que nous l'ayons mentionné à plusieurs reprises, rappelons que notre recherche possède une méthodologie particulière au sens où la chercheuse est à la fois sujet et observatrice

du terrain de recherche. Puisque certains projets créés par l'ONG s'avèrent infructueux, notre expérience auprès des femmes Maasaï bénéficiaires nous ont permis d'observer la prédominance d'un modèle sociétal patriarcal, résultant ainsi d'une certaine inflexibilité de la part des bénéficiaires. Par conséquent, nous avons adapté notre méthode de recherche en reproduisant quelques entrevues afin de discerner la disparité des rapports Nord-Sud et leur définition du bonheur.

Si nous pouvons compter une multitude de critères pour être « heureux » quant à la perception des occidentaux, il semble que le bonheur perçu par les gens du Sud résulte plutôt de la complétude des principes de base pour vivre. Si chacun détermine le bonheur selon sa préférence, il devient difficile de savoir si le bonheur lui-même est atteignable. Le bonheur serait indéterminé car il est empirique et qu'il se définit par l'expérience de chacun comme le souligne le philosophe Kant (1785). Le bonheur pourrait aussi être le résultat d'un « produit » calculable comme a prouvé le gouvernement du Bhoutan et son indice de bonheur national brut¹³⁴.

Toute tentative de définition du bonheur peut être contestable car chacun y forge sa propre conception. Si l'on semble adhérer au fait que le bonheur représente un état de bien-être et de satisfaction, il est difficile de relier cette notion à celle du désir. Ce dernier concept qui nous est très familier procure une satisfaction lorsqu'il est atteint. Le désir est donc caractérisé par un sentiment de manque et de privation (Comte-Sponville et Stanké, 2000). Il semble difficile de lier bonheur et désir dont les définitions s'opposent, et c'est ce qui pourrait expliquer en partie la complexité autour de la quiétude de ces femmes que nous avons pu côtoyer. Si les études portant sur les lieux de contrôle interne et externe en fonction du contexte culturel (Nussbaum, 2008 ; Rousseau, 2005) semblent détenir la meilleure représentativité de l'état actuel de ces femmes, la portée de notre recherche n'est pas assez grande pour résoudre une telle énigme. Nous nous permettons d'en déduire que la population étudiée lors de cette recherche, en l'occurrence les tribus Maasaï, détiennent une forte prédominance quant au détachement du contrôle de sa propre vie. Non seulement la volonté divine fût évoquée à multiples reprises afin d'expliquer leurs conditions de vie, mais l'attribution que les Maasaï donnent au bonheur semble se résumer

¹³⁴ Source : LIBÉRATION. «Forum Éco : Le Bonheur National Brut peut-il remplacer le PIB?», [en ligne], 2013, page consultée le 15 octobre 2015: http://www.liberation.fr/evenements-libe/2013/04/06/le-bonheur-national-brut-peut-il-remplacer-le-pib_894192

principalement à la détention de biens essentiels. De toute évidence, le contexte culturel doit être largement considéré où la détention de biens vitaux est difficilement accessible. Grâce à l'analyse de nos entrevues avec ces femmes ainsi qu'à notre travail auprès d'elles, nous avons tenté d'expliquer ce mode de pensée par un retranchement fataliste et l'accoutumance de leur mode de vie.

Les quelques témoignages tirés du personnel de l'ONG portent à croire que le fatalisme serait une explication à considérer. En fait, tous s'entendent pour dire que ces femmes vont se contenter d'être heureuses avec ce qu'elles ont, et non avec ce qu'elles pourraient obtenir. Par contre, l'accoutumance pourrait provoquer un certain sentiment de fatalité face aux conditions de vie qu'elles ont toujours vécues. Un concept important semble avoir émergé de cette conjugaison, à savoir le principe de «capabilités», développé par Nussbaum (2007) et appuyé par l'approche de Amartya Sen (1980 ; 1984 ; 1985), et à partir duquel nous avons tenté d'établir des liens concrets entre les résultats obtenus. C'est ainsi que l'arrivée de *Lulu* dans la vie de ces femmes aurait un impact significatif quant à la prise de conscience de leur statut social prédestinée depuis leur naissance.

Bien que les femmes Maasaï puissent maintenant jouir d'une certaine prise de pouvoir au sein de leur famille et de leur communauté, il faudra attendre le passage de plusieurs générations avant que le statut de la femme soit valorisé. Dans les sociétés africaines aussi marginalisées que les tribus Maasaï, les femmes jouent un rôle mineur se résumant à la procréation et la gestion du nid familial. Leurs responsabilités sont multiples, mais leur pouvoir est quasi inexistant. C'est ce que nous verrons lors des tensions ressenties et vécues auprès des femmes Maasaï lors de notre séjour en Tanzanie du Nord.

5.1.3 Tensions entourant les femmes Maasaï

Relativement aux tensions ressenties autour des bénéficiaires, il a été possible de relever certaines incohérences entre les membres de l'ONG quant à la compréhension du système d'épargne par les femmes Maasaï. Ce faisant, notre observation a permis de faire ressortir l'importance de la prise en compte du contexte culturel dans l'élaboration des projets de l'ONG. Cela est en lien direct avec notre deuxième proposition de recherche :

La formation à l'entrepreneuriat local dispensée par les organismes occidentaux favorise la collaboration et la solidarité entre les différentes parties prenantes.

Nous avons évoqué dans notre cadre conceptuel l'importance du rôle de la femme dans les secteurs informels de l'économie sociale. Celle-ci est désormais présente dans plusieurs secteurs productifs tels que les petits commerces de produits de première nécessité, de vêtements bon marché, etc. Toute cette activité économique est financée en grande partie par leurs fonds personnels, rarement avec l'obtention d'un crédit bancaire. Les ONG organisent des formes de solidarité financière associatives à travers des projets de microcrédit et diverses formes de structures d'épargne et de crédit.

Si certains gestionnaires de l'ONG sont persuadés que les femmes bénéficiaires du projet de microcrédit interprètent adéquatement les bases financières, il semblerait qu'il y ait des malentendus persistants dû au mode de vie de ces femmes. Comme la très grande majorité d'entre elles sont sans emploi, elles ont l'habitude de maintenir le système de troc qui persiste chez les tribus Maasaï. Mentionnons que quelques-unes d'entre elles travaillent dans les champs, où leur salaire supporte à peine les dépenses essentielles. Autrement dit, l'argent qu'elles gagnent durant la journée leur permet d'acquérir ce qu'elles ont besoin pour nourrir leurs enfants le soir. Le principe d'épargne soumis par l'ONG, dont le retour sur investissement n'est possible qu'à moyen-long terme, se heurte à une culture vivant au jour le jour. Considérant ce dernier aspect jumelé à une faible familiarisation de la monétarisation, les femmes Maasaï semblent peu adaptées au système d'épargne et de microcrédit.

L'acquisition de certains concepts qui semblent pour nous fondamentaux peuvent différer selon certaines cultures, et c'est précisément le cas d'un concept faisant partie intégrante des projets entrepris par l'ONG, soit l'estime de soi. Les nombreux témoignages entourant les séminaires d'*empowerment* offerts aux femmes ont révélé que la compréhension de certains concepts généralement acquis par les occidentaux fût beaucoup plus complexe que prévu. Non seulement « l'estime de soi » ne fait même pas parti de la langue locale parlée par les femmes bénéficiaires, mais certaines d'entre elles ont relié le concept d'*empowerment* à la relation de pouvoir établie par une personne d'autorité, en l'occurrence leur mari. Les rapports Nord-Sud en ce qui a trait aux écarts culturels ne se mesurent pas seulement par des traits physiques ou des

échanges mutuels, il s'agit également de la compréhension globale de concepts généraux préétablis à l'intérieur de certaines cultures. Dans un contexte où la mission de l'ONG consiste en l'apprentissage de nouvelles connaissances auprès des femmes ciblées tant sur le plan économique que moral, il semble y avoir peu d'importance accordée à cet écart Nord-Sud qui pourrait être à l'origine de l'insuccès de certains projets.

À travers les nombreux séminaires où les femmes Maasaï ont été conviées, une tension s'est fait ressentir dans l'élaboration de notre recherche quant à la reconnaissance du sort de ces femmes. Comme nous l'avons mentionné durant la section précédente, nous avons réexaminé notre recherche vers deux angles qui nous était impossible de considérer avant notre arrivée en Afrique de l'Est. Il s'agit de la reconnaissance de leurs propres conditions de vie et le rôle de l'ONG impliquée dans cette acceptation, ainsi que l'avenir de l'entreprise *Lulu* à long terme après le départ de KUWA. Ces deux tensions ressenties nous ont permis de mettre en relief l'importance de la reprise de l'entreprise lorsque KUWA cessera son implication. C'est autour de cette dernière tension observée que nous souhaitons aboutir, puisqu'elle prépare une réflexion davantage axée sur l'avenir de *Lulu* :

Les possibilités d'intervention d'un organisme occidental en matière de formation à l'entrepreneuriat auprès de femmes de pays en voie de développement sont considérablement atténuées par les diverses formes de minorisation que vivent ces dernières.

Bien que marquée encore par le poids de la coutume, la femme Maasaï semble détenir aujourd'hui la possibilité de sortir progressivement de son rôle qui l'a longtemps caractérisée. Cette stagnation s'est fait ressentir essentiellement par le rôle défini de la femme dans le développement économique et social, où l'on note une forte inégalité par rapport à l'éducation. Le taux de scolarisation est nettement moins élevé chez les femmes que chez les hommes, de même que pour l'alphabétisme. Cette situation est due au fait que dès leur naissance, les filles subissent une grave inégalité qui aura un impact dramatique sur leur vie future ; ne voyant aucun intérêt pour le père à prioriser l'inscription à l'école pour ses filles, celles-ci seront en grande partie mariées dès leur très jeune âge. Lorsqu'il s'agit des revenus des femmes, les revenus monétaires sont négligeables et consacrés entièrement à la fourniture de produits et services nécessaires à la survie de leur famille. La femme Maasaï conserve son rôle au soutien de la

famille, alors que l'homme se consacre strictement à l'élevage du bétail. Les femmes ne peuvent facilement accéder aux prêts bancaires par manque de garanties, ce qui les empêche de se procurer des revenus monétaires substantiels et ainsi envoyer leurs filles à l'école.

Ces circonstances sont forts problématiques dans un contexte où des projets ont été mis en place dans le but que ces femmes acquièrent une certaine indépendance financière. Du coup, l'ensemble de nos recherches ont révélé que la majorité des obstacles rencontrés étaient provoqués par le particularisme des coutumes Maasaï et le rôle de la femme au sein de ce peuple. L'obtention d'une meilleure autonomie financière peut certes les amener à se détacher d'une dépendance avec l'homme, mais l'accès à l'éducation est une étape déjà franchie pour ces nouvelles entrepreneures de *Lulu*. Par contre, rappelons que leurs économies ont permis de financer les droits de scolarité pour leurs filles. Celles-ci ont maintenant l'opportunité d'acquérir des connaissances et des compétences de base en lecture et écriture. Et c'est précisément ce point que nous avons tenté d'approfondir, à savoir le transfert des responsabilités de l'entreprise vers les femmes Maasaï grâce à l'intégration de la nouvelle génération.

Dans la section précédente, notre travail au sein de l'ONG nous a permis de recenser l'intégralité des tâches et responsabilités quant à la coordination de l'entreprise *Lulu*. Le tableau 6¹³⁵ illustre non seulement la distribution des tâches actuelles entre l'ONG et les femmes bénéficiaires, mais également la projection de la délégation des tâches à moyen-long terme (2017-2020). Nous avons constaté que l'organisme s'apprête à déléguer beaucoup de responsabilités vers les femmes Maasaï selon les projections futures. Durant nos entrevues, plusieurs volontaires se sont indignés de cette éventuelle répartition des tâches. En fait, il existe plusieurs contraintes face à ce transfert de responsabilités aussi hâtif auprès des femmes ; l'analphabétisme, l'unilinguisme ainsi que l'absence de connaissances informatiques. Apprendre à lire et écrire sa propre langue à l'âge adulte est un processus très long et contrariant. Si elles doivent par le fait même maîtriser une langue étrangère et acquérir des connaissances dans le domaine de la technologie, il faut considérer plusieurs années avant qu'elles ne soient en mesure de réaliser l'ensemble des tâches affectées à l'entreprise *Lulu*. Rappelons que l'ONG quittera la région de la Tanzanie du Nord dans quelques années afin que les bénéficiaires locaux prennent

¹³⁵ Voir page 134.

entière responsabilité de leur projet respectif. Certains projets tels que la production de serviettes hygiéniques réutilisables et la gestion d'un petit poulailler sont gérés majoritairement par les locaux ; les tâches sont manuelles et nécessitent peu ou pas de technologies. *Lulu* se distingue des autres projets, notamment parce qu'il s'agit d'une entreprise et qu'une grande partie des ventes est réalisée en Europe et en Amérique du Nord. De plus, les femmes Maasaï produisent plus de 60 modèles de bijoux, ce qui nécessite le maintien d'un inventaire. La complexité des tâches entourant la gestion de l'entreprise *Lulu* fait en sorte que les femmes Maasaï peuvent difficilement en obtenir la gestion complète. Par contre, il est plausible d'envisager que la prochaine génération sera prête à assumer ce genre de tâches.

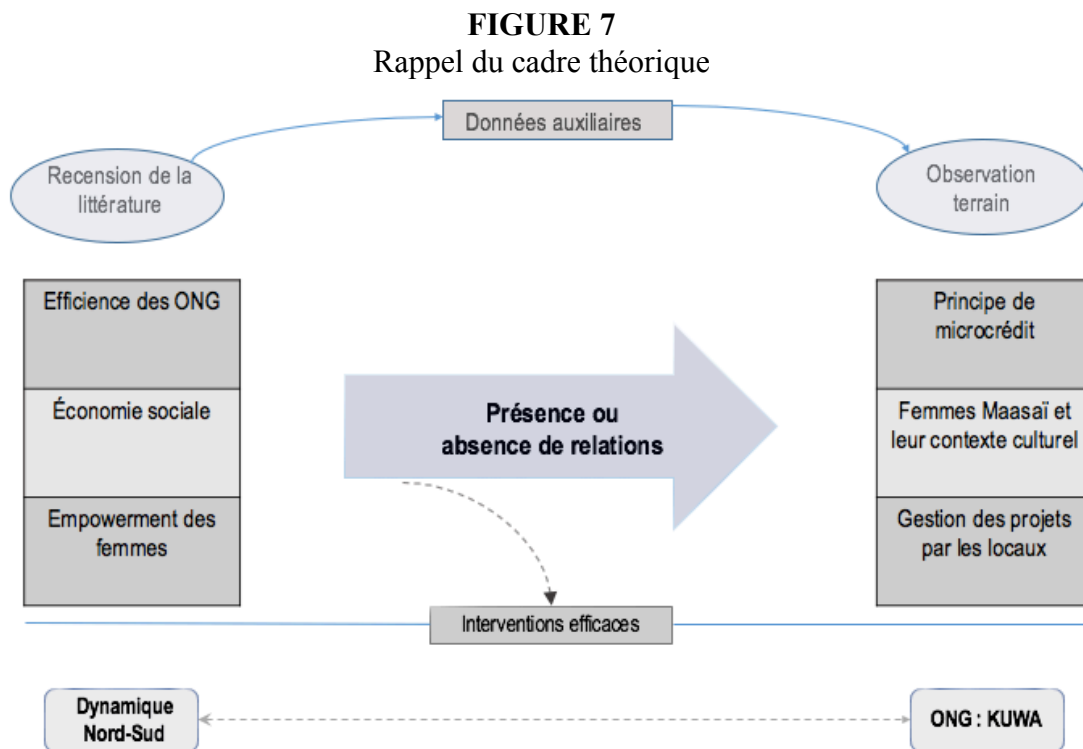
L'intégration graduelle de leurs filles, dès leur jeune âge, représente une alternative fort intéressante, mais celles-ci doivent passer préalablement par des services éducatifs. Sachant que les probabilités qu'un père finance les études de ses filles sont minces, c'est la mère Maasaï qui possède cette lourde charge. Si l'argent qu'elle récolte grâce aux revenus de l'entreprise *Lulu* représente une somme plus élevée que le salaire offert en milieux agricoles, l'épargne s'accumule très lentement dû aux services nécessaires pour la survie de la famille. Selon les témoignages des femmes que nous avons côtoyées, certaines d'entre elles sont maintenant en mesure d'envoyer leurs filles à l'école, ce qui représente un véritable succès pour leur développement social et économique futur. D'ailleurs, à la suite d'une rencontre hebdomadaire, nous leur avons demandé si elles désiraient travailler avec leurs filles afin de développer davantage l'entreprise. Elles ont tous répondu positivement. La semaine suivante, nous avons eu le privilège de rencontrer deux de leurs filles aînées¹³⁶ dont les revenus gagnés par leurs mères supportent de justesse leurs frais de scolarité.

Face à de nombreuses contraintes et peu d'alternatives, l'avenir de *Lulu* est imprévisible et sa pérennité n'est pas acquise. Des résultats viables passent par une multitude de facteurs, dont l'autonomisation des femmes sur le plan financier permettant ainsi à leurs filles d'accéder aux services éducatifs. Une fois que ces filles seront alphabétisées, parleront modestement la langue anglaise et détiendront des connaissances informatiques, l'entreprise sera presque assurée d'une

¹³⁶ Chez les tribus Maasaï, la mère a la possibilité (et nous l'avons observé dans une grande majorité des cas) d'adopter le prénom de sa/son fille/fils, suivi du surnom « Mama ». Si nous faisons la rencontre de Mama Rebekah, nous pouvions savoir que son aînée se nomme Rebekah.

durabilité. Cette dernière tension observée nous a semblé d'une importance cruciale, considérant que la création de *Lulu* a changé la vie de dizaines de femmes. L'obtention d'une certaine autonomie financière a engendré plusieurs bénéfices, mais le poids de la coutume occupe encore une place bien présente quant à leur statut social et familial. Autrement dit, si les mères Maasaï ont l'opportunité d'engendrer des revenus et ainsi contribuer à l'éducation de leurs filles, ce sont ces dernières qui seront en mesure d'administrer adéquatement l'entreprise pour les années à venir.

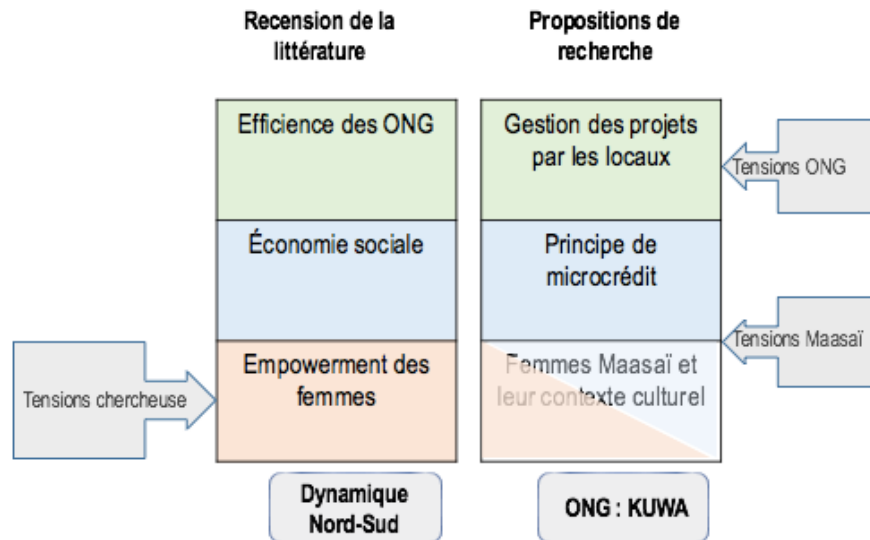
Cette section nous a permis de revenir sur les faits saillants de notre recherche par l'intégration concrète des propositions exposées précédemment. Rappelons que nous avons tenté d'exposer les concepts clés de notre recherche sous forme de cadre théorique :



Maintenant que les résultats ont été expliqués, nous sommes maintenant en mesure d'établir la présence de certaines relations entre la littérature et les résultats issus de notre recherche. De plus, ces interrelations peuvent s'identifier à travers les différents niveaux de tensions qui font l'objet de ce présent chapitre. Nous avons tenté, de manière succincte, d'illustrer

ces derniers propos en s’inspirant du même cadre théorique. Les cases de couleurs identiques permettent d’identifier la relation possible entre les écrits et les résultats de notre recherche.

FIGURE 8
Recomposition du cadre théorique



Comme on peut le constater, les différents niveaux de tensions ont été observés à travers les concepts de notre recherche. Comme nous avons évoqué l’inadaptation des femmes Maasaï face au principe de microcrédit, l’explication possible évoque la particularité de leur contexte culturel. Ceci étant dit, les tensions entourant les femmes Maasaï se sont manifestées à travers deux de nos propositions de recherche tel que nous l’avons exposé précédemment.

5.2 Les limites de la recherche

Dans toute recherche, le chercheur est confronté à des limites ou certaines difficultés qui rendent ainsi sa tâche difficile. Dans le cadre de ce travail, nous avons rencontré des contraintes de plusieurs ordres, que nous mettrons en évidence durant cette section.

À priori, le lecteur pourrait considérer qu’un des manques importants est l’absence de perspectives de management interculturel en mobilisant des auteurs tels que Hofstede, d’Iribarne,

Trompenaars, ou encore Edward T. Hall. Toutefois, et même si nous sommes conscientes de cette limite, nous avons dès le départ fait le choix d'aborder la relation Nord-Sud à travers un projet de développement entrepreneurial et d'*empowerment* des femmes, et non à travers la dimension relationnelle à proprement parler.

L'étendue de cette recherche ne permet pas d'établir un lien tangible avec l'ensemble des organisations internationales travaillant auprès des femmes. S'il fut très intéressant d'étudier une des sociétés les plus marginalisées du monde, on compte très peu d'ONG travaillant auprès des tribus Maasaï. Ce faisant, nous n'avons pas la prétention d'affirmer que les résultats de ce travail impliquent un lien éminent avec les projets d'ONG connexes.

Dans le même ordre d'idées, il est important de faire la distinction entre les différentes pratiques d'implantation de microcrédit dans les pays en voie de développement. D'autres moyens de financement collectifs font partis d'une alternative, telles que les tontines¹³⁷ qu'on retrouve particulièrement en Afrique subsaharienne. Ces différents modes de financement participatif partagent peut-être la même mission, mais elles sont opérées très différemment les unes des autres. L'hétérogénéité des pratiques de financement participatif réduit les résultats de notre recherche aux banques de microcrédit implantées par les ONG.

Bien que nous ayons recensé l'état actuel des femmes Maasaï et le rôle qui leur est attribué, nous n'en avons pas évoqué la provenance. Les sources du mal-être des femmes remontent à des pratiques sociales anciennes que nous ne pouvons traiter à la racine, ce qui constituerait un travail de recherche colossal et indépendant de celui-ci. En dépit de ces contraintes, nous croyons être parvenues à faire ressortir des liens intéressants entre les différentes dimensions explorées et ouvert quelques pistes de recherches futures.

¹³⁷ Pratiquée essentiellement par les communautés d'Afrique subsaharienne, la tontine est un regroupement de personnes, qui chaque mois, s'engagent à verser une certaine somme d'argent. L'argent récolté sera alors versé à l'un des membres et ainsi de suite. Chacun des cotisants aura un jour sa part. Source : JEUNE AFRIQUE. «Cameroun : l'argent des africains», [en ligne], page consultée le 2 juin 2016 : <http://www.jeuneafrique.com/313228/societe/largent-des-africains/>

Comme nous l'avons mentionné dans notre méthodologie de recherche, notre subjectivité a joué un rôle certain dans le processus de recherche ce qui pose avec acuité le problème de la validité d'une telle technique de collecte de données. À cet effet, J.W Bennett (1948) évoque les deux principales conditions de validité d'une recherche ethnographique : l'une consiste en une participation continue aux activités et à la vie du groupe étudié tout en partageant le plus possible leur réalité, tandis que la deuxième condition évoque l'importance de clarifier et établir un rôle précis pour l'observateur. Ainsi, l'observateur se trouve lui-même questionné, et occupe une position qui influe nécessairement sur la situation. En d'autres termes, la position et le statut de l'observateur sont loin d'être neutres.

C'est pourquoi nous sommes conscientes que nos expériences antérieures de même que certains de nos biais culturels ont certainement pu influencer l'analyse de nos données. Bennett (1948) précise que le rôle attribué par l'observateur dépend de sa personnalité et de l'interaction qu'il saura réaliser avec les observés. Malgré notre présence continue lors de ce séjour, la nécessité d'une interprète a malheureusement affaibli la richesse des échanges entre les femmes Maasai et nous. En revanche, cet obstacle a par le fait même instauré un climat de confiance et de respect mutuel, où chacune de nous tentait par divers moyens d'interpréter les signaux de son interlocuteur. Il n'était pas nécessaire d'échanger verbalement lorsque l'une d'entre elles nous présentait sa dernière réalisation [de bijoux] ; notre sourire aux lèvres mettait en évidence la sincérité que nous avions à l'égard de leur succès. De même, la régularité de leur présence lors des rencontres et leur intérêt croissant pour la prospérité de *Lulu* sont d'autant plus des gestes qui ne nécessitent pas de communication verbale. Certes, plusieurs auteurs (Gusdorf, 1967 ; Spradley, 1980) s'accordent quant à l'importance que l'observateur soit bien accepté. Et fondamentalement, tout cela repose pour beaucoup sur la qualité de la relation et des rapports personnels que le chercheur saura tisser avec les sujets de sa recherche. C'est en tant que personne dans ses actes, ses réactions qu'il dégage que le chercheur se fera accepter ou non (Aktouf, 1987). L'opinion que se fait le groupe sur le chercheur est donc déterminante pour l'authenticité du matériel recueilli (W.F. Whyte, 1986).

Ainsi, nous avons tenté tout au long de ce séjour de préserver notre rôle établi au sein de ce groupe, en prenant soin d'être congruent avec les attitudes et attentes des observées. Nous

avons beaucoup insisté sur la nécessité de se faire accepter par les femmes Maasaï, de gagner leur confiance, de gagner notre place comme membre digne d'intérêt pour que la qualité des informations recueillies reflète bien le résultat d'une interaction authentique.

5.3 Considérations de recherches possibles

La quête d'autonomie des femmes africaines est un sujet répandu et très bien documenté. Par contre, les recherches effectuées auprès d'une culture aussi marginalisée que les Maasaï sont pratiquement inconnues ; la complexité de l'interactivité résulte de cette méconnaissance, pour ne pas dire cette méfiance. Cette présente recherche permet de faire état du statut actuel de la femme Maasaï, et des différentes contraintes auxquelles elle est confrontée lorsqu'il s'agit d'interférer dans un modèle sociétal où elles sont considérées moins importantes que leur bétail. Malheureusement, la courte durée de notre séjour ainsi que la restriction du temps accordé pour la rédaction de ce travail n'ont pas permis d'effectuer un réel suivi de l'évolution de l'entreprise. Il aurait été fortement intéressant de procéder au recensement des activités de *Lulu* tout en évaluant l'évolution des connaissances auprès des femmes Maasaï.

De nos jours, quelques Maasaï ont abandonné leur mode de vie traditionnel pour le style de vie occidental. Certains jeunes ont émigré en Europe ou en Amérique du Nord, afin notamment de poursuivre des études supérieures. Parmi nos témoignages, personne ne sait si une fille Maasaï a réalisé ce changement de vie drastique. Sachant que très peu d'hommes financent les études de leurs filles, celles-ci doivent compter sur les modestes revenus de leur mère. L'accès à l'éducation auprès des filles, particulièrement auprès de cette tribu, est très limité. Par conséquent, le rôle traditionnel de la femme se maintient et leur laisse très peu de marge de manœuvre. Comme nous l'avons mentionné dans notre recherche, les femmes ayant obtenu un revenu grâce à l'entreprise *Lulu* peuvent désormais offrir une éducation à leurs filles, qui plus tard deviendra la clé de leur autonomisation. C'est pour cette raison que l'implication de la prochaine génération au sein de l'entreprise pourrait très certainement constituer un projet de recherche pertinent. Principalement en ce qui a trait à l'étude du choc des valeurs entre les coutumes Maasaï traditionnelles et la quête d'indépendance financière de ces femmes.

Nous avons tenté de mettre l'accent sur l'épanouissement économique et social des femmes dans un environnement où celles-ci sont encore considérées comme un « citoyen de seconde zone ». Le rôle des femmes dans le développement ne peut être optimisé que si l'accent est réellement mis sur la promotion d'un système éducatif et d'alphabétisation, qui mèneront ultérieurement à leur autonomisation financière et économique. Sans ressources financières autonomes, la femme Maasaï restera dépendante de l'homme, résultant en une marginalisation continue. La volonté de changer cette situation qui représente un frein à la croissance même de cette population marginalisée pourra créer une nouvelle force tant sur le plan économique que social. La force féminine se présente de plus en plus en Afrique comme une voie obligatoire pour un développement durable et global.

Selon le dernier rapport des Nations unies publié en août 2016¹³⁸, l'Afrique subsaharienne perd plus de 95 milliards \$US annuellement en raison de l'inégalité entre les sexes. La distribution inéquitable des ressources ainsi que le manque de pouvoir politique compromettent les efforts de croissance économique du continent. Si plus de 60% des africaines travaillent, le rapport de l'ONU indique qu'elles font toujours face à l'exclusion économique puisqu'elles sont sous-payées et sous-estimées. Elles sont également beaucoup moins propices à détenir un compte en banque et à avoir accès au crédit.

¹³⁸ UNPD. «Africa Human Development, Report 2016 : Accelerating gender equality and women's empowerment in Africa», [en ligne], rapport visité le 27 août 2016 : <http://www.undp.org/content/undp/fr/home/africa-human-development-report.html>

*«You must never behave as if your life belongs to a man.
Do you hear me?
Your life belongs to you, and you alone.»*
-Chimamanda Ngozi Adichie

BIBLIOGRAPHIE

ACTION CONTRE LA FAIM. «Domaines d'action», [en ligne], page consultée le 22 octobre 2015: <http://actioncontrelafaim.ca/fr/529-2/>

AFFAIRES MONDIALES CANADA. «Rapport statistique sur l'aide internationale 2012-2013», [en ligne], page consultée le 11 mai 2016 : <http://international.gc.ca/development-developpement/dev-results-resultats/reports-rapports/sria-rsai-2012-13.aspx?lang=fra>

AKTOUF, Omar. «Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations : Une introduction à la démarche classique et une critique», *Les presses de l'université du Québec*, 1987, 213p.

ALLISON, G. T. «Essence of Decision», *Little Brown*, 1971.

ALTERNATIVES INTERNATIONALES. «Le monde est moins pauvre mais plus inégalitaire», *Hors-séries no12*, 2013, 23p.

AMIN, Samir. «La faillite du développement en Afrique et dans le tiers monde», *C. Harmattan*, 1989.

ANHEIER, Helmut K. «Nonprofit Organizations: theory, management, policy», *Routledge*, 2014, 565p.

ARCHAMBAULT, E. « Le secteur sans but lucratif en France et dans le monde », Paris, 1999, Laboratoire d'Économie Sociale ; Fondation de France (Observatoire de la Générosité et du Mécénat), [En ligne], page consultée le 18 septembre 2015: www.fdf.org/fr/observatoire

ASSOGBA, Yao. «Pratiques participatives des ONG en Afrique: le cas du PHV-CUSO au Togo», *Nouvelles pratiques sociales*, vol.2, n.1, 1989, p.147-164.

ASSOGBA, Yao. «Gouvernance, économie sociale et développement durable en Afrique», Université du Québec à Hull, *Cahiers de la Chaire de recherche en développement communautaire*, no16, 2000, 36p.

ASSOGBA, Yao. «L'autre mondialisation, le développement et l'économie populaire en Afrique», *Économie et solidarités*, 2003, p.151-165.

BANQUE MONDIALE. «Données : Indicateurs du développement dans le monde (WDI) 2008», [en ligne], page consultée le 26 octobre 2015: <http://donnees.banquemondiale.org/catalogue/les-indicateurs-du-developpement-dans-le-monde/wdi-2008>

BANQUE MONDIALE. «Pour tout savoir sur les taux de pauvreté relative et absolue», [en ligne], page consultée le 26 octobre 2015: <http://blogs.worldbank.org/opendata/fr/pour-tout-savoir-sur-les-taux-de-pauvrete-relative-et-absolue>

BANERJEE, A., Duflo, E., Glennerster, R., et Kinnan, Cynthia. «The miracle of microfinance? Evidence from a randomized evaluation», *American Economic Journal : Applied Economics*, vol7 no1, 2014, p.22-53.

BANQUE MONDIALE. «Pauvreté - Vue d'ensemble », [en ligne], page consultée le 26 octobre 2015: <http://www.banquemondiale.org/fr/topic/poverty/overview#1>

BAZIN, Marie et Levasseur, Pierre. «L'aide humanitaire internationale non-gouvernementale: un monopole occidental», *Humanitaire*, [En ligne], mars 2010, consulté le 27 janvier 2015: <http://humanitaire.revues.org/696>

BBC. «Maasai can fight climate change», [en ligne], page consultée le 2 novembre 2015 : <http://news.bbc.co.uk/2/hi/africa/7568695.stm>

BEAUDET, Pierre, Raphael Canet et Amélie Nguyen. «Passer de la réflexion à l'action : Les grands enjeux de la coopération et de la solidarité internationale», *M Éditeurs*, 2013, 324p.

BENNETT, J.W. «A survey of Technics and Methodology in Field Work », *American Sociological Review*, 1948, vol13, p.672-698.

BENSÉDRINE J. «L'approche néo-institutionnelle des organisations», *Repenser la stratégie*, Vuilbert Paris, 1998, p.85-110.

BENTSEN, Cheryl. «Maasai days», *Doubleday*, 1989, 286p.

BIDET, É. «Économie sociale: un éclairage théorique sur un concept méconnu: Économie sociale, coopération Nord-Sud et développement», *Économies et solidarités*, 2005, vol31, p.64-81.

BONTE, Pierre et Michel Izard. « Dictionnaire de l'ethnologie et de l'anthropologie », *Presses universitaires de France*, 1991, 503p.

BOONE, Peter. «Politics and the effectiveness of foreign aid», *European Economic Review*, vol40 issue 2, 1996, p.289-329.

BRAUMAN, Rony. «Emotion et action humanitaire», *Études*, 2009 (Tome 410), p.9-19.

BROUARD, François. «Réflexions sur l'entrepreneuriat social», *Sprott school of business, Carleton University*, 2007, 6p.

BURNSIDE, A et Dollar, D. «Aid, policies and growth», *World Bank policy research working paper*, no569252, 1997.

CASSIERS, I, et DELAIN, C. «La croissance ne fait pas le bonheur: les économistes le savent-ils?», *Regards économiques*, vol38, 2006, 14p.

CAZES, Bernard. «Rapport Mondial sur le développement humain», *Politique étrangère*, 1993, no1 vol58, p.191-193.

CENTRE D'ACTUALITÉS DE L'ONU. «L'ONU appelle à introduire le bonheur comme indicateur économique», [en ligne], 2011, page consultée le 15 octobre 2015: http://www.un.org/apps/newsFr/storyF.asp?NewsID=25882#.Vh_nWRN_Oko

CHAMARET, A., O'Connor, M. «Approche top-down/bottom-up pour l'élaboration d'indicateurs de développement durable applicables au secteur minier: l'exemple des mines d'uranium du Niger», *BRGM*, 2006, 34p.

CHANTRAINE, G. «Par delà les murs», *PUF/ Le monde*, 2004, 211p.

CHÂTAIGNER, J. M. et Gaulme François. «Agir en faveur des acteurs et des sociétés fragiles: Pour une vision renouvelée des enjeux de l'aide au développement dans la prévention et la gestion de crises», *Document de travail*, no5, 2005, 34p.

CLÉRET, Baptiste. «La recherche qualitative dans les Sciences de la gestion : de la tradition à l'originalité», *Recherches qualitatives*, vol32 no2, p.50-77.

CLIQUENNOIS, Gaëtan. «Problèmes méthodologiques inhérents à une recherche sociologique qualitative menée sur les politiques carcérales belges et françaises», [en ligne], page consultée le 11 novembre 2015 : <http://socio-logos.revues.org/28>

CRÉPON, B., Florencia, D., Duflo, E., et Pariente, W. «Estimating the impact of microcredit on those who take it up : Evidence from a randomized experiment in Morocco», *American Economic Journal : Applied Economics*, vol7 no1, 2014, p.123-150.

COASE, R.H. «The nature of the firm», *Economica*, vol4 no16, 1937, p.386-405.

COMTE-SPONVILLE, et Stanké, A. «Le bonheur, désespérément», *Plein feux*, 34p.

COQUERY-VIDROVITCH, Catherine. «Histoire des femmes d'Afrique», *Histoire, femmes et sociétés*, 1997, vol6, 7p.

CORMON, Pierre. «Le microcrédit suscite une vague de critiques», *Entreprise Romande*, 2012, dossier consulté le 16 janvier 2016 : [file:///Users/Dowloads/microcrédit_et_développement%20\(1\).pdf](file:///Users/Dowloads/microcrédit_et_développement%20(1).pdf)

DACIN, Tina. «Isomorphism in context: The power and prescription of institutional norms», *Academy of management*, vol40 no1, 1997, p.46-81.

DAUDIN, Guillaume. «Chronique de la mondialisation: Aide au développement, sommes-nous plus ou moins solidaires?», *Revue de l'OFCE*, no85, 2003, Les éditions du Net, 320p.

DAUVIN, P et J. Siméant. «Le travail humanitaire. Les acteurs des ONG du siège au terrain», *La rochelle et Paris*, Université de la Rochelle, 2002, 69p.

DEFOURNY, Jacques, Patrick Develtere et Benedicte Fonteneau. «L'économie sociale au Nord et au Sud», *Boeck Supérieur*, 1999, 278p.

DESLAURIERS, J.P et Kérisit, M. «Le devis de recherche qualitative», *La recherche qualitative : Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, 1997, p.85-111.

DI MAGGIO, Paul. «Le néo-institutionnalisme dans l'analyse des organisations», *Politix*, vol10 no40, 1997, p.113-154.

DRAPERI, Jean-François. «L'entrepreneuriat social, un mouvement de pensée inscrit dans le capitalisme», *ACTE 1*, 2010, 14p.

DRAPERI, Jean-François. «L'année de l'économie sociale et solidaire: une alternative à redécouvrir en temps de crise», *Dunot*, 2009, 9p.

DOISE, W. «Niveaux d'analyse en psychologie sociale expérimentale» Dans W. Doise (Dir.) *L'explication en psychologie sociale*, Paris : *Presses universitaires de France*, 1982, p27-34.

DUFORT, F. et Guay, J. «Agir au cœur des communautés. La psychologie communautaire et le changement social», *Saint-Nicolas : Les Presses de l'Université Laval*, 2001, 13p.

EVERS, Adalbert. «Les dimensions sociopolitiques du tiers secteur», *Sociologie du travail*, vol42 no4, 2000, p.567-585.

FALQUET, Jules. Paru sous le titre : «Genre et développement : une analyse critique des politiques des institutions internationales depuis la Conférence de Pékin», dans : Reysoo, F., Verschuur, C. «On m'appelle à régner : Mondialisation, pouvoirs et rapports de genre», *Genève : Direction du développement et de la coopération, Commission Suisse pour l'UNESCO, Institut universitaire d'études du développement*, 2003, p.59-90.

FANON, Frantz. «Les damnés de la Terre», réédition *La découverte*, 2002.

FAVREAU, Louis et Benoît Lévesque. «Développement économique communautaire: économie sociale et intervention», *Presses de l'Université du Québec*, 1999, 234p.

FAVREAU, Louis et Abdou Salam Fall. «L'Afrique qui se refait : initiatives socioéconomiques des communautés et développement en Afrique noire», *Presses de l'Université du Québec*, 2007, 278p.

FINGER, M. «NGOs and transformation: Beyond social movement theory», *Environmental NGOs in world politics: Linking the local and global*, 1994, p.48-66.

FONTENAU, B, Nyssens, M et Fall, A. «Le secteur informel: creuset de pratiques d'économie solidaire?», *Collection ouvertures économiques*, 159p.

FOUCAULT, Michel. «Power/Knowledge. Selected interviews and writings 1972-1977», *Pantheon books*, 1980.

FOUILLET, C., Guérin, I., Morvant-Roux, S., Roesch, M., et Servet, J-M. «Le microcrédit au péril du néolibéralisme et de marchands d'illusions. Manifeste pour une inclusion financière socialement responsable», *Revue du MAUSS*, vol1 no29, 2007, 368p.

FOUNTAIN, Philip. «Le mythe des ONG religieuses: le retour de la religion dans les études du développement», *Revue internationale de politique de développement*, [en ligne], 2013, page consultée le 21 septembre 2015: <http://poldev.revues.org/1302> ; DOI : 10.4000/poldev.1302

GAUTHIER, Bernard. «Problèmes d'incitations et aide au développement: Une perspective institutionnelle», *Management International*, vol9, 2005, p.33-50.

GESTIN, Martine. «Une maison sans fille est une maison morte : la personne et le genre en sociétés matrilineaires et/ou uxori-locales», *Maison des sciences de l'Homme*, 2007, 503p.

GERMAIN FOREIGN POLICY. «Comment le parti de la guerre mondiale embrigade les ONG pour la guerre», [en ligne], publiée le 1er juillet 2017, page consultée le 23 septembre 2015: <http://www.mondialisation.ca/comment-le-parti-de-la-guerre-mondiale-embrigade-les-ong-pour-la-guerre/6449>

GILROY, Paul. «After Empire : Multiculture or Postcolonial Melancholia», *Routledge*, 2004.

GNEEZY Uri, et Kenneth L. Leonard. «Gender differences in competition: evidence from a matrilineal and a patriarchal society», *Econometrica*, Vol77 no5, 2009, p.1637-1664.

GOOD HUMANITARIAN DONORSHIP. «About GHD», [en ligne], page consultée le 22 octobre 2015: <http://www.ghdinitiative.org/>

GUSDORF, G. «Les sciences de l'Homme sont des sciences humaines», *Paris Belles Lettres*, 1967.

HALMI, Robert. «Visit to a Chief's son : an american boy's adventure with an african tribe», *Holt Rinehart and Winston*, 1963, 403p.

HAMEL, Jacques. «Études de cas et sciences sociales», *Collection outils de recherche : Harmattan*, 1997, 122p.

HÉBRARD, Véronique. «Les logiques d'engagement dans la guerre d'indépendance au Venezuela: une autre face de la guerre civile (1812-1818)», *Amnis*, [en ligne], 2011, page consultée le 22 septembre 2015: <http://amnis.revues.org/1304>

HOURS, Bernard. «L'action humanitaire: thérapie et/ou idéologie de la globalisation?», *Sud/Nord*, 2002, n17, p.9-18

HOURS, Bernard. «ONG et idéologies de la solidarité: du développement à l'humanitaire», *L'Harmattan*, 1998, Paris, p.33-46.

IWGIA. «Indigenous peoples in Tanzania», [en ligne], page consultée le 31 octobre 2015 : <http://www.iwgia.org/regions/africa/tanzania>

JEPPERSON, Ronald L. «The development and application of sociological Neoinstitutionalism», dans *Contemporary sociological theory*, 1991, 302p.

JEUNE AFRIQUE. «Cameroun : l'argent des africains», [en ligne], page consultée le 2 juin 2016 : <http://www.jeuneafrique.com/313228/societe/largent-des-africains/>

JOL PRESS. «Comment est né le micro-crédit?», [en ligne], page consultée le 21 octobre 2015: <http://www.jolpress.com/naissance-microcredit-Bangladesh-article 822666.html#>

KABEER, Naila. «Discussing women's empowerment», *Theory and practise, Sida studies*, no3, 2002, 134p.

KNBS. «Ethnic Affiliation», [en ligne], page consultée le 31 octobre 2015 : http://www.knbs.or.ke/index.php?option=com_content&view=article&id=151:ethnic-affiliation&catid=112&Itemid=638

LAPENU, C., Zeller, M., Greely, M., Chao-Béroff, R., et Verhagen, Koenraad. «Performances sociales : Une raison d'être des institutions de microfinance et pourtant encore peu mesurées. Quelques pistes.», *Mondes en développement*, vol2 no126, 2004, 136p.

LASNIER, F. «Réussir la formation par compétences», *Guérin*, 2000, 23p.

LARZILLIÈRE, P. et Micheletti, P. «Faut-il désoccidentaliser l'humanitaire?», *Humanitaire*, 2010, vol24, p.10-60.

LAUFER R., Burlaud A. «Légitimité», In Joffre P., Simon Y., *Encyclopédie des sciences de gestion*, 1997, Economica 2ème édition, p.1754-1772.

LAUTIER, Bruno. «Secteur informel et emploi : l'enseignement des pays sous-développés», *Revue Tiers Monde*, vol2, 2013, p.151-167.

LAVIOLETTE, Eric Michael et Christophe Loue. «Les compétences entrepreneuriales: définition et construction d'un référentiel», *Adviancia*, 2006, 13p.

LE BOSSÉ, Y. « De «l'habilitation» au «pouvoir d'agir» : vers une appréhension plus circonscrite de la notion d'empowerment», *Nouvelles pratiques sociales*, 2004, vol16 no2, p30-51.

LE PACTE MONDIAL. «Les dix principes», [en ligne], page consultée le 28 octobre 2015: <http://www.un.org/fr/globalcompact/principles.shtml>

LETOURNEAU, Charles. «La condition de la femme : dans les diverses races et civilisations», *Ligarian*, 2015, 534p.

LEWANDOWSKI, Sophie. «Les compromis d'une ONG burkinabè entre politiques de «bonne gouvernance» et pouvoirs locaux», *Boeck Supérieur*, 2007, vol11 no221, 252p.

LIBÉRATION. «Forum Éco : Le Bonheur National Brut peut-il remplacer le PIB?», [en ligne], 2013, page consultée le 15 octobre 2015: http://www.libération.fr/evenements-libe/2013/04/06/le-bonheur-national-brut-peut-il-remplacer-le-pib_894192

LYONS, Mark. «Third Sector: The contribution of nonprofit and cooperative enterprises in Australia», *Allen & Unwin*, 2001.

MACE, Jane. «Playing with time : Mothers and the meaning of literacy», *Routledge*, 1998, 58p.

MAUREL, M.C. «L'action publique «par le bas»: l'approche LEADER en Europe centrale», *Revue comparatives Est-Ouest*, vol39 no4, 2008, p.33-61.

MARTEU, Elisabeth. « Des usages de l'empowerment, du genre et du féminisme dans les associations de femmes bédouines du Néguev (Israël)», *Cultures et conflits*, [en ligne], 2011, page consultée le 30 octobre 2015 : <http://conflits.revues.org/18192>

MCILVEEN, P. «Autoethnography as a methos for reflexive research and practice in vocational psychology», *Australian Journal of Career Development*, vol17 no2, 2008, p.13-19.

MÉDECINS SANS FRONTIÈRES. «Qui sommes-nous», [en ligne], page consultée le 22 octobre 2015 : <http://www.msf.ca/fr/qui-sommes-nous>

MEMMI, Albert. «Portrait du colonisé : précédé du portrait du colonisateur», *Buchet/Chastel*, Paris, 1957.

MÉNARD, Claude. «L'approche néo-institutionnelle: des concepts, une méthode, des résultats», *Cahiers d'économie Politique*, no44, 2003, p.103-118.

MESTRUM, F. «L'empowerment : le pouvoir et la capacité d'action», *Chronique féministe*, 2000, p.70-75.

MICHEL, James H. «Efforts et politiques des membres du comité d'Aide au développement: Coopération pour le développement», *OCDE*, 1998, 56p.

MICHELETTI, Pierre. « «Désoccidentaliser» n'est pas renoncer», *Humanitaire*, 2010 [en ligne], page consultée le 27 octobre 2015: <http://humanitaire.revues.org/691>

MILES, Matthew, Michael Huberman et Johnny Saldana. «Qualitative data analysis : A methods sourcebook», *Arizona State University SAGE Publications*, 2014, 408 pages.

MORDUCH, Jonathan. «The microfinance promise», *Journal of economic Literature*, vol37 no4, 1999, p.1569-1614.

MOSER, Caroline. «Gender planning in the Third World : meeting practical and strategic gender needs», *World development*, Vol17, No11, 1989, p 1799-1825.

NIJIWAKALE WANAMBISI, Albert. «Effects of microfinance lending on Business Performance: A survey of micro and small enterprises in Kenya», *International Journal of Academic Research in Business and Social sciences*, vol3 no7, 2013, 13p.

NORTH, Douglass. «Institutions, institutional change and economic performance», *Cambridge University press*, 1990, 152p.

NORTH, Douglass. «Understanding the Process of Economic Change», *Princeton university press*, 2005, 34p.

NUSSBAUM, Martha. «Capabilities as Fundamental Entitlements : Sen and Social Justice», *Feminist Economics*, 2003, vol 9 no3, p.33-59.

NUSSBAUM, Martha C. «Women and human development : the Capabilities approach», *Cambridge university press*, 2000, 238p.

OCDE. «Statistiques de l'aide», [en ligne], page consultée le 22 septembre 2015: <http://www.oecd.org/fr/cad/stats/>

OCDE. «Vers de meilleures pratiques pour l'aide humanitaire: Douze leçons tirées des examens par les pairs réalisés par le CAD», *OCDE*, 2012, 54p.

OCDE. «L'aide au développement est stable mais la baisse des apports aux pays les plus pauvres se poursuit en 2014», [en ligne], page consultée le 23 septembre 2015: <http://www.oecd.org/fr/cad/stats/2014stabilitedelaideaideveloppementmaispoursuitedelabaissedesapportsauxpayslespluspauvres.htm>

OCDE. «Rapport annuel 2003», [en ligne], page consultée le 2 octobre 2015: <http://www.oecd.org/fr/apropos/2506809.pdf>

OCDE. «Approche méthodologique pour les évaluations de l'aide budgétaire: Réseau du CAD sur l'évaluation du développement», [en ligne], page consultée le 11 octobre 2015: http://www.oecd.org/dac/evaluation/Approche%20methodologique_aide%20budgetaireFINAL.pdf

OCDE. «L'initiative du vivre mieux: mesurer le bien-être et le progrès», [en ligne], 2015, page consultée le 15 octobre 2015 : <http://www.oecd.org/fr/statistiques/initiative-vivre-mieux.htm>

ONU. «Objectifs du millénaire pour le développement: Rapport 2014», [en ligne], page consultée le 23 septembre 2015: http://www.un.org/fr/millenniumgoals/reports/2014/pdf/MDG_report2014_FR.pdf

ONU. «Histoire des Nations Unies», [en ligne], page consultée le 22 septembre 2015: <http://www.un.org/fr/aboutun/history/1941-1950.shtml>

ONU. «Regards sur l'Afrique», [en ligne], page consultée le 31 octobre 2015 : <http://www.un.org/fr/globalissues/africa/outlook/women.shtml>

ONU. «Objectifs du millénaire pour le développement et l'après-2015 : Objectif 3», [en ligne], page consultée le 31 octobre 2015 : <http://www.un.org/fr/millenniumgoals/gender.shtml>

OLSEN, Johan P. «The new institutionalism: Organizational factors in political life», *American Political Science Review*, 1984, 734p.

OSMONT, A. «La gouvernance : concept mou, politique ferme», dans «Gouvernances», *Les Annales de la recherche urbaine*, 1980, no80-81, p.19-27.

OXFAM. «Autonomisation économique des femmes», [en ligne], page consultée le 17 janvier 2016 : <http://oxfam.qc.ca/decouvrez/nos-expertises/autonomisation-economique-femmes/>

OXFAM INTERNATIONAL. «Site officiel», [Notre mission], page consultée le 22 octobre 2015: <https://www.oxfam.org/fr>

PAQUETTE, Danielle. «Le rôle du cadre de référence théorique dans une recherche monographique constructiviste», *Recherches qualitatives*, vol27 no1, 2007, p.3-21.

PANDA, Biswambhar. «Top-Down or Bottom-Up? A study of Grassroots NGO's approach», *Journal of health management*, vol9, 2007, p.257-273.

PAILLÉ, P. «La recherche qualitative : une méthodologie de la proximité». Dans DORVIL, H. «Problèmes sociaux. Tome III. Théories et méthodologies de la recherche, *Québec : Presses de l'Université du Québec*, 2007, p.409-443.

PAILLÉ, P. et Mucchielli, A. «L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales», *Paris : Armand Colin*, 2003, 13p.

PAYER, C. «The World Bank: A Critical Analysis», *New York : Monthly Review Press*, 1982.

PEEMANS POULLET, Hedwige. «La miniaturisation de l'endettement des pays pauvres passe par les femmes», *Chronique Féministe*, 2000, vol72 no71, p.60-66.

PELLERIN, Laurence. «Contributions théoriques des représentations sociales à l'étude de l'empowerment: le cas du mouvement des femmes», *Journal international sur les représentations sociales*, vol3 no1, 2006, 8p.

PFADENHAUER, M. «Ethnography of Scenes. Towards a Sociological Lifeworld Analysis of (Post-traditional) Community-building», *Qualitative social research*, vol6, 2005.

PHILLIPS, Nelson, Thomas Lawrence et Cynrhia Hardy. «Interorganizational Collaboration and the Dynamics of Institutional Fields», *Journal of Management Studies*, vol37 no1, 2000, p.23-43.

PINARD, R. et ROUSSEAU, R. «Le choix d'une approche méthodologique mixte de recherche en éducation», *Recherches qualitatives*, vol24, 2004, p.58-80.

PIVETEAU, Alain. «Évaluer les ONG», *Karthala Editions*, 2004, 384 p.

PORTA, M. «Dictionary of Epidemiology», *Oxford University press*, , 2008, 69p.

POUPART, J. et al. «La recherche qualitative, enjeux épistémologiques et méthodologiques», *Gaëtan Morin*, 1997.

PRAHALAD, C.K et Ramaswamy, V. «Co-creation experiences: The next practice in value creation», *Journal of interactive marketing*, 2001, p.5-14.

QUEINNEC, Erwan. «La croissance des ONG humanitaires: Une innovation devenue institution», *Revue française de gestion*, 2007, p.83-94.

QUEINNEC, Erwan. «L'ambivalence être/objet des organisations humanitaires: un objet de recherche pour les sciences de la gestion», *Revue internationale des sciences sociales*, 2003 (n.177), p.557-580.

- RAUMAN, Rony. «Emotion et action humanitaire», *Études*, 2009 (Tome 410), p.9-19.
- RÉMON, Marcel. «ONG et acteurs locaux : l'ultime alternative ?», *Presses universitaires de Namur*, no1, 2009, 418p.
- ROUBAUD, François. «L'économie informelle est-elle un frein au développement et à la croissance économiques ?», *Regards croisés sur l'économie*, vol14 no1, 2014, p.109-121.
- ROY, D. «The study of southern labor union organizing compaings», *Aldine*, 1970, p.216-244.
- RYFMAN, Philippe. «I. Émergence d'une idée et de pratiques», *Repères*, 2008, p. 6-18.
- SACKETT, D. «Bias in analytic research», *J Chron*, 1979, p.32-51.
- SADC. «Southern African Development Community», [en ligne], page consultée le 3 novembre 2015 : <http://www.sadc-usa.net/members/tanzania/>
- SAILLANT, Francine. «Présentation: une anthropologie critique de l'humanitaire», *Anthropologie et sociétés*, vol.31 no2, 2007, p.7-23.
- SALAMON, Lester M. «In search of the non-profit sector: The question of definitions», *International Journal of voluntary and nonprofit organizations*, vol3 Issue 2, 1992, p.125-151.
- SANDAY, Reeves. «The ethnographic paradigm(s)», *Administrative Science Quarterly*, 1979, vol24, p.527-538.
- SANYAL, Paromita. «Capacity building through Partnership: intermediary Nongouvernemental Organizations as Local and Global Actors», *SAGE Journals*, Harvard University, vol35 no1, p.66-82.
- SAPIR, Jacques. «Joseph E. Stiglitz, La grande désillusion», dans *Revue d'études comparatives Est-Ouest*, vol33 no1, 2002, p. 229-232.
- SAVOIE-ZAJC, L. «L'analyse des données qualitatives : pratiques traditionnelle et assistée par le logiciel NUDIST», *Recherches qualitatives*, 2000, vol21, p.99-123.
- SCOTT, Richard. «Encyclopedia of social theory», *Institutional theory*, vol4, 2004, p.408-414.
- SCHWANDT, T. «Qualitative inquiry: a dictionary of terms», *Oaks (CA): Sage Publications*, 1997, 34p.
- SEN, Amartya. «Rights and Capabilities», *Harvard University Press*, 1984, p.307-324.

SEN, Amartya. «Human Rights and Capabilities», *Journal of Human Development*, 2005, vol6 no2, p.151-166.

SEN, Amartya. «Development as freedom», *Oxford University Press*, 1999.

SHARMA, P et Christman J.J. «Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship», *Entrepreneurship*, 2007, 20p.

SHAPERO, A et Sokol, L. «The social dimensions of entrepreneurship», *Encyclopedia of entrepreneurship*, 1982, 18p.

SHEILDS, Laurene. «Women's experiences of the meaning of the empowerment», *Qualitative health research*, vol5 no1, 1995, p.15-35.

SIBILLE, H. «Entrepreneuriat social et économie sociale», dans J.F. Draperi *L'année de l'économie sociale et solidaire*, Dunot, 2009.

SOULÉ, Bastien. «Observation participante ou participation observante? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales», *Recherches qualitatives*, vol27 no1, 2007, p. 127-140.

SOURISSEAU, Jean-Michel. «Agricultures familiales et mondes à venir», *Quae*, 2014, 360p.

SPEAR, Thomas and Richard Waller. «Being Maasai : Ethnicity and identity in East Africa», *James Currey publisher*, 1993, 322p.

SPENCER, Paul. «The Maasai of Matapato : A study of rituals of rebellion», *Indiana university Press*, 1988, 168p.

SPRADLEY, J.P. «Participant observation», *Rinehart and Winston*, 1980.

SRINIVAS, N. «Third sector organizations and their strategies», *Entrepreneurship and innovation: Models for development*, 1998, p.215-244.

STIGLITZ, J.E., et CHEMLA, P. «La grande désillusion», *Fayard*, vol108, 2002, 452p.

SUCHMAN, M.C. «Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches», *Academy of Management Journal*, vol29, 1995, p.571-610.

SURVIVAL. «Actualités Maasai», [en ligne], page consultée le 4 novembre 2015 : <http://www.survivalfrance.org/actu/peuples/maasai>

THOMAS, D.R. «A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data», *American Journal of Evaluation*, 2006, vol27 no2, p.237-246.

UNIFEM. «Principes d'autonomisation des femmes: pour l'entreprise aussi, l'égalité est une bonne affaire», [en ligne], page consultée le 28 octobre 2015: http://www.endvawnow.org/uploads/browser/files/Womens%20Empowerment%20Principles_fr.pdf

UNPD. «Africa Human Development, Report 2016 : Accelerating gender equality and women's empowerment in Africa», [en ligne], rapport visité le 27 août 2016 : <http://www.undp.org/content/undp/fr/home/africa-human-development-report.html>

VAN DES MAREN, J-M. «Méthodes de recherche pour l'éducation», *Montréal : Les presses de l'Université de Montréal*, 1995, 45p.

VOSS, V. «Research methodology in operation management», 1999, dans : BEN AISAA, Hazem. «Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion?», *Faculté des sciences de l'administration*, 2001, 24p.

WALLERSTEIN, Immanuel. «The Capitalist World-Economy», *Cambridge : Cambridge University Press*, vol4 no1, 1979.

WANE, Waly. «The quality of foreign aid: Country selectivity or donors incentives?», *World Bank policy research working paper*, 2004, [en ligne], page consultée le 3 octobre 2015: <http://ssrn.com/abstract=610370>

WANLIN, Philippe. «L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens : une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels», *Université du Luxembourg*, Hors série no3, 2007, p.243-272.

WEBER, Max. «Le savant et le politique», *Paris Éditions 10/18*, 1963 [1959], 46p.

WHITE, Douglas et al. «Rethinking polygyny : Co-wives, codes, and cultural systems», *Current Anthropology*, 1988, p.529-572.

WHYTE, W.F. «Street corner Society», *University of Chicago Press*, 1955.

WILSON, Kim. «The new microfinance : An essay on the self-help group movement in India», *Journal of Microfinance/ESR Review*, vol4 no2, 2002, p.217-246.

WORLD BANK. «The quality of foreign aid: Country selectivity or donors incentives?», *Washington*, 2004.

WORLD BANK. «Global Development Finance 2004: Harnessing Cyclical Gains for Development», *Washington*, 2004.

WORLD BANK. «Measuring empowerment : Cross-Disciplinary Perspectives», [en ligne], page consultée le 11 octobre 2015:

<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/7441/344100PAPER0Me101Official0use0only1.pdf?sequence=1>

WORLD HEALTH ORGANIZATION. «Sector-Wide approaches (SWAps)», [en ligne], page consultée le 21 octobre 2015: <http://www.who.int/trade/glossary/story081/en/#>

YIN, Robert. «Case study research : Design and Methods», *Applied social research methods series*, vol5, 2009, 219p.

ANNEXE 1 – GUIDE D'ENTREVUES SEMI-DIRIGÉES

ENTREVUES SEMI-DIRIGÉES PERSONNEL DE L'ORGANISATION ET PERSONNEL SUR PLACE

Sujet : Les apports et limites de l'action humanitaire occidentale dans les pays en voie de développement : le cas des femmes Masaai en Tanzanie

Nom :	Prénom :
Poste dans l'organisation :	
Date :	

Ch
erc
heu
se
pri
nci
pal

: Rebecca McCann

1. ACCUEIL DU PARTICIPANT	POINTS À OBSERVER	NOTES
Présentation du sujet de recherche - présentation du participant	• Présentation • Attitude	
2. EXPÉRIENCE	POINTS À OBSERVER	

Résumez brièvement vos expériences passées (s'il y a lieu) dans le milieu associatif/organisation

- Élocution
- Pertinence

Briefly summarize your past experiences (if any) in the humanity work

Êtes-vous impliqués directement dans les différents projets de l'organisme? Quelle est votre fonction?

Are you directly involved in the various projects of the organization? What is your function?

3. CRITÈRES

POINTS À OBSERVER

Combien de projets initiés par les bénéficiaires (s'il y a lieu) se sont concrétisés ?

- La productivité de l'ONG dans les dernières années

How many projects initiated by the women's group (if there's any) are in function right now?

- Est-ce que l'ONG tient compte des intérêts des bénéficiaires

Qu'en est-il des projets des volontaires ?

What about the volunteers's project?

Qu'est-ce pour vous qu'un projet réussi?

What is a successful project for you?

4. RELATIONS ENTRE LES ACTEURS

POINTS À OBSERVER

Comment entretenez-vous vos relations avec le groupe de femmes?

How do you maintain your relationship with the women's group ?

- perception des bénéficiaires VS les volontaires et personnel

Quels sont les projets qui sont les plus porteurs et qui semblent les plus pertinents en fonction du contexte tanzanien? Et les moins porteurs?

What are the projects that are most promising and which seem most relevant depending on the Tanzanian context ? And less ones ?

Les femmes sont-elles réactives à votre travail et/ou à vos conseils?

Are the women reactive to your work and / or your advices?

5. CARACTÉRISTIQUES

POINTS À OBSERVER

Quelles sont les formations (s'il y a lieu) que les femmes peuvent avoir recours pour un lancement d'entreprise?

- Respect des procédures -
- Capacité de réalisation
- Qualités personnelles

What training (if there's any) women can have to start a business ?

- Acceptation ou déni de l'aide des volontaire -

Quel genre de suivi leur offrez-vous?

What kind of monitoring do you offer ?

-

Racontez-moi une situation (s'il y a lieu) où une femme a semblé réticente face à ce qu'on leur demandait de faire. De quoi s'agissait-il, et comment avez-vous fait pour remédier à la situation?

- La perception des volontaires de leur propre contribution -
- La différence Nord-Sud

Tell me about a situation (if any) where a woman has seemed reluctant to face what we asked them to do. What was it and how did you do to remedy the situation?

-

De façon générale, quelle est la réaction des femmes face à votre implication? (Refus, neutre, acceptation)

In general, what is the reaction of the women regards to your involvement ? (Refusal , neutral, acceptance)

- Crédibilité des volontaires

Sentez-vous que l'organisation pour laquelle vous travaillez répond aux besoins des femmes?

Do you feel that the organization you work for

meeting the needs of women?

Quels sont les moments dans votre travail où vous sentez une tension lors de vos rapports avec les femmes ?

What are the moments in your job where you feel tension in your relationship with the women?

Quelles sont les barrières culturelles (s'il y a lieu) dont vous êtes confrontées lors de votre interaction avec elles?

What are the cultural barriers (if any) which are facing you in your interaction with them?

KUWA est centré sur le développement de la notion d'indépendance pour ces femmes. Pourtant, avec le projet Maasa, la relation pécunière entre elle et l'ONG semble créer un lien de dépendance. Pensez-vous alors que c'est efficace ?

For KUWA, it's all about getting independence. But, with the Maasa project, it seems that the relation between them and the NGO is more about getting the money from the orders, instead of managing the actual project. Do you think it's kind of useful ?

KUWA a l'intention de quitter le groupe de femmes Kasinasala dans quelques années, afin que les projets soient totalement gérés par elles. Pensez-vous que c'est réaliste?

As you know, KUWA is gonna leave Tanzania in few years, so that the women can manage their businesses by their own. Do you think it's realistic ? Do they have all the tools to achieve this goal ?

- Responsabilités au sein de l'ONG

ANNEXE 2 – GUIDE D'ENTREVUES DE GROUPE

ENTREVUES DE GROUPE FEMMES MAASAI

Sujet : Les apports et limites de l'action humanitaire occidentale dans les pays en voie de développement : le cas des femmes Masaai en Tanzanie

Chercheuse principal : Rébecca McCann

Nom :	Prénom :
Poste dans l'organisation :	
Date :	

1- Do most of you are at their first experience as a entrepreneur?

2- How would you rate the NGO's help ?

(Very good/ good but it can be better / not good)

3-How do you like the interactions with the volunteers?

(3a) Do you feel comfortable with the volunteers who are working for the NGO?

4-Do you feel that the volunteers are attentive to your needs?

5-Is the NGO useful for the development of Maasa?

6-Is there any knowledge (formation) you would like to receive to improve the business?

7- What are your plans in the future so far for Maasa? Is there anything you would like to change in a long term planning?

8- Would you like the NGO to follow the development of Maasa in the long term?

9- Are you comfortable working by 3 small groups? Would it be better to work in one common group?
10- KUWA is buying the jewlery you make to sell it after. Would you have preferred to sell it by yourslef?
11- How many time do you spend on average per week in jewelry conception?
12- Do you feel the work is sufficient, overloaded, or not enough?
13- In a big picture, how do you use your money for?
14- Is the money you earn seems representative and proportional accorded yo your work?
15- Have you saved any money since the creation of Maasa?
16- Do you feel you're having a financial independance?
17- Do you feel that the people around you is respecting what you do?
18- How your husband's feeling with the fact that you're earning money?
19- In the future, do you want to integrate your daughters into Maasa so they can take over the business in a few years?

ANNEXE 3 – GUIDE D'OBSERVATION

GUIDE D'OBSERVATION VOLONTAIRES ET LOCAUX

Sujet : Les apports et limites de l'action humanitaire occidentale dans les pays en voie de développement : le cas des femmes Masaaï en Tanzanie

Chercheuse principal : Rebecca McCann

Groupe :	
Personnes concernées:	
Date :	

Points à observer	Acteurs concernés	Notes
-Interaction entre les volontaires et les locaux Active ? Absente ? Sous quels sujets principaux elle se présente?	Volontaires et Locaux	
-Barrières de la langue Quels sont les moyens privilégiés?	Bénéficiaires	
-Efficience des projets à court-moyen terme Changements au cours du séjour de la chercheuse? Améliorations? Développement? Déclin?	Tous	
-La difficulté des volontaires à implanter		

leurs projets	Volontaires et bénéficiaires
Quelle est l'aide apportée par les volontaires? Est-elle présente? Si oui, comment est-elle perçue?	
-La réaction des bénéficiaires lors de l'implication des volontaires dans leurs projets	Volontaires et bénéficiaires
Points manquants lors de l'observation	

ANNEXE 4 – ESQUISSE DU MODÈLE D’AFFAIRES LULU

2015 /2016

Business plan Framework

Lulu : Handmade Maasai Jewelry from Tanzania

KUWA

Non profit organization in Tanzania

1. Introduction

1.1 Problem statement

Women in Tanzania are not afforded the same social and economic rights as men as it is a patriarchal society. This is even more evident in the Maasai culture. Women in the Maasai community often experience lower levels of literacy and education and have little to no economic independence or power. They are often relegated to the home to take care of the children and make a small income by selling milk and livestock or their beaded jewelry.

The Maasai women in the community of Tanzania were selling jewelry individually, without much success, and an idea was formed by the women and KUWA to help them organize as a group and increase their income, thus allowing for more independence, skill-building and income to invest in their families and community.

1.2 Mission statement *What we want to achieve*

Masaa is a social business that is dedicated to supporting Maasai women in Tanzania, Tanzania to gain economic independence, increase their knowledge and skills and promote their vibrant culture.

1.3 Vision Statement

Masaa sees the use of traditional culture as a means for Maasai women to design their own way to independence, thus achieving economic, social and educational advances for women and girls for generations to come.

KUWA is motivated to delegate operations for future generations. This is the key for the company to be successful in the long term.

1.4 Values

Local participation: The women are hands-on involved in the project and will take complete ownership of the entire project on the long-term (10/15 years)

Sustainability: The project should be financial sustainable + should be locally sustainable (using locally sourced materials) + can be managed locally

Equality: Women to gain financial independence + more equal voice in the community

Knowledge: With trainings, gain more skills handcraft + business skills (accounting, etc)

Preserved Tradition: (1) People: Project run by Maasais and we are expecting the younger Maasai generation to take over at some point (2) Design: Traditional design with a modern twist or modern design with a traditional twist but always a bit of tradition!

2. Basic description of the environment

2.1 Product

Masaa is specialized in the jewelry trade. The key point of this company is that all the jewels are handmade by women from a Masai tribe. This business works in a jewelry market that are not high-end (haut de gamme), and which fluctuates greatly by the tourism trends.

2.2 Demographic and social factors

It was important to do the meaning between our jewelry and the high-end ones, since the high-end segment is impacted by two factors for the last few years :

- The economic downturn, which restricts households to spend large amount of money for luxury goods

- The increase of metal prices, which greatly limits the profit margin of traders

Although jewelry will always be a luxury need, the fact remains that our hand-made jewelry is accessible for all, especially for their affordable prices. Moreover, we work in tourism, where people travel more and more each year.

The biggest constraint in this sector is the strong competition, since there are no high barriers to enter this market.

We can actually identify a innumerable amount of small traders working in the jewelry field, making it difficult to stand out from others and most importantly, set prices that reflect the real work of the Masaai women.

2.3 Suppliers

As mentioned previously, our products are handmade, which includes that we must procure the materials they need for the conception of the jewelry.

Materials mainly include beads, where we buy in large quantities at the city of Arusha. An order of beads in high season can be used for about two months. For every order, we make sure to give them the clasps they need for each type of jewelry.

2.4 Volume

We have a large inventory that continues to grow as women create new jewelry. Each group of women create their own models and change it over the time, so that we can adapt to the customer needs.

3. Business Model

3.1 Description of the business

3.1.1 Key activities:

LULU is a social business consisting in the production and sell of traditional Maasai beaded jewelry. The items are designed and crafted in Tanzania by a group of 15 Maasai women, who live in the rural community of Tanzania. By working as a group, they are able to reduce their costs and increase their income. Then, KUWA helps them to sell the items in Moshi and internationally. On the long-term (10/15 years), they will be able to run the entire project (production + sales) on their own, without KUWA help.

We have produced a *strategic plan update* to give an idea of the various tasks that it has to be delegated in a long term planning. In that way, the responsibilities will be taken over the time.

3.1.2 Key stakeholders:

The project is centred on the group of Maasai women who produce the jewelry items. They are the first beneficiaries of the project:

- *economically* : they are earning an income out of this activity, that they can re-invest in their community and families. Eventually, they will be the managers of their own business.
- *socially* : by being part of this business, we are expecting them to learn new skills and become empowered in their daily lives. This includes having more financial independence and decision-making power.

Other economic stakeholders are:

- *KUWA* : for now, KUWA is helping the women to organize their business, teaching them business skills and help them to sell their products in Moshi and abroad. The aim of KUWA.
- *Consumers*: by buying LULU jewelry, we want to educate the consumer to the Maasai cause and make them aware that they are purchasing for a good cause (such as generating income for Maasai women so that they can send their children to school)

Other social stakeholders are:

- *The Maasai community and especially the children*: Indeed, most of the income earned from the jewelry business is re-invested in the education of Maasai children, especially girls since fathers do not usually want to pay for their daughter's education. It can be expected that investing in children's education will have good consequences on the

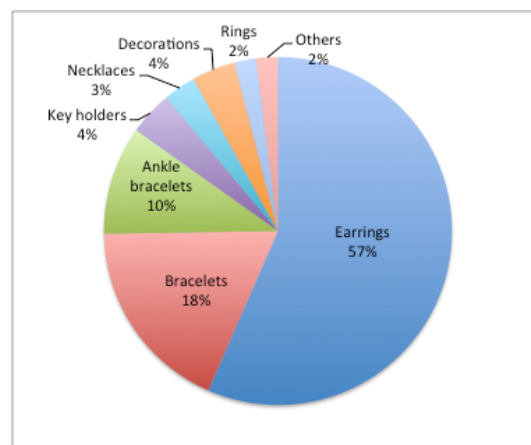
community on the long-term and will help young women to empower themselves and become more independent.

3.2 Marketing mix

3.2.1 Product

- **Description:**

MASAA offers handcraft based on traditional Maasai designs and colors. For now (up to 2015), it is mainly earrings, bracelets, ankle bracelets and necklaces.



(Based on sales made between March 2014 and December 2014 – excluding Europe and Canada)

- **Who are the customers?**

The customers are mainly tourists interested in the Maasai culture, who want to buy presents but make sure that the money is reinvested in the local community. Indeed, when coming to Tanzania and buying gifts, it is complicated to make sure that those products are authentic. With MASAA, our clients are sure that they buy authentic products and that the money is going back to local people.

In Europe, the profile of customers is quite similar. It is customers who are interested in the Maasai culture and want to help them by buying local Maasai products.

Gender repartition: Jewelry is often considered as a women market. Moreover, considering that around 60% of our sales come from earrings, we can clearly state that women are the most

targeted population. However, men, especially bracelets and ankle bracelets, also wear traditional Maasai Jewelry.

If some years ago the men's jewelry was very unpopular, it has now developed a real appreciation of the object all around the world.

In the near future, we are preparing to create new male models, so that we can enlarge our market share. Of course the models have to be conservative, and that's why it has to be with dark colours most of the time.

Geographical repartition: In 2014, 48% of our sales came from Europe while 44% were made in Moshi and 7% in Canada. In Moshi, volunteers at KUWA make half of the sales. It is mainly gifts that people bring back home. In Europe, the sales are usually made fundraising events. Customers are usually people who want to help KUWA and the Maasai cause while buying a nice gift. People in Europe are thus willing to pay the product at a higher price since they know it is for a good cause.

3.2.2 Market sizing:

We tried to estimate the size of the market based on our 3 potential markets:

- Tourists in Moshi
- Fundraising events in France and Spain
- Fair trade shops in France and Spain

Tourism in Moshi:

- o *Number of customers:* We tried to identify how many people visit Moshi every year. In 2014, around 1 Mio people travelled to Tanzania (source: World Travel & Tourism Council). We can assume that 80% of them travelled to the North (source: *Tourist satisfaction in relation to attractions and implications for conservation in the protected areas of the Northern Circuit, Tanzania – Moses Makonjio Okello and Sarah Yerien from the Center for Wildlife Management Studies, Nairobi, Kenya*). However, only a small proportion of them travel through Moshi, **Arusha still being the main starting point for safaris in the North**. We took the hypothesis that 30% of people travelling in the North are staying at Moshi. Last but not least, we took the hypothesis that 60% of those people are actually interested in the Maasai community and want to help them develop (according to the same study above, 52% of people visiting the southern national parks in Kenya are

attracted by the Maasai culture). From those numbers, we came to the conclusion that around 140,000 people are potential customers in Moshi per year.

- *Average spending:* Based on what we have seen over the past years of sales, tourists in Moshi buy very few items and prices are quite low since it is in shillings and that there is quite a high competition between all the sellers of Maasai jewelry. As a consequence, we made the assumption that, on average, tourists spend 8,000 TZS, which correspond to 2 pairs of earrings or 1 bracelet/necklace.
- *Frequency of purchase:* Tourists usually buy once.

Fundraising events in France and Spain:

- *Number of customers:* One of our markets in Europe is also to sell our jewelry to charities based on the local Moshi price so that they can sell it back with a margin in fundraising events and earn money to fundraise for their projects. Since it is a bit difficult to take into account all the charities that currently exist in France and Spain (the two European countries historically linked to KUWA), we chose to focus on Rotaract, which are the youth organizations of Rotary and that need to fundraise their projects through events. We chose in particular this charity because we already have linked with them and are already selling them jewelry in this way. Currently, there are 25 Rotaract in France and 8 in Spain that we can potentially contact to sell them jewelry.
- *Average spending:* Based on our previous orders from Rotaract in France, they usually buy for about 200,000 TZS of jewelry that they sell over a few months.
- *Frequency of purchase:* We can assume that they buy twice a year for different events that they will hold during the year.

Fair trade shops in France:

- *Number of customers:* On the long-run, we potentially want to distribute our jewelry in France and Spain in shops focusing on fair trade and handcraft from all over the world.

According to the World Fair Trade Organization in France, 6% of French households are actively consuming fair trade products. This represents around 1.5 Mio households in 2015.

- *Average spending:* According to the WFTO, those households' expenses are mainly on food and beverage. If we take the % of expenses on textiles and others, it accounts for about 7% of those people expenses. According to the WFTO, in France, people spend on average 54 euros, which means that they spend around 4 euros in textiles and others. Based on the current exchange rate, it corresponds to about 8,000 TZS.
- *Frequency of purchase:* According to WFTO, those households buy a fair trade product once a month, which means 12 times a year. We can assume that 7% of those times, they buy textiles or others, which means around once a year.

Total market:

Market	customers	Average penditure	Frequency of purchase	Market / year
Moshi	44,000	8,000	1	1, 152,000
Fundraising	33	200,000	2	13,200
Fair trade shops	541 340	7,938	1	12,235,157
Total				13,400,157

The total market can be estimated to around 13 Bn TZS. However, fair trade shops in Europe account for most of it, although we are not currently operating in this market. For now, we will focus on Moshi + fundraising events which still corresponds to a **market of around 1.2 Bn TZS**.

3.2.3 Competition:

The competition is quite different depending on the market:

- In **Moshi**, the market is really competitive since Maasai jewelry is a common gift for people to bring back to Europe. Thus, many people are selling Maasai jewelry at very competitive prices. Moreover, the offer is quite homogenous. All the tourist shops sell a lot of similar items. The main differentiation is made through prices. → *In Moshi, our competitive advantage is the history of our products and the fact that they are handcrafted by Maasai mamas. Communicating on this is an essential part of our marketing strategy.*

- **Abroad**, Maasai jewelry is not quite developed. Moreover, it is quite cheap compared to other type of jewelry that people could buy in Europe. → *In Europe, the competitive advantage is again the social aspect of the business and the fact that those items are traditional Maasai jewels, handcrafted in Africa.*
- *Social projects helping Maasai women in particular:*

We identified several projects involving Maasai women making jewelry. In the Simanjiro region (where Msitu Wa Tembo is located), the Maasai women are particularly aware of “**Mama Masai**”, a NGO which also works with Maasai women and produces jewelry to be sold in Tanzania and abroad. Mama Masai manages to sell items at a very low price by cutting on the cost of beads. Indeed, while the women from MASAA buy their beads in Moshi or Msitu, Mama Masai provides its women with beads that are bought in bulk in Dar Es Salaam. The big difference with our project is that Mama Masai doesn’t aim at helping the women develop their own business and gain independence. Indeed, Mama Masai provides everything: beads, designs, point of sales, etc ... and pays the Maasai for labor. At KUWA, we believe that we have to teach our women how to run their business independently. It is the only way it will become sustainable and they will benefit much more from this experience on a personal level.

Tanzania Maasai Women Art (TMWA) is a NGO, which sells high quality Maasai jewelry. It works with an Italian designer who makes the designs and teaches the women how to make them. By producing high quality items, they are able to sell them at a higher price especially in Europe. They also have a shop in Arusha. They started their business in 2006 as a project of the NGO Instituto Oikos and Oikos East Africa in partnership with Instituto Europeo di Design. In 2008, Maasai women Art became an independent and self-sustaining organization.

- *Social businesses in Moshi in general:*

The other competitors in Moshi are all the different NGOs producing gifts and handcrafted items in Moshi. For example if we look at the products displayed at Fifi’s (one of our points of sales), they also sell handmade bags and fabric items made by other NGOs in Moshi, as well as fair trade coffee.

Typically, tourists who want to buy for a good cause will choose gifts among those different products. It is important that our jewelry remains quite attractive on other dimensions: unique designs, nice quality, and competitive prices.

3.2.4 Pricing

- **What level of prices do you charge?**

There are 2 different prices applies depending on if the products are sold in Moshi or abroad. In **Moshi**, the products are sold quite cheap. Indeed, there is a lot of competition by other tourist shops and the prices are quite low. MASAA has to align on this level of prices to remain competitive.

In **Europe**, MASAA is able to sell the items at a higher price. Indeed, it is quite inexpensive compared to other pieces of jewelry you could buy in shops in Europe. However, given the current quality of our products, we cannot really price them higher. The aim is to work on the quality of the products and communicate more on the handcraft aspect of the business, so that we are able to increase the prices. Since it's possible to get a larger margin of profit abroad, we know that we'll concentrate our efforts in next few years to be able to sell more in Europe and also in North America.

- **Price promotion:**

In **Moshi**, the market is very seasonal with 2 high seasons in July/August, December/January and low season the rest of the time. However, the prices are so low that they are not going to be adjusted depending on the season.

In **Europe**, the market is less seasonal.

3.2.5 Location: Where do you sell?

In **Moshi**, the jewelry is sold in different points of sales. As of June 2015, it is sold at Fifi's (a café in town), Shirikisha-The Garden and KUWA House. The aim is to develop new selling points in Moshi, mainly hotels, where we can display the jewelry.

For the rest of the time, the volunteers who came to work in Mitsu Wa Tembo for a while usually buy multiple items.

In **Europe**, there are no fixed points of sales for now. Most of the products are sold mainly during fundraising events. On the long-term, we are thinking of having fixed points of sales in Europe. However, since we are currently facing problems to ship items to Europe, the fact that we only provide jewelry for some fundraising events and fairs give us more flexibility in terms of shipping.

3.2.6 Promotion

One of the biggest stakes of MASAA currently is to get visibility on the market.

In Moshi, the visibility is quite low, especially because we don't have a lot of points of sales. The ways to increase our visibility are the following:

- Increase the number of points of sales by contacting hotels and cafes to display our items
- Print flyers showing our best sellers to hand out in town (cafes, curio shops, hotels...)
- Advertise on social networks (Moshi Expats, tourists groups about Kilimanjaro?)

In Europe, for now our biggest market are fundraising events and friends of KUWA. To reach them, we are going to:

- Create a facebook page, displaying all the new designs of MASAA and the online catalog
- Mail the online catalog to Rotaracts and Rotary Club in Spain and France
-

4. Business structure and costs

4.2 Revenues stream:

All our revenues come from the sales of the jewelry. The split between Moshi/Europe is as follows :

Sales in Canada	7%
Sales in Europe	48%
Moshi	44%

**Revenues from 2014 (March-December)*

- o *Sales in Moshi:* The sales in Moshi are quite regular, although the amount varies a lot depending on the season. For our points of sales in town, sales are much higher during high season (July/August, January/February). Other peaks in sales are seen when volunteers leave the KUWA House. Usually, July is an important month because a lot of short-term volunteers leave the house at this moment of the year. In 2014, on average, we were selling around 30,000 TZS per month in Moshi whereas we sold 90,000 TZS/month on average at KUWA House, with a high peak in June and July.

4.3 Main costs :

There are 2 different types of costs to consider: the costs for the Maasai and the costs for KUWA.

- *Costs for the Maasai:* The main costs for the Maasai are the beads and wires. Right now, they are facing an issue to find beads at a good price. They are supplying themselves in Moshi and pay a lot of money to get good quality beads. Starting in 2015, they are now going to Arusha to buy beads in bulk at a lower price. It will help them reduce their costs.

However, we are facing some challenges to estimate the costs of production for the Maasai. We made a few trainings to help them estimate the cost of production of one item based on the price of a bag of beads. For now, we can't really monitor and try to decrease the costs of production on their side as long as we don't have a clear picture of what is their level of cost. It is also really important to be able to fix a price/margin that is satisfying for them.

A second challenge is for them to have enough cash to be able to buy a big quantity of beads at once. It usually means that they need to have saved enough money before hand, which is quite complicated for them.

- *Costs for KUWA:* On KUWA side, the main costs are the orders to the women. Lately, operational expenses have been increasing because we have invested money in displays (box, frame...) as well as tags and we also helped the women to invest in materials (metal, beads, plastic tube). We also need to take into account that the cash structure is not favourable to KUWA since we pay the Maasai before getting paid for the sales. We thus need to keep a significant amount of cash to keep the business running.

Another cost we have to take into account is potentially the margins that points of sales in Moshi will ask for. Indeed, since KUWA is currently making a big margin in Moshi, it might be difficult to find points of sales willing to buy from us at our local price and then make a margin based on this price. Indeed, it will not be competitive at all. One potential solution can be to reduce KUWA margin in Moshi in order to increase our number of points of sales and base MASAA profits exclusively on sales in Europe.

4.4 Length of the business cycle:

- *Production cycle:* Usually, we try to place one order every two weeks to keep a stable rhythm with the Maasai group and also keep them involved. However, this is particularly complicated during the low season (February-May) because the level of sales is pretty low.
- *Sales cycle:* Sales are really dependent on the season. April/May are the worst months while June/July/August represent a significant part of the yearly sales. Most of the time, people pay upfront when getting the goods. There are a few cases when ex-volunteers go

to Europe with jewelry to sell it and send the money back afterwards. Those situations create some cash flows issues since KUWA pays the Maasai for the order but doesn't receive money for a long time, maybe one year. One solution is to make people pay at least the buying price upfront and then complete with the money from sales so that we don't have shortage of cash.

4.5 Profit:

- *Money earned by the Maasai:* The Maasai women gave us some ideas on how they reinvest the money from the project. Some use it to pay for their children's education. Some others used the money to buy cattle or household items. A small part of the proceeds from the sales are also reinvested into a beads common fund that is used to buy beads in bulk.
- *Money earned by KUWA:* The profits are entirely re-invested in the project. Those profits are mainly used to make investments that require a significant amount of cash such as displays, buying beads and materials, packaging, etc.

4.6 Current income statement (March-December 2014)

	2014
Sales	641 100
Beginning inventory	NA
Masai order	3 020 200
Ending inventory	1 293 595
Costs of goods sold	1 726 605
Gross margin	2 914 495
<i>Margin (%sales)</i>	<i>63%</i>
Transport (*December only)	10 000
Marketing and communication	
Events	80 500
Other expenses	139 200
Operational expenses	229 700
Operational income	2 684 795
<i>Operational income (%sales)</i>	<i>58%</i>
Cash Flow	1 391 200

5. Organizational structure

- *On KUWA side:* On KUWA side, there are currently 2 people working on LULU: one project coordinator and one local coordinator.
- *In the Maasai group:* The Maasai group consists of around 15 women, divided into 3 subgroups. This division in subgroups follows the division made in the big women's group KUWA works with. It was also designed like this for practical reasons: Tanzania is very spread out and the women live very far from one another. As a consequence, they grouped themselves based on geographical proximity, so that it is more practical for them when they need to meet each other and make the jewelry.

5.1 Monitoring and Evaluation

- Make sure we grow without losing the Maasai on the way
- Make sure that all the groups are equal and go kind of at the same pace
- Make sure the women stay committed in the project
- Quaterly report

5.3 Market evolution

Moshi market: Tourism booming in Tanzania especially in the North

TANZANIA: VISITOR EXPORTS AND INTERNATIONAL TOURIST ARRIVALS



Source: World Travel & Tourism Council "Travel & Tourism – Economic Impact 2014 Tanzania"

Tanzanian Tourism authorities are even planning to welcome 2 Mio tourists by 2017 whereas the country received 1 Mio tourists in 2012. Those forecasts are justified by a drop in tourist arrivals in Kenya because of terrorist violence and also because of active government programs to attract more and more tourists. (<http://www.thecitizen.co.tz/News/national/Tanzania-eyes-2-million-tourist-arrivals-by-2017/-/1840392/2436846/-/9jw2tk/-/index.html>)

According to the World Travel & Tourism Council, in 2024, Tanzania will welcome 1.6 Mio tourists per year. If we keep all the assumptions alike our market sizing, it gives us the following data:

	14	24 (f)	AGR
Tourists coming in per year	1 000 000	1 600 000	4,8%
Visiting the North	80%		
Visiting Moshi	30%		
Interested in Maasai culture	60%		
Tourists interested in Maasai culture in Moshi	144 000	230 400	
Average purchasing basket	8000		
Frequency of purchase			
Total Market ('000 TZS)	1 152 000	1 843 200	4,8%

The market is expected to grow at 5% per year in Moshi over the next 10 years. If we focus on our two main existing markets (Moshi + fundraising in Europe), we can assume that the market growth will follow **Moshi tourism growth (around 5% per year)**. The market will be even more booming if we base us on Tanzanian tourism authority data, which says that there will be 2 Mio tourists by 2017.

ANNEXE 5 – JOURNAL DE BORD

Jour 1 : 29 juin 2015

Arrivés de l'aéroport aux petites heures du matin, ces trente heures de vol furent plutôt difficiles à digérer. Retard sur les vols, perte de nos bagages à Istanbul, pratiquement deux nuits blanches... bref, l'arrivée au pays fût plutôt pénible. Dès notre réveil, nous avons fait la toute première rencontre de la personne qui s'occupe de la gestion de la maison. Elle a pour rôle essentiellement d'aider les nouveaux arrivés aux différents éléments à tenir compte durant notre séjour.

Avant de se rendre en ville pour aller chercher les besoins nécessaires, la personne en charge nous a mentionné quelques aspects à prendre en compte par rapport aux différences culturelles. Pour elle, de façon générale, la Tanzanie est un pays très chaleureux. Par contre, il faut tenir compte des normes locales et différentes traditions, pouvant se transformer en un grand manque de respect le cas échéant.

Tout d'abord, elle décrit le pays comme étant assez conservateur sous plusieurs aspects. Même si la chaleur étant omniprésente dans ce climat humide, les femmes ne doivent en aucun cas montrer leurs genoux, sous aucune façon. Je devrais chercher plus spécifiquement pour quelle raison il est si crucial de couvrir cette partie du corps.

Il est très important aussi d'accorder une importance particulière aux "greetings" de ce pays. On doit absolument prendre le temps de saluer, de demander comment la personne se porte, etc. Même en étant pressé, il faut prendre une minute pour répondre à son interlocuteur.

Étant dans une communauté peu imprégnée par les occidentaux, il est important d'apprendre la langue Swahili du mieux possible, ou du moins en connaître certains mots. Les locaux apprécieront grandement que nous prenions l'effort d'apprendre la langue locale. C'est aussi une excellente manière de se rapprocher d'eux, et d'interagir davantage avec la communauté.

Étant aussi une communauté très pauvre, nous devons faire très attention pour ne pas apporter rien d'extravagant. Leur montrer que nous sommes à l'aise financièrement ne fera qu'empirer la distance culturelle entre eux et nous.

Pour ne pas les brusquer, il ne faut jamais être trop direct avec la personne. Par exemple, si quelqu'un nous propose quelque chose comme un thé ou du lait, il ne faut absolument pas dire non, ou de façon immédiate du moins. Il faut prendre le temps de dire merci et à quel point nous apprécions ce geste, mais que par exemple nous sommes allergiques au lait.

J'étais persuadée qu'il y aurait un problème intense étant donné que le pays regroupe deux fortes religions : musulmane et catholique. Pourtant, lorsque les femmes se rencontrent entre elles lors des réunions hebdomadaires, elles se respectent, car c'est plutôt la croyance en un Dieu qui leur importe. Très mauvaise idée de dire à la personne que tu ne crois en rien, car ils ne pourront pas comprendre notre façon de penser. Étant athée, et même débaptisée depuis déjà deux ans, je crois que c'est le genre d'information à ne pas trop divulguer.

Finalement, l'espace personnel est plutôt inexistant. Ici, j'ai soudainement l'impression que ce sera tout un choc culturel. On ne se rend pas compte, mais... les nord-américains ont tendance à garder une bulle d'intimité où lorsqu'on l'a franchi, cela nous rend très mal à l'aise.

Jour 3 : 1er juillet 2015

La journée fût plutôt tranquille : nous ne sommes pas allés en ville aujourd'hui, car nous avons une rencontre en après-midi. Andrée-Anne a eu une rencontre avec une personne qui s'occupe du projet de santé. Ce programme est divisé en 5 problématiques. À ce stade, le niveau 4 est atteint, qui comprend toute la récolte de données en %, notamment au niveau des personnes alcooliques, diabètes, etc. Le dernier niveau, soit le niveau 5, concerne les enfants qui ont des verres.

De façon globale, leur principale mission est de travailler sur chaque niveau à la fois avant d'en attaquer un autre. Ils tentent également de trouver des moyens de récolter des fonds provenant du gouvernement, mais ils auront une réponse vers le mois de septembre. Depuis quelques années, aucun fonds provenant de l'État ne leur a été versé. Le rôle d'Anna est essentiellement de gérer les femmes qui seront en mesure de récolter les données à la suite des formations qui leur seront données. Cela semble être une bonne initiative, dans le sens où il est plus juste de former un individu à effectuer une tâche plutôt que de lui offrir.

Durant l'après-midi, nous avons eu une rencontre avec Muriel, la cofondatrice de KUWA. Elle nous a résumé en plusieurs points la mission principale de l'ONG et ses fonctionnalités. Ce sera évidemment très intéressant de lui poser des questions sur la faisabilité de l'organisme. J'ai réussi à capter les éléments importants qui entourent la viabilité de l'organisation.

Tous les projets doivent avoir les trois piliers de leur mission, soit l'environnement, l'empowerment, et l'éducation. Muriel est persuadée que le changement provient des locaux, et c'est pour cette raison que KUWA affirme se concentrer sur leur écoute. En effet, ce sont les principales personnes impliquées tout au long du projet, et c'est aussi essentiellement pour eux que tous ces efforts sont mobilisés. Ce sera intéressant de se

concentrer sur ce point et percevoir l'écart (présent ou non) entre leur vision de l'organisme et les faits réels.

L'ensemble de l'organisme exerce ses activités dans un seul village. Ce village, comme bien d'autres, vit de l'agriculture et comprend 6 500 personnes.

Leur but est de quitter le village dans 15 ans afin d'être en mesure de vivre indépendamment de l'organisme, et ainsi acquérir une indépendance financière. Il est donc crucial pour KUWA de leur montrer comment agir de la même façon, les supporter, les former, mais faut aussi leur laisser faire le projet par eux-mêmes.

Avant la création de KUWA, ils ont fait des recherches afin de comprendre les différents besoins. Ils ont centré 5 problèmes cruciaux : marginalization, water, degradation, health, education.

KUWA garde dans l'optique de ne pas lancer trop de projets à la fois, ils attendent donc que ceux créés fonctionnent réellement. C'est encore un point important à regarder, puisqu'à première vue, c'est une excellente façon de remédier au fait que plusieurs projets entamés ne sont souvent pas concrétisés.

Par la suite, Muriel nous a parlé du tout premier projet de KUWA, et surtout le plus développé -Lulu project. Avant de procéder à la réalisation, ils désiraient que chacune d'entre elles déposent un peu d'argent chaque samedi lors de leurs rencontres, afin d'être en mesure de financer les matières premières nécessaires à la fabrication des bijoux. Par contre, KUWA a vite compris qu'un sérieux problème se heurtait face au projet : la grande majorité des Maasaï, et particulièrement les femmes, ne vivent pas de la monnaie. Leur modèle sociétal fonctionne selon le principe de troc. Donc même si elles voulaient contribuer à différents projets, aucune d'entre elles en avaient la capacité financière. Elles ont donc demandé à KUWA de les aider à commercialiser les bijoux qu'elles faisaient eux-mêmes, en commençant par financer la matière première. Plus tard, KUWA s'est également chargé de la vente de ces bijoux.

Lorsque ces femmes ont demandé de l'aide à KUWA, celle-ci y a vu l'opportunité de bosser au village compte tenu de la présence de tribus Maasaï et de l'absence d'autres ONG dans le coin.

Selon Muriel, le principe primaire de cet ONG est de faire constamment faire le suivi de leurs différentes activités, afin de voir les changements à faire, et surtout comment l'améliorer. C'est toujours dans le même but donc de travailler avec les bénéficiaires, et non pour eux. C'est un peu leur façon de voir les choses

Leur vision de l'empowerment est également très intéressante : ce n'est pas le fait de donner l'argent, c'est le fait de leur montrer comment la gagner. Sans les enseigner, rien ne fonctionne. KUWA ne donne rien, ils enseignent. La raison pourquoi KUWA est

concentré sur les femmes c'est surtout parce que ce sont elles qui ont plus de besoin que les hommes. Le statut de la femme à travers le monde est encore très marginalisé et surtout très hétérogène : dans des pays comme le Canada où on discute d'une éventuelle équité salariale parfaite, il y a des pays comme la Tanzanie où les femmes doivent demander la permission de leur mari pour sortir de la maison.

Jour 4 :2 juillet 2015

À la suite de notre rencontre officielle, Taylor et Hugo ont été confié au projet de microcrédit.

Ils sont actuellement en processus d'écriture d'un cours qu'ils vont délivrer aux femmes concernant le microcrédit. Le document servira d'outil pour les formations offertes aux femmes de façon hebdomadaire. Taylor est chargée de couper un document beaucoup trop long en optimisant les parties les plus importantes.

Plus tard j'ai rencontré Louisa, celle qui s'occupe du projet depuis quelques mois. Elle doit me montrer l'ensemble du projet en cours en ce qui a trait aux femmes Maasaï. Le plan est plutôt détaillé donc je l'ai joint à un autre document Word.

Jour 6 : 4 juillet 2015

Première journée dans la communauté. Différent de ce que j'imaginai. C'était la rencontre hebdomadaire du village. Nous avons dû prendre le transport en commun en mode minibus. Un homme s'est introduit dans le bus seulement pour nous saluer nous, les blancs, en ignorant complètement les autres. J'ai l'impression qu'il y a un certain sentiment d'admiration des Muzungu plutôt que de la colère et de l'envie. Les locaux semblent fascinés par notre présence.

La banlieue de Moshi s'apparente à un bidonville, hormis la fondation des maisons/établissements qui semble plus solide, si je peux me permettre d'en faire une comparaison lors de mon travail en tant que volontaire en Afrique du Sud. Une quantité omniprésente de marchands de rue, qui vivent essentiellement de leur propre cueillette, tentant du mieux qu'ils peuvent de charmer les blancs en gonflant les prix de leurs produits. Ensuite nous sommes dirigés davantage vers la campagne où la pauvreté est à son comble.

La barrière de la langue est de loin un des plus grands problèmes que je peux vivre en ce moment à vrai dire. Dans des pays autant peu développés, l'anglais ne suffit plus. C'est aussi une question de respect ici, seulement le fait de se forcer à se mêler à la

communauté, à en apprendre davantage sur leur culture, leurs mœurs. Je dois aussi me laisser une chance, ça ne fait qu'une semaine que j'ai mis les pieds en terre africaine. Par contre, je ne veux surtout pas faire preuve de pessimisme, mais si j'ai appris l'anglais en plus de trois ans, je m'étonnerais moi-même d'apprendre la langue Swahili en quelques semaines.

Nous sommes arrivés à destination après plus d'une heure de voyage. Masaai, bovins, enfants travailleurs sur les routes en construction ... Une route plutôt forte en émotions. Ça fait surtout bien réfléchir de sa propre personne, ce que nous possédons et ce qu'ils n'ont pas, et vice-versa. Ils peuvent ressentir ce sentiment de tout posséder lorsque la récolte a été bonne pour la journée, ils peuvent ressentir une joie immense d'avoir accompli leur devoir de mère en pouvant apporter de la nourriture à la table ce soir là. Et moi de mon côté, cela fait bien longtemps que ces besoins ne font même pas partie de mes considérations. Difficile à s'imaginer que beaucoup de canadiens peuvent réellement vivre cette impression de réussite, de succès. Vivre du succès, pour nous, est essentiellement individualiste et nous en sommes très conscients.

À ma sortie du Dala-Dala (minibus), les locaux nous saluent gentiment, des enfants tentent désespérément de me toucher la main, de toucher la main d'un Muzungu. Rechercher la proximité lorsque la distance entre deux personnes peut être inimaginable. Comment deux personnes, qui à première vue, n'ont que la couleur de peau qui les différencie, quand ce n'est au fond que l'élément le plus insignifiant de cette distance. Deux êtres brillants, qui pourtant n'arrivent pas à se comprendre.

Arrivés au «restaurant» (les guillemets sont importants, puisque le restaurant s'apparente plutôt à une grange ouverte munie d'un feu pour bouillir la nourriture), poulets et chèvres nous accompagnent à table. À mon bercail, j'ai toujours eu l'impression d'avoir une certaine connexion avec les animaux, les considérant d'une importance égale à mes pairs. Pas étonnant de me rendre compte que je connecte davantage avec les animaux que les locaux ici. Ce sera sans doute l'histoire de ma vie. Le fait de se rendre compte de son léger handicap social est plutôt une grande étape vers l'amélioration, ne disons pas ? «J'aime tous les animaux, mais certains humains», m'a toujours dit Papa.

Je ne prends tout de même pas à la légère le fait que je semble celle qui s'adapte le plus difficilement à la culture, à l'habitat. Étant végétarienne depuis 8 ans, l'idée de manger de la viande ici, autour de ces nombreux poulets et chèvres qui me regardent désespérément me paraît donc impossible pour ma pauvre conscience. Mon estomac snobinard refuse pratiquement la majorité de la nourriture disponible ici, ce qui ne facilite pas la tâche au reste de mes organes. Étourdissements, fatigue, nausées... La sous-alimentation n'est pas un sentiment très agréable. *Proteine bars, I can't live without you anymore.*

Autour de cette grange qui tente désespérément de s'apparenter à un restaurant, un enfant de 5 ans (ou bien 12 ans... la sous-alimentation ne passe pas inaperçu) apporte son aide à sa pauvre mère en lavant la vaisselle utilisée par nous, les Muzungu. Un repas d'une quantité difficile à terminer pour un prix équivalent à 0,60\$ canadien. Karibu na Tanzania (Bienvenue en Tanzanie).

Vicky me disait que plusieurs séminaires hebdomadaires en ce qui a trait à l'empowerment des femmes ont été annulés. En fait les 4 derniers l'ont été, pour des raisons médicales de l'animatrice Sarah, mais également par faute de femmes présentes. Le problème est que nous ne savons jamais si elles vont se présenter ou non. Chaque samedi est une surprise...

Début du séminaire de microcrédit. 20 femmes présentes, dont plus d'une vingtaine se sont rajoutées par la suite. Pratiquement du jamais vu pour ce genre de rencontre. Certaines femmes Masaai étaient présentes, dont elles ont dû marcher plus de deux heures pour s'y rendre. Cette rencontre a ensuite porté sur l'empowerment des femmes, où chaque équipe devait trouver une solution à un problème où elles sont confrontées tous les jours. Violence physique par leur mari, lourdes tâches dans la maison et pour leurs enfants, récolte difficile, etc.

À noter que c'est une locale qui tient le séminaire. Les volontaires assistent essentiellement à la rencontre par acte de présence. Encore une fois, le problème de la langue est un aspect très difficile à gérer dans un endroit si peu développé. La rencontre se fait entièrement en swahili, alors à moins d'habiter la Tanzanie depuis au moins un an, ce qui n'est aucunement mon cas, on peut dire que ma présence n'est que strictement physique. Encore un moment alloué pour partir dans mes pensées interminables, des questionnements qui s'enchevauchent les uns les autres et qui au bout du compte n'arrivent pas à faire de sens. De l'angoisse anticipée à mon arrivée au bercail, mélangées à des passages spontanés de mon homme qui n'a à peu près aucune idée de mon véritable travail ici. Si seulement j'arrivais à être aussi présente dans ma vie que dans mes pensées. Je finirai peut-être un jour à me comprendre.

Les femmes sont chaleureuses entre elles, se comprennent, interagissent. Elles sont très réceptives. C'est également l'occasion pour elles de décrocher de leur rôle de femme et des multitudes tâches qu'elles ont à accomplir à la maison.

Jour 7 : 5 juillet

3 jours dans la communauté, dont deux nuits en camping. Nous avons fait la rencontre avec une famille locale. Une femme, mari, et ses deux filles. Encore une fois la barrière de la langue était un obstacle difficile à surmonter. On arrivait à peine à mimer un panier de légumes.

Leur façon d'élever des enfants est très loin du modèle occidental, ça il n'y en a aucun doute. Bien que la mère s'occupe en partie du bovin et des tâches ménagères, les filles s'occupent principalement de l'intégralité des tâches à effectuer dans la résidence. Durant les trois jours, elles nous ont servi tout ce dont nous avons besoin. Elles préparaient le repas, nettoyaient le terrain, faisaient la vaisselle, etc. C'était une relation très froide entre elles et leurs parents, et spécialement avec le père.

À un certain moment, j'ai voulu lui demander leur âge, qui selon moi s'avoisinait autour de 6 ou 7 ans. En fait elles avaient plutôt 14 ans. C'est fascinant de voir le développement de leur croissance très restreint par rapport aux enfants occidentaux. Sous-alimentation, facteurs externes, mobilité réduite, activités physiques restreintes... plusieurs éléments sont sans doute à considérer.

À notre départ, elles nous ont apporté des légumes pour le chemin du retour. Une culture chaleureuse, malgré que nous ne pouvions à peine communiquer avec eux.

Jour 10: 8 juillet

Ce fût ma toute première journée à bosser sur le projet Lulu. Louisa n'était pas présente puisqu'elle a quitté pour un Safari jusqu'à samedi. D'ici là, je tente de créer un fichier excel afin d'obtenir le coût des produits de chaque unité. C'est d'une longueur interminable, certes, mais nécessaire à mon avis. En obtenant le véritable coût de production d'un bijou, nous pourrions ainsi ajuster les prix en conséquence et surtout, optimiser la conception du produit. J'ai bien l'impression que cette tâche va me prendre beaucoup plus qu'une journée.

J'ai eu l'occasion de me présenter à une rencontre entre les différents project managers par rapport au système de microcrédit. On m'a donc présenté le grand projet de développement, où l'on retrouve autour de celui-ci trois grands axes économiques qui aideront au développement du groupe de femmes, un regroupement de 83 femmes, dont la plupart sont issues d'une tribu Maasaï.

À l'intérieur de ce grand projet de développement, on y retrouve microcrédit, entrepreneur et les autres projets entamés (location de vélo, entreprise Lulu). Mon travail se portera essentiellement sur le développement du projet de microcrédit au sein de la communauté via le groupe de femmes, ainsi que de la gestion provisoire de l'entreprise Lulu. L'intérêt que je porte à ce projet se situe au niveau de son approche. Il ne s'agit pas d'implanter un système au sein du groupe et d'y injecter de l'argent. Le principe est d'apporter aux femmes une certaine autonomie financière. Pour ce faire le plan est construit en trois étapes.

En premier lieu, le training. Il consiste à donner aux membres les connaissances et outils nécessaires afin de mieux comprendre le système même du microcrédit. Le training en lui-même comprend plusieurs points essentiels, tel que les formes possibles de structure organisationnelle, de taux ainsi que les impacts sur les différents aspects clés. Le terme du crédit par exemple peut influencer le niveau de risque, la rigidité et les coûts opérationnels. Le training a donc pour but de permettre au groupe de femmes de mettre en place la structure la plus adaptée à leurs besoins. Finalement, nous voulons que l'implantation se fasse sur la base de leur initiative. Autrement dit on cherche à influencer la mise en oeuvre d'un système par le groupe, pour le groupe. Ainsi, on pourrait atteindre notre objectif : se retirer au bout d'un certain temps (3 ans). Les fonds seraient donc les leurs, même si une base pourra être prêtée (crédit) par l'ONG. L'idée est de créer un système durable.

La seconde étape consiste à réduire la taille du groupe afin d'obtenir de meilleurs résultats. Probablement autour de 7 femmes. La sélection se fera sur la réussite aux différents tests. Elle se fera donc aussi sur la présence aux cours. Plusieurs séminaires auront alors lieu afin d'approfondir les connaissances des femmes.

Finalement, le petit groupe sera en mesure de présenter leur proposition. La dernière étape consiste donc dans la création du plan et son analyse. Durant tout le processus, KUWA accompagne le groupe de femmes et le plus petit groupe de femmes.

Élaboration du projet jusqu'à présent : 10% du projet total

Date de début : novembre 2014

Jour 11: 9 juillet

Jeudi. J'ai passé l'avant midi à bosser sur la création de mon fichier excel. En fait, je crois pouvoir apporter quelque chose de très utile grâce à ce document. Tous les prix des bijoux ont été fixé à l'aveuglette, ou pratiquement. Personne ne sait quel est le coût exact ou même approximatif pour la création d'un bijou. Et pourtant... bien que je ne souhaite pas renforcer le couteau dans la plaie, mais il s'agirait d'une des premières étapes pour des occidentaux lors de la création d'un business, dans le but de connaître notre marge de profit ...

Pour les femmes Maasai fabriquant des bijoux, elles sont regroupées en 3 groupes, essentiellement pour des raisons de location géographique. Certaines ont plus de 4 heures de distance à la marche, et elles ont besoin de se rencontrer sur une base régulière afin d'accélérer la production. Pourtant, à mesure que mon document excel se concrétise, je me rends compte que les 3 groupes de femmes ne semblent pas communiquer énormément entre elles. Il y a des boucles d'oreilles dont la quantité de perles utilisée est le double, voire plus, mais dont le prix est identique. Il y a nécessairement une amélioration à faire de ce côté. Je préfère me concentrer sur la

création de ce document avant d'attaquer le plan d'affaires qui de toute manière, ne sera sans doute jamais présentée aux banquiers pour obtenir de l'investissement. Triste mais vrai. Mais je comprends qu'ils préfèrent avoir conçu le document, que ce soit pour avoir une idée plus formelle du projet. Qui plus est, dans quelques années lorsque KUWA quittera le village, ils ne resteront plus qu'elles...

Jour 12 : 10 juillet

J'ai assisté à deux séminaires jusqu'à présent, portant sur l'empowerment des femmes. À chaque rencontre, plus de 40 femmes étaient présentes. Deux volontaires faisant partie de mon équipe étaient présents. Quelle est la perception des femmes qui voient des hommes comme Simon et Dominique assister aux rencontres hebdomadaires ? Sont-ils vu comme des personnes issues d'une catégorie « à part », et sont donc acceptés? Ces femmes arrivent à discuter de sujets très privés entre elles. Je suis très étonnée qu'elles soient autant à l'aise même avec la présence d'hommes. Est-ce la barrière de la langue qui leur donne une plus grande liberté d'expression? Les hommes sont sans doute associés à l'ONG et non à des hommes de la communauté. Ce sera un point à vérifier avec Sarah, la traductrice et ma nouvelle amie.

Je continue le document excel, où il y a plusieurs éléments à rajouter. En fait à ma non-surprise, les colliers coutent très chers à produire et je ne sais pas si cela en vaut réellement la peine. Certes certains d'entre eux peuvent être qualifiés de bon vendeur, mais selon mes calculs la plupart d'entre eux sont produits à perte. Dire que je ne compte que la matière utilisée et non la main-d'œuvre... Louise aurait demandé aux femmes de ne pas mettre autant de perles, mais elles ne semblent pas avoir saisi.

Un autre aspect assez important que j'ai remarqué. Quand on leur demande une commande de bijoux et que la couleur voudrait être changée, elles ne comprennent pas puisque en fait elles ne savent pas lire. Bien qu'on prenne le temps de créer une liste de commandes, nous devons leur répéter exactement ce qu'elle contient, afin qu'elles tentent de s'en rappeler. Il serait préférable de faire un système de couleurs et d'images afin de diversifier les bijoux.

Jour 13 : 11 juillet

Une grande partie des membres de l'ONG se sont déplacées dans la communauté aujourd'hui. Ils ont attendu une heure mais personne n'est venu. En fait, c'est qu'il y avait un passage à une phase de vie d'un garçon aujourd'hui donc dans ce genre de trucs, ça ne reste pas une priorité pour eux de se présenter aux rencontres. Qui les blâmerait? Elles doivent se rendre bénévolement, après avoir travaillé de longues heures dans les champs. Comme Mary me l'a répété maintes fois, elles sont fatiguées.

Circoncision d'un adolescent Masaai. Dépend des cultures : il y en a selon l'âge. Pour eux, c'est selon la lune. À chacun son truc.

Il y a beaucoup d'irrégularité dans la présence aux rencontres. C'est totalement imprévisible en fait, on ne sait jamais si elles seront présentes ou non. Vive la technologie d'ailleurs. Ce serait tellement plus simple si elles avaient un moyen de communication.

Jour 15 : 13 juillet

J'entame ma troisième semaine. Le lundi matin fût plus pénible que les autres en fait. J'attends désespérément ma prochaine rencontre avec Louise, qui discute des éléments importants de KUWA avec un membre de l'ONG plutôt qu'avec moi. Sans doute à cause de mon manque d'expérience. C'est très frustrant de ne pas être impliqué totalement dans ce projet. Par manque de confiance sans doute. Je ressens un sentiment d'exclusion de façon constante. Je ne suis pas des leurs. Je ne suis qu'ici depuis 3 semaines, pas 6 mois. Elles sont déjà trop nombreuses pour qu'il y ait une place de libre. Je dois tout simplement m'y faire.

Je viens tout juste d'apprendre que le projet de microcrédit est officiellement décédé. Les réunions ne se font pas. Les femmes ne se présentent pas. Bref, rien ne semble fonctionner. On peut d'ailleurs se poser de sérieuses questions quant à la légitimité du projet. Pour la prochaine réunion, on devra parler de Create construction, ensuite savoir pourquoi les femmes ne viennent pas, et comment KUWA tentera de résoudre le problème. Chaque semaine, ils attendent 7 femmes aux réunions, la dernière fois seulement une est venue.

En gros, le projet de développement a une énorme pression de ceux qui donnent l'argent. Au début, les femmes étaient en mode motivées, mais elles ne sont pas prêtes et elles le savent. Sam, le project manager du projet, a dit que c'était la faute de KUWA qui poussait trop les femmes. Étonnamment, ils ont reconnu leur faute.

Décidément, ce n'est pas la journée des bonnes nouvelles. Taylor a mis plus d'une semaine pour terminer le document sur lequel elle bossait, mais finalement le microcrédit est mis de côté... c'est très frustrant pour elle. Maintenant Sam lui a demandé de faire la même chose mais avec le plan entrepreneur, qui a été rédigé en swahili. En espérant qu'elle obtienne un peu d'aide ... !

Ce n'est pas la joie non plus pour Simon. En gros, ils étaient censés avoir un Emergency shop pour les vélos cassés, mais c'est tombé à l'eau, les femmes ont reculé. Elles ont dit oui au début parce qu'elles ne savaient pas trop de quoi il parlait.

Jour 16 : 14 juillet

C'était une journée dans la communauté. Louise et moi devons aller chercher la commande de bijoux, une des plus grosses qui n'ait été commandée jusqu'à présent, soit plus d'un million de shillings (équivalent à 1000\$). Par contre, nous n'avons aucune idée si la commande sera complète ou non. Étant donné que c'est très difficile de communiquer avec elles, spécialement parce qu'elles ne savent ni lire ni écrire, les rencontres sont toujours une surprise!

J'ai parlé un peu avec Louise ce matin. Nous parlions justement des prochaines étapes de Lulu et de son avenir. Le problème c'est que quand elles seront indépendantes, elles devront elles-mêmes envoyer les commandes en Europe. Est-ce réaliste ? Louise croit que oui. Pour ma part je reste plutôt sceptique. Bien que Lulu ne pense pas quitter la Tanzanie prochainement, je persiste à croire qu'il manque de cohérence entre leur vision des choses et la réalité. Ces femmes ne peuvent pas rouler ce business, point final. Mon pessimisme est sans doute palpable, spécialement lors de mes rencontres avec Louisa, mais je crois que la raison de ce possible échec relève de plusieurs facteurs, et pas seulement parce qu'elles sont illettrées. C'est qu'elles ne se rendent pas compte de la réalité et n'ont pas l'opportunité de réfléchir à leurs actes ou même à des actions futures pour l'entreprise. Elles ne font que traiter la commande et encaisser l'argent. Je ne les blâme d'absolument rien : c'est le problème c'est nous! Nous léguons à peine de responsabilités, voire aucune. Elles agissent en employés quand elles en sont techniquement les propriétaires. Elles n'ont aucune marge de manœuvre.

Nous nous sommes rendus à la communauté aujourd'hui. Toujours le même trajet agréable jusqu'au village. Là où l'espace personnel est un terme qui ne se dit même pas dans la langue locale. Je ne trouvais pas réponse à mes étourdissements constants depuis mon arrivée. Nancy m'a bien confirmé que c'était dû à de l'hypoglycémie. Je ne pensais pas pouvoir avoir ce genre de problème, et c'est bien ce qui m'inquiète. J'espère pouvoir le régler d'ici la montée du Kilimandjaro.

La transaction fût des plus intéressantes. Tout d'abord, nous avons dû se contenter de s'asseoir au sol mais quand nous sommes arrivées sur les lieux, nous avons appris que la maison KUWA avait servi de lieux pour sacrifices de 3 chèvres... du sang et des os partout. Ce n'est pas comme s'il n'y avait pas assez de place à l'extérieur, au beau milieu du désert ... L'incompréhension parsemait notre esprit.

Je crois que je ne pourrais pas répéter assez de fois comment la communication est difficile. Même en présence d'une traductrice, ça ne règle pas tous les problèmes. La commande du troisième groupe ne fût accomplie par les femmes qu'à moitié malheureusement, puisqu'étant donné qu'elles ne savent ni lire ni écrire, elles n'ont pu se rappeler de l'intégralité de la commande... Ce ne sont que des détails banals dont nous en oublions complètement son sens, mais qui apparaissent si évident lorsque nous sommes confrontés à cet écart culturel.

Je ne parle pas la langue certes, mais j'ai clairement perçu du mécontentement. La marge de profit est quant à moi beaucoup trop petite compte tenu du travail qu'elles ont à faire. KUWA devrait réduire son prix de vente, ou bien augmenter le prix qu'elles doivent payer à ces femmes. D'ailleurs on ne calcule même pas le temps de travail, ni le niveau de difficulté quant à la conception du bijou.

À un moment, on aurait cru qu'une dispute éclatait. On pouvait sentir un stress immense monter pour Louise et moi, mais lorsque nous avons demandé de traduire, et bien en fait elles ne faisaient que discuter tout bêtement d'un bijou quelconque. Quand on pense pouvoir défricher une personne avec son langage corporel ... on peut vite frapper un mur si la culture est complètement différente!

Jour 17 : Mercredi 15 juillet

Déjà la moitié du mois d'accompli. J'en suis très heureuse mais en même temps un peu apeurée de voir ce qui m'attends avec ce mémoire. Après avoir parlé avec Émilie, je comprends à quel point je ne suis pas du tout prête à rédiger quoique ce soit ... Et si mes entrevues ne donnaient rien? Et si je n'arrivais pas à trouver des informations assez pertinentes ? Reste positive, Reb. Cette petite voix qui doit me tenir droite afin que j'accomplisse ce défi immense qu'est ce mémoire.

Je suis passée au Masaai market aujourd'hui, un endroit près du village où quelques hommes tentent de vendre des produits quelconques. Masaai Market, quelle ironie « Made in China Market » plutôt. J'estime la présence de produits locaux à environ 4%. En comptant les chèvres.

Jour 18 : Jeudi 16 juillet

J'accompagne les femmes Masaai à Arusha avec Sarah afin d'aller chercher la commande de perles. Espérons que tout se passera pour le mieux.

Je suis présentement dans la Dala-Dala, attendant le début de cette interminable route vers Arusha. Une bien étonnante découverte qu'est le transport en commun en Tanzanie. Des fantasmes de moi au volant de ma voiture surgissent sans même que j'en aie le contrôle.

Bien que je trouve très difficile de m'adapter dans cet environnement, je suis contente de voir à quel point les journées passent vite. Déjà plus de la moitié du mois ... toujours bon signe de se rendre compte que tous ces moments se déroulent à une vitesse accélérée. On se rend compte alors de la richesse de cette aventure.

Nous avons trouvé l'ensemble des perles que nous cherchions. Même que quelques-unes étaient à un prix moindre. Nous avons alors utilisé cet argent pour augmenter la quantité de certaines couleurs que nous n'avions pas en grande quantité.

On se rend vite compte à quel point ces femmes n'arrivent pas à avoir une valeur à l'argent. Et attention ici, je ne doute aucunement de leurs capacités intellectuelles, loin de là. Je mets l'emphasis sur cette distance culturelle flagrante, mais qui s'explique par le fait qu'elles connaissent le rapport à l'argent que depuis environ 3 ans, soit depuis la création de Lulu. Bon elles en avaient eu connaissance auparavant certes, mais les Masaai n'utilisent pas le marché de la monnaie pour se procurer leurs biens nécessaires. Et encore moins les femmes, c'est quand même important de le souligner...

Je parcourais les magasins à la recherche des meilleurs prix. L'un me proposait un prix moindre pour certaines perles, mais demandait un prix plus haut pour d'autres. Pour les femmes Maasaï qui m'accompagnaient, elles n'arrivaient tout simplement pas à comprendre qu'il était préférable de ne pas acheter la commande complète de perles à un endroit, mais bien de diviser la commande selon les prix préférentiels demandés par les marchands. Une chance que j'ai insisté... de cette façon nous avons sauvé plus de 30 000 shillings ...

Alors que c'est moi qui se chargeais de payer les perles, on avait l'impression qu'elles ne comprenaient pas qu'au final elles devaient nécessairement rembourser ce montant. Ce sont de simples actions qui pour nous, ou en fait pour moi une étudiante en business, n'arrive tout simplement pas à comprendre.

Sachant qu'elles doivent jouer avec cette valeur à l'argent depuis la commercialisation de leurs bijoux en 2012-2013, on est à se demander si KUWA leur a bien fait comprendre comment réellement l'utiliser. C'est un détail peu banal auquel on doit prendre en compte, surtout si l'on veut se faire comprendre mutuellement.

Jour 19: Vendredi 17 juillet

Journée à Union café. J'ai tenté du mieux que je peux de créer un plan monitoring, chose que je n'avais jamais fait auparavant. J'étais plutôt fière de moi lorsque je l'ai terminé, mais à croire ce que Mary souhaite réellement avoir dans ce document, j'ai bien l'impression que j'ai quelques modifications à faire. En fait, je ne sais même pas si son utilité est réellement nécessaire dans le contexte de Lulu... Il s'agit surtout d'indiquer les grands objectifs à atteindre, et de quelles manières nous pouvons ainsi les mesurer. Encore une fois, j'ai l'impression qu'on peut facilement se perdre dans tous ces outils administratifs. Lulu est non seulement une minuscule entreprise, mais elle fait partie d'une catégorie à part. Avant de mesurer les objectifs de vente, nous devrions se

concentrer sur des aspects plus importants et surtout, plus urgents, tels que leur apprendre à lire et écrire.

Jour 20 : 18 juillet

C'est si difficile de décrire brièvement cette expérience que nous vivons présentement! Ce qui est génial, c'est que chacun des membres de l'équipe a son projet bien particulier. Outre la barrière de la langue très présente ainsi que les différences culturelles impressionnantes, c'est une expérience mémorable et une chance inouïe de pouvoir les rencontrer et surtout partager avec elles. C'est un peuple des plus chaleureux, où le bonheur est constamment au rendez-vous. Inutile de vous dire à quel point ce voyage m'a fait réaliser de la chance que nous avons d'avoir grandi dans un environnement comme le nôtre... Quoiqu'il en soit, les journées passent à une vitesse éclair, où chaque jour nous nous rapprochons de l'ascension du Kilimandjaro. Mais d'ici là, je dois surtout me concentrer sur ma collecte de données ainsi que mes tâches de travail au sein de l'ONG.

Jour 21: 19 juillet

J'ai toujours de la misère à comprendre mon véritable rôle ici. Suis-je l'assistante de Louisa? Dois-je m'occuper des tâches trop lourdes sur le plan motivation? Qu'est-ce qu'un volontaire peut réellement apporter comme aide en 6 semaines ? C'est ce que je me demande chaque jour.

Le problème n'est pas que KUWA ait dans l'optique de quitter à terme du projet qu'ils créent. C'est plutôt le fait qu'ils n'arrivent pas à ce que les locaux développent une indépendance de l'ONG, bien au contraire. Les participants du projet développent une réelle dépendance envers KUWA ce qui rend impossible celle-ci de quitter et de les laisser par eux-mêmes.

Jour 23 : 21 juillet

Mardi. J'ai commencé la semaine avec Louise hier, en essayant de savoir un peu sur quoi je pouvais m'enligner au niveau du boulot. C'est toujours difficile de connaître mes tâches globales, d'autant plus que j'attends depuis ce matin qu'elle m'envoie un feedback sur un travail que j'ai fait. Quoiqu'il en soit, j'ai tout de même conçu la commande pour demain, où nous allons vendre des bijoux aux volontaires du projet de bicyclette. À ce que j'ai cru comprendre et c'est ce que je vais tenter de valider demain, le projet de bicyclette n'appartient pas complètement à KUWA. Ils semblent être 2 ONG sur le projet.

J'essaye de renflouer un peu le plan monitoring que j'ai fait. Ça pourrait être très utile pour ma recherche puisqu'en fait on cherche des questions pertinentes à leur poser. Ma principale question est surtout ... jusqu'à où pouvons-nous aller ? J'ai tellement envie de leur poser une question sur la perception de leur mari... ça m'intrigue beaucoup plus personnellement que pour la recherche en elle-même, je l'avoue. La meilleure personne pouvant répondre à mes questions, c'est Paula, celle qui s'occupe d'organiser les séminaires sur l'empowerment.

Jour 24: 22 juillet

Quelle journée dans le village pour la vente de bijoux aux volontaires de global Bike. Ça m'a permis de passer du temps seul à seul avec Louisa un peu. Elle est difficile à cerner aux premières approches mais en fait je ne peux absolument pas critiquer puisque j'ai l'impression d'agir de la même façon avec des personnes que je ne connais pas. Mais quoiqu'il en soit, j'ai pris l'occasion de lui mentionner quelques-unes de mes impressions et même de mes idées pour l'entreprise à long terme. J'ai surtout hâte de la passer en entrevue. Je vais tenter de lui tirer les vers du nez. Quoique l'entrevue avec Aurora fût un vrai bijou. Elle m'a tellement éclairé sur certains points que je n'arrivais même pas à mettre le doigt dessus. Ça m'a redonné espoir quant à ma récolte de données. J'ai maintenant quelques points essentiels sur lesquels je tiens vraiment à mettre l'emphasis.

Du moins les femmes semblaient plutôt motivées à se rendre à la rencontre, sachant qu'on leur donnait les perles et qu'elles allaient pouvoir vendre une partie de leurs propres bijoux. C'est difficile de les motiver autrement que par des raisons monétaires. Et comment ne pas les comprendre... elles réussissent à peine à combler leurs besoins primaires. Sont-elles prêtes à "perdre" leur temps à se faire former par des occidentaux qui tiennent à peine à comprendre leur culture, sur les différentes fonctionnalités d'une entreprise? C'est simple, elles remplissent les commandes qu'on leur donne, et elles reçoivent l'argent en conséquence. Period. Leurs motivations sont de l'ordre de survie, et ça, nous ne pourrions jamais complètement les comprendre. Du haut de notre tour on croit pouvoir régler leurs problèmes, quand en fait on oublie complètement la seule et unique chose que nous devons faire : les écouter. Notre ethnocentrisme nous aveugle.

Jour 25: 23 juillet

Journée d'inventaire suite aux ventes d'hier. Les tâches sont surtout très pratiques. Je crois que je vais commencer à rédiger le plan d'affaires et le peaufiner, et tenter de voir ce qui pourra être pertinent pour mon mémoire.

Meeting important entre les managers. Ils n'arrivent pas à conserver le taux de présence du groupe de femmes Maasāi. Elles ne voient pas la pertinence, ce qu'elles retirent versus les efforts qu'elles y mettent, tout simplement parce que les efforts ne leur

donnent rien, du moins à court/moyen terme. Le meilleur exemple est le projet des serviettes sanitaires. Cela fait plus de deux ans que le projet est commencé, que ces femmes bossent sur ce projet et que la production n'a même pas encore été entamée. Non, aucune production n'est encore commencée. 2 ans que ces femmes se présentes aux réunions de façon hebdomadaire, sans rien toucher. Pour des gens devant vivre au jour le jour, je suis persuadée que ce n'est pas la bonne méthode à entreprendre avec elles.

Jour 28: 26 juillet

Journée au lac Chala, mais petit arrêt à la bordure du Kenya de façon plutôt inattendue. Nous l'avons échappée belle, bien heureuse que le conducteur du piki-piki ait donné un pot de vin aux personnes de l'immigration. Je ne suis pas certaine que mon père aurait apprécié un coup de fil de la prison kenyane.

Jour 29: 27 juillet

5ième semaine est entamée. Je suis surtout dans l'inventaire complet des bijoux de Lulu, et c'est Bagdad. En fait nous devons régler le tout avant de faire la grosse commande qui devra être complétée pour la semaine prochaine. J'ai tellement l'impression de me sentir beaucoup plus utile lorsque je complète des tâches pratiques. N'est-ce pas ce qui peut réellement faire avancer Lulu? J'ai fait l'ensemble de mes études universitaires dans une école de business, ce qui nécessairement m'a fait valoir tous les bienfaits d'une organisation impeccable pour l'avancement d'une entreprise. Business plan, monitoring plan, plan de suivi, plan financier, et j'en passe.

Mais je doute maintenant de sa pertinence lorsque ce genre d'aide est apporté. C'est peut-être très contextuel plus que généralisé. Le projet de microcrédit, quoique mis sur la glace pour plusieurs raisons valables, comporte également un projet d'entrepreneuriat où plusieurs documents sont créés et analysés. À ce moment-là il serait peut-être pertinent d'étudier son utilité dans le long terme. Quel est le % utilisé de l'ensemble des documents créés versus le travail pratique? Faut arrêter de se voiler la face. Surtout considérant que l'aide de notre équipe n'est que provisoire. Non mais sérieusement, que pouvons-nous conceptualiser de si significatif en six semaines, si ce n'est plutôt les tâches concrètes et pratiques, qui ont véritablement un impact dans la fonctionnalité des projets ? Prenons exemple d'Anna et Romain, qui bossent sur le projet de santé. Anna a passé plus de 3 semaines à créer un document pour la répartition des tâches cliniques. Pourtant, le document n'est pas utilisé, elle a dû repasser dessus plusieurs fois, pour qu'au final les véritables résultats ressentis se trouvent dans les journées où elle a distribué les sondages ainsi que les outils médicaux nécessaires. J'appellerais ça une perte de temps intense, si ce n'était que mon avis...

Jour 30: 28 juillet

Journée dans la communauté. C'est le moment où je vais enfin passer une entrevue aux femmes. C'est très stressant puisque je n'ai absolument aucune idée comment ça va se produire.

Ce fût une journée riche en information. Tout s'est super bien passé. Hormis une chose en fait : j'avais demandé à Sarah de me traduire au fur et à mesure des questions. Je crois qu'elle n'a pas bien compris car elle va me traduire par la suite. J'espère vraiment qu'elle prendra le temps de m'en parler aujourd'hui. Plus on attend, plus je perds de l'information.

Les questions se passent plutôt bien, les femmes ont semblé très réceptives. La plupart sont souriantes, d'autres sont plus discrètes. Tout à coup, l'une d'entre elles se lève, affirmant que désormais elle peut envoyer ses enfants à l'école avec cet argent. Elle exprime fortement sa joie.

Le plus gros problème selon moi est qu'elles se perçoivent vraiment dans une optique future avec KUWA. J'ai tout simplement l'impression qu'elles ne réalisent pas qu'elles devront un jour obtenir davantage de responsabilités. C'est un problème puisqu'il y a une trop grosse dépendance qui s'est créée entre elles et l'ONG. En fait elles ne gèrent absolument pas le business : elles s'occupent de réaliser les commandes qu'on leur demande.

Sarah leur a demandé comment elles percevaient Lulu et les ventes en Europe, lorsque KUWA ne sera plus là pour s'en occuper. Elles ont tout simplement répondu qu'elles se rendraient directement en Europe, elles-mêmes. Elles n'ont même pas de passeport, et encore moins de l'argent pour se procurer un billet d'avion...

Mama Elizabeth est malade, alors elle a envoyé sa fille à la place. On en a profité pour lui demander si elle était intéressée à faire partie de Masaa. Très timide, elle a tout de même exprimé un certain intérêt. C'était en fait ma dernière question pour leur entrevue de groupe, et j'espère que Sarah leur a bien posé. Je suis très impatiente d'obtenir la traduction de cette entrevue.

Par contre par rapport à l'indépendance qu'elles ont acquis depuis leur intégration dans l'entreprise, c'est un des éléments ce qui semblait le plus frappant. Elles ne savent pas comment l'expliquer, mais elles sont heureuses. Elles ont du pouvoir, de la force, et tout ça grâce à l'argent qu'elles gagnent. Elles ont maintenant un statut qui leur accorde une plus grande importance, ce qui en soi relève d'une grande tristesse. Elles ont besoin de devenir un « income » aux yeux de leur communauté, et surtout auprès des hommes, afin d'être considéré plus importante.

Jour 31: 29 juillet

Meeting à 13h avec Mary, Sarah, et Louisa. Mauvaise journée pour moi que je vais tenter d'oublier, et d'espérer que mon couple ait pour le mieux avec le temps. Dans le pire des cas, je devrai changer de plan et quitter le Canada pour un moment. Pas besoin de rédiger en étant ici de toute manière. Je vais voir ce que je vais faire. Je vais écouter Romain : ne pas prendre de décisions trop brusquées.

Sarah m'a tout traduit mot par mot. Je suis si heureuse d'avoir obtenu autant d'informations qui d'ailleurs sera utile autant pour moi que pour l'ONG. Depuis la création de Lulu, les projects managers n'ont jamais pris le temps de demander à ces femmes si le projet leur avait été bénéfique jusqu'à présent. Ce sont pourtant des informations très pertinentes qui pourraient ainsi les guider vers une certaine amélioration de leur approche.

Je dois avouer que je suis tout de même un peu fière de moi, car j'ai l'impression d'avoir posé les bonnes questions. Pas trop directes afin qu'elles se sentent à l'aise de répondre, mais suffisamment pertinentes pour que je puisse en soutirer des informations. Au niveau des entrevues, je dois rencontrer Hugo ce soir, ensuite Taylor, et je devrai sans doute me trouver quelqu'un d'autre afin d'avoir le plus d'infos possible.

Jour 36: 3 août

Lundi, dernière semaine à bosser. L'entrevue de mardi dernier s'étant très bien passée, j'espère pouvoir dégager les informations nécessaires à ma recherche. Par contre je crois qu'il aurait pu être très intéressant d'intégrer une partie davantage centrée sur le microcrédit, puisqu'il semble y avoir de sérieux problèmes à ce que le projet puisse se faire implanter. J'hésitais à faire une entrevue avec Taylor mais je crois que pour la peine ça risque d'être utile. Le problème c'est que ça ne sert à rien de passer en entrevue Muriel ou Mary ... Elles ne seront pas en mesure de me donner les informations vraies, pertinentes, réelles. Quand j'ai rencontré Muriel la première semaine afin qu'elle nous explique l'ONG et ses projets, tout semblait si parfait ... tout semblait parfaitement coller, du moins sur papier. Mais quand on sait plus en profondeur ce qui se passe à l'intérieur des projets, la réalité est beaucoup moins belle.

Et parlons franchement. Qu'est-ce qu'on en a à foutre des objectifs mis sur papier? Ce qui m'intéresse réellement c'est la progression, l'intégration des projets, et surtout le développement socioéconomique de ces femmes. Et depuis la création du projet de microcrédit, ils se sont rendus compte qu'ils ont tout fait à l'envers.

Ils veulent implanter quelque chose pour les femmes, par les femmes. Leur projet est ambitieux et semble tenir un objectif fantastique. Mais quand on regarde d'un autre œil,

on se rend compte qu'ils tentent d'implanter un système capitaliste à une culture où la très grande majorité d'entre eux sont analphabètes. On parle de créer une banque quand elles n'arrivent même pas à comprendre le principe de crédit, malgré les nombreux trainings qu'ils ont tenté de leur faire. Ces femmes ne veulent qu'une chose : l'argent. Comment leur en vouloir? Ne serait-ce pas notre objectif principal si nous avions à vivre dans ce genre de conditions? Alors comment maintenant tenter d'implanter un projet, dans une culture où ce genre de truc est complètement inexistant, où leur mode de vie *polé polé* fait en sorte que ce ne sera pas rentable avant au moins deux ans ? C'est encore la même chose qui s'est produite avec le projet des serviettes sanitaires... ils ont implanté le projet sans faire d'étude de marché et se sont rendus compte que les femmes ne savaient ni coudre, ni même écrire pour tenir les informations à jour. Résultat? Après plus de deux ans d'existence, ce projet n'a même pas encore débuté la production.

Donc je crois qu'à ce niveau il serait pertinent d'aller creuser plus loin. Lulu a tout de même le même problème, mais à une autre échelle. Quand ils ont voulu créer Masaa, tout était une question de pratique. Les bijoux étant déjà créés, ne restait plus qu'à s'occuper de passer les commandes et leur donner l'argent pour. Elles ont été chanceuses en quelque sorte. Elles ont touché l'argent très vite. Pas étonnant que celles ayant formé le projet de poulaillers (élevage de poulets) et serviettes hygiéniques (Confection de serviettes hygiéniques recyclables) étaient choquées par la stagnation de leur projet.

Mais c'est simple: lorsque KUWA s'occupe entièrement des tâches pratiques servant concrètement à la vente, et que les locaux "créent" le produit, et bah ça marche. En soi, Lulu fonctionne bien. Pas parce qu'elles s'occupent du business, loin de là, mais bien parce que KUWA s'occupe de tout ce qu'elles ne peuvent pas faire, et elles n'ont alors qu'à s'occuper de faire les commandes. Même chose pour le projet de poulaillers. Toute la paperasse que j'ai aidé Louisa à faire... quelle perte de temps. En quoi ce genre de choses puisse leur être utile? Certes la planification et l'organisation sont deux éléments très importants en business, et je crois que pour se comprendre il est important de tenir un suivi des activités, des ventes, de l'argent emprunté, etc. Par contre, tout ce qui comprend des éléments poussés dignes de faire partie des grandes entreprises, est complètement irréaliste et ne s'applique pas du tout à ce genre de contexte. Elles ne peuvent même pas consulter les documents! Pourquoi serait-ce utile pour KUWA si leur but est de les laisser faire afin qu'elles gagnent une indépendance et soient en mesure de gérer elles-mêmes le business? C'est encore le retour à la base, le retour aux mêmes problèmes des occidentaux qui tentent d'implanter leur façon de faire à une culture qui ne pourra jamais autant s'adapter en un si court laps de temps. Jamais.

Jour 37 : 4 août

Journée dans la communauté... je suis bien stressée, j'ai tout de même préparé tout ce qu'il me fallait afin de réaliser la commande avec elles. Encore une fois la barrière de la langue est très présente. Mon défi est surtout de terminer le verbatim d'ici mon départ, en plus de tous les machins que j'ai à finaliser.

Jour 38: 5 août

Non mais puisque j'ai passé une journée de merde lundi, pourquoi ne pas continuer pour le reste de la semaine. Non seulement j'ai attrapé un virus et mon ventre est en grève nationale... Pour rajouter au tout, les femmes Masaaï ne sont pas venues puisque la plupart d'entre elles sont très malades, on parle de malaria. Espérons qu'elles prendront l'argent qu'elles gagnent afin de se faire soigner. Sinon la raison principale d'autant de morts en Afrique n'est pas que le traitement n'existe pas, mais plutôt qu'ils n'ont pas l'argent pour le payer.

Quoiqu'il en soit, j'ai pu apprécier la présence de Sarah jusqu'au village. Les conversations avec Sarah sont toujours enrichissantes. Elle semble vraiment différente des autres femmes, elle apporte une importante critique de son propre peuple. Par exemple, elle refuse de se marier pour s'assurer de ne pas se faire maltraiter. Elle déplore le fait que beaucoup trop de femmes sont battues par leur mari et même si légalement elles semblent être protégées, elles ne demandent de l'aide que très rarement, par peur évidemment.

Sans argent, elles ne peuvent rien faire. Dans des cas aussi extrêmes, je pense tristement que l'argent détermine le bonheur, et surtout sa liberté. Il est temps de briser cette coutume, cette prison forgée pour les femmes, par les hommes et ces traditions archaïques. Cette coutume qui brime complètement leur liberté, et réduit leur statut à une position qui sera toujours inférieure à celle de l'homme, quoiqu'on y fasse.

Doit-on croire en cette aide humanitaire alors? Et si notre présence avait réellement changé la vie de plusieurs personnes? Serions-nous alors en mesure de changer ces coutumes bien ancrées depuis des générations? Mais à ce moment-là, en transformant cette culture, on rentre dans une sorte de cercle vicieux dont même KUWA n'arrive pas à se sortir. En souhaitant créer ces projets pour que les femmes développent une indépendance, elles en viennent dépendantes de l'ONG par la complexité de ces projets et par cette impossibilité de les gérer d'elles-mêmes. Le projet "fonctionne" en quelque sorte que lorsqu'il y a des occidentaux pour s'en occuper. Mais en soi, l'empowerment se fait à travers ces femmes, si bien entendu on ne parle que des projets efficaces. Ce n'est pas le projet des serviettes hygiéniques ou bien le microcrédit qui sera en mesure de leur créer quoique ce soit en matière d'empowerment ou bien d'indépendance financière...

Mais je commence à penser que cette idée de transférer l'argent tout simplement apporterait son lot de complexité. Seraient-ils vraiment en mesure de la partager de façon "équitable" (et non égale) selon les besoins des différents projets? N'y aurait-il pas un sentiment de jalousie qui pourrait se développer? L'objectif n'est pas plutôt de les aider à faire de l'argent et non juste d'en gagner sans avoir rien fait en retour? Et puis pensons au taux de corruption complètement dérisoire ici ...

Elles doivent apprendre à gagner de l'argent. Mais de quelle façon: par la manière occidentale, ou locale? Comme le proverbe africain le dit, si tu donnes un poisson à un homme il mangera un jour ; si tu lui apprends à pêcher il mangera toujours.

Ce qui le plus triste à se rendre compte dans cette entrevue, c'est la reconnaissance d'un monde meilleur. Elles sont conscientes de ce qu'elles ont, et même de ce qu'elles ne peuvent pas avoir. C'est triste car on met la barre haute, mais ça prouve que l'existence de l'aide humanitaire est donc inévitable. Par contre, peut-on en venir à la conclusion que l'ONG est le produit de la création d'un besoin, l'existence d'une lacune dans leur vie, la présence d'un problème? Lorsqu'ils disaient qu'avant l'arrivée de KUWA elles ne faisaient rien, s'occupaient seulement de la maison, et n'avaient donc aucune motivation à changer de mode de vie. En étaient-elles conscientes avant l'arrivée de KUWA? Est-elle même en mesure de se questionner sur son statut social? Elle s'occupe des tâches ménagères et des enfants, point final. Se posaient-elles des questions avant la connaissance même de KUWA? C'est ce que je me questionne en fait. Est-ce que la reconnaissance d'une certaine problématique peut les amener à reconnaître leur mode de vie hostile et ainsi les démoraliser ? Ou bien les motiver à apporter un changement, sachant ce qu'il doit être accepté ou non?

Jour 43 : 10 août

Samedi j'ai passé la journée à la caravane médicale. C'était d'une longueur interminable, mais c'était vraiment intéressant de rencontrer davantage la communauté.

Mais quel énorme gap entre les hommes et les femmes ici ... évidemment j'avais compris que la Tanzanie (ou devrais-je dire le continent d'Afrique au complet) est une culture extrêmement patriarcale, mais parfois ça dépasse l'entendement. Je dois l'admettre... au cours de mon voyage, j'ai développé, non intentionnellement, une certaine aversion contre les hommes. Comment peut-on encore aujourd'hui en 2015, toutes régions du monde confondues, interagir avec les femmes en les considérant inférieures aux hommes.

Puisque je devais m'occuper de la liste d'attente des personnes, je devais être à la porte pour appeler les prochains patients. Plusieurs problèmes techniques sont survenus, notamment le fait qu'un des médecins ne s'est pas levé et que nous avons dû l'attendre

deux heures, la caravane a commencé beaucoup plus tard. Des femmes ont attendu pour une moyenne de 5 heures pour consulter quelqu'un. La grande majorité d'entre elles avaient un enfant ou deux à leur côté.

Pendant que ces femmes patientaient sagement depuis des heures pour leur enfant, eh bien il y a eu 4 personnes qui ont demandé de dépasser la file, sous prétexte qu'ils ne voulaient pas attendre. Inutile de mentionner que c'était des hommes. Évidemment j'ai eu le droit à une crise de leur part. Malheureusement pour eux, ils ne sont pas tombés sur la bonne personne pour avoir un effet bénéfique.

Et que dire de l'interaction que les hommes ont avec les femmes... c'est effacé, voire inexistant. Simon a pris une photo magnifique qui parle beaucoup : la salle d'attente était séparée en deux, car les hommes refusent de se mêler au groupe de femmes. En fait, ils évitent complètement de se parler. C'est tellement particulier.

Malheureusement, on peut même percevoir un gap important de la relation que les femmes ont avec leur enfant, versus avec les femmes occidentales (je généralise ici). Elles perçoivent en général leur enfant comme une corvée. Avoir un enfant semble être un mélange entre la coutume et le manque de protection. La plupart disent que si un occidental complimente un de leurs enfants et leur dit en blague qu'il le veut, la mère lui donnera sans hésitation. C'est même arrivé à un de mes collègues Romain il y a deux semaines... Même si encore une fois on doit relativiser, je n'ai pas peine à croire que ce genre de réaction est possible.

ANNEXE 6 – FORMULAIRE DE CONSENTEMENT : PERSONNEL DE L'ONG

Formulaire de consentement global : Membres de l'ONG

Sujet de la recherche : Les apports et limites de l'action humanitaire occidentale dans les pays en voie de développement : le cas des femmes Masaaï en Tanzanie

Cette recherche s'effectue dans le cadre du projet de maîtrise de Mme Rébecca McCann, sous la direction de Ph.D Sébastien Arcand - HEC Montréal

This research is carried out within the framework of Ms. Rebecca McCann-control project, under the direction of Ph.D Sébastien Arcand - HEC Montreal

La partie communicante accepte de communiquer à la partie recevante des informations de son plein gré concernant l'organisme et les différentes activités dont la partie communicante est présentement exposée.

The communicating party agrees to notify the receiving party of information voluntarily concerning the organization and the different activities which the communicating part is now exposed.

Veuillez prendre compte des informations suivantes :

Please note the following:

-Je, membre de l'ONG, a été informé de la nature et des buts de ce projet de recherche, ainsi que de son déroulement.

I, Member of the NGO, was informed of the nature and goals of this research project and its progress.

-On m'a avisé que la chercheuse n'a aucun lien vis-à-vis la direction de l'ONG, et qu'il est complètement indépendant de l'administration de celle-ci.

We advised me that the researcher has no vis-à-vis the direction of the link NGOs, and is completely independent of the administration thereof.

-Je comprends que ma participation est volontaire et que je pourrai me retirer de cette recherche en tout temps, sans avoir à fournir de raison ni à subir un quelconque préjudice.

I understand that my participation is voluntary and I can withdraw from the research at any time, without giving any reason or suffer some prejudice.

-La chercheuse m'a avisé qu'il y ait possibilité d'entrevue avec celui-ci. Par contre, je suis libre en tout temps de refuser de participer à cette entrevue, et qu'en tout temps mon identité ne sera jamais divulguée, peu importe ma réponse.

The researcher advised me that there is opportunity to interview one. For cons, I'm free at all times to refuse to participate in this interview, and that at all times my identity will never be disclosed, regardless of my answer.

-Afin de compléter ses recherches, la chercheuse tentera de recueillir constamment des informations pouvant guider sa recherche, à l'aide de son observation sur le terrain. De ce fait, la chercheuse cherchera à entretenir des entrevues informelles avec les membres.

To complete his research, the researcher will try to constantly gather information to guide its search, using its field observation. Therefore, the researcher will seek to maintain informal interviews with members.

- Je comprends que la chercheuse tentera d'étudier la communauté et ainsi réservera une partie de sa recherche pour son auto-ethnographie.

I understand that the researcher will attempt to study the community and thus set aside part of his research for his auto-ethnography.

-En ce qui concerne le caractère confidentiel des renseignements fournis par les membres de l'ONG, je comprends que les mesures suivantes sont prévues :

- Le nom des participants ne paraîtront sur aucun questionnaire, enregistrement ou rapport;
- En aucun cas, le rapport écrit par la chercheuse (dont les noms ne seront jamais divulgués) ne sera communiqué par qui que ce soit.

In respect the confidentiality of information provided by members of the NGO, I understand that the following measures are planned: • The names of participants will appear on any survey, registration or report; • In any case, the report written by the researcher (whose names will never be disclosed) will be given by anyone.

-Je comprends qu'il n'y a aucun risque lié à la participation de la recherche.

I understand that there is no risk associated with participation in research.

-Je peux poser toutes les questions voulues concernant le projet.

I can ask all the questions about the project.

-Je comprends que les données de cette étude seront traitées en toute confidentialité et qu'elles ne seront utilisées qu'à des fins spécifiques sans qu'aucun participant ne puisse être identifié.

I understand that data from this study will be treated confidentially and will only be used for specific purposes without no participant can be identified.

-Je comprends que je peux me retirer de cette participation en tout temps, et que cela n'engendrera aucune représailles et sera fait en toute confidentialité.

I understand that I may withdraw from participation at any time, and it does not generate reprisals and will be done confidentially.

-Je comprends que je peux refuser de participer à cette recherche en tout temps, et que cela n'engendrera aucune représailles et sera fait en toute confidentialité.

I understand that I may refuse to participate in this research at any time, and it does not generate reprisals and will be done confidentially.

Je, soussigné(e) _____ consens librement à participer à la recherche suivante : *les apports et limites de l'action humanitaire occidentale dans les pays en voie de développement : le cas des femmes Masaai en Tanzanie*

I, the undersigned (e) _____ freely consent to participate in the following research: contributions and limits of humanitarian action in developing countries : the case of women Masaai in Tanzania.

Signature du participant

Date

Signature de la chercheuse

Date

ANNEXE 7 – FORMULAIRE DE CONSENTEMENT VERBAUX

Formulaire de consentement verbaux

Sujet de la recherche : Les apports et limites de l'action humanitaire occidentale dans les pays en voie de développement : le cas des femmes Masaai en Tanzanie

Cette recherche s'effectue dans le cadre du projet de maîtrise de Mme Rébecca McCann, sous la direction de Ph.D Sébastien Arcand - HEC Montréal

This research is carried out within the framework of Ms. Rebecca McCann-control project, under the direction of Ph.D Sébastien Arcand - HEC Montreal

Veuillez prendre compte des informations suivantes :

Please note the following:

-Mon mandat de recherche consiste à recueillir des informations concernant les différentes pratiques de gestion divulguées par l'ONG en matière d'entrepreneuriat, pour ainsi permettre d'analyser leur pertinence et leur efficience aux seins des bénéficiaires.

My Research mandate is to collect information about different management practices disclosed by the subject of entrepreneurship NGOs, thereby enabling to analyze their relevance and efficiency breasts beneficiaries.

-Je ne suis en aucun lien vis-à-vis la direction de l'ONG; j'agis donc de façon complètement indépendance de celle-ci.

I Am in no vis-à-vis the direction of the link NGOs; so I am acting so completely independent of it.

-Afin de compléter ma recherche ainsi apporter un apport plus personnel, je vais tenter de recueillir des informations concernant mes agissements durant le séjour, afin de rédiger une auto-ethnographie.

In order to complete my research and provide a more personal contribution, I will try to gather information about my actions during the stay, to write a self-ethnography.

Vous devez comprendre que votre participation est absolument volontaire et que vous pourrez vous retirer de cette recherche en tout temps, sans avoir à fournir de raison ni à subir un quelconque préjudice.

You must understand that your participation is completely voluntary and you can withdraw from the research at any time, without giving any reason or suffer some prejudice.

-Afin que le consentement soit volontaire et éclairé, et qu'il n'y ait aucune barrière face à la langue, c'est pour cette raison qu'un consentement verbal est souhaitable.

In order for consent to be voluntary, informed, and there is no language barrier face, it's for this reason that a verbal consent is desirable.

-Durant mon séjour, il y a possibilité d'entrevue. Par contre, sachez que vous êtes libre en tout temps de refuser de participer à cette entrevue, et que votre identité ne sera jamais divulguée, peu importe votre réponse.

During my stay, there is opportunity to interview. By cons, know that you are free at all times to refuse to participate in this interview, and that your identity will never be disclosed, regardless of your answer.

-Comprenez qu'il n'y a aucun risque lié à la participation de la recherche.

There is no risk associated with participation in research.

-Vous pouvez poser toutes les questions voulues concernant le projet.

You can ask all the questions about the project.

-L'intégralité des données de cette étude seront traitées en toute confidentialité, elles ne seront donc utilisées qu'à des fins spécifiques sans qu'aucun participant ne puisse être identifié.

All the data from this study will be treated confidentially, they will therefore be used for specific purposes without no participant can be identified.

-Vous êtes assurés que votre participation ou non vis à vis cette recherche n'aura d'aucune façon un quelconque impact sur votre participation face aux différents projets de KUWA.

You are assured that your participation or non overlooked this research will in any way any impact on your participation face the different KUWA's projects.

-Vous pouvez vous **retirer** de cette participation en tout temps, et cela n'engendrera aucune représailles et sera fait en toute confidentialité.

You can withdraw from participation at any time, and this will cause no reprisals will be done confidentially.

-Vous pouvez **refuser** de participer à cette recherche en tout temps, et cela n'engendrera aucune représailles et sera fait en toute confidentialité.

*You can **refuse** to participate in this research at any time, and this will cause no reprisals will be done confidentially.*

Je, soussigné(e) _____ consens librement à participer à la recherche suivante : *les apports et limites de l'action humanitaire occidentale dans les pays en voie de développement : le cas des femmes Masaai en Tanzanie*

I, the undersigned (e) _____ freely consent to participate in the following research: contributions and limits of Western humanitarian action in developing countries: the case of women Masaai in Tanzania

ANNEXE 8 – FORMULAIRE DE CONSENTEMENT : OBSERVATION SUR LE TERRAIN

Formulaire de consentement : Observation

Sujet de la recherche : Les apports et limites de l'action humanitaire occidentale dans les pays en voie de développement : le cas des femmes Masaai en Tanzanie

Cette recherche s'effectue dans le cadre du projet de maîtrise de Mme Rébecca McCann, sous la direction de Ph.D Sébastien Arcand - HEC Montréal

This research is carried out within the framework of Ms. Rebecca McCann-control project, under the direction of Ph.D Sébastien Arcand - HEC Montreal

La partie communicante accepte de communiquer à la partie recevante des informations de son plein gré concernant l'organisme et les différentes activités dont la partie communicante est présentement exposée.

The communicating party agrees to notify the receiving party of information voluntarily concerning the organization and the different activities which the communicating part is now exposed.

Veillez prendre compte des informations suivantes :

Please note the following:

-Je, membre de l'ONG, a été informé de la nature et des buts de ce projet de recherche, ainsi que de son déroulement.

I, member of the NGO, was informed of the nature and goals of this research project and its progress.

-Je comprends que la chercheuse sera présent sur les lieux afin de noter certaines observations.

I understand that the researcher will be present on site to note certain observations.

-À tout moment, j'aurai accès aux informations recueillies par la chercheuse lors de son observation. Aucune information que je ne désire pas publiée sera aussitôt écartée par la chercheuse.

In any time, I will have access to information collected by the researcher during his observation. No information that I do not wish to be published immediately rejected by the researcher.

-En cas de refus de participation, mon nom ne sera jamais divulgué, et aucune information recueillie par la chercheuse en observation ne pourrait me concerner.

In case of refusal to participate, my name will never be disclosed, and no information collected by the observation researcher would concern me.

-Je comprends que ma participation est volontaire et que je pourrai me retirer de cette recherche en tout temps, sans avoir à fournir de raison ni à subir un quelconque préjudice.

I understand that my participation is voluntary and I can withdraw from the research at any time, without giving any reason or suffer some prejudice.

-En ce qui concerne le caractère confidentiel des renseignements fournis par les membres de l'ONG, je comprends que les mesures suivantes sont prévues :

- Le nom des participants ne paraîtront sur aucun questionnaire, enregistrement ou rapport;
- En aucun cas, le rapport écrit par la chercheuse (dont les noms ne seront jamais divulgués) ne sera communiqué par qui que ce soit.

In respect the confidentiality of information provided by members of the NGO, I understand that the following measures are planned:

- *The names of participants will appear on any survey, registration or report;*
- *In any case, the report written by the researcher (whose names will never be disclosed) will be given by anyone.*

-Je comprends qu'il n'y a aucun risque lié à la participation de la recherche.

I understand that there is no risk associated with participation in research.

-Je peux poser toutes les questions voulues concernant le projet.

I can ask all the questions about the project.

-Je comprends que les données de cette étude seront traitées en toute confidentialité et qu'elles ne seront utilisées qu'à des fins spécifiques sans qu'aucun participant ne puisse être identifié.

I understand that data from this study will be treated confidentially and will only be used for specific purposes without no participant can be identified.

Je, soussigné(e) _____ consens librement à participer à la recherche suivante : *les apports et limites de l'action humanitaire occidentale dans les pays en voie de développement : le cas des femmes Masaai en Tanzanie*

I, the undersigned (e) _____ freely consent to participate in the following research: contributions and limits of humanitarian action in developing countries: the case of women Masaai in Tanzania.

Signature du participant

Date

Signature de la chercheuse

Date