

HEC MONTRÉAL

**Partage de connaissances entre organisations dont la mission vise
l'empowerment des femmes :
Étude de cas au Rwanda**

Rédigé par
Ariane Tremblay Desbiens

Science de la gestion
(Gestions en contexte d'innovations sociales)

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du Grade de Maîtrise ès sciences
(M.sc.)*

Novembre 2018
© Ariane Tremblay Desbiens

Sommaire

Parce que nous vivons dorénavant dans un monde où les connaissances sont devenues matière première et dans lequel les sources d'informations sont plus que jamais hétérogènes, tâcher de mobiliser l'essentiel semble être un défi de taille. En ce sens, notre problématique se veut conséquente avec l'objectif qui consiste à vouloir démocratiser l'utilisation des savoir-faire et limiter la perte de connaissances utiles. À l'inverse de deux objets divisés, les connaissances, quant à elles, ont la potentialité de se multiplier lorsqu'elles sont partagées (Pesqueux, 2004). Ainsi, l'idée avancée par Jonnaert (2006) selon laquelle la connaissance ne se trouve ni dans les objets de connaissances, ni dans les sujets connaissant, mais qu'elle se développe au travers de leurs interactions rappelle le fait que le partage des connaissances est un processus de nature collective, contextuelle et conditionnelle (Brown et al., 1989 ; Lave et Wenger, 1991, tirés de Jonnaert, 2005).

Concrètement, ma problématique consiste à comprendre comment le partage des connaissances entre organisations à but social influence des projets qui visent l'empowerment des femmes dans un contexte de pauvreté. Bien que cette problématique puisse représenter un défi de taille, paradoxalement elle fait référence à une logique simple voulant qu'un travail d'équipe puisse être plus enrichissant que celui réalisé à vase clos. Pour nous permettre d'investiguer plus en profondeur la pertinence de notre question, nous avons choisi une lentille particulière, soit le partage de connaissances.

Pour soutenir notre analyse, j'ai réalisé mon terrain de recherche au sein du projet Tushiriki Wote traduit en français par « Participons tous », lequel a pour mission la consolidation de la paix et le développement économique de la femme petite commerçante transfrontalière (FPCT's) en Afrique subsaharienne. Pour relever les défis qui handicapent l'émancipation des femmes en termes de travail coopératif et d'accès aux capitaux par exemple, le Projet Tushiriki Wote a misé sur le partage des connaissances (formations et activités d'échanges) afin de stimuler et d'encadrer la mise sur pied d'un réseau solide de FPCT's. Suite à l'identification de plusieurs concepts préétablis et émergents en termes de facteurs favorables et de barrières au partage de connaissances et par la prise en considération des types d'interactions visibles, nous proposons des contributions théoriques qui, nous croyons, peuvent être généralisées à d'autres contextes et favoriser l'accessibilité et la diffusion de connaissances utiles dans le domaine social.

Mots clés : Empowerment des femmes, contexte de pauvreté, partage/transfert de connaissances, types d'interactions, barrières et facteurs favorables au partage de connaissances, organisations à but social, projet Tushiriki Wote, Rwanda.

Table des matières

1	INTRODUCTION	11
1.1	PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE	11
2	REVUE DE LITTÉRATURE	13
2.1	EMPOWERMENT	13
2.1.1	<i>Empowerment des femmes</i>	15
2.1.1.1	Approches de l'empowerment des femmes	15
2.1.2	<i>Formes d'empowerment</i>	19
2.1.2.1	Conclusion	24
2.1.3	<i>Organisations à but social</i>	24
2.1.3.1	Organisations dont la mission vise l'empowerment des femmes	27
2.1.3.2	Contexte de pauvreté	30
2.1.3.3	Empowerment des femmes et pratiques sociales	33
2.1.3.3.1	Microfinance	35
2.1.3.3.2	Santé reproductive de la femme	37
2.1.3.3.3	Le petit commerce transfrontalier	38
2.1.4	<i>Conclusion</i>	39
2.2	TRANSFERT DE CONNAISSANCES	40
2.2.1	<i>Définitions de connaissance</i>	41
2.2.2	<i>Transfert de connaissances comme discipline</i>	44
2.2.2.1	Approches de transfert de connaissance unidirectionnelles	46
2.2.2.2	Approches bidirectionnelles ou Demand Pull	47
2.2.2.3	Approches dynamiques	48
2.2.2.3.1	Modèle de transfert en spirale	51
2.2.2.3.2	Modèle dynamique de transfert de connaissances fondée sur les capacités de Parent, Roy et St-Jacques (2007)	52
2.2.2.3.3	Modèle de transfert de connaissances sociales et locales de Lahtinen (2013)	53
2.2.3	<i>Facteurs favorables au transfert de connaissances</i>	55
2.2.4	<i>Barrières au transfert de connaissances</i>	57
3	CADRE CONCEPTUEL	60
3.1	PRÉSENTATION DU MODÈLE	61
3.1.1	<i>Phases du modèle</i>	62
3.2	CONCLUSION	63
4	MÉTHODOLOGIE	63
4.1	STRATÉGIE DE RECHERCHE : L'ÉTUDE DE CAS LONGITUDINAL DE SOUS-CAS ENCHÂSSÉS	64
4.2	COLLECTE DE DONNÉES	66
4.2.1	<i>Critères de sélection</i>	66
4.2.1.1	Notre grand cas : Projet Tushiriki Wote	67
4.2.1.2	Nos sous cas : interactions entre organisations et/ou parties prenantes	68
4.3	INSTRUMENTS DE RECHERCHE	68
4.3.1	<i>Entrevue</i>	68
4.3.2	<i>Discussions informelles</i>	73
4.3.3	<i>Observation participante</i>	74
4.3.4	<i>Analyse de documents officiels</i>	76
4.4	TRIANGULATION DES DONNÉES	76
4.5	ANALYSE DE DONNÉES	78
4.6	CRITÈRES DE QUALITÉ	79
5	DESCRIPTION	81

5.1	CONTEXTE SOCIOPOLITIQUE DU RWANDA.....	81
5.1.1	<i>L'idéologie hamitique et génocide</i>	82
5.1.2	<i>Des royaumes à la colonie</i>	83
5.1.3	<i>Révolution sociale (1957-1959)</i>	83
5.1.4	<i>Rôle des femmes après le génocide</i>	86
5.2	ÉTUDE DE CAS.....	86
5.2.1	<i>Le petit commerce transfrontalier dans la Région des Grands Lacs : République Démocratique du Congo (RDC) et Rwanda</i>	87
5.2.2	<i>La question de genre</i>	88
5.3	PROJET TUSHIRIKI WOTE.....	89
5.3.1	<i>Initiative d'empowerment : consolidation de la paix et développement socio-économique de la femme petite commerçante transfrontalière</i>	90
5.3.2	<i>Parties prenantes impliquées au sein du projet Tushiriki Wote</i>	93
5.3.2.1	Bénéficiaires directes et indirectes.....	93
5.3.2.2	Description de l'organisation soumissionnaire du Projet Tushiriki Wote (PTW) : Le réseau des femmes oeuvrant pour le développement rural (RDF).....	94
5.3.2.3	Coordination et suivi du Projet.....	95
5.4	CONCLUSION.....	96
6	RÉSULTATS ET DISCUSSION.....	96
6.1	CONCEPT D'EMPOWERMENT SELON UNE VISION TRANSFORMATRICE.....	97
6.1.1	<i>« Pouvoir sur »</i>	97
6.1.2	<i>« Pouvoir de »</i>	98
6.1.3	<i>« Pouvoir intérieur »</i>	98
6.1.4	<i>« Pouvoir avec »</i>	99
6.2	INTERACTIONS ENTRE PARTIES PRENANTES AU SEIN DU PROJET TUSHIRIKI WOTE.....	101
6.2.1	<i>Interactions unidirectionnelles</i>	101
6.2.2	<i>Interactions bidirectionnelles</i>	102
6.2.3	<i>Interactions dynamiques</i>	103
6.3	LOGIQUES D'INTERACTION ÉMERGENTES.....	105
6.3.1	<i>Logique d'interaction de proximité</i>	106
6.3.1.1	Confiance.....	106
6.3.1.2	Amitiés et intégrité.....	108
6.3.1.3	Suivi rapproché et présence terrain.....	110
6.3.2	<i>Conclusion</i>	111
6.3.3	<i>Logique d'interaction évolutive</i>	114
6.3.3.1	Efficacité.....	115
6.3.3.2	Cohésion.....	115
6.3.3.3	Intégration et participation des parties prenantes.....	115
6.3.4	<i>Conclusion</i>	116
6.4	CORPUS DE CONNAISSANCE SUR LES BARRIÈRES ET LES FACTEURS FAVORABLES AU PARTAGE DE CONNAISSANCES.....	117
6.4.1	<i>Synthèse des barrières au transfert de connaissances</i>	117
6.4.2	<i>Synthèse des facteurs favorables au transfert de connaissances</i>	124
6.4.3	<i>Conclusion</i>	132
6.5	INFLUENCES DU PARTAGE DE CONNAISSANCES SUR UN PROJET QUI VISE L'EMPOWERMENT DES FEMMES.....	134
6.5.1	<i>Au niveau individuel</i>	134
6.5.2	<i>Au niveau du groupe (bénéficiaires)</i>	136
6.5.3	<i>Au niveau collectif</i>	140
6.5.4	<i>Conclusion</i>	141
7	CONCLUSION GÉNÉRALE.....	142
7.1	CONTRIBUTIONS THÉORIQUES.....	144
7.2	CONTRIBUTIONS PRATIQUES.....	144
7.3	LIMITATIONS DE LA RECHERCHE.....	146

7.3.1	<i>Au niveau de la méthodologie</i>	146
7.3.2	<i>Au niveau conceptuel</i>	147
7.4	RECHERCHES FUTURES.....	148

Liste des tableaux

Tableau 1:	Auteurs visités pour discuter de la définition de l'empowerment	15
Tableau 2:	Auteurs visités pour étudier les approches de l'empowerment des femmes WID, WAD, GAD	16
Tableau 3:	Résumé des idéaux types de Bacqué et Biewener (2015) en incluant les auteurs visités selon chaque forme d'empowerment	19
Tableau 4:	Caractéristiques d'une organisation non-gouvernementale	27
Tableau 5:	Résumé de certains facteurs explicatifs d'un contexte de pauvreté en Afrique	30
Tableau 6:	Résumé des auteurs visités pour les initiatives d'empowerment ciblées	34
Tableau 7:	Propriétés relatives aux connaissances tacites et explicites.....	43
Tableau 8:	Approches retenues, leurs différents modèles et les auteurs visités	45
Tableau 9:	Résumé des modèles issus de l'approche dynamique.....	49
Tableau 10:	Facteurs favorables au transfert de connaissances	55
Tableau 11:	Barrières au transfert de connaissances.....	57
Tableau 12:	Types d'entrevues selon Patton (2002)	69
Tableau 13:	Caractéristiques des entrevues avec les parties prenantes du Projet Tushiriki Wote	72
Tableau 14:	Caractéristique des entrevues avec les responsables des coopératives de femmes petites commerçantes transfrontalières	73
Tableau 15:	Discussions informelles.....	74
Tableau 16:	Observations participantes	75
Tableau 17:	Résumé du Projet Tushiriki Wote	91
Tableau 18:	Résumé des différentes parties prenantes impliquées dans le Projet Tushiriki Wote.	93
Tableau 19:	Description des activités, des objectifs et des stratégies de l'organisation soumissionnaire RDF	94
Tableau 20:	Synthèse des types d'interactions émergents	105
Tableau 21 :	Tableau synthèse des influences du projet Tushiriki Wote sur les FPCT's.. Erreur ! Signet non défini.	

Liste des images

Image 1 : Femmes bénéficiaires du projet Tushiriki Wote lors de la formation sur les procédures administratives et financières.	90
Image 2 : Livre à image	103
Image 3 : Réalisation d’entrevue de groupe.....	107
Image 4 : Activité pour clôturer la formation sur : Le changement social.....	107
Image 5 : Participation active	108
Image 6 : « L’union fait la force »	110
Image 7 : Siège social de la coopérative de fruits et légumes à Gisenyi.....	113
Image 8 : Siège social de la coopérative des condiments à Gisenyi	113
Image 9 : Bureau où a lieu les rencontres mensuelles liés au projet Tushiriki Wote.	113
Image 10 : Hôtel Peace view, où s’est déroulé la formation d’une semaine intitulé « Manuel de procédures administratives et financière ».	114
Image 11 : La petite barrière, frontière Nord du Rwanda (Gisenyi)	119
Image 12 : Célébration spontanée.....	127
Image 13 : Diversification des produits à vendre	138
Image 14 : Transport de la marchandise de la frontière nord du Rwanda jusqu’en RDC.....	139
Image 15 : Marché « de gros » à Gisenyi.....	139

Liste des figures

Figure 1: Modèle simple de transfert de connaissances unidirectionnel	46
Figure 2: Modèle de Szulanski (1996) de transfert de connaissances unidirectionnel.....	46
Figure 3: Modèle général de transfert de connaissances bidirectionnel.....	48
Figure 4: Modèle général d’échange et de partage de connaissances dynamiques de Bogg (1992)	50
Figure 5: Le modèle de transfert en spirale.....	51
Figure 6: Modèle dynamique de transfert de connaissances fondée sur les capacités de Parent, Roy et St-Jacques (2007)	52
Figure 7: Schéma qui montre l’aspect évolutif des interactions entre organisations et parties prenantes du PTW	117
Figure 8 : Cadre conceptuel incluant les concepts émergents	142

Liste des sigles

WID : Women in development

WAD : Women and development

GAD : Gender and development

FCS: The Foundation for Civil Society

FMI : Fond monétaire international

ONG : Organisation non gouvernementale

BM : Banque Mondiale

PTW : Projet Tushiriki Wote

FPCT's : Femmes petites commerçantes transfrontalières

RDF : Réseau des femmes oeuvrant pour le développement rural

Remerciement et inspiration

Tout d'abord, merci au déroulement des événements. À toutes ces généreuses âmes que j'ai croisé sur mon chemin. Merci aussi aux montagnes. Mon refuge pendant le séisme au Népal en 2015. Ces mêmes montagnes qui m'ont fait prendre conscience de la petitesse de l'Homme et de la force sans égale de notre planète. Pour mieux comprendre mon inspiration de recherche aujourd'hui, voici la trame d'un événement qui m'aura grandi à jamais.

Tout a commencé, au lendemain du séisme qui a ébranlé le Népal le 25 avril 2015. Alors que je prenais graduellement conscience de l'ampleur de la situation, je réalisais qu'aider s'avérait être un concept bien paradoxal. À ce moment bien précis, ce sont des milliers d'organisations qui s'empressaient d'intervenir aux creux des vallées himalayennes. L'arrivée des groupes humanitaires fut rapide certes, mais que dire des *containers* de denrées périmées et oubliées sur l'unique piste d'atterrissage de Katmandou ? Et ces dons de sacs de riz aux propriétaires de rizières bien nanties ? Sans parler des milliers d'« oubliés » qui n'existent pas aux yeux de l'État, car ceux-ci dépourvus d'*ID* ? Et pire encore, cette dynamique de compétitions entre les pays, entre les organisations. Nourrir les médias et gonfler son ego semblait être la mission de beaucoup d'acteurs de la scène internationale.

Cela m'amène à vous parler de cette inspiration. Celle que je pourrais simplifier en vous rappelant ce fameux dicton : « L'union fait la force ! ». Cette inspiration découle du paradoxe selon lequel l'univers des connaissances est infini, mais l'exploiter à sa juste valeur semble être une mission impossible. Pourquoi ?

C'est ainsi que j'ai peaufiné ma question de recherche autour du simple fait qu'un travail d'équipe puisse être plus enrichissant que celui réalisé à vase clos. En me transportant cette fois-ci sur les vertes collines rwandaises, j'ai tenté d'y voir plus clair sur le « comment du pourquoi ». Comment faire pour consolider ses efforts dans un contexte d'aide et pourquoi il peut s'avérer si complexe de regarder dans la même direction.

Avant de poursuivre, je dois remercier spécialement toute l'équipe impliquée au sein du projet *Tushiriki Wote*. Sans l'aide de l'organisation *Réseau des femmes œuvrant pour le développement rural*, cette recherche n'aurait jamais pu voir le jour. *Mora kose chané* (Merci) à ces personnes qui ont partagé un peu de leur histoire. Une Histoire qui ne cessera de me fasciner. Petit pays verdoyant, contrastant et envoûtant. Kigali gratte dorénavant le ciel. Une exception au cœur de toutes ces villes débordantes, perchées aux collines abruptes du pays. C'est ainsi qu'au risque d'esquinter l'image d'un pays, on t'impose d'arrêter d'être pauvre. Un équilibre qui semble ne pas exister.

Merci à Marlei, directrice humaine et ultra compétente, qui savait me sortir du gouffre en un claquement de doigts. Sa vision claire et structurée m'a permis de garder le cap.

Merci à ma mère, ma *partner in crime*, celle qui a su non seulement m'épauler tout au long de ce périple en solo sur le continent africain, mais surtout qui n'a jamais cessé de croire en moi.

1 Introduction

1.1 Problématique de recherche

Ma problématique consiste à comprendre comment le partage des connaissances entre organisations à but social influence des projets qui visent l’empowerment des femmes dans un contexte de pauvreté¹. Bien que cette problématique puisse représenter un défi de taille, paradoxalement elle fait référence à une logique simple voulant qu’un travail d’équipe puisse être plus enrichissant que celui réalisé à vase clos. Pour nous permettre d’investiguer plus en profondeur la pertinence de notre question, nous choisirons une lentille particulière, soit le partage de connaissances. Notons que nous ferons référence aux notions de partage et de transfert de connaissances comme étant synonymes, l’une servant souvent à définir l’autre (Wang and Noe, 2010 : 117).

Bien qu’il serait sans doute injuste de sous-estimer les efforts internationaux visant l’empowerment des femmes, sommes-nous véritablement en mesure de mobiliser l’essentiel du savoir-faire censé revitaliser les conditions féminines ? Notre problématique se veut conséquente avec l’objectif qui consiste à vouloir démocratiser l’utilisation des savoir-faire et limiter la perte de connaissances utiles. À l’inverse de deux objets divisés, les connaissances, quant à elles, ont la potentialité de se multipliées lorsqu’elles sont partagées (Pesqueux, 2004). Ainsi, l’idée avancée par Jonnaert (2006) selon laquelle la connaissance ne se trouve ni dans les objets de connaissances, ni dans les sujets connaissant, mais qu’elle se développe au travers de leurs interactions, rappelle le fait que le partage des connaissances est un processus de nature collectif, contextuel et conditionnel (Brown et al.,1989 ; Lave et Wenger, 1991, tirés de Jonnaert, 2005).

Pour les raisons évoquées précédemment, nombreuses sont les organisations qui défendent l’exercice de partage des connaissances comme favorisant l’interdisciplinarité, l’innovation et les liens de réciprocity (OXFAM, 2017, CEFRIO, 2018 et TIESS, 2018). Ceci étant dit, bien que l’interaction sous forme de partage de connaissances entre organisations puisse être bénéfique à plusieurs niveaux, les défis rattachés y sont nombreux. En parallèle, notre intérêt pour la notion d’empowerment des femmes est issu du fait que malgré les efforts planétaires pour en faire la promotion, plusieurs aspects de la question demeurent sans réponse, voir même lourdement critiqués. En effet, l’appropriation de la notion d’empowerment par une multitude d’acteurs de l’Aide au développement aura pour conséquence de rendre sa définition et ses

¹ Nous définirons au point 2.1.3.2 ce que nous entendons par contexte de pauvreté.

actions éclectiques et sans enracinement avec son sens transformateur initial (Bacqués et Biewener, 2015, Calvès, Tilman et Grootaers, 2000). Ceci dit, dans l'optique de nous positionner par rapport à ce large panorama, la notion d'empowerment mérite d'être revisitée.

Tout bien considéré, la question de recherche à laquelle nous tenterons de répondre tout au long de notre travail est la suivante : **Comment le partage de connaissances entre organisations à but social influence des projets qui visent l'empowerment des femmes ?**

Avant de poursuivre, nous croyons pertinent de souligner que notre question comporte deux grands concepts, lesquels seront discutés dans la revue de littérature. D'une part, nous voudrions mettre en lumière l'exploration littéraire d'un concept issue des Sciences de la gestion, soit le partage de connaissances. Ce concept constitue un des deux piliers de notre question. Le second pilier fait quant à lui référence au concept d'empowerment des femmes. À noter qu'en l'absence de l'un ou de l'autre, le sens de notre question change. Il est vrai que le concept d'empowerment des femmes aurait pu être compris comme une partie du contexte de notre étude, mais nous tenons à préciser que notre intérêt premier était bel et bien de fournir une contribution aux organisations à but social dont la mission vise l'empowerment des femmes. Pour cette raison, nous avons volontairement choisi de conserver le concept empowerment des femmes dans notre question et l'explorer en détail dans la revue de littérature. Nous croyons que les organisations à but social sont confrontées à des enjeux, des besoins ainsi que des ressources hétérogènes, et pour ces raisons, nous avons pertinemment choisi de spécifier notre intérêt pour des projets qui visent l'empowerment des femmes.

2 Revue de littérature

La revue de littérature sera divisée en deux grandes sections. Dans un premier temps, nous présenterons un panorama des différentes définitions se rattachant au concept d’empowerment pour ensuite soulever les enjeux concernant son évolution dans le temps. Nous nous pencherons aussi sur le portrait d’organisations dont la mission vise l’empowerment des femmes et présenterons des exemples d’initiatives que nous avons retenus. En second lieu, nous présenterons la lentille qui nous permettra d’investiguer notre question de recherche, soit le concept de transfert de connaissances.

2.1 Empowerment

D’abord, en France, certains parlent de « capacitation », « d’attribution de pouvoir », « d’obtention de pouvoir », « d’émergence du processus d’appropriation du pouvoir ». Au Québec, il est question du « pouvoir d’agir », du « pouvoir d’action » ou encore de la « puissance d’agir ». Dans la littérature des institutions internationales, le terme est parfois traduit par « autonomisation », « renforcement du pouvoir d’action » (Tilman et Grootaers, 2000). Force est de constater que le panorama des définitions impliquant l’exercice de l’empowerment est très varié. Cet enjeu polysémique a mené plusieurs auteurs à questionner la pertinence et la légitimité de l’utilisation de cette notion. Ces critiques ont mené certains auteurs à mobiliser la notion d’émancipation en tant que moyen pour surmonter les lourdes critiques liées à l’empowerment.

Ce que l’on doit prendre en considération ici, c’est que l’émancipation ainsi que l’empowerment semblent être similaire si, et seulement si, on fait référence à la forme radicale de l’empowerment, celle visant une transformation sociale². En ce sens, les deux concepts présentent la dimension de la domination comme étant centrale. On peut désigner la notion de domination par le pouvoir qu’exerce une personne ou un groupe social sur une autre personne ou un autre groupe social. Il y a domination quand un acteur en position de force prend une décision contraire aux intérêts d’un autre acteur. C’est la forme la plus visible de la domination (Timan et Grootaers, 2014). De façon générale, la domination peut être cumulative et est souvent associée à la notion d’aliénation. En ce sens, une femme peut être dominée en tant que travailleuse ou « pauvre » dans la sphère économique et également être subordonnée en tant que femme

² À noter que les distinctions entre les formes d’empowerment radicales, social-libérale et néo-libérale seront définies plus loin au point 2.1.2.1, 2.1.2.2 et 2.1.2.3.

dans la sphère familiale. La personne dominée et aliénée est ainsi amenée à lire la réalité selon une grille d'analyse qui n'est pas la sienne et qui n'est certainement pas avantageuse pour elle. En plus, comme dans plusieurs situations d'oppressions, les populations ont intériorisé les mécanismes qui les oppressent (Timan et Grootaers, 2014).

Or, malgré le débat entourant la mobilisation de ces deux notions, il semblerait que la notion d'émancipation, bien qu'elle représente un processus et qu'elle fasse référence au pouvoir comme élément central, ne permette pas de montrer les dimensions plurielles liées au pouvoir comme c'est le cas pour la notion d'empowerment (Bacqué et Biewener, 2015). En revanche, la notion d'empowerment, prise sous sa forme radicale, permet de saisir ensemble l'accès au pouvoir comme état ou comme objectif en plus du processus pour y arriver. Autrement dit, l'empowerment radicale reprend les observations de Foucault sur les types de pouvoirs en faisant référence aux « pouvoir sur », mais aussi le « pouvoir de » et le « pouvoir avec » (Bacqué et Biewener, 2015 :145). Cette distinction permet de rendre une voix et du pouvoir aux « sans voix », mais aussi de dégager des stratégies de transformations sociales (Bacqué et Biewener, 2015). En ce sens, l'empowerment représente à la fois un exercice dynamique d'acquisition de pouvoir basé sur la capacité d'agir de façon autonome, incluant les moyens nécessaires pour atteindre cette capacité d'agir et de prendre des décisions dans ses choix de vie et de société (Commission des Femmes et Développement, 2004). En d'autres mots, l'empowerment peut être vu comme un instrument de progrès social destiné à augmenter l'accès aux ressources des laissés-pour-compte (Le Bossé, 1996, Bacqué et Biewener, 2015).

Ceci dit, bien que certains auteurs s'entendent pour dire qu'il faut contester et résister à la manière dont le terme « empowerment » a été « neutralisé et grossièrement détourné » (Calvès, 2009), il semblerait que le retour à la signification initiale et radicale de l'empowerment permettrait de calmer le jeu. « À travers des luttes de résistance qui soient à la fois locales et globales, qui soient menées à la base et de manière collective, qui prend appui sur une conscience critique et vise la transformation des rapports de pouvoir inégaux, qui s'inscrivent explicitement dans le sillage de l'empowerment radicale, il semble possible de redonner à ce mot sa force mobilisatrice, sa visée contestatrice et sa signification fondatrice » (Timan et Grootaers, 2014: 6). En définitive, bien que nombreuses soit les critiques, nous choisirons de mobiliser le terme empowerment dans notre travail de recherche. Notons que nous revisiterons d'abord ce large panorama, question de nous situer et justifier notre choix. Rappelons aussi que nous tenterons de raviver les principes rattachés à sa forme radicale laquelle nous présenterons en détail dans une prochaine section.

2.1.1 Empowerment des femmes

Tableau 1: Auteurs visités pour discuter de la définition de l'empowerment

Auteurs
Bacqué et Biewener (2015), Calvès (2009), Oxaal et Baden (1997), Rowlands (1995), Le Bossé (1996), Tilman et Grootaers (2014), Commission des Femmes et Développement (2004).

Dans une perspective globale, l'empowerment est pluridisciplinaire et fut mobilisée dans différents domaines d'interventions et par différents acteurs. De la gestion au travail social, en passant par le domaine médical ou encore le développement international, l'empowerment s'est vu porter une multitude de chapeaux. Ceci dit, le fait que l'on puisse s'engager dans une lutte de pouvoir sur différents fronts et en ciblant différents enjeux n'est pas un aspect condamnable en soi. Au contraire, comme nous le verrons plus en détail en présentant la forme radicale de l'empowerment, la prise en considération de la sphère individuelle et collective est essentielle pour oser l'exercice de l'empowerment (Bacqué et Biewener, 2015 ; Calvès, 2009 ; Oxaal et Baden, 1997, Rowlands, 1995). Toujours est-il, l'usage répandu du concept en question explique la multiplication de ses définitions et de ses interprétations, et par le fait même les dérives qu'on lui reproche (Bacqué et Biewener, 2015). C'est ainsi que le débat entre la sphère individuelle et collective prendra une part importante des travaux réalisés à cet égard. En effet, Le Bossé (1996) met en perspective que « personnaliser l'empowerment à l'excès risque de conduire à un appauvrissement, voire à l'élimination de l'objectif de changement social, intrinsèquement contenu dans cette expression » (Le Bossé, 1996 : 130). Au cours de l'élaboration des différentes approches de l'empowerment ainsi que des formes d'empowerment évoqué par Bacqué et Biewener (2015) nous tâcherons de comprendre comment l'univers des relations internationales fut influencé à partir des années 1990.

2.1.1.1 Approches de l'empowerment des femmes

Pour mieux comprendre l'évolution de l'empowerment des femmes, nous passerons d'abord en revue trois approches qui ont teinté l'histoire du développement depuis les années 1970. Perçus comme étant

capable de combattre les séquelles du colonialisme, le développement a initialement suscité de l'espoir (Rist, 1996). Chapeautés par de grandes institutions internationales du Nord, tels que le Fond Monétaire International (FMI) ou encore la Banque Mondiale (BM), plusieurs programmes d'aide ont vu le jour. Leur mandat se résumait à venir en aide au pays du Sud dans l'optique de favoriser un processus de paix par le développement économique (Rist, 1996 ; Jégou, 2007). Dans cette perspective, nous présenterons trois approches issues de la logique d'aide au développement. D'abord, l'approche *Women in development* - WID (intégration des femmes au développement), ensuite *Women and development* - WAD (femmes et développement) et pour terminer *Gender and development* – GAD (genre et développement) (AQOCI, 2018).

Tableau 2: Auteurs visités pour étudier les approches de l'empowerment des femmes WID, WAD, GAD

Approches	Points centraux	Principaux auteurs
WID	<ul style="list-style-type: none"> • Issue des théories de la modernisation • Femmes doivent devenir unité d'analyse en soit (Rathgeber, 1994) • Féministes revendiquent des changements juridiques et administratifs (Dagenais, piché, 1994) 	Rathgeber (1994), Dagenais, Piché (1994) Bacqué et Biewener (2015), Young (1993), Rai (2007), Rist (1996), Jégou (2007), Pilon et Vignikin (2006), Ordioni (2005)
WAD	<ul style="list-style-type: none"> • Issue du débat entre la théorie de la modernisation et celle de la dépendance (Nahavandi, 2009) • Vise l'intégration des femmes dans le développement • Critiquée pour son discours moralisateur • Importance accordée aux responsabilités individuelles (Young, 1993) • Prise en compte des femmes comme groupe homogène • Pas de remise en question des structures de pouvoir, ni des sources et de la nature de la domination des femmes (Bacqué et Biewener, 2015). • La sphère privée est négligée au profit de la sphère publique (Lévy, Andrew, 1995). • Les facteurs contextuels liés aux rôles de la femme dans les ménages est négligé (Dagenais, Piché, 1994). 	Young (1993), Bacqué et Biewener (2015), Nahavandi (2009), Lévy, Andrew (1995), Dagenais, Piché (1994),
GAD	<ul style="list-style-type: none"> • Issue de la théorie du post-développement • Plus critique que les approches précédentes • Propose d'étudier de manière holistique la façon dont sont construites les relations de genres • S'intéresse plutôt aux transformations des rapports sociaux plus égalitaires 	Rathgeber (1994), Bacqué et Biewener (2015)

	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en valeur des principes d'égalité entre les sexes par l'empowerment des femmes et des hommes • Approche se doit de considérer autant les besoins pratiques des femmes que ses intérêts stratégiques • La femme est présentée comme une « actrice et agente du changement » à part entière (Rathgeber, 1994 :85) 	
--	--	--

WID

En premier lieu, selon l'approche WID, qui stipule que les expériences des hommes ne sont pas les mêmes que celles des femmes, il est supposé que, pour en finir avec leur discrimination, celles-ci doivent devenir une unité d'analyse à part entière (Rathgeber, 1994). Les revendications de cette époque étaient conséquentes avec la théorie de la modernisation qui visait la croissance économique. Prônant une vision linéaire et positive du développement, les fervents défenseur de la théorie du développement prescrive aux pays du Sud de s'engager dans le système économique mondial afin de sortir de la pauvreté (Pilon et Vignikin, 2006). Or, revendiquant les impacts des grandes institutions internationales, le courant féministe rappelle que des changements juridiques et administratifs sont nécessaires en vue d'assurer une meilleure intégration des femmes dans le système économique (Dagenais, Piché, 1994). L'approche WID dénonce entre autres les conséquences des modèles conventionnels sur les femmes, c'est-à-dire leur exclusion, l'aggravation de leur infériorité et la hausse de leur pauvreté (Bacqué et Biewener, 2015).

À la base, l'approche visant l'intégration des femmes dans le développement (WID) est le produit des Nations Unies, de l'Agence canadienne de développement (ACDI) et de l'Agence étasunienne, United States Agency for internationale Developement (USAID). Cette approche sera largement critiquée pour son discours moralisateur et prônant un développement devant se faire selon les règles du jeu élaborées au Nord (Rai, 2007). L'importance accordée aux responsabilités individuelles des femmes afin de s'intégrer dans le système économique a négligé tout l'aspect des rapports hommes-femmes (Young, 1993). En d'autres mots, les critiques féministes vont reprochés le fait que les femmes soient considérées comme un ensemble homogène en faisant abstraction aux contextes, aux castes, aux ethnies ou aux classes (Rathgeber, 1994). On reproche aussi à cette première approche de ne pas remettre en question les structures de pouvoir existantes, ni les sources et la nature de la domination des femmes (Bacqué et Biewener, 2015). D'autres parts, la sphère privée est négligée au profit de la sphère publique (Lévy, Andrew, 1995). En ce sens, en plus d'intégrer le marché du travail, les femmes doivent toujours assumer

leurs tâches quotidiennes ce qui engendre une surcharge importante de travail (Ordioni, 2005). À la lumière de ces lourdes critiques, d'autres modèles de développement verront le jour.

WAD

En deuxième lieu, en réaction à l'approche WID et à la théorie de la modernisation, l'approche Women in development (WAD) prendra une place prédominante dans les relations internationales au courant des années 1970. Sous-jacents à certains principes élaborés par les défenseurs de la théorie de la dépendance, Rathgeber (1994) rappelle que l'approche WAD vise à reconnaître la place des femmes dans les sociétés du Sud en allant au-delà de leur simple intégration dans le système de marché. Autrement dit, cette approche postule que les femmes ont toujours été parties intégrantes au processus de développement et que l'étude des relations entre les femmes et lesdits processus de développement prescrit par les pays occidentaux est dorénavant plus pertinente, que le fait de proposer des stratégies d'intégration uniquement.

Toutefois, bien que plus critique que l'approche WID, cette seconde vision ne parvient pas à proposer des solutions permettant de renverser le pouvoir de subordination des femmes (Rathgeber, 1994). Les critiques relatives à l'approche WAD postulent que ce sont les inégalités entre les classes et les structures internationales qui sont responsables de l'exclusion des femmes et que les politiques du Nord, dans leurs ensembles, minent les conditions des gens du Sud, hommes comme femmes (Bacqué et Biewener, 2015). En misant encore une fois davantage sur les facteurs productifs, cette approche néglige par le fait même les facteurs contextuels liés aux rôles de la femme dans les ménages ou encore leurs rôles reproductifs (Dagenais, Piché, 1994).

GAD

En troisième lieu, dans les années 1990, un tournant important survient dans la façon de concevoir les relations sociétales. Les critiques féministes du Nord et du Sud vont bouleverser la vision que proposent les modèles précédents de développement. L'approche « Genre et développement » tant à combler le manque critiqué dans les années précédentes en proposant d'étudier de manière holistique la façon dont sont construites les relations de genres. Cette approche ne propose pas d'étudier la question de genre en distinguant les hommes des femmes, mais s'intéresse plutôt aux transformations des rapports sociaux plus égalitaires. On vise l'intégration des préoccupations autant des hommes que des femmes. La mise en valeur des principes d'égalité entre les sexes par l'empowerment des femmes et des hommes dans la population et les activités de développement est dorénavant centrale (Rathgeber, 1994). L'application

d'une telle approche se doit de considérer autant les besoins pratiques des femmes que ses intérêts stratégiques. Les besoins pratiques des femmes peuvent être définis par les conditions de vie en générale. Les intérêts stratégiques, quant à eux, font référence aux intérêts à long terme pour permettre l'amélioration de leur situation. En visant une telle approche de développement qui vise l'autonomie des femmes, il est possible d'obtenir plus de pouvoir et ainsi accéder non plus seulement à l'autonomie financière, mais ultérieure aussi politique. Dans les circonstances, la femme est présentée comme une « actrice et agente du changement » à part entière (Rathgeber, 1994 :85).

2.1.2 Formes d'empowerment

Dans la section précédente, nous avons présenté l'évolution des approches d'empowerment des femmes et nous pouvons observer que les efforts et les objectifs en ce qui a trait à la notion d'empowerment des femmes ont changé continuellement. Dans la section qui suit, nous tacherons de montrer comment les agences multilatérales et bilatérales d'aide et leurs partenaires du Sud ont influencé le concept de l'empowerment. Notion centrale dans la rhétorique de développement international, l'empowerment s'est vu détourné de son sens premier (Calvès 2014). En effet, c'est au détriment d'une vision transformatrice des inégalités structurelles que les institutions ont mis de l'avant l'insuffisante intégration économique de la femme au processus de développement (Bacqué et Biewener, 2015). Voici maintenant trois formes d'empowerment tirées de l'œuvre de Bacqué et Biewener qui représentent les idéaux types de chaque période ciblée.

Tableau 3: Résumé des idéaux types de Bacqué et Biewener (2015) en incluant les auteurs visités selon chaque forme d'empowerment

Forme d'empowerment	Caractéristiques	Auteurs visités
Forme radicale 1970	<ul style="list-style-type: none"> • Visées transformatrices • Remonte aux pratiques de conscientisation initiée par Paulo Freire • Suivi de l'approche « community organizing » caractérisée par le travail terrain, la patience, la ruse et l'action directe, non violente et ludique par Paul Alinsky • Lutttes féministes : revendiquant les enjeux entourant la libéralisation des femmes, les questions raciales, les droits des homosexuel(les), l'identités régionales ou encore écologiques • L'enjeu est de dépasser l'attitude victimisante et de donner aux femmes un « pouvoir de », un « pouvoir 	Tilman et Grootaers (2000), Bacqué et Biewener (2015), Foucault et de Rowlands (1995), Srilatha Batliwala (1993), Calvès, 2009, Molyneux (1981)

	<p>intérieur » et un « pouvoir avec » pour contrer le « pouvoir sur » des hommes (Foucault et de Rowlands, 1995)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Projet social transformateur • Remet en cause les bases structurantes du système capitaliste et le pouvoir de la femme au sein de celui-ci 	
Forme sociale-libérale 1990	<ul style="list-style-type: none"> • Ne remet pas en question les bases structurantes du système, mais reconnaît tout de même les inégalités sociales • Axée sur la maximisation des intérêts individuels. • L'empowerment est l'augmentation des actifs et des capacités des pauvres (Narayan, 2004, 18) • Focus sur pleine participation dans des conditions d'égalité dans toutes les sphères de la société (Nations unies, 1995, § 13) • L'empowerment est l'extension de la liberté de choix et d'action (Nations unies, 1995, § 13) • Les femmes du Tiers Monde sont perçues comme une catégorie homogène et monolithique sans considérer la diversité des rapports de pouvoir 	<p>Parpart (2002), Narayan (2004), Calvès (2009), Oxaal, Baden (1997), Beddington et alii (2007), Cornwall, Brock (2005), Bacqué et Biewener (2015), (Nations unies, 1995 ;13)</p>
Forme néolibérale 2000	<ul style="list-style-type: none"> • L'empowerment est présentée par les organismes internationaux comme un moyen d'augmenter l'efficacité et la productivité tout en maintenant le <i>statu quo</i> (Parpart, 2002). • Approche rationnelle pour créer un environnement favorable au marché. • Ne questionne pas les sources mêmes d'inégalité • L'exercice d'empowerment est utilisé pour soulager les maux découlant des inégalités sociales et pérenniser le modèle dominant. • Outils de gestion de la pauvreté et des inégalités (Bacqué et Biewener, 2015) 	<p>Parpart (2002), Bacqué et Biewener (2015)</p>

Forme radicale d'empowerment

Débutons par la forme radicale de l'empowerment, laquelle nous allons présenter comme respectant le plus les fondements mêmes de notre philosophie de recherche.

Pour présenter les bases fondatrices de l'empowerment comme pratique axée sur la transformation sociale, nous devons d'abord remonter aux pratiques de conscientisation initiée par Paulo Freire, au Brésil. Selon cette approche, connu aussi par la Pédagogie des Opprimés, « la libération passe par une

transformation du regard porté sur sa condition et sur la construction progressive d'une autre image de soi » (Tilman et Grootaers, 2000 : 3).

D'autre part, le travail de Paul Alinsky initié dans un quartier pauvre de Chicago au tournant des années 1930 sera aussi reconnu comme important dans l'exercice de l'empowerment. Son approche connue sous le nom de « community organizing » est caractérisée par le travail terrain, la patience, la ruse et l'action directe, non violente et ludique. L'essence même de cette approche propose une prise en charge des citoyens concernés par une problématique et non pas d'une dépendance de ceux-ci envers une entité externe (Bacqué et Biewener, 2015 : 31).

Ensuite arrivent les luttes féministes. Ce sont elles qui vont promouvoir plus largement le concept dans les années 1970 en revendiquant dans l'ensemble les enjeux entourant la libéralisation des femmes, les questions raciales, les droits des homosexuel(les), l'identité régionale ou encore écologique. C'est à cette approche que l'on se réfère lorsqu'on fait référence à la forme radicale de l'empowerment. On dénonce la subordination des femmes dans des formes instituées et dans des formes intériorisées (Tilman et Grootaers, 2000, Bacqué et Biewener, 2015). L'enjeu est de dépasser l'attitude victimisante et de donner aux femmes un « pouvoir de », un « pouvoir intérieur » et un « pouvoir avec » pour contrer le « pouvoir sur » des hommes (Tilman et Grootaers, 2000, Bacqué et Biewener, 2015). En se basant sur les travaux de Foucault et de Rowlands (1995) sur le pouvoir, le courant féministe va déterminer quatre formes de pouvoir. L'énumération qui suit est tirée de l'article de Tilman et Grootaers (2000).

1- Le « **pouvoir sur** » renvoi à l'emprise qu'a un individu ou un groupe sur des domaines de la réalité, faisant passer d'un état que l'on subit, **d'un statut de subordination, de dépendance, de soumission**, à une position de plus grande maîtrise d'un contexte. Il s'agit ici de l'exercice effectif d'un pouvoir.

2- Le « **pouvoir de** » renvoie à la **capacité pour un individu et/ou un collectif de prendre des décisions**, de se mettre en route, de résoudre des problèmes ou de mener des actions. Il s'agit ici de la capacité à agir dans laquelle les dimensions intellectuelle et motivationnelle occupent une place essentielle.

3- Le « pouvoir intérieur » renvoie à l'image de soi, l'estime de soi. Il s'agit ici du « capital » de la confiance en soi qui permet à l'individu d'oser vouloir des changements pour lui et pour les autres et de s'imaginer en mesure d'influencer sa vie.

4- Le « **pouvoir avec** » renvoie à la mise en œuvre des valeurs de solidarité et à leur traduction dans la vie d'un collectif. Il s'agit ici de la **capacité de créer un « nous » se percevant comme acteur social à part entière.**

Enfin, l'empowerment, comme l'activiste et chercheur indien Srilatha Batliwala (1993) le définit, représente un processus de relations de pouvoir. Dans cette lancée, les féministes croient qu'il est possible de transformer les formes de pouvoir qu'en agissant sur trois fronts, soit en « remettant en cause l'idéologie qui justifie les inégalités (comme les rapports sociaux de sexe ou la caste), en changeant les modalités d'accès et de contrôle des ressources économiques, naturelles et intellectuelles et en transformant les institutions et les structures qui renforcent et maintiennent les rapports de pouvoir existants (telles que la famille, l'État, le marché, l'éducation ou les médias)» (Calvès, 2009). À cet égard, Molyneux (1981) fait la distinction entre les intérêts pratiques et stratégiques des femmes. D'une part, nous pouvons inclure les intérêts tels que se loger, se nourrir, se vêtir ou se soigner. D'autres parts, les intérêts d'ordre stratégiques vont davantage s'intéresser à la position des femmes dans la société. En d'autres mots, selon une approche radicale le projet social est transformateur et remet en cause non seulement les bases structurantes du système capitaliste, mais surtout la place et le pouvoir de la femme au sein de celui-ci. Ainsi, l'empowerment est liée aux intérêts stratégiques de la femme (tirée du mémoire de Émilie Kaiser, 2015).

Forme Sociale-libérale

Jugées trop radicales, les approches d'empowerment initiées par les féministes des pays du Sud au tournant des années 1990, ne seront pas soutenues par les gouvernements ou les agences multi et bilatérales de développement (Parpart, 2002). Dans un contexte d'après-guerre, ce sont les institutions internationales de régulations qui vont teinter la définition de l'empowerment. Selon cette perspective, on ne remet pas en question les bases structurantes de notre système, mais on reconnaît tout de même les inégalités sociales. Dans les années 1990, le concept va faire son entrée dans le vocabulaire et l'agenda politique de l'Organisation des Nations Unies. Son envol se base sur le renforcement du pouvoir,

« l’empowerment des femmes et leur pleine participation dans des conditions d’égalité dans toutes les sphères de la société, incluant la participation aux processus de décision et l’accès au pouvoir, sont fondamentales pour l’obtention de l’égalité, du développement et de la paix » (Nations unies, 1995 : 13). Au travers des années, l’empowerment des femmes devient une notion « politiquement correctes » dont les organismes internationaux, du moins sur le plan des énoncés discursifs, ne peuvent se passer (Calvès, 2009). En 2002, la Banque mondiale indique que, dans son sens le plus général, l’empowerment est l’extension de la liberté de choix et d’action (Nations unies, 1995 :13). L’empowerment est l’augmentation des actifs et des capacités des pauvres leur permettant de participer, de négocier, d’influencer, de contrôler et de tenir pour responsables les institutions qui conditionnent leurs vies » (Narayan, 2004 : 18).

La place centrale accordée à l’empowerment dans la rhétorique de l’ère post-Consensus de Washington sur la lutte contre la pauvreté va rapidement se refléter dans les politiques et programmes mis en place dans les pays du Sud (Calvès, 2009). Rapidement, l’enthousiasme initial pour l’adoption du concept d’empowerment par les organisations internationales de développement laisse planer un profond mécontentement. Des critiques virulentes vont émergées, autant sur le plan épistémologique qu’opérationnel, que d’un point de vue de ses valeurs véhiculées et de sa finalité (Calvès, 2009). Sa définition vague et polysémique laisse place à l’émergence de politiques et d’objectifs tout aussi vagues les rendant difficilement réalisables sur le terrain (Oxaal, Baden, 1997 et Beddington et alii, 2007).

En somme, les institutions internationales créent un concept accrocheur aux contours flous qui devient « hégémonique » et incontestable (Cornwal, Brock, 2005). Or, cette cooptation du terme dans le discours dominant sur le développement s’est accompagnée d’une individualisation de la notion de pouvoir. L’empowerment fait dès lors référence aux capacités individuelles et au statut (Calvès, 2009). On passe de l’empowerment « libérateur » à l’empowerment « libéral » axée sur la maximisation des intérêts individuels (Bacqué et Biewener, 2015). Les critiques des féministes postcoloniales vont aussi condamner l’essentialisme qui caractérise les approches institutionnalisées d’empowerment des femmes. Selon cette approche libérale, les femmes du Tiers Monde sont perçues comme une catégorie monolithique sans considérer la diversité entre les rapports de pouvoir.

Forme néolibérale

C'est dorénavant la notion même de l'empowerment qui est questionnée. En ce sens, comme Parpart (2002) l'a si bien dit, l'empowerment est présentée par les organismes internationaux comme un moyen d'augmenter l'efficacité et la productivité tout en maintenant le *statu quo* (Parpart, 2002). Il n'est plus question de transformations sociales soucieuses du sort des pauvres, mais plutôt une approche rationnelle pour créer un environnement favorable au marché. Les sources mêmes des inégalités ne sont donc plus questionnées. L'exercice d'empowerment est utilisé pour soulager les maux découlant des inégalités sociales et pérenniser le modèle dominant. Bacqué et Bierwener vont dire que la « notion d'empowerment est donc mobilisé comme outils de gestion de la pauvreté et des inégalités pour permettre aux individus d'exercer et de prendre des décisions rationnelles conformes aux valeurs de proscrit une économie de marché » (Bacqué et Biewener, 2015 : 96).

2.1.2.1 Conclusion

À la lumière de ce qui précède, le besoin de se situer au travers de ce panorama complexe que représente la notion d'empowerment devient urgent. Entachée par un lourd passé, cette notion est aujourd'hui largement critiquée, voire même reniée par certains auteurs. Ceci dit, pour le présent travail, il est important de noter que nous avons volontairement choisi de mobiliser le terme empowerment bien que celui-ci ne fasse point l'unanimité dans la théorie comme dans la pratique. Or, en adoptant un regard critique, nous croyons qu'il est possible de naviguer dans ces eaux houleuses. D'autres parts, pour des raisons pratiques, puisqu'il semble qu'aucun consensus n'ai été réalisé concernant le fait d'utiliser ou de bannir la notion d'empowerment, il conviendra de s'y référer pour profiter du maximum de littérature au sujet des organisations dont la mission vise l'empowerment des femmes. Or, n'oublions pas que nous voulons mettre en valeur son volet transformateur et pour ce faire nous choisissons de raviver l'approche radicale de l'empowerment.

2.1.3 Organisations à but social

Dans la section qui suit, nous tenterons de présenter un portrait général de l'environnement dans lequel les organisations évoluent. Notre regard portera surtout sur la façon dont les organisations à but social peuvent influencer des projets qui visent l'empowerment des femmes dans un contexte de pauvreté. Nous définirons une organisation comme des « groupements humains, ordonnés rationnellement, en vue d'objectifs déterminés, caractérisés par la division du travail, du pouvoir, des responsabilités des réseaux

de communication planifiés, un contrôle de l'ensemble, pour ne pas dévier des objectifs prévus, maintenir et améliorer l'efficacité et la survie de l'organisation (Ninacs, 2003).

Dans une perspective générale, les idéaux types libérales et néo-libérales d'empowerment ont mené à questionner le rôle de l'état et la planification institutionnelle concernant les questions d'égalité entre les genres (Bacqué et Biewener, 2015 ; Oxaal et Baden, 1997). Cette dérive de la notion d'empowerment vers une perspective individuelle aura pour conséquence de mettre davantage l'accent sur l'entrepreneuriat et l'autonomie individuelle au lieu de redonner une place à la coopération et influencer les structures de pouvoir en place. Cette vision libérale d'un État non interventionniste est cohérente avec le système capitaliste qui donne une place prédominante aux forces du marché (Young, 1993). Ceci étant dit, plusieurs mouvements sociaux tels que le réseau d'activistes *Development Alternatives for women in New Era* (DAWN) ont rappeler l'impératif de trouver des solutions de types « grass roots ». Évoquant l'importance des impacts négatifs des politiques de développement internationales issues de logiques « top down », ces activistes ont effectué un tournant vers des projets émanant de la base, misant sur l'empowerment collectif plutôt qu'individualiste (Oxaal et Baden, 1997). C'est donc en réaction à des frustrations résultantes des programmes et des idéologies libérales aux tendances individualistes que plusieurs organisations à but social issues de la société civile ont fait valoir leur vocation pour des projets collectifs et communautaires.

Bien que les organisations jouent un rôle important dans le développement de pratiques d'empowerment, leurs impacts peuvent aussi être négatifs surtout si l'on ne considère pas comme fondamentale l'idée selon laquelle l'empowerment est processus qui doit émaner des gens concernés. En ce sens, il semble incontournable de rappeler que l'on ne peut pas forcer l'empowerment des femmes en créant uniquement une entité ou une agence externe dont les membres n'ont pas nécessairement été conscientisés à la réalité terrain. L'idée selon laquelle une entité extérieure puisse planifier l'empowerment est contre les fondements mêmes de cette notion (Oxaal et Baden, 1997). Cela suggère en effet une approche « top down » et bien évidemment les besoins recensés par les planificateurs peuvent être différents de ceux évoqués par les individus concernés (Wierenga, 1994, cité par Oxaal et Baden, 1997). L'étude d'Oxaal et Baden (1997) rappelle que promouvoir des initiatives d'empowerment ne mène pas nécessairement à l'« empowerment » et que la planification « top down » peut résulter en un exercice de « pouvoir sur » au détriment du « pouvoir avec » (Oxaal et Baden, 1997 ; Guérin, 2006).

Toujours est-il, l'organisation peut jouer un rôle de support externe et mener à bien un processus d'empowerment et c'est selon cette perspective que nous tenterons d'étudier notre problématique qui tente de comprendre l'importance des interactions entre les organisations dont la mission vise l'empowerment des femmes.

L'architecture de l'organisation peut prendre différentes formes et se manifester sous l'impulsion de différentes parties prenantes. Les différents auteurs de l'« aide » peuvent être issues de l'État, d'Agences internationales, d'entreprises privées, d'organisations non-gouvernementales (ONG) ou encore de la société civile. L'organisation à but social peut ainsi être présentée comme un intermédiaire ou encore un outil de soutien permettant de donner une voie et garantir des ressources à des femmes dans le besoin (Oxaal et Baden, 1997). Suivant cette logique, l'organisation peut servir de vecteur pour la génération et dissémination de connaissances utiles, ce qui rappelle que les frontières organisationnelles ne devraient pas se limiter à l'entité en soi (Lathinen, 2013, Nonaka, 1994, Parent, Roy et St-Jacques, 2007). Pour appuyer cet argument, l'analyse de Le Bossé et Lavallé (1993) met en évidence le fait que l'empowerment, selon une perspective communautaire, devient un processus au moment où il y a interaction entre les parties prenantes. La coopération, la synergie et la circulation de l'information doivent se baser sur les forces disponibles sur le terrain (Parent, Roy et St-Jacques, 2007). Cet exercice d'empowerment est le résultat de la participation active dans les sphères politiques et sociales des personnes concernées (Longpré, Forté et al. 1998). Les plans individuels, psychologiques, organisationnels et politiques viennent aussi enrichir la notion d'empowerment et sont tous complémentaires au volet communautaire de la société.

Sans vouloir limiter notre analyse à l'étude des organisations non-gouvernementales (ONG), nous croyons toutefois pertinent de soulever quelques points centraux. En fait, les ONG occupent une place importante dans le panorama de l'aide et du développement international. Comme l'a présenté Audet (2016) son mode de fonctionnement peut être présenté comme étant une forme d'association qui est volontaire, sous l'autorité d'un conseil d'administration et qui est fondée sur une mission. Liés à la vente ou à la prestation d'un service, la mission d'une ONG est souvent teintée par son volet social, celui-ci souvent mandaté à réduire les inégalités dans le monde (Audet, 2016). En théorie, une ONG se veut une entité indépendante politiquement et financièrement. Son but premier est non lucratif et est d'accordance avec la notion d'intérêts publics et collectifs (Audet, 2016).

Tableau 4: Caractéristiques d'une organisation non-gouvernementale

Organisations non-gouvernementales	Auteurs visités
<ul style="list-style-type: none"> • ONG occupe une place importante dans le panorama des organisations à but social • Mode de fonctionnement d'une ONG : <ul style="list-style-type: none"> ○ Forme d'association volontaire, sous l'autorité d'un conseil d'administration et qui est fondée sur une mission ○ Se veut une entité indépendante politiquement et financièrement. • Son but premier est non lucratif et est d'accordance avec la notion d'intérêts publics et collectifs 	Audet (2016), Ninacs (2003), Oxaal et Baden (1997)

Ceci étant dit, certains facteurs peuvent alimenter le doute vis-à-vis des caractéristiques d'indépendances présentées ici-haut. Notamment, le fait qu'une ONG puisse être financée majoritairement par le gouvernement ou encore par des fonds provenant d'une idéologie religieuse pourrait en effet laisser croire que ceux-ci ont un parti pris (Audet, 2016). Assujetties aux politiques publiques ou à des formes de pouvoirs externes, elles sont souvent contraintes à compétitionner entre-elles pour obtenir des ressources altérant potentiellement leurs missions initiales (Audet, 2016).

2.1.3.1 Organisations dont la mission vise l'empowerment des femmes

Nombreuses sont les organisations qui visent l'empowerment des femmes qui reconnaissent que les femmes sont source de vitalité économique en Afrique et dénoncent le fait que la discrimination compromet trop souvent leurs chances (OXFAM, 2015; ONU, 2017; OMI, 2004). Oxfam va rappeler que les jeunes et les femmes représentent un grand potentiel de développement bien que ces groupes puissent être particulièrement vulnérables (Rapport annuel OXFAM, 2015-2016). Selon ces dires, lorsque les femmes des pays dit « en développement » gèrent les revenus de leur ménage, elles en consacrent une grande part à la nutrition, à la santé et à l'éducation de leurs enfants, améliorant ainsi les chances de leur famille de s'affranchir de la pauvreté (Rapport annuel OXFAM, 2015-2016). En dépit de tous les efforts engagés depuis des décennies, l'organisation des Nations Unis a décriée récemment que nombreuse sont les femmes en Afrique qui font face à des conditions de travail précaires, ayant peu de capital et peu de possibilités de promotions (ONU, 2017). La Banque Mondiale affirme en plus que ce sont près de 767

millions d'hommes, de femmes et d'enfants, soit un peu plus de 10% des êtres humains qui ne disposent pas plus que 1,90\$ par jour (en parité du pouvoir d'achat) (Jeune Afrique, 2016).

Dans la partie suivante, nous présenterons quelques cas particuliers d'organisations ou de regroupement d'organisations en Afrique de l'est. Notre intérêt pour l'Afrique de l'est se justifie par le fait que notre étude de cas se déroulera au Rwanda. Plus particulièrement, nous présenterons des organisations qui luttent pour l'amélioration des conditions socioéconomiques, la santé reproductive et l'augmentation des capacités des femmes en contexte de pauvreté.

Prenons le cas de *Capacity building to Women Cross Border Traders in Tanzania*. Cette organisation travail de concert avec le *Trade and Market East Africa* (TMEA) et la chambre des commerces (TWCC) afin d'augmenter les capacités des femmes commerçantes du pays. L'objectif est d'encourager l'utilisation de canaux formels pour permettre aux femmes commerçantes d'augmenter leur revenu, mais surtout augmenter leurs connaissances relatives à l'exportation de bien dans un environnement sécuritaire. C'est par l'entremise de projets types « training » concernant les règles, les bénéfices de la régularisation ou encore des différentes opportunités de commerces que les parties prenantes sont en mesure d'identifier les contraintes existantes qui limite les femmes commerçantes et d'y adresser des solutions adaptées.

Encore plus concrètement, une initiative fut réalisée sous le groupe indépendant tanzanien qui forme *The Foundation for Civil Society* (FCS). Fondée en 2002, FCS est une compagnie non lucrative qui regroupe des partenaires au niveau national, international et gouvernemental. Ils ont mis sur pied un projet voulant faciliter le commerce aux frontières de Horohoro dans la région de Tanga près des frontières kenyanes. Leur projet a permis d'augmenter les capacités des femmes commerçantes entre autres au niveau de la formalisation des petites entreprises. Les participantes ont alors intégré des pratiques telles que l'enregistrement du certificat de licence TIN, légitimant ainsi ses activités. Ils ont aussi réussi à rendre les routes commerçantes plus sécuritaires et plus stables. De plus, l'utilisation de technologies telles que des groupes *WhatsApp* est dorénavant utilisée et ils facilitent la connexion entre les membres en plus de faciliter l'accès (Site officiel FCS, 2018).

Une autre organisation travaille de concert avec les femmes afin qu'elles puissent bénéficier d'un commerce sécuritaire en Afrique de l'Est. L'organisation autonome : *The Gender Institute* est active depuis 2008 et leur mission se définit par l'augmentation des capacités et des connaissances relatives au milieu

des affaires, du management ou encore de la publicité. C'est dans une optique « bottom up » que l'organisation discute des défis auxquelles font face les femmes issues de l'Afrique de l'Est afin d'y identifier des solutions qui s'adressent directement à elles. Dans cette mesure, les membres de *The Gender Institute* mettent sur pied différentes activités qui demandent une participation active de toutes les parties prenantes (Site officiel TGNP, 2018). Cette ouverture pour la création d'espace de partage et de dialogue qu'offre l'organisation permet aux femmes de bénéficier d'un plus grand réseau d'acteurs et d'y bâtir des opportunités de partenariats tout en encourageant l'apprentissage sous forme de séminaires entre autres. L'idée est de discuter d'enjeux concrets et de tenter de trouver des solutions complémentaires à celles qui existent déjà. Cette idée est d'accordance avec une approche dynamique de transfert que nous verrons plus en détail dans la section suivante concernant le transfert de connaissances. Selon cette approche, il est question de réaliser un diagnostic de la situation actuelle afin de profiter des atouts et des ressources déjà en place (Parent, Roy et St-Jacques, 2007). Pour reprendre les grandes lignes issues de l'approche dynamique définie par Parent et al. (2007) : le système, c'est-à-dire tout regroupement d'individus ou d'organisations, possède des connaissances et des besoins. Il faut développer les capacités de génération, de dissémination, d'absorption et d'adaptation et remettre en question pour qu'il y ait transfert de connaissances utiles et efficace (Parent, Roy et St-Jacques, 2007, Lemire et al., INSPQ, 2009).

Plusieurs autres organisations peuvent être présentées afin de mettre en lumière l'idée de collaboration entre les différents partenaires qui luttent pour la même cause. Des organisations de type « parapluie » jouent aussi un rôle déterminant afin de rassembler les efforts et encourager une collaboration entre les membres. Par exemple, le collectif ProFemme/ Twese Hamwe tente de promouvoir la consultation et le partage de l'information entre les membres de l'association située Rwanda. Leurs objectifs se définissent par le fait de renforcer et de bâtir la capacité des membres par la mise en valeur du réseautage. D'autres parts, ils veulent consolider les efforts des groupes oeuvrant pour l'égalité entre les genres et assurer la justice économique des femmes (Site officiel ProFemmes/Twese Hamwe, 2018).

Ce panorama d'organisations de tailles et de statuts juridiques multiples permet de montrer l'étendue des actions qui sont mises en place afin d'aider les femmes à s'émanciper autant au niveau individuel que collectif. Bien que ce portrait soit restreint, nous pouvons toutefois constater que l'idée de consolider les efforts est bien présente dans la culture organisationnelle de plusieurs groupes impliqués dans le développement de projets qui visent l'empowerment des femmes. À cet égard, l'Association rwandaise des Veuves du Génocide (AVEGA), a clairement insisté sur le principe qui stipule que « *Unity makes*

strength » et sont convaincu que c’est par la mise en commun et la coordination des efforts que les missions sociales tels que les enjeux relatifs au bien être des femmes peuvent être atteintes (AVEGA, 2018).

2.1.3.2 Contexte de pauvreté

Dans cette section, nous proposons de mettre en lumière certains facteurs pouvant expliquer en partie le contexte de pauvreté auxquels sont confrontées nombreuses familles et plus particulièrement ceux qui impactent directement les femmes. Bien que non exhaustif, ceux-ci peuvent aider à comprendre l’environnement dans lequel notre recherche se situe.

Tableau 5: Résumé de certains facteurs explicatifs d’un contexte de pauvreté en Afrique

Facteurs explicatifs	Auteurs visités
<ul style="list-style-type: none"> - Mariage précoce, - Versement de la dot (avantage financier pour les hommes), - Droit foncier et grossesses précoces 	Ordioni (2005), UNICEF (2001, 2003), OMI (2003)
<ul style="list-style-type: none"> - Privations de liberté, de possibilité et d’opportunité 	OMI (2003), Rapport annuel OXFAM (2015-2016)
<ul style="list-style-type: none"> - Bas niveau de scolarisation 	Lange (2001), OIM (2003), Ordioni (2005)
<ul style="list-style-type: none"> - Mutilation génitale 	Ordioni (2005), UNICEF (2003)

La pauvreté a longtemps été définie selon le revenu monétaire (OMI, 2003). Le seuil de pauvreté était basé sur le calcul des personnes vivant avec un revenu de moins d’un dollar par jour. Dorénavant, il est difficile de définir le concept de pauvreté. En réalité, plusieurs acteurs affirment qu’il existe plusieurs types de pauvreté. Par exemple, nous pouvons parler de pauvreté d’ordre social, monétaire ou encore juridique. La pauvreté est aussi une question de privation des possibilités de choix et d’opportunités qui permettraient à une personne de mener une vie décente (OMI, 2003). Comme il fut affirmé par Sen. A. (2003) « aucun concept de pauvreté ne peut être satisfaisant s’il ne tient pas compte des désavantages qui découlent de l’exclusion des possibilités dont jouissent les autres ». C’est donc dire que la prise en considération des droits, mais aussi des différents contextes dans les stratégies de réduction de la pauvreté est fondamentale.

La déclaration du Président Paul Biya du Cameroun au Sommet mondial sur le développement social, tenu à Copenhague du 6 au 12 mars 1995, souligne cette considération : « Le développement social demeure la finalité de toute croissance économique véritable. C'est une question d'équité, une exigence de solidarité nationale. Mais c'est aussi une condition essentielle pour le maintien de la paix, de l'harmonie et de la cohésion sociales, sans lesquelles il n'y a ni développement ni progrès³ » (Paul A.E., 2001 tiré du guide produit par l'Organisation pour les Migrations Internationales, 2003)

L'organisation pour les Migrations Internationales met en perspective un volet de la pauvreté qui fut formulé et validé lors de la quatrième Conférence mondiale sur les femmes tenue à Beijing en 1995. Pour faire progresser les objectifs de l'égalité, de la paix et du développement, on reconnaît dorénavant l'enjeu entourant la féminisation de la pauvreté (OMI, 2003). Rappelons que les femmes représentent 80% de la population la plus pauvre du monde, ce chiffrant ainsi à près de 600 millions et un milliard de personnes (OMI, 2003). La pauvreté des femmes peut être légitimée par les systèmes comme le patriarcat, les lois consacrant les inégalités d'accès à la propriété et au pouvoir économique, à la culture, à l'histoire et à la politique. L'enjeu de la féminisation de la pauvreté doit être perçues comme un problème de développement et non seulement comme un problème de subordination (OMI, 2003). D'ordre général, lors de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED, 2014), il fut établi qu'en dépit de la « croissance économique relativement dynamique de l'Afrique au cours de la dernière décennie, plusieurs pays du continent sont confrontés à d'énormes difficultés de développement, comme l'insécurité alimentaire, un taux de chômage élevé, la pauvreté et les inégalités, mais aussi la dépendance aux produits de bases, l'absence de transformation économique et la dégradation de l'environnement » (CNUCED, 2014).

Plus concrètement, voici l'élaboration de certains facteurs en lien avec la féminisation de la pauvreté. D'abord, bien que plusieurs pays africains aient instauré un âge minimal pour le mariage, il est souvent reconnu symboliquement sans toutefois être respecté légalement. Les conséquences relatives aux mariages précoces et forcés peuvent être étudiées à plusieurs niveaux. D'une part, l'imposition de relations sexuelles forcées et la privation de liberté ont des conséquences majeures en termes de santé. Par exemple, les grossesses précoces constituent en soi le premier risque de mortalité pour les filles de 15 à 19 ans (UNICEF, 2001). D'autres parts, le mariage précoce a aussi un impact sur le droit à l'instruction

³ Paul A.E., La prévention des conflits en Afrique centrale, Prospective pour une culture de paix, Ed. Karthara, Paris, 2001, p.79.

des femmes. Les femmes ayant fréquenté l'école pour plus de 7 ans se marient en moyenne 4 ans plus tard et ont 2,2 fois moins d'enfants que les femmes n'ayant pas fréquenté l'école (UNICEF, 2001). En ce sens, l'Afrique subsaharienne a le taux de scolarisation le moins élevé des pays dits « en développement » et selon Lange (2001) les filles ont moins de chance que les garçons d'être inscrites à l'école. Selon l'Organisation pour les Migrations Internationales (2003), les femmes constituent 60 % des 980 millions d'adultes analphabètes et le taux de scolarisation des filles au niveau primaire est de 13 % plus bas que celui des garçons.

Ajoutons que le mariage est aussi une façon de contrôler les avantages financiers quand il donne lieu au versement de la dot (Ordioni, 2005). Ceci étant dit, on peut clairement voir que dans certaines circonstances, le mariage précoce peut représenter un frein quant à l'émancipation de la femme sur le plan personnel, collectif et juridique. Dans le même ordre d'idées, dans plusieurs situations, le mari représente le chef de famille exclusif et possède l'autorité parentale à tous les niveaux limitant pour ainsi dire la capacité des femmes à prendre des décisions relatives à sa vie (Ordioni, 2005). Dans certains cas, la femme ne dispose d'aucun droit ni de recours en cas de divorces. Dans le cas d'un décès du père, la garde va automatiquement à la famille paternelle (Ibid, 2005).

Le droit foncier peut aussi avoir un lourd impact sur le pouvoir que possède femme. Souvent elles ne possèdent qu'un droit d'usufruit sur la terre de leur époux (Ordioni, 2005). De ce fait, les épouses sont exclues des dispositions successorales excluant les femmes de l'héritage.

D'autres parts, les femmes qui sont victimes de mutilations génitales sont sujettes à garder de lourdes séquelles physiques et psychologiques. Malgré l'interdiction de cette pratique dans de nombreux pays (Burkina-Faso, Côte d'Ivoire, Bénin, Tanzanie...), les victimes sont encore nombreuses chaque année. En Afrique, toujours selon UNICEF (2003) le nombre de femmes menacées par cette pratique s'élève entre 100 et 130 millions de femmes.

Les facteurs explicatifs soulevés précédemment représentent un portrait non exhaustif qui peut en partie expliquer le contexte de pauvreté dans lequel sont soumises des familles entières et plus particulièrement les inégalités qui discriminent lourdement le pouvoir d'agir des femmes. Les travaux de Qureshi et al. (2017) postulent que le partage de connaissance est un élément central pour réduire les inégalités et réduire la pauvreté. Ces auteurs font référence aux mécanismes syncrétiques pour parler des activités qui ont pour but de concilier différentes cultures, croyances ou cultes. C'est entre autres par la création d'espace de partage pour l'action, l'observation et la réflexion au sein des communautés qu'il est possible de dépasser les frontières internes et externes (Qureshi et al., 2017). Les auteurs soulignent

toutefois que plusieurs « *community setting* » en contexte de pauvreté sont sujet à entraver des processus de partage. Plus précisément, ces frontières internes (disparités entre les genres, classes, castes...) ou encore externes (perspectives, langages, religions, identités communes...) sont reconnues comme étant plus « rigides » dans les communautés où le niveau de disparité entre les membres est plus grand (Qureshi et al., 2017). C'est pour cette raison que les auteurs proposent d'impliquer des agents modérateurs, ceux-ci capable d'établir ou de solidifier des liens interdépendants entre communautés afin de réconcilier et d'unifier des perspectives et des pratiques déjà établies.

2.1.3.3 Empowerment des femmes et pratiques sociales

Dans la partie qui suit, nous tenterons de mettre en lumière des pratiques sociales qui tentent de promouvoir l'empowerment des femmes dans un contexte de pauvreté. À noter qu'il serait insensé de vouloir effectuer un panorama complet des initiatives d'empowerment existantes. Rattachées à un contexte donné et à un moment donné, les initiatives d'empowerment sont toutes uniques en soi. En ce sens, Wierenga (1994) rappelle que les transformations liées à l'empowerment des femmes devraient être perçues comme un processus continu plutôt que représentant un but fixe à atteindre. Bien que les initiatives d'empowerment demandent à être étudiées au cas par cas, nous pouvons toutefois tenter de présenter les grandes lignes de trois pratiques d'empowerment. Ce faisant, il sera pertinent de soulever les facteurs positifs, mais aussi de mettre en lumière les aspects qui ont parfois été négligés concernant d'une part la microfinance, la santé reproductive des femmes ainsi que le commerce transfrontalier de petite échelle. À noter que pour exposer les types d'initiatives d'empowerment suivantes, nous limiterons notre regard au contexte africain et plus particulièrement à celui de l'Afrique subsaharienne.

Tableau 6: Résumé des auteurs visités pour les pratiques sociales d'empowerment des femmes

Pratiques sociales d'empowerment des femmes	Aspects positifs	Aspects négatifs	Auteurs visités
Microfinance	<ul style="list-style-type: none"> • Plus de mobilité sociale • Filet social pour les populations marginalisées • L'organisation en groupe facilite la création d'espace de prise de parole et peut favoriser l'action collective au détriment de l'isolation et le travail en silo • Groupes auto-organisés communément appelés <i>Self help</i> peuvent mener à l'empowerment des femmes • Instrument d'aide efficace et de réduction des risques auxquelles les femmes sont exposées (OIM, 2003) 	<ul style="list-style-type: none"> • Outils de subordination aux politiques néolibérales • Surtravail des femmes • Désengagement de l'état • Surendettement • Prêts accordés aux femmes, mais contrôlés par les hommes 	Servet (2006), État de la campagne du sommet du microcrédit, rapport (2006), Servet (1997) cité par Marius-Gnanou (2006), Servet (2010), Fernando (2006), Bacqué et Biewener (2015), Guérin (2006), Fouillet, (2006), Adjamagbo et Guillaume (2001, 2000), OIM (2003)
Santé reproductive de la femme	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôle sur la destinée des femmes • Diminuer la mortalité infantile • Permettre aux femmes de faire des choix sur leur propre vie • Améliorer l'accessibilité des femmes à un plus haut niveau de scolarité • Équilibrage entre les genres 	<ul style="list-style-type: none"> • Bouleversement des relations entre les genres peut créer des conflits • Instrumentalisation de la santé reproductive des femmes par les lobbys pour contrôle des populations 	OMS (1995, 2009), Boserup (1995) : tiré de Adjamagbo et Guillaume (2001).
Commerce transfrontalier de petite échelle	<ul style="list-style-type: none"> • Vendre les surplus de leurs productions, réduction des pertes • Possibilité de se procurer des denrées indisponibles ou rares d'un côté ou de l'autre des frontières • Prix abordables • Regroupement en coopérative permet lieu d'échange, soutien et protection de ses pairs • Collection des taxes si commerce légale 	<ul style="list-style-type: none"> • Obstacles bureaucratiques et administratifs pouvant décourager • Disparité dans la capacité à avoir accès aux ressources • Mauvaise gouvernance (corruption et faiblesse de l'État) peut limiter les chances de réussite des projets de regroupement (mouvements coopératifs) 	International Alert (2015), Banque Mondiale (2011), Morisho (2014), The Gender Institute; page web TGNP.org (2018), Capacity building to Women Cross Border Traders in Tanzania (2018), The Foundation for Civil Society (FCS) (2016-2018)

2.1.3.3.1 Microfinance

Peu connu au début des années 1990, le microcrédit fut rapidement présenté comme un outil parmi les plus efficaces pour éradiquer la pauvreté, pour assurer un développement local ou encore pour favoriser l'empowerment des femmes (Servet, 2006). Dans les années 2005, alors qu'il y a plus de 3000 institutions de microcrédit desservant 113 millions de clients, ont calculé que parmi ces clients, 84% sont des femmes (État de la campagne du sommet du microcrédit, rapport 2006 : 2). La définition retenue pour expliquer la microfinance est caractérisée par « le faible montant des opérations, la proximité non seulement spatiale, mais aussi mentale et sociale entre les organisations et sa population cible, et la pauvreté supposée des clientes ou l'exclusion qu'elles ou ils subissent » (Servet, 1997 cité par Marius-Gnanou, 2006). Sous ce même chapeau sont regroupés plusieurs autres modèles que le service de crédit, par exemple l'épargne, les assurances, les transferts (Servet, 2010). Nous nous intéresserons davantage au microcrédit comme service de microfinance.

Bien que cette pratique ait créé un grand enthousiasme auprès des fervents néolibéralismes, plusieurs auteurs tels que Jean- Michel Servet ont incité sur le fait que cet outil soit une incitation à la mise au travail par l'auto-emploi et constituait par le fait même un moyen insidieux de démanteler les politiques d'aide aux chômeurs et aux personnes démunies dans les zones les plus marginalisées. Cette critique met aussi en lumière le fait que dans plusieurs circonstances, ce sont les femmes qui en ont subi les plus grands effets en alourdissant entre autres les tâches familiales sans pour autant leur donner plus de pouvoir (Fernando, 2006). Des recherches ont pu montrer les limites de la microfinance, par exemple en chiffrant que seulement 1% des 92 millions d'emprunteurs aient profité de retombées financières rentables (Fernando, 2010). Il est dès lors nécessaire de considérer plus en profondeur les impacts de la microfinance avant de crier victoire. Il est aussi pertinent de rappeler que la microfinance ne peut être réalisée contre l'État. Comme nous l'avons mentionné, pour que la microfinance soit inscrite dans une logique de solidarité, il faut qu'elle contribue à la lutte contre l'exclusion financière. Et le fait que l'État se soit retiré de l'aide accordé aux personnes dans le besoin constitue un enjeu d'exclusion majeure (Servet, 2010). Trois approches de la microfinance ont été étudiées par Linda Mayoux, consultante indépendante dans le domaine de la microfinance. La description des trois approches est tirée de l'œuvre de Bacqué et Biewener (2015).

- La première vise l'autosuffisance financière. Caractérisée comme essentiellement individualiste, elle peut conduire qu'à l'empowerment économique des femmes. Selon cette perspective, les femmes représentent un groupe d'emprunteurs fiables, car elles vont dépenser leurs avoirs en priorité pour la protection de leur famille. De plus, elles sont considérées comme « sous-exploitées » selon une logique croissanciste de l'économie de marché (Bacqué et Biewener, 2015).
- La deuxième approche vise quant à elle à réduire la pauvreté en élaborant davantage sur de vastes programmes de développement communautaires intégrés. Un accent est aussi mis sur l'amélioration du bien-être individuel, la réduction de la vulnérabilité et un meilleur accès aux services sociaux.
- La troisième approche, qui s'inscrit davantage dans une logique d'empowerment des femmes en proclamant que la microfinance répond au besoin pratique immédiat des agents concernés, soit des femmes pauvres ou des travailleuses informelles. On peut dire que cette troisième approche a pour objectif l'empowerment des femmes au niveau politique et social, car elle mène à la participation et la mobilisation politique et sociale (Bacqué et Biewener, 2015).

L'élaboration de trois aspects positifs de la microfinance permettra de cibler l'angle par laquelle nous tenterons d'étudier cette première approche. D'abord, il est reconnu que la microfinance puisse améliorer d'une part la mobilité des emprunteurs. Ce point est considérable surtout lorsqu'il permet à des groupes d'avoir accès à une plus grande liberté et donc des opportunités nouvelles. D'autres parts, l'approche collective de la microfinance peut aussi se révéler positive dans l'optique où l'organisation en groupe facilite la création d'espace de prise de parole et peut favoriser l'action collective au détriment de l'isolation et le travail en silo (Guérin, 2006 ; Fouillet, 2006). Si le groupe est conformément soutenu, cela peut aussi mener à augmenter l'estime de soi et les capacités des bénéficiaires (Guérin, 2006). Les groupes auto-organisés communément appelés *Self help* en anglais sont aussi à l'origine de pratique émancipatrice qui mène, dans certains cas, à l'empowerment. Tout compte fait, bien que la microfinance ne puisse, à elle seule, prétendre renverser l'ordre établie, celle que des décennies de luttes féministes n'ont pas réussi à changer, cette pratique demeure un potentiel filet de sécurité pour des populations les plus démunies et peut aussi représenter de nouvelles brèches d'opportunités. Ce que l'on doit garder en tête c'est l'idée contradictoire selon laquelle la microfinance puisse à la fois répondre à des exigences de rentabilité, de réduire la pauvreté et de promouvoir les changements sociaux (Fouillet, 2006). En sommes, bien que critiqué pour ne pas offrir d'autre option que de se subordonner aux exigences du marché, la microfinance, dans l'optique où elle est complémentaire à d'autres initiatives d'empowerment peut s'avérer garante de répondre à des besoins pratiques comme nous l'avons vue selon la troisième approche évoquée par Lyne Mayoux (Bacqué et Biewener, 2015).

2.1.3.3.2 Santé reproductive de la femme

Un second enjeu que nous aborderons est celui de la santé reproductive de la femme. Cet enjeu s'intéresse aux mécanismes de procréation et au fonctionnement de l'appareil reproducteur à tous les stades de la vie (OMS, 2018). Elle implique la possibilité d'avoir recours à une sexualité responsable, satisfaisante et sûre, en plus de mettre l'accent sur la liberté pour les femmes de choisir une méthode de régulation de la fécondité, efficace, abordable et accessible (OMS, 2018). La planification familiale et l'accès aux méthodes de contraception est essentielle si l'on veut assurer le bien-être et l'autonomie des femmes. Les initiatives d'empowerment relative à la santé reproductive des femmes conjuguent principalement la promotion des droits reproductifs et sexuels des femmes (OMS, 2009 ; Oxaal et Baden, 1997) et visent à dépasser le simple fait d'avoir accès à des ressources telles que les moyens de contraception. En remettant en cause l'oppression internalisée, il est alors possible pour les femmes de développer une estime de soi, directement connecté au *pouvoir avec* et de faire des choix conséquents concernant sa propre destinée. L'organisation mondiale sur la santé des femmes a fait promouvoir sa position lors de la quatrième conférence mondiale sur les femmes :

« The empowerment of women is a fundamental prerequisite for their health. This means promoting increased access for women to resources, education and employment and the protection and promotion of their human rights and fundamental freedoms so that they are enabled to make choices free from coercion or discrimination (WHO, 1995: 8). »

Plusieurs obstacles peuvent influencer la fréquentation des structures de soins et l'accessibilité des femmes aux services de santé. Par exemple l'éloignement des centres de santé, l'insuffisance des moyens de transport, mais aussi les coûts relatifs au frais d'hospitalisation et des médicaments (Adjamagbo et Guillaume, 2001). De plus, puisque dans plusieurs sociétés africaines l'homme est le principal pourvoyeur d'argent dans la famille, le recours au soin médicaux vont requérir l'accord du mari (ibid, 2001). Si les femmes ont le devoir de s'occuper des enfants, cela ne signifie pas qu'elles ont une totale autonomie quant aux décisions qui traitent aux soins médicaux. D'autres parts, le niveau de scolarisation des femmes mariées accentue les problèmes de communication et limite la capacité des femmes à acquérir une plus grande autonomie sur leur santé dans le domaine de la reproduction. On peut même observer dans certaines situations qu'il est impossible de prescrire à une femme un moyen de contraception sans l'accord du mari (ibid, 2001). Des études montrent aussi que l'avortement provoqué est devenu une pratique courante (Guillaume, 2000).

En somme, de nombreuses agences internationales ont montré que l'amélioration de la santé de la reproduction en Afrique subsaharienne passe par un équilibre du pouvoir entre hommes et femmes. Il importe toutefois de ne pas instrumentaliser la santé reproductive de la femme comme un moyen de faire du lobby à des fins de contrôle de la population, comme l'ont critiqué l'Organisation *Women's Health movement* (Oxaal et Baden, 1997). Ceci dit, l'objectif aujourd'hui est de mieux connaître les enjeux qui sont susceptibles de changer les relations de pouvoir et les inégalités entre les genres. Il devient donc intéressant de chercher à comprendre quels sont les facteurs qui peuvent influencer les organisations dans le domaine social à privilégier un rapport homme-femme plus égalitaire (Boserup, 1995 : tiré de Adjamagbo et Guillaume (2001).

2.1.3.3.3 Le petit commerce transfrontalier

Le petit commerce transfrontalier⁴ joue un rôle considérable dans la région des Grands Lacs où des biens sont échangés entre la République Démocratique du Congo, le Rwanda, l'Ouganda et le Burundi (Alerte Internationale, 2012). En absence d'autres options économiques, cette activité risquée constitue la principale source de revenus pour plus de 45 000 commerçants (Alerte Internationale, 2012). Les risques sont liés surtout à la traversée à pied des frontières. Nous faisons référence ici aux vols ou la confiscation de produits, aux agressions physiques et psychologiques et à la prestation de taxes informelles par les agents des douanes (Alerte internationale, 2012). De plus, le manque de structures légales laisse ces femmes démunies de tout recours contre la justice. Ceci dit, ce type d'échange au niveau local permet à des millions de personnes d'avoir accès à des produits ou des denrées non disponibles chez eux, et ce, à un prix abordable en plus de réduire les pertes liées au surplus (Morisho, 2014 et Banque Mondiale, 2011). Ces liens commerciaux rappellent aussi l'importance de l'interdépendance économique ainsi que le rapprochement entre les populations longtemps divisées et méfiantes à l'égard de leurs voisins dû à des épisodes de conflits. Il faut mentionner que le petit commerce transfrontalier est largement dominé par les femmes, totalisant 74% de l'ensemble des commerçants selon Alerte Internationale (2012). Mentionnons que les femmes sont confrontées à plusieurs défis de tailles : elles possèdent un faible capital de départ, font généralement la vente de biens qui génèrent peu de revenu, en plus d'être souvent harcelées, agressées ou encore volées lors de la traversée.

⁴ Définition tirée du Rapport de « International Alert » (2012) : le petit commerce transfrontalier représente toute activité transfrontalière commerciale génératrice de revenus dont la valeur des transactions journalières ne dépasse pas 100 dollars américain (USD) par commerçant.

Ceci dit, plusieurs organisations luttent pour améliorer les conditions des femmes petites commerçantes transfrontalières (FPCTs) autant d'un point de vue personnel que collectif. En tenant compte des travaux réalisés à ce sujet, les « solutions » les plus souvent proposées afin de permettre aux femmes commerçantes de s'émanciper sont⁵ :

- 1- réduire les obstacles bureaucratiques pour les petits commerçants transfrontaliers,
- 2- disposer d'un statut légal pour la collection des taxes et la transparence,
- 3- augmenter les infrastructures aux frontières,
- 4- améliorer l'information et les savoirs liées aux commerces,
- 5- encourager le regroupement des femmes en coopérative afin d'être soutenues par une structure juridique légale et par conséquent jouir d'une reconnaissance et de la sécurité nationale⁶.

2.1.4 Conclusion

En conclusion de cette première partie sur l'empowerment, tâchons de rappeler que l'empowerment est un processus qui requière une évolution de la situation d'un état de « disempowerment » jusqu'à un état d'« empowerment » (Ninacs, 2005). En d'autres mots, sur le plan individuel et collectif, un individu sera capable d'agir en fonction de ses propres choix selon quatre niveaux soient : la participation, la compétence technique, l'estime de soi et la conscience critique (Ninacs, 2005). Dans cet ordre idée et afin d'introduire la seconde section de notre revue de littérature, il sera pertinent de montrer comment les interactions entre les organisations peuvent influencer l'empowerment. D'abord, Ninacs (2002) présente les réseaux comme des interconnexions de personnes physiques ou morales. Autrement dit, au sein de l'interconnexion d'organisations, il semblerait qu'il soit possible d'atteindre des objectifs qui ne pourraient être atteints sans le réseau. Ceci étant dit, en travaillant de façon concertée et en partenariat, on peut arriver à bâtir une chaîne d'interrelation solide (Ninacs, 2002). C'est dans cette perspective que notre problématique qui consiste à étudier l'importance des interactions entre les organisations dont la mission vise l'empowerment semble pertinente. Suivant cette logique, nous avons choisi une lentille particulière

⁵ Tirée des documents officiels de Réseaux des femmes pour le développement rurale (2016), International Alert (2015), Report WCBTs (2016)

⁶ L'intérêt de se regrouper en coopérative ou encore en associations de commerçant de type informel peut se traduire par le fait que les membres peuvent bénéficier de soutien financier de type microcrédit et de plates formes d'échange pour apprendre de l'expérience des autres membres (International Alert, 2012).

pour investiguer notre question de recherche, soit le transfert de connaissances dans le domaine social. Ceci nous amène à introduire la seconde section de notre revue de littérature qui tâchera de mettre en lumière le transfert de connaissances comme discipline multidisciplinaire afin de nous permettre de mieux comprendre son essence et sa pertinence pour la réalisation de notre travail de recherche.

2.2 Transfert de connaissances

Dans le but de bien saisir la lentille par laquelle on tente d'investiguer notre problématique, il convient de présenter les grandes lignes du champ disciplinaire du transfert de connaissances. Ceci dit, qui dit société de savoir, dit besoin de redonner une place centrale aux connaissances (Drucker 1968 ; Bell 1973 ; Toffler 1990). Certes, les connaissances représentent un atout incontournable et tout le monde semble reconnaître l'importance rattachée à son transfert ou son partage. Or, le mettre en pratique semble demander beaucoup d'énergie et de dévouement. L'idée c'est qu'à elles seules, les connaissances sont vides de sens et les retombées qui en découlent sont minimales. Tout comme la conclusion de plusieurs chercheurs dans le domaine, les connaissances sont inhérentes à un contexte donné et à un temps donné. Elles relèvent d'un patrimoine cognitif relatif à un individu (Jonnaert, 2005). Ainsi, sans stimulation, elles sont susceptibles de tomber dans l'oubli. Comme Bierly et al. (2000) l'on si bien évoqué, « le succès d'une organisation ne se mesure pas à la quantité de connaissances qu'elle possède, mais plutôt à la manière dont elle l'utilise ». Nous pouvons illustrer l'aspect dynamique et contextuel que représente l'exercice de transfert de connaissances en citant par exemple Olivier Dezutter, vice-doyen de la Faculté d'éducation à l'Université de Sherbrooke : « Comme le thé, le transfert des connaissances doit infuser dans un milieu favorable, ouvert. Comme le thé, il colore son environnement de manière irrémédiable. Et comme le thé, il faut le retirer avant qu'il ne dégage son amertume » (CLIPP, 2017).

Les défis que se traduisent par les efforts de transfert de connaissances sont nombreux et complexes. D'une part, incapables de maîtriser l'entièreté des savoirs, les êtres humains cherchent à « clusteriser » ou à organiser les connaissances dans l'optique de les rendre « utilisables ». Tout comme on tente de mettre de l'ordre dans notre bibliothèque ou notre penderie, l'idée de faire de l'ordre dans notre tête a pour but de faciliter l'utilisation, l'accessibilité et l'utilité de nos avoirs ou de nos savoirs. Or, traduire tout le savoir original de l'homme semble être une opération mentale infinie. Cela revient à chercher à extraire le « bon » de quelques choses dont les frontières sont poreuses et abstraites. En ce sens, depuis son origine

et malgré les efforts pour en faire la gestion, la définition de la connaissance est polysémique et floue. On remarque que les connaissances tacites, c'est-à-dire celles qui émanent de la tête des gens, échappent trop souvent aux pratiques de gestions, même celles tributaires de la fine pointe technologique. Elles voyagent ainsi dans une nébuleuse d'idées abstraites, rendant leur utilisation plus difficile encore.

La partie qui suit n'a pas la prétention de faire la recension complète des écrits concernant la discipline vaste et complexe que représente le transfert de connaissances. Loin de là l'idée de montrer le chemin, ni de prescrire une méthode gagnante. Or, nous ne pourrions pas faire abstraction au fait que l'évolution contemporaine des écrits concernant le transfert de connaissances tend à démontrer que le transfert unilatéral est dorénavant désuet. Une des raisons majeures expliquant cette dérive vers des approches plus inclusives et dynamiques est que le transfert hiérarchique et statique ne permettrait pas de prendre en considération et de bénéficier des contextes dynamiques dans lequel les organisations naviguent. En effet, on constate que l'organisation interagit au sein d'un environnement en constant changement et qu'elle participe non seulement à la gestion des connaissances, mais aussi à sa création (Nonaka, 1994). Ceci dit, dans la partie qui suit, nous tâcherons de présenter les différentes approches de transfert, n'excluant pas le transfert unilatéral, et d'en présenter leurs intérêts et leurs défis.

2.2.1 Définitions de connaissance

Dans un premier temps, nous tenterons de bien définir ce que l'on entend par la notion de connaissance. D'abord, les connaissances sont des informations disponibles qui ont un caractère de nouveauté pour les personnes et les organisations à qui elles sont destinées. Elles sont donc construites par les personnes elles-mêmes, tout au long de leurs expériences (Jonnaert, 2005). Nous pouvons penser aux résultats de recherche, à des guides de prévention, à différentes méthodes de travail, ou encore à des innovations de tout genre (Roy et al, 1995). Issues de la perception ou de l'expérience, elles sont acquises dans les circonstances et par des moyens divers et elles sont conservées en mémoire par différents processus (Piaget, 1970). Elles peuvent être concrètes ou abstraites, en passant par des formes aussi diversifier qu'un objet, un fait, des concepts, ou encore des idées ou des notions permettant de désigner ou de rendre intelligibles ces différentes catégories (Teiger et Laville, 1989). À l'inverse de l'information, qui se transpose telle quelle dans les écrits, les connaissances, lorsqu'elles sont échangées ne se reproduisent pas nécessairement telles quelles (Jonnaert, 2005). Aussi, à la différence de l'information, qui peut être

vue comme un flux de messages non réflexif et figé dans un cadre précis, la connaissance fait référence, quant à elle, à un réseau de croyances et d'adhésions individuelles qui émerge de ce flux (Machlup, 1983 et Dretske, 1981). L'information est donc un moyen permettant de découvrir et de construire la connaissance, celle-ci indissociable à l'action humaine. Dans la littérature courante, il y a une distinction entre les connaissances explicites et tacites. Voici donc l'énumération de caractéristiques clés qui font l'unanimité chez un nombre important d'auteurs.

D'abord, les connaissances explicites sont reconnues comme étant formelles et plus faciles à transférer sous forme codifiée et formalisées sans qu'elles perdent leur intégrité (Harvey, 2010). Ce type de connaissances dites digitales peut être recensées et entreposées dans les librairies, les archives, les bases de données et plus encore (Nonaka, 1996). À l'opposé, les connaissances tacites sont définies comme étant personnelles, rattachées à un contexte et incorporées dans la mémoire des individus (Baumard, 1999 ; Tsoukas and Vladimirou, 2001). En ce sens, en adoptant la perspective constructiviste de « savoir comme processus » (knowing as a process perspective) (Empson, 2001), Polanyi propose que nous « connaissons plus que ce que nous pouvons dire » (Polanyi, 1966, p. 4). Dans cette logique, en vue de transférer ou créer des connaissances tacites, il devient essentiel de valoriser l'interaction physique. En effet, les défis qui ont trait à la systématisation des connaissances d'ordre tacites sont parfois insurmontables (Ambrosini, 2001). La nature idiosyncrasique rend effectivement plus difficile le transfert de connaissances tacites (Argote, 1999). Afin de bien saisir les propriétés de chacun des connaissances tacites et explicites, le tableau 7 propose d'énumérer les termes les plus couramment utilisés pour les définir selon Ballay (2002) ainsi que leurs propriétés et fonctions selon Dalkir (2005).

Tableau 7: Propriétés relatives aux connaissances tacites et explicites

	Connaissance tacites	Connaissances explicites
Termes courants	<ul style="list-style-type: none"> - Expérience - Savoir-faire - Intuitions - Mémoire - Oral - Socialisation - Informel - Subjectivité - Réseaux - Groupes 	<ul style="list-style-type: none"> - Savoir - Information - Concepts - Documents - Écrits - Extériorisation - Formel - Objectivité - Hiérarchie - Structures
Propriétés et fonctions	<ul style="list-style-type: none"> - Capacité d'adaptation et d'ajustement à des situations nouvelles et exceptionnelles - Expertise, savoir-faire, savoir-pourquoi - Capacité à collaborer, à partager une vision et à transmettre la culture - Coaching et mentorat individuel pour transférer le savoir lié à l'expérience 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacité à diffuser, à reproduire, à accéder et à récolter à travers l'organisation - Capacité à enseigner et à former - Capacité à organiser, schématiser et à traduire une vision dans une mission, une déclaration ou ligne de conduite opérationnelle - Transfert des connaissances à travers les produits, services et procédures

Source : Balllay (2002) :18 ; traduction libre de Dalkir (2005) :8 (tirée du mémoire de Martine Renaud, 2008)

Plusieurs auteurs s'entendent pour dire que les connaissances tacites représentent plus de 70% de la connaissance d'un individu et conséquemment d'une organisation (Dalkir, 2005 ; Jacob et Pariat, 2000). Son transfert devient donc un enjeu de première ligne autant à des fins concurrentielles, afin d'atteindre ses objectifs sociaux ou autres. Dalkir va même jusqu'à affirmer que seulement 15% à 20% des connaissances tacites sont capturées, codifiées ou rendues accessibles d'une quelconque façon (Dalkir, 2005). Ceci rappelle que ce n'est pas l'entièreté des connaissances d'ordre tacites qui sont transférables. En effet, l'idée selon laquelle les connaissances tacites sont un construit social rappelle que chaque individu est détenteur d'habiletés techniques et interpersonnelles (Cook and Brown, 1999 ; Nonaka and Takeuchi, 1995) et aussi d'une synergie de groupe (Polanyi, 1966). Nous faisons référence au « savoir-comment » ou le *Know-how* en anglais pour parler de connaissances tacites (Brown and Duguid, 2001). Plusieurs auteurs s'entendent pour affirmer que les connaissances tacites forment le *background* nécessaire pour interpréter et développer les connaissances explicites. Dans la même logique, puisque les connaissances

tacites alimentent la capacité d'agir (know-how) des individus, celles-ci sont essentielles à l'action et la prise de décision (Ermine, 2006).

2.2.2 Transfert de connaissances comme discipline

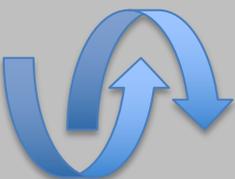
D'abord et avant tout pour comprendre la logique derrière l'avènement de la pratique connue surtout sous la forme de transfert, mais aussi synonyme à partage, échange ou mobilisation des connaissances, nous proposons un bref retour en arrière. En ce sens, le champ disciplinaire de la gestion des connaissances apparaît dans les années 1990. Ce dernier que l'on connaît aussi sous le nom de *Knowledge management*, peut être défini par « le domaine d'étude qui cherche à créer de la valeur pour les organisations en favorisant l'innovation et la réutilisation des savoirs appropriés dans une situation donnée. On y parvient en organisant systématiquement les dimensions humaines, technologiques et procédurales d'une organisation de façon à soutenir la création, le partage et l'application des connaissances » (Site officiel CEFRIO, 2018).

Bien que la notion de transfert de connaissances comme pratiques à la gestion des connaissances puisse varier selon les domaines d'interventions, un constat est fait autour du fait que le transfert de connaissance est un processus. Celui-ci peut être effectué de différentes façons, entre autres par un transfert de type « générique-récepteur », c'est-à-dire unidirectionnelles, ou encore par un échange que l'on définit comme étant mutuel (Harvey, 2012). Dans la section qui suit, nous proposons de passer en revue trois catégories d'approches qui ont été recensées par un nombre important d'auteurs. Nous élaborerons d'abord sur les approches unidirectionnelles, ensuite bidirectionnelles et finalement nous verrons de manière plus détaillée les approches dynamiques. À noter que nous parlerons de la génération et la dissémination de connaissances « utiles » en évitant la notion de « bonnes pratiques » qui ne permet pas de redonner sens aux contextes et aux conjonctures organisationnels qui sont susceptibles de modifier les critères attribués à une « bonne » ou une « mauvaise » pratique (Leonard-Barton 1995, Brown and Duguid 1998, Davenport and Prusak 1998).

Avant de poursuivre, rappelons que pour des raisons pratiques nous utiliserons de manière équivalente les termes : partage, échange, mobilisation et transfert de connaissances. Ceux-ci sont mobilisés de façon interchangeable dans plusieurs situations et ils servent souvent à se définir mutuellement (Wang and Noe, 2010 : 117). Bien que, selon certains auteurs, les notions de partage et d'échange représenteraient mieux

le volet interactif du transfert, il n'en demeure pas moins que le terme transfert demeure celui le plus couramment utilisé à l'échelle internationale, et ce, dans différents milieux (Graham, 2006).

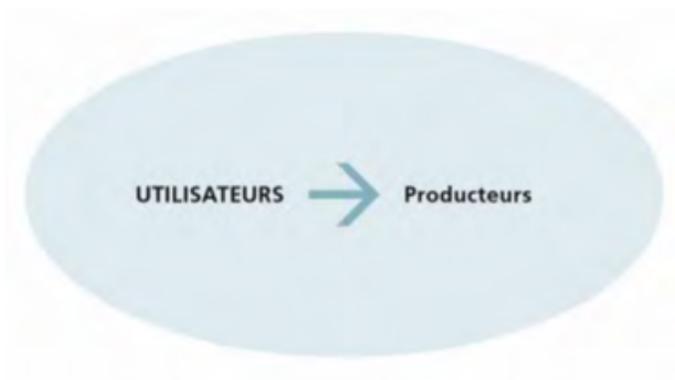
Tableau 8: Approches retenues, leurs différents modèles et les auteurs visités

Approches	Modèles choisis	Auteurs visités
<p>Approche unidirectionnelle</p> 	<p>1- Modèle de Szulanski (1996) ou « science push » : basé sur l'apport de la science</p> <hr/> <p>Caractéristiques communes des modèles unidirectionnels :</p> <ul style="list-style-type: none"> → Modèle unilatéral et « top down » → Postule qu'une connaissance utile sera acquise par l'utilisateur → Passation de la connaissance du générateur au à l'utilisateur 	<p>Landry, Amara et Lamari (2000), Denis et al. (2004), Szulanski (1996), Chini, 2004</p>
<p>Approche bidirectionnelle</p> 	<p>2- Modèle « problem solving » : Basé sur le besoin des utilisateurs</p> <hr/> <p>Caractéristiques communes des modèles bidirectionnels :</p> <ul style="list-style-type: none"> → Aller- retour entre producteurs et utilisateurs → Prise en considération des besoins spécifiques des utilisateurs → Encourage participation des utilisateurs depuis le début 	<p>Huberman et Gather-Thurer (1991), INSPQ (2009)</p>
<p>Approche dynamique</p> 	<p>3- Modèle de transfert en spirale (Nonaka et Takeuchi, 1995) : basé sur la conversion des connaissances tacites et explicites</p> <p>4- Modèle de Dagenais (Dagenais et al., 2007) : basé sur les capacités</p> <p>5- Modèle de Lahtinen (2013) : basé sur les réseaux inter-organisationnels</p> <hr/> <p>Caractéristiques communes des modèles dynamiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> → Collaboration entre parties prenantes durant toutes les étapes (Production, diffusion et appropriation) → Aller-retour fréquent entre producteurs et utilisateurs → Savoir expérientiel des utilisateurs est valorisé (utilisateur devient producteur et créateur de connaissances. 	<p>Dagenais, Robert (2012), Lemire, Souffez et Laurendeau (2009), INSPQ (2009), Nonaka et Takeuchi (1994,1995), Parent et al. (2007), Raymond, Robert, Desmarais et Leclerc (2009), Foss and Pedersen (2002, p. 54), Lahtinen (2013), Orlikowski (2002), Lemire et al., INSPQ (2009)</p>

2.2.2.1 Approches de transfert de connaissance unidirectionnelles

D'abord, l'approche linéaire ou unidirectionnelle propose un transfert de type top-down, c'est-à-dire d'un producteur de connaissances vers un utilisateur sans qu'il y ait d'échange à proprement parler. Les chercheurs vont utiliser une telle approche dans l'optique de faire avancer la science, d'où son appellation courante « Science Push ». Selon cette approche on postule qu'une connaissance de grande qualité sera éventuellement utilisée sans intervention spécifique (Landry, Amara et Lamari, 2000). Souvent, ce type de transfert unidirectionnel passe du monde de la science à celui de l'intervention à l'inverse de l'approche bidirectionnelle, qui sous-entend que c'est l'utilisateur qui formule une demande de recherche pour résoudre un problème (Denis et al. 2004).

Figure 1: Modèle simple de transfert de connaissances unidirectionnel



Source INSPQ (2009)

Figure 2: Modèle de Szulanski (1996) de transfert de connaissances unidirectionnel



Source Roy et al., (1995) : 9

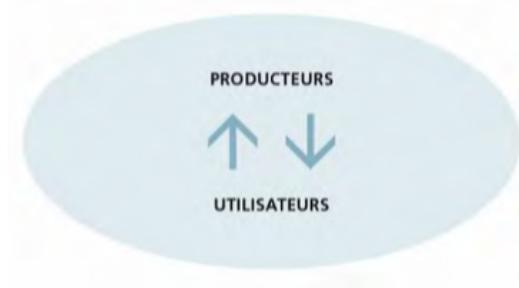
Ce modèle peut prendre différentes formes selon les domaines d'interventions où il est appliqué.

Le modèle retenu met l'accent sur la passation de la connaissance du générateur à l'utilisateur, mais fait mention d'un tiers parti qui joue le rôle de médiateurs. Le principe de courtage permet de recenser les besoins du milieu dans lequel il y a transfert en plus d'aider à mieux connaître les connaissances existantes sur le terrain. Pour représenter l'approche unidirectionnelle, nous pouvons faire appel au modèle de Szulanski (1996) qui propose, tout comme d'autres modèles linéaires, un passage entre un émetteur (source de la connaissance) et un récepteur (destinataire de la connaissance) dans un contexte déterminé (Chini, 2004). Selon ce modèle, quatre étapes peuvent être recensées. D'abord, il y a l'étape de l'initiation, c'est-à-dire lorsque le destinataire perçoit que la source veut lui transmettre une connaissance. Ensuite vient l'étape d'adaptation de la connaissance ensuite celle de la traduction. En dernier lieu, il est question de l'assimilation de la connaissance par le destinataire (récepteur) (Chini, 2004). Deux phases peuvent être critiques lors du processus. D'une part, au moment de la codification, soit la traduction de la connaissance par la source, et d'autres parts celle du décryptage, soit son assimilation par le destinataire. Bien que ce modèle soit simple dans son ensemble, il représente un processus linéaire qui place l'émetteur en première ligne et cela peut potentiellement brimer les besoins réels du récepteur ou limité le niveau de participation des publics cibles.

2.2.2.2 Approches bidirectionnelles ou Demand Pull

D'autres part, l'approche bidirectionnelle de transfert de connaissances inclut l'importance du processus d'échange entre les chercheurs et l'utilisateur, en particulier au niveau de l'identification des besoins et de la prise en compte des préoccupations des utilisateurs (Faye, Lortie et Desmarais, 2007). En ce sens, c'est par la prise en considération des besoins spécifiques d'un groupe d'acteurs que le processus de création des connaissances est mis en œuvre. Cette approche montre que l'utilisation des résultats de recherches est plus accrue lorsqu'il y a des réponses concrètes qui sont proposées et que les utilisateurs ont participé depuis le début à la recherche (Huberman et Gather-Thurer, 1991, INSPQ, 2009, Faye, Lortie et Desmarais, 2007). Le flux des connaissances peut donc être caractérisé comme étant alternatif, continu et progressif (Faye, Lortie et Desmarais, 2007).

Figure 3: Modèle général de transfert de connaissances bidirectionnel



Source INSPQ (2009)

2.2.2.3 Approches dynamiques

Finalement, un troisième groupe de modèles de transfert peut être soulevé. Nous parlons alors des modèles issus de l'approche dynamique qui tentent de présenter l'ensemble du contexte social dans lequel s'inscrit le processus de transfert. À ce niveau, l'accent est mis sur la collaboration entre chercheurs, décideurs et intervenants autant pendant les étapes de production, de diffusion que d'appropriations des connaissances (Dagenais, Robert, 2012, Faye, Lortie et Desmarais, 2007). Les différents modèles d'échange qui s'inscrivent dans cette logique proposent des allers-retours plus ou moins fréquents entre les producteurs et les utilisateurs potentiels, et ce, tout au long de la recherche et de son application. Les modèles sont donc complexifiés par la prise en considération du savoir expérientiel des utilisateurs, ceux-ci deviennent alors des coproducteurs de la connaissance, c'est-à-dire qu'il participe au processus de création et de transfert (Lemire, Souffez et Laurendeau, 2009). Comme il fut mentionné précédemment, on peut constater que la tendance actuelle tend à montrer la pertinence de l'approche dynamique de transfert de connaissances. Ceci dit, nous avons bénéficié d'une littérature très riche concernant le transfert dynamique et avons choisie d'exposer de manière détaillée les caractéristiques de trois modèles dynamiques. Toutefois, nous ne voulons pas proposer qu'il y ait effectivement une prédominance de ce type d'interaction dans la réalité.

Tableau 9: Résumé des modèles issus de l'approche dynamique

Modèles de l'approche dynamique	Caractéristiques	Auteurs
Modèle de transfert en spirale	<ul style="list-style-type: none"> - Interaction entre les savoirs expérientiels et théoriques - Outils de transfert des connaissances tacites et explicite appeler : conversion des connaissances - 4 modes de conversions : socialisation, l'extériorisation, l'intériorisation et combinaison. 	Nonaka et Takeuchi (1994)
Modèle dynamique de transfert de connaissances fondée sur les capacités	<ul style="list-style-type: none"> • S'appuie sur le rôle des organismes de concertation et de transfert • Stipule que le système possède des connaissances et qu'il faut développer (stimuler) ces acquis pour qu'il y ait génération, dissémination, absorption et adaptation des connaissances • Valorisation des connaissances existantes sur le terrain de pratique • Perspective systémique permet de reconnaître le transfert de connaissances comme processus • Les connaissances sont vues comme flux qui circule et se modifie avec le temps, tout comme les besoins qui évoluent • Transfert de connaissances qui s'effectue dans tous les sens • Connaissances doivent être adaptées aux différents contextes • Intérêt à tenter de comprendre les relations entre les contextes tout en intégrant les différentes perspectives 	Parent, Roy et St-Jacques (2007), Lemire, Souffez et Laurendeau (2009), Foss and Pedersen (2002 :54), Qureshi et al., 2017
Modèle de Lathinen	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des connaissances comme étant un exercice organisationnel • Activités d'apprentissages inter-organisationnelles au-delà des frontières et ce, en travaillant en réseaux • Objectif : maintenir la capacité d'innover et d'encourager une mentalité régionale • Renforce le partage des connaissances et l'apprentissage collaboratif au sein d'une organisation 	Lahtinen (2013)

En guise de rappel, les approches classiques, celles qui voyaient les connaissances comme des objets pouvant être transférées mécaniquement (unidirectionnelles par exemple), tendent à être remplacées plutôt par des modèles dynamiques. À l'inverse de la passation de la connaissance comme une représentation organisée et unidirectionnelle, les nouvelles approches en transfert de connaissances conçoivent de plus en plus le transfert comme un processus continu. Cette vision dynamique du transfert implique l'interaction plus ou moins fréquente entre plusieurs groupes d'acteurs oeuvrant dans des contextes sociopolitiques et des environnements organisationnels spécifiques et jouant tour à tour un rôle dans la production, le relais et l'utilisation des connaissances (Lemire, Souffez et Laurendeau, 2009, INSPQ, 2009). Nous avons choisi le modèle de Bogg (1992) pour illustrer les multiples parties prenantes impliquées dans un processus de transfert de connaissances dynamique.

Figure 4: Modèle général d'échange et de partage de connaissances dynamiques de Bogg (1992)



Source Guide pratique de l'UQAM, 2009

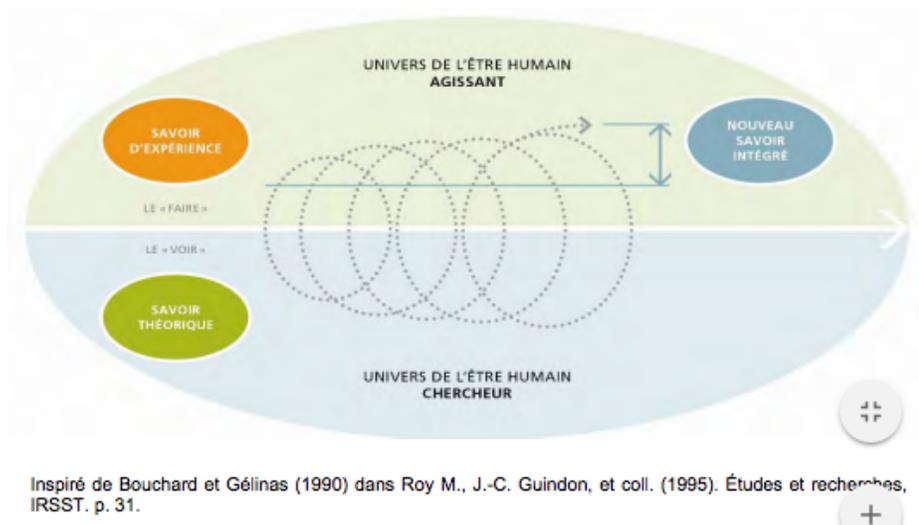
Or, bien que plusieurs auteurs s'accordent sur le fait que l'approche dynamique qui comprend une collaboration entre les chercheurs, intervenants, décideurs et les utilisateurs s'appliquent particulièrement bien en sciences sociales, où l'expérimentation est essentielle, il demeure risqué de généraliser et conclure que tous les contextes peuvent en bénéficier (Lemire, Souffez et Laurendeau, 2009, Landry, 2000). En effet, malgré la tendance académique actuelle vers des modèles de transfert

dynamiques et interactifs, certains ne sont pas cohérents avec la réalité sur le terrain. Dans la partie suivante, nous passerons en revue les trois modèles issus de l'approche dynamique afin de montrer l'étendue du champ disciplinaire, mais aussi faire ressortir des particularités propres aux pratiques dédiées au transfert dans le domaine social.

Pour ce qui a trait aux modèles de transfert en accordance avec l'approche dynamique, nous allons présenter le modèle de transfert en spirale de Nonaka et Takeuchi. Nous verrons par la suite comment ce modèle s'est complexifié à travers d'autres travaux de recherche en présentant le *Modèle Dynamique de transfert de connaissances fondées sur les capacités (DKTC)* de Parent, Roy et St-Jacques (2007). Finalement, nous présenterons une perspective qui élargie son champ d'action au-delà des frontières de l'organisation en accordant une importance de premier niveau aux réseaux inter-organisationnels et à l'interaction entre individus. Cette approche dynamique de Lahtinen est connue comme étant un modèle de gestion des connaissances sociales et locales.

2.2.2.3.1 Modèle de transfert en spirale

Figure 5: Le modèle de transfert en spirale



Source INSPQ (2009)

Le modèle de Nonaka et Takeuchi (1995) va tenter d'expliquer la création de la connaissance par un processus en spirale dans lequel interagissent des savoirs d'expériences et des savoirs théoriques. L'interaction entre les connaissances tacites et explicites est appelée conversion des connaissances et est reconnue comme étant un processus social et non pas individuel. Les quatre modes de conversions évoqués par Nonaka peuvent être recensés par la socialisation, l'extériorisation, l'intériorisation ainsi que la combinaison.

2.2.2.3.2 Modèle dynamique de transfert de connaissances fondée sur les capacités de Parent, Roy et St-Jacques (2007)

Figure 6: Modèle dynamique de transfert de connaissances fondée sur les capacités de Parent, Roy et St-Jacques (2007)



Parent, Roy et St-Jacques (2007)

Dans ce modèle tiré du travail dans le milieu de l'intervention sociale (Parent et al. 2007) l'auteur met de l'avant une proposition qui ouvre le champ des connaissances à celles des praticiens du terrain tout en minimisant l'apport des connaissances scientifiques. Sa proposition s'appuie sur le rôle des organismes de concertation et de transfert. Inspirée par le développement durable, le modèle en question suggère une valorisation des connaissances existantes sur le terrain de pratique (Parent et al. 2007).

Le *Modèle dynamique de transfert de connaissances fondées sur les capacités* (DKTC) de Parent, Roy et St-Jacques (2007) stipule que le système possède des connaissances et des besoins et qu'il faut développer les capacités de génération, de dissémination, d'absorption et d'adaptation et remises en question pour

qu'il y ait transfert (Parent, Roy et St-Jacques, 2007 ; INSPQ, 2009). On entend par « système » tout regroupement, pouvant aller de deux personnes, aux départements et à organisations. Par « capacité » nous entendons l'habileté ou le potentiel à réaliser une action (Raymond, Robert, Desmarais et Leclerc 2009). Cette perspective systémique permet de reconnaître le transfert de connaissances comme processus, mais aussi d'analyser les capacités que le système possède afin qu'un transfert puisse être réussi (Parent, Roy et St-Jacques, 2007).

Ce modèle offre une vision dynamique, où la connaissance n'est pas vue comme un « stock » transférable linéairement, mais plutôt comme un flux qui circule et se modifie avec le temps, tout comme les besoins qui évoluent. Toujours selon une approche DKTC, le transfert de connaissances est un processus dynamique qui s'effectue dans tous les sens. Il n'y a donc pas de hiérarchisation ni entre les producteurs de connaissances, ni entre les types de connaissances. Bien souvent, les utilisateurs et les praticiens possèdent un savoir particulier que les chercheurs n'ont pas par exemple, d'où la pertinence de puiser dans le système en soi (Parent et al., 2007).

De par la multitude et la complexité des contextes dans lesquels le transfert de connaissances peut être réalisé dans le domaine social, il y a un réel intérêt à tenter de comprendre les relations entre les contextes tout en intégrant les différentes perspectives. Foss and Pedersen (2002 : 54) suggère que le transfert ne signifie pas nécessairement une réplique complète des connaissances dans une nouvelle location, mais requiert plutôt une adaptation de la connaissance existante dans son contexte spécifique (Parent et al., 2007). En ce sens, le transfert de connaissances est vu comme un processus dynamique qui découle des interactions qui se produisent entre des acteurs qui tentent de comprendre, de traduire ou d'agir sur la réalité.

2.2.2.3.3 Modèle de transfert de connaissances sociales et locales de Lahtinen (2013)

Lahtinen propose à son tour une approche qui permet d'élargir le spectre d'analyse au-delà de la gestion des connaissances comme étant un exercice organisationnel. La gestion des connaissances locales et sociales permet dorénavant d'étudier les activités d'apprentissages inter- organisationnelles au-delà des frontières, et ce, en travaillant en réseaux (Lahtinen, 2013). L'objectif de la gestion des connaissances sociales et locales permet de promouvoir et maintenir la capacité d'innover et d'encourager une mentalité régionale qui renforce le partage des connaissances et l'apprentissage collaboratif au sein d'une

organisation (Lahtinen, 2013). Dans cet ordre d'idée, la création de connaissances et son partage sont deux volets interdépendants qui sont rendus possibles en exploitant des réseaux d'ordres opérationnel, stratégique ou encore personnel (Lahtinen, 2013). D'abord, la perspective opérationnelle permet de concrétiser le travail et les différents projets en cours. Ensuite, on parle de comprendre les différents défis et définir les objectifs lorsque nous travaillons avec des réseaux d'ordres stratégiques. Finalement, le partage au niveau personnel permet aux individus de développer leurs capacités professionnelles.

Ceci dit, selon la perspective de Lahtinen, le réseau est générateur de connaissances et pour tenter de comprendre ce processus dynamique il convient d'étudier l'importance des interactions entre les parties prenantes. Power et d'autres auteurs vont définir un réseau comme étant un espace pour développer des innovations où des idées, là où les pensées et les différents savoirs faire des membres participants sont partagées » (Lahtinen, 2013). Le réseau est donc un vecteur important pour Lahtinen qui défend que ce soit par l'interaction entre les individus, les communautés et les organisations que l'on apprend. Tout comme Orlikowski qui conçoit le rôle de l'action humaine comme étant un moteur dynamique de transfert (2002), Lahtinen ne perçoit pas les connaissances comme émanant d'un système rigide. Autrement dit, le savoir n'est donc ni statique ni stable (Dagenais et al. ; Lemire, Souffez et Laurendeau, 2009 ; Orlikowski, 2002). Il est plutôt la résultante d'une construction sociale qui est constituée et reconfigurée constamment par des acteurs engagés dans la pratique (Orlikowski, 2002). Pour reprendre les mots justes de Orlikowski, « *knowing is an ongoing social accomplishment, constituted and reconstituted in everyday practice* » (Orlikowski, 2002 : 6).

Pour conclure sur les différents modèles de transfert dynamiques, rappelons que ceux-ci regroupent les modèles les plus élaborés en termes de flux d'échanges. En ce sens, selon ces modèles, il y a nécessairement création de relations collaboratives entre les parties prenantes. Autrement dit, le réseau d'acteurs impliqués est diversifié et pro actif dans le processus de création, de diffusion et d'utilisation des connaissances. Cette approche propose que les connaissances soient le produit des interactions entre les acteurs des différents systèmes et les réseaux (milieux de travail, organismes de support, associations, professionnelles, universités, entrepreneurs). Bien que cohérent dans les écrits académiques, les défis liés au transfert de connaissances sont nombreux, qu'on soit en présence des logiques de transfert unidirectionnelles, bidirectionnelles ou dynamiques.

Dans la section suivante, nous passerons en revue des facteurs favorables au transfert ainsi que les barrières pouvant influencer le partage de connaissances. Cette section pourra nous éclairer sur la complexité de cette discipline qu'est le transfert des connaissances dans le domaine social afin d'en faire une analyse au meilleur de nos capacités. Or, bien que parfois complexe dans la pratique, rappelons que l'idée sous-jacente au champ disciplinaire du partage des connaissances se veut simple en soi : il est question de permettre aux connaissances utiles d'être mobilisées selon leurs pleins potentiels.

2.2.3 Facteurs favorables au transfert de connaissances

Tableau 10: Facteurs favorables au transfert de connaissances

Facteurs favorables	
Facteurs sociaux	<ul style="list-style-type: none"> • Opinion et implication des utilisateurs • Expertise, réputation individuelle ou communautaire • Congruence entre les besoins des utilisateurs et les changements proposés • Capacité d'absorption (Puranam et al., 2006; Volberda et al., 2010)
Facteurs organisationnels	<ul style="list-style-type: none"> • Espaces/ environnement propice aux échanges (disponibilité des ressources, charge de travail raisonnable) • Ouverture initiale de l'organisation quant à la culture de partage • Complémentarité entre les partenaires
Facteurs de cohésion	<ul style="list-style-type: none"> • Modes de présentations des résultats (clarté, convivialité et accessibilité) • Existence de réseaux en place • Existence d'agents de liaison (messenger de la connaissance) • Leadership d'acteurs clés • Valorisation du capital de connaissances (Expertise individuelle, communautaire ou implications des utilisateurs)
Auteurs visités : Dagenais et Robert (2012), Raymond, Robert, Desmarais (2009), Devos et al. (2006), Van Wikji & al. (2008), Puranam & al., (2006), Aribou (2013), Volberda W., Foss J., Lyles. A. (2010).	

Comme nous l'avons démontré plus haut, la référence au contexte est primordiale pour bien transmettre et valoriser les connaissances afin de les rendre utiles. Certaines conditions peuvent influencer la pertinence et le choix d'un modèle de transfert, et ces mêmes conditions peuvent diverger dans le temps. Voici maintenant l'énumération de certains facteurs reconnus comme étant favorables au transfert de connaissances.

Facteurs sociaux

D'abord, l'opinion des utilisateurs est essentielle afin de bien répondre à un besoin social. En d'autres mots, la congruence entre les besoins des utilisateurs et les caractéristiques du changement proposées doivent être logiques (Kira, 2006). Le leadership d'acteurs clés joue aussi un rôle important pour être en mesure de valoriser du capital de connaissance (Kira, 2006). Nous pouvons entre autres parler de l'expertise individuelle ou communautaire ou encore de l'implication des utilisateurs potentiels dans les activités de recherche et de conception. Plusieurs auteurs montrent que la congruence entre les besoins des utilisateurs et les changements proposés ont aussi le potentiel d'être un facilitateur au partage de connaissances. Il faut aussi mentionner que les connaissances ne sont pas assimilables de façon homogène par toutes les parties prenantes. Par exemple, le niveau d'éducation, l'accessibilité et la vulgarisation des connaissances ou encore le langage utilisé peut jouer en faveur ou non du partage de connaissances.

Facteurs organisationnels

Le contexte organisationnel en place aura aussi une influence sur le choix du type d'interaction mobilisé. Le degré d'ouverture initial de l'organisation quant à la culture de partage des connaissances va favoriser ou non un transfert plus ou moins fluides. En d'autres mots, si l'organisation a la capacité et la volonté de prioriser l'exercice du transfert, allouant les espaces et les ressources nécessaires, ce dernier se fera plus aisément.

Facteurs de cohésion

Dans l'optique de rendre cohérent la réception ou la passation de connaissances, les modes de présentations des résultats sont susceptibles de changer dépendamment du contexte dans lequel il s'inscrit (Dagenais et Robert, 2012, Aribou, 2013). En plus, en favorisant le réseautage et en intensifiant les interactions au sein des groupes impliqués, l'organisation permet que les employés et les praticiens de tous les départements, les milieux et les âges puissent participer dans la valorisation du capital de connaissances (Raymond, Robert et Desmarais, 2009). On peut penser à plusieurs moyens plus ou moins formels de partager des connaissances, tels que les séances de discussion, les formations ou les communautés de pratique.

2.2.4 Barrières au transfert de connaissances

Tableau 11: Barrières au transfert de connaissances

Types de barrières	Caractéristiques	Auteurs visités
Barrières temporelles	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de temps pour partager et/ou créer des liens de confiance • Charge de travail trop exigeant ou non rémunéré 	Harvey (2010), Garfield, S. (2006), Rijken (2017)
Barrières sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de confiance ou de crédibilité entre les acteurs • Réputation des acteurs • Vocabulaire inaccessible • Difficile à codifier lorsque connaissances tacites • Degré de « tacitness » rend plus difficile le transfert de connaissances 	Harvey (2010), Roy, Guindon et Fortier (1995), Backer (1991), Aribou (2013), Rijken (2017), Inkpen and Dinur (1998) Szulanski (1996) Zander and Kogut (1995), Reagans and McEvily (2003), Argote et al. (2003), Nonaka and Takeuchi (1995)
Barrières organisationnelles	<ul style="list-style-type: none"> • Structure organisationnelle rigide et hiérarchique • Climat de compétition • Faible capacité d'absorption et codification • Manque de leadership • Absence du réflexe de partager des connaissances 	Harvey (2010), Zhou et Fink (2003), Beveren (2003), Nonaka et Takeuchi (1995), Aribou (2013), Rijken (2017), Descouza (2003)

Comme mentionné précédemment, dans une société dite de savoir, la connaissance constitue non seulement un atout important, mais elle représente dorénavant une ressource première pour tout type organisations, quelques soit la mission ciblée. En ce sens, il devient primordial de comprendre les facteurs qui influencent la génération et la dissémination de connaissances « utiles » au sein des organisations. À cet égard, un des plus grands défis relatifs aux pratiques de transfert dans le domaine social relève du fait que c'est un processus dynamique et complexe et qu'il est difficile de conjuguer l'ensemble de ses composantes afin de transmettre les « bonnes pratiques », dans le bon format, aux bonnes personnes et au bon moment (Harvey, 2010).

Dans la section qui suit, nous tâcherons de soulever les principales barrières liées au transfert. Concrètement, le terme « barrières » renvoie aux facteurs pouvant altérer l'efficacité d'un processus de partage des connaissances ou encore carrément l'empêcher (Harvey, 2010). Ainsi, une barrière peut notamment consister dans la présence d'un obstacle ou l'absence d'une condition favorable au partage des connaissances. Notons que les dimensions individuelle et organisationnelle sont beaucoup plus critiques pour le partage des connaissances que celle d'ordre technologique (Harvey, 2010).

Barrières temporelles

Tout d'abord, le manque de temps regroupe les barrières les plus critiques et les plus communes dans les organisations participantes (Harvey, 2010). Une des raisons majeures relève du fait que les organisations ne sont pas en mesure d'allouer le temps et l'espace nécessaires pour satisfaire les exigences liées au partage de connaissances. En plus, les exigences de partage des connaissances auxquelles les groupes internes doivent satisfaire sont souvent irréalistes. Ces derniers n'étant pas libérés pour partager leurs connaissances, ils doivent trouver eux-mêmes un moyen d'intégrer ces activités dans le cadre de leur semaine normale de travail (Harvey, 2010). Le partage des connaissances risque alors d'être perçu comme un travail supplémentaire et ainsi, des comportements dysfonctionnels peuvent apparaître. Par exemple, certaines personnes peuvent être tentées de cacher le fait qu'elles possèdent certaines connaissances afin de ne pas être constamment sollicitées pour communiquer leurs savoirs (Harvey, 2010). Ces comportements que Harvey définit de dysfonctionnels sont lourds de conséquences, autant au niveau micro, méso et macro systémique.

Barrières sociales

Certaines personnes peuvent tout simplement manquer de confiance en elles ou encore de respect envers la source émettrice (Harvey, 2012). Ce faisant, elles peuvent douter de la crédibilité de la source ou de l'information en soit. À ceci s'ajoutent d'autres obstacles quant à la traduction du vocabulaire et au niveau d'accessibilité que l'auditoire possèdera (Roy, Guindon et Fortier, 1995). Dans cette logique, il y aura un impact sur la capacité d'absorption de la personne qui reçoit la connaissance (Harvey, 2010, Puranam et al., 2006). Puranam et al., (2006) définissent la capacité d'absorption comme un processus d'apprentissage impliquant des difficultés quant à la valorisation du capital de connaissances de la cible ainsi qu'à

l'intégration de ce capital dans celui de l'acquéreur, on parlera du degré de « tacitness ». Ainsi, l'essence même de la connaissance peut influencer le processus de transfert ainsi que le degré de codification (Inkpen and Dinur, 1998, Szulanski, 1996, Zander and Kogut, 1995). Par exemple, les connaissances d'ordre tacites sont souvent altérées par la subjectivité des acteurs et des contextes dans lesquelles elles sont générées et disséminées (Harvey, 2010). Pour ces raisons, nombreux sont les auteurs qui affirment que ce sont les liens sociaux qui permettent de créer, de retenir et de transférer des connaissances (Argote et al., 2003, Nonaka and Takeuchi, 1995, Aribou, 2013). On parle alors de contact direct et personnels entre les membres de l'organisation réceptrice et ceux qui sont porteurs de la connaissance à transmettre (Backer, 1991). En ce sens, il fut démontré que les activités de transfert qui ont le mieux réussi ont impliqué une interaction face à face. Dans cette perspective, les connaissances vont être partagées plus facilement lorsque les relations sociales sont intégrées (embedded) (Backer, 1991). Ce lien de proximité est en effet la prolongation de la confiance et de la réciprocité dans les relations entre l'individu et la cohésion sociale (Reagans and McEvily, 2003, Aribou, 2013).

Dans un optique de cohésion, Desouza (2003) souligne que la culture organisationnelle de l'organisation influencera ses stratégies en faveur ou non du partage de connaissances. Les leaders sensibilisés aux bienfaits du partage de connaissances ont donc intérêt à servir de modèle de transfert (Harvey, 2010). Comme Aribou (2013) l'a montré dans ses travaux de recherche, la réputation et l'engagement des partenaires influence la capacité d'absorption et la dissémination des connaissances.

Barrières organisationnelles

Par ailleurs Zhou et Fink (2003), montre que la structure d'une organisation exerce aussi une grande influence sur les interactions entre les employés et qu'elle représente une des barrières les plus importantes pour le partage des connaissances. Ces auteurs vont observer que les structures lourdes comptant plusieurs niveaux hiérarchiques freinent la communication descendante au sein de l'organisation. D'autre part, on note qu'un climat de compétition où, « le savoir, c'est le pouvoir », affecte le transfert de connaissances. Si l'acteur de transfert se voit subordonné au pouvoir qui en découle, la connaissance aura tendance à être une source de conflit et son transfert sera plutôt discret (Harvey, 2010). À cet effet, Beveren (2003) donne l'exemple du secteur de la santé, où les infirmières et les infirmiers sont dispersés à l'intérieur d'une structure par départements rigides qui nuisent aux échanges formels et informels entre eux. De même, Nonaka et Takeuchi (1995) insistent sur la nécessité d'observer une certaine flexibilité dans les structures organisationnelles de manière à permettre la formation spontanée

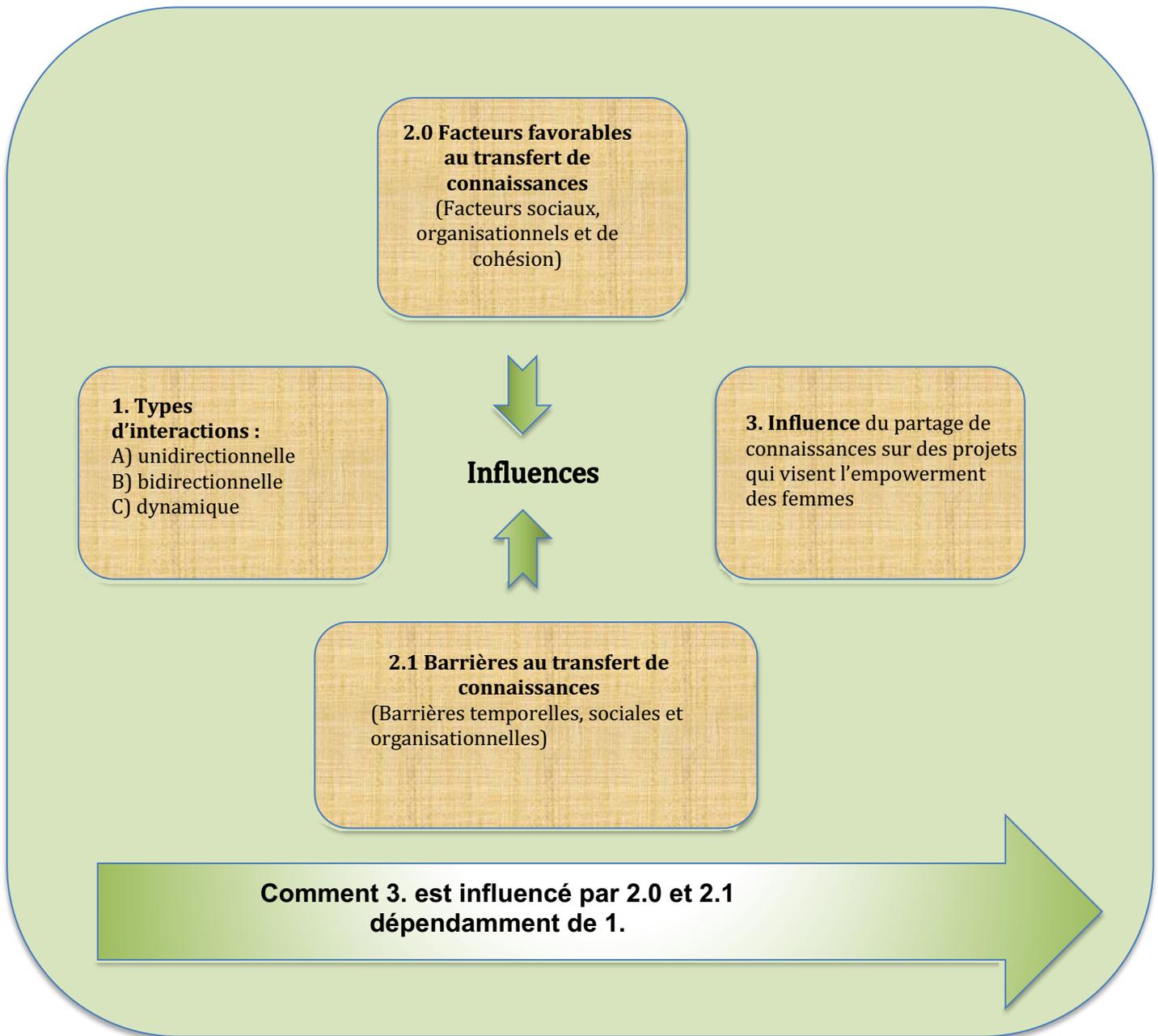
d'espaces d'échange et de création de connaissances autour d'une problématique commune (Harvey, 2010). Il est important de noter que la réussite d'un transfert de connaissances ne dépend pas du simple accès aux connaissances, encore faut-il que les parties prenantes soient en mesure de s'en servir (Aribou, 2013).

3 Cadre conceptuel

Au chapitre précédent, il fut possible de mettre en lumière deux concepts qui ne sont pas naturellement reliés en eux, mais qui, en les analysant de façon interconnectée, nous permettra de mieux investiguer notre problématique. En guise de rappel, notre question de départ cherche à comprendre comment le partage de connaissances entre organisations à but social influence des projets qui visent l'empowerment des femmes. Premièrement, il sera question de déterminer si l'interaction observée entre les organisations relève de la logique unidirectionnelle, bidirectionnelle ou encore dynamique. Deuxièmement, nous serons en mesure de déterminer quels ont été les facteurs favorables et/ou les barrières au transfert entre les organisations ciblées selon le type d'interactions observés. En troisième lieu, nous pourrons mieux comprendre de quelle façon un projet qui vise l'empowerment des femmes fut influencé.

Tout compte fait, nous pourrons soulever des éléments pertinents afin de répondre à notre question qui cherche à comprendre comment les connaissances partagées issues de différents modèles d'interactions ont le potentiel de stimuler ou peut être de nuire à un projet visant l'empowerment. L'intérêt étant de saisir les opportunités de génération et de dissémination de connaissances utiles entre un réseau d'organisations à but social.

3.1 Présentation du modèle



3.1.1 Phases du modèle

Ce modèle vise à comprendre comment un projet visant l'empowerment des femmes est influencé par les interactions entre organisations à but social. Nous croyons que pour tâcher de répondre à notre question, il sera pertinent d'identifier les différents facteurs favorables et les barrières au transfert de connaissances permettant ensuite d'analyser les pratiques les mieux à même de générer et disséminer des connaissances utiles. Il s'agit d'un modèle processuel composé de trois étapes principales, qui cherche à comprendre comment une chose influence une autre chose dans le temps. Notre objectif n'est donc pas de chercher des corrélations.

Étape 1 :

La première étape permettra de cibler le type d'approche de transfert qui est réalisé entre les différentes organisations et parties prenantes ciblées. L'objectif sera alors de déterminer si l'interaction observée entre les organisations relève de la logique unidirectionnelle, bidirectionnelle ou encore dynamique. Évidemment, nous ne limitons pas notre regard aux trois types d'approches mentionnés. Ainsi, nous serons attentifs quant à l'émergence de nouvelles approches d'interaction permettant d'enrichir la compréhension de notre problématique.

Étape 2 :

La deuxième étape consiste à déterminer quels sont les barrières et les facteurs favorables au transfert qui ont pu être observés dépendamment du type d'interaction. À cette étape, nous serons en mesure de cibler les principaux facteurs favorables et les barrières au transfert de connaissances. Ici aussi nous serons en mesure de déterminer si des éléments ont émergé ou sont nuancés par rapport à la revue de littérature.

Étape 3 :

La troisième étape a pour but de mieux comprendre l'impact de l'interaction sur les initiatives d'empowerment que nous avons ciblées. Sans toutefois chercher à mesurer ces dits impacts, nous tâcherons de soulever les caractéristiques principales qui ont pu être étudiées à l'aide des outils méthodologiques mobilisés, soit les entretiens semi-directifs ainsi que l'observation participante. Autrement dit, nous cherchons à comprendre comment un projet qui vise l'empowerment des femmes a été influencé par les différents types d'interaction entre les organisations.

3.2 Conclusion

En sommes, l'intérêt sera de voir si l'exercice de partage de connaissances inter-organisationnel permet de stimuler un projet qui vise l'empowerment des femmes ou si, au contraire, les interactions entre parties prenantes ont ralenti, voir même nuit à son développement. Puisque notre question de recherche tente de comprendre un phénomène social qui est teinté par un contexte particulier, nous avons choisi de créer un cadre conceptuel sur mesure. Bien que les concepts d'empowerment et de transfert de connaissances jouissent d'un large éventail théorique, il semble que le lien entre les deux n'est pas permis d'établir un modèle précis permettant de répondre à notre question de recherche.

4 Méthodologie

La revue de littérature nous a permis d'approfondir sur deux concepts clés qui guideront notre travail de recherche. D'abord, l'exploration littéraire du concept d'empowerment nous a permis de réaliser qu'il n'existe pas de consensus concernant sa définition. Après avoir exposé les grandes lignes qui ont façonné l'univers des théories du développement, nous avons mis en lumière l'importance de sa dérive sémantique à travers le temps et nous avons conclu qu'il est essentiel de renouer avec le sens premier de la notion d'empowerment. Ceci dit, nous voudrions mettre en valeur son volet transformateur et collectif et pour ce faire, nous garderons à l'esprit la forme radicale de l'empowerment des femmes évoquées par Bacqué et Biewerner (2015). Dans la seconde section de notre revue de littérature, nous avons établi que le transfert de connaissances est un champ disciplinaire très large et que sa pertinence touche à plusieurs domaines d'interventions, autant au niveau des sciences naturelles qu'humaines. Dans le cadre de notre recherche concernant les interactions entre organisations à but social, nous limiterons notre investigation au transfert de connaissances dans le domaine social. Les trois différentes approches de transfert, soit unidirectionnelles, bidirectionnelles et dynamiques, serviront de point de repère lors de notre collecte de données. Ceci dit, le prochain chapitre sera dédié à exposer nos choix méthodologiques qui permettront de sélectionner, collecter et analyser les informations requises pour répondre à notre question de recherche. Divisé en quatre sections, nous procéderons d'abord à l'élaboration de notre stratégie de recherche, pour ensuite préciser notre collecte de données, notre analyse de données et conclure avec nos critères de qualité.

Avant de poursuivre, rappelons que la question de recherche à laquelle nous tenterons de répondre tout au long de notre travail est la suivante : **Comment le partage de connaissances entre organisations à but social influence des projets qui visent l'empowerment des femmes ?**

4.1 Stratégie de recherche : l'étude de cas longitudinal de sous-cas enchâssés

Afin d'étudier comment les interactions entre organisations à but social influencent le développement des initiatives d'empowerment des femmes, il fut pertinent de réaliser une étude qualitative. Plus précisément, nous avons fait appel à une méthode de recherche que l'on qualifie d'étude de cas longitudinale de sous-cas enchâssés. Nous pouvons définir cette stratégie particulière comme une étude de cas comportant plusieurs sous-cas et dans laquelle des investigations sont menées à la fois au niveau du cas d'ensemble et des sous cas (Musca, 2006). Cette approche est pertinente quand le chercheur vise à développer des théories processuelles de phénomènes complexes comme l'innovation, l'apprentissage, la dynamique des compétences dans l'organisation (Musca, 2006). Le fait d'opter pour une approche constructiviste rappelle que la structure de notre travail se veut itérative et émergente (Stake, 1998). Ceci étant dit, l'étude de cas en profondeur longitudinale nous permettra de rendre compte de la complexité d'un enjeu en nous rapportant à une situation réelle (Stake, 1998 et Musca, 2006).

Deux défis majeurs peuvent être soulevés. Il s'agit à la fois d'attraper le réel au vol et d'étudier des processus à long terme dans leur contexte naturel. Conséquemment, le chercheur est amené à considérer de multiples niveaux d'analyse interconnectés (Barley, 1990 ; Pettigrew et al., 2001, cité par Musca, 2006). Cette stratégie de recherche implique donc de choisir minutieusement les méthodes de recherche appropriées afin d'étudier des phénomènes dynamiques (Musca, 2006). En parallèle, la triangulation des résultats devient alors une étape primordiale.

Prise dans son contexte, une situation particulière peut permettre d'analyser et de comprendre comment évoluent les phénomènes auxquels le chercheur s'intéresse (Stake, 1998 et Collerette, 1997). Rappelons que Stake (1998) précisera qu'un cas est un « système intégré ». Ses composantes n'ont pas à bien fonctionner, elles sont comme on les observe dans la réalité. Autrement dit, un cas ne représente pas un idéal type ou un exemple à suivre, c'est d'abord et avant tout un système comportant ses propres dynamiques (Stake 1998). Certains aspects pouvant affecter le système se trouvent à l'intérieure ou à l'extérieur du cas étudié.

Stake (1998) présente trois modèles d'étude de cas. En élaborant sur les grandes lignes de chacun des modèles, nous pourrions mieux comprendre la complexité, mais surtout l'intérêt de mobiliser cette stratégie de recherche pour tenter de mieux comprendre un phénomène social. Le premier modèle fait référence au cas intrinsèque. C'est un cas étudié de façon unique et particulière, sans chercher à reproduire ou généraliser des conclusions à d'autre contexte. Autrement dit, le cas est en soi est représentatif de l'intérêt premier du chercheur. Deuxièmement, bien que l'étude de cas instrumentale soit aussi motivée par l'intérêt du chercheur en question, ce dernier cherche à mettre en lumière ce qui peut être compris d'un cas en particulier. Ceci dit, le chercheur étudie un cas particulier dans le but d'y élaborer des « patterns » qui peuvent être généralisés à d'autres contextes similaires. En ce sens, Stake (1998) mentionne que le cas choisi est d'intérêt second dans le sens où plusieurs autres cas pourraient aussi être étudiés dans l'optique de répondre à notre question. En troisième lieu, Stake évoque la pertinence des études de cas multiples ou collectifs. Dans cette perspective de recherche, Stake (1998) propose de porter une attention particulière aux activités suivantes : le choix d'enjeu, la triangulation, les connaissances expérientielles, les contextes ainsi que les activités. Tout compte fait, prise de façon holistique, l'étude de cas constitue à la fois un processus d'investigation et un produit de cette investigation (Stake, 1998). L'argument de Stake étant qu'un cas en particulier, étudié en profondeur, peut aider à comprendre un enjeu plus large.

Pour conclure cette partie, rappelons qu'il est important de chercher à mieux comprendre le contexte ainsi que les particularités du système en question lorsqu'on réalise une étude de cas. Il est nécessaire de porter une attention particulière au « background » historique, culturel et social. « Qualitative research is based on a view that social phenomena, human dilemmas, and the nature of cases are situational, revealing experiential happenings of many kinds » (Lincoln et Guba, 2000; cité par Stake, 1998: 449). Ceci dit, la démarche qualitative exige un effort réflexif continu (Stake, 1998). Dans le cadre de notre recherche, nous allons mobiliser la deuxième méthode élaborée par Stake, c'est-à-dire l'étude de cas instrumentale. Qui plus est, dans l'optique de faire face aux nombreux défis auxquels le chercheur peut se heurter lorsqu'il tente d'étudier un modèle processuel, plusieurs auteurs proposent de mobiliser un design enchâssé (*embedded*) (Musca, 2006). Ce design particulier permet alors d'approfondir des analyses réalisées en comparant des variations intra- cas à un instant donné et au cours du temps (Pettigrew, 1990 ; Yin, 2003, cité par Musca, 2006). Dans le même ordre d'idée, Langley (1999) mentionne que l'approche pour la construction d'une théorie basée sur un processus est bien différente d'une théorie de variance, c'est-à-

dire statistique. En effet, cet auteur met en avant le fait qu'une étude processuelle permet d'obtenir des explications relatives à des séquences d'évènements qui mènent à un résultat, et non selon des relations de causalité entre des variables dépendantes et indépendantes (Langley, 1999 : 692).

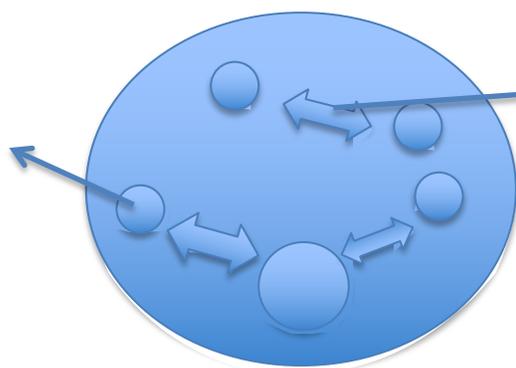
4.2 Collecte de données

Puisque notre question de recherche prend racine dans l'expérience humaine, nous avons mobilisé des instruments de recherche qualitatifs qui permettent de documenter des aspects de la réalité que le chercheur ne peut percevoir à lui seul (Stake,1998). Dans cette perspective, nous avons mobilisé les entrevues, l'observation participante ainsi que l'analyse de documents publics (les rapports annuels d'organisations internationales ou non, les publications gouvernementales ou privées). Nous croyons que mobiliser une approche qualitative est essentielle afin d'investiguer plus profondément le lien existant entre le niveau d'interaction et son influence sur le déroulement d'une initiative d'empowerment des femmes dans un contexte de pauvreté. La littérature liant ces deux concepts demeure modeste à cet égard. La première partie décrit les critères de sélection et la seconde décrit nos choix méthodologiques.

4.2.1 Critères de sélection

Grand cas : Projet Tushiriki Wote (« Participons tous »)

Organisations et parties prenantes ciblées : coopératives, conjoints, organisations, autorité locales et internationales, services des douanes...



Sous cas : interactions entre les organisations et parties prenantes à but social.

4.2.1.1 Notre grand cas : Projet Tushiriki Wote

Pour nous permettre de répondre à notre question, notre étude de cas sera constituée d'un grand cas ainsi que de plusieurs sous-cas imbriqués. Notre grand cas sera représenté par le Projet Tushiriki Wote « traduction du Kiswahili par *Participons tous* », qui a pour mission d'« améliorer les conditions de travail des petites commerçantes afin que celles-ci bénéficient d'un cadre favorable au développement de leurs activités génératrices de revenus » (Site officiel Le réseau des femmes oeuvrant pour le développement rural, 2018). Dans cette lancée, depuis juin 2015, le projet Tushiriki Wote mise sur le renforcement des connaissances des femmes petites commerçantes transfrontalières en matière d'entrepreneuriat. Pour ce faire, un coaching commercial est réalisé afin d'opérationnaliser les structures coopératives en devenir ou déjà en place.

Ceci dit, à l'intérieur de notre grand cas, c'est-à-dire au sein du Projet Tushiriki Wote, nous allons cibler toutes les organisations à but social, incluant aussi les parties prenantes telles que les autorités locales et frontalières, les conjoints des femmes petites commerçantes ainsi que les communautés locales et internationales impliquées. Nous qualifierons les organisations sociales au sens larges du terme, c'est-à-dire comme tout « groupements humains, ordonnés rationnellement, en vue d'objectifs déterminés, caractérisés par la division du travail, du pouvoir, des responsabilités des réseaux de communication planifiés, un contrôle de l'ensemble, pour ne pas dévier des objectifs prévus, maintenir et améliorer l'efficacité et la survie de l'organisation (Grawitz, 1994: 289, cité par Ninacs, 2003). Les organisations choisies devront toutefois être :

- membre direct ou non du Projet Tushiriki Wote,
- être établie au Rwanda ou avoir des liens directs avec les autorités et membres du projet au Rwanda (Cas pour les membres du projet du côté de la République Démocratique du Congo),
- ayant comme mission l'empowerment des femmes,
- regroupant au moins un ou plusieurs membres responsables d'origine rwandaise,
- avoir une culture organisationnelle ouverte et transparente.

Les individus avec lesquels avons échangé ont été déterminé une fois sur le terrain. Nous avons mobilisé la technique d'échantillonnage « boule de neige » de Patton (2002) qui cherche à déterminer les « informateurs clés » de façon graduelle et subjective à partir de références. Pour bénéficier de cette technique, nous avons gardé à l'esprit que les informateurs clés choisis doivent être suffisamment

connaissant et articuler vis-à-vis du sujet qui nous intéresse. L'idée étant de partager des savoirs dans le but d'améliorer la compréhension du chercheur terrain. Il faut aussi être vigilant et critique afin d'éviter de créer des situations hostiles entre le chercheur terrain et les informateurs clés (Patton, 2002). Bien que flexible comme technique, nous avons orienté nos interactions vers des :

- membres responsables/coordonateurs de programmes d'empowerment en place au Rwanda (hommes ou femmes),
- membres responsables/coordonateurs du Projet Tushiriki Wote (hommes ou femmes),
- femmes responsables et/ou bénéficiaires du Projet Tushiriki Wote (l'idée d'avoir la perspective des femmes serait de trianguler les opinions selon la place qu'elles occupent au sein des parties prenantes impliquées dans le projet. Nous pensons que l'opinion des femmes pourrait être moins biaisées par l' « agenda politique » qui exige aux membres responsables/coordonateurs de programmes d'empowerment d'adhérer à la mission du Projet Tushiriki Wote).

4.2.1.2 Nos sous cas : interactions entre organisations et/ou parties prenantes

Nos sous cas sont enchâssés dans notre grand cas. Nous les avons définis par « toutes interactions entre deux ou plusieurs organisations et/ou parties prenantes ». À noter que nous ne sommes pas en mesure de dire exactement le nombre de sous cas étudiés. Dans les faits, il semble difficile de délimiter une interaction. Celle-ci peut prendre différentes formes, inclure différents acteurs et ce, sur un laps de temps différent. Par exemple, une fois sur le terrain de recherche, j'ai pu participer à plusieurs activités de partage de connaissances et de formations qui impliquaient plus d'une trentaine d'individus en constantes interactions. En ce sens, nous avons tenté de mobiliser l'ensemble des données accessibles et pertinentes afin de répondre à notre question.

4.3 Instruments de recherche

4.3.1 Entrevue

D'abord, mobiliser l'entretien en tant que technique de recueil d'informations qualitatives principale nous permettra de rassembler des faits et des opinions provenant des personnes interrogées sur un sujet donné. S'appuyant sur le fait qu'il est impossible d'observer les sentiments, les pensées ou les intentions

d'une personne, Patton (2002) affirme que c'est par l'interaction entre des personnes que l'on peut avoir accès à la perspective d'autrui. Il existe trois types d'entrevue selon Patton (2002).

Tableau 12: Types d'entrevues selon Patton (2002)

Types d'entrevues selon Patton (2002)	Caractéristiques générales
Entrevue par conversation informelle	<ul style="list-style-type: none"> - Forme la plus ouverte et non-structurée - Offre le maximum de flexibilité - Questions non-prédéterminées qui émergent du contexte immédiat (potentiellement différente d'un contexte à l'autre) - Données recueillies potentiellement différentes selon chaque personne interviewée <p>Force :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Flexible, spontanée et adaptable selon différents contextes ou situations. <p>Faiblesse :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Démarche exigeante en termes d'analyse systématique des données (résultats divergents dans l'ensemble)
Entrevue soutenue par un guide (semi-dirigée)	<ul style="list-style-type: none"> - Établie les questions ou les enjeux à explorer - Guide d'entrevue préparé d'avance - Structure et questions semblables d'une entrevue à l'autres - Liberté pour l'interviewer de construire une conversation selon un intérêt émergeant <p>Force :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le guide d'entretien permet de contrôler le temps et délimiter les enjeux à explorer tout en étant flexible. - Potentiel d'analyser des données de façon quasi systématique <p>Faiblesse :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des enjeux saillants peuvent être oubliés quand les grands thèmes sont fixés.
Entrevue standardisée (directive)	<ul style="list-style-type: none"> - Forme la plus détaillée et structurée. - Questions prédéterminées et posées sans exception dans le même ordre à tous les répondants. <p>Force :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Variation limitée au maximum. Contrôle presque absolu en termes de l'évaluation du temps. Analyse facilitée par des réponses facilement identifiables et comparables entre elles. <p>Faiblesse :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ne permet pas d'explorer des sujets non anticipés. Résultats standardisés et non personnalisés.

Nous avons mobilisé les entrevues semi-dirigées comme méthode principale. Nous sommes en accord avec l'importance de laisser au chercheur l'opportunité de s'adapter à son interlocuteur, mais nous croyons aussi important d'être guidé pour garder le focus sur les enjeux essentiels à explorer (Patton, 2002). De plus, le volet flexible et adaptable de ce protocole de recherche laisse la possibilité à de nouvelles informations de resurgir, toutefois le fils conducteur, soutenu par le guide d'entretien, assure l'obtention de données analysables de façon plus ou moins systématique (Miles et Huberman, 1994, Glesne, (2005), Patton, 2002). Nous avons aussi porté une attention particulière à la première forme d'entretien que Patton (2002) qualifie de « conversation informelle ». Dans l'ensemble de nos interactions avec les membres de différentes organisations, il y a eu plusieurs occasions de discuter et d'apprendre sur des sujets particuliers sans pour autant avoir planifié des questions à cet égard. L'intérêt est de faire émerger des pistes de réflexion totalement nouvelles ou complémentaires (Patton, 2002).

D'ordre générale, certaines limites concernant la réalisation d'entrevues peuvent être recensées. D'une part, les connaissances recueillies dépendent non seulement de la volonté des personnes à vouloir répondre, mais aussi de leur maîtrise du sujet ou de l'enjeu en question (Fiche technique Eureval, 2010). De plus, réaliser des entretiens nécessite un investissement de temps important pour concevoir, conduire et interpréter les données. Or, malgré ses limites, il est important de rappeler que l'entretien permet de recueillir des informations approfondies sur les valeurs, les faits et les comportements des individus. Il devient alors possible de recueillir des connaissances tacites, c'est-à-dire issues de savoirs expérientiels, informels, subjectifs ou encore issues d'un système de valeur intuitif (Ballay, 2002).

Glesne (2005) fait référence à la métaphore comparant l'entretien à un processus qui permettrait à des mots de prendre leur envol. C'est-à-dire que les questions posées ont le potentiel de stimuler une envolée de mots de la part du répondant qui possède une information que le chercheur n'a pas (Glesne, 2005). De par l'analyse de ces prétendus voyages de mots, il est possible de traduire ou plutôt de coder l'information en données et par le fait même, tenter de trouver des réponses à nos questions. Plus concrètement encore, Glesne (2005) fait mention de quelques caractéristiques qui peuvent aider à mieux piloter un entretien.

1) D'abord, Glesne rappelle qu'un des plus grands défis pour le chercheur est de créer et poser des questions qui ont un sens et qui ont une valeur pour le répondant. Dans cette optique, le répondant est susceptible de proposer des réponses et des « insights » inattendus et initialement non visibles. Dans le même ordre d'idée, si le chercheur arrive à capter l'intérêt du répondant, Glesne (2005) croit que ce dernier aura plus de facilité à répondre de façon analytique et critique ce qui ajoute de la profondeur à nos données collectées.

2) L'endroit où est effectuée l'entrevue a aussi un rôle important à jouer. Commodité, disponibilité et lieu approprié ressortent comme éléments clés. Une parenthèse est réalisée concernant la prise de note. À cet égard, l'auteur rappelle qu'une entrevue peut être un processus intimidant. Autant du côté du répondant, s'il n'a pas l'habitude d'être « le centre d'intérêt », mais aussi pour l'interviewer qui peut trouver difficile de retranscrire l'ensemble de la discussion tout en gardant le focus et un rythme naturel (Glesne, 2005). Ainsi, bien que la prise de notes soit pertinente, il est fortement suggéré de compléter avec l'enregistrement vocal. Cette étape nécessite toutefois que le chercheur retranscrive à la main l'ensemble de l'enregistrement, sous forme de verbatim. Un point important est mentionné par l'auteur quant au fait qu'une machine peut facilement enregistrer, mais seulement le chercheur peut écouter et comprendre (Idid). Ce verbatim, sous forme de compte rendu, permettra par la suite au chercheur d'effectuer un codage efficace, étape que nous verrons en détail plus loin. En guise de conclusion, nous mentionnerons quelques attributs clés pour mener une entrevue selon Glesne (2005) :

Anticiper : toujours penser dans une perspective à long terme et en faisant des allers-retours dans le temps. Être en mesure de planifier et mettre en relation les étapes précédentes et futures quant à la collecte de données.

Être apprenti : toujours faire preuve d'une attitude humble face à notre répondant et surtout démontrer notre intérêt d'en connaître davantage sur le sujet. Poser des questions qui permettent à ce dernier d'en dire davantage, de reformuler ou d'explorer plus largement.

*« Casting yourself as a learner correspondingly cast the respondent as teacher »
(Glesner, 2005: 94)*

Avoir un esprit analytique : la collecte de données est un processus continu qui exige un esprit et une écoute réflexif afin de potentiellement découvrir de nouveaux aspects de notre question.

Ton non directif : L'intérêt de ce point est de rappeler que ce qui importe lors de la collecte de données est de comprendre ce que le répondant pense et non de tâcher de le convaincre. Il est donc important pour le chercheur de juger de son niveau de neutralité.

Patience : Le principal indice pouvant déterminer si tu as récolté l'ensemble des données disponibles, c'est essentiellement lorsque tu n'apprends plus rien de nouveau. Malgré qu'ils soient parfois difficiles à maîtriser, les moments de silence peuvent être un bon moyen d'en apprendre davantage ou d'encourager la profondeur sur un thème en particulier.

Attitude non menaçante : Faire preuve d'humanisme, être à l'écoute et chaleureux avec notre répondant. Être reconnaissant du partage de connaissances que notre interlocuteur nous fait et se rappeler que nos résultats de recherches dépendront en grandes parties des interactions avec autrui et de leur volonté à ajouter du détail et de la profondeur.

Tableau 13: Caractéristiques des entrevues avec les parties prenantes du Projet Tushiriki Wote

Poste occupé	Durée de l'entrevue	Appellation anonyme
Coach A- Gisenyi	35 min	PP1
Coach B- Gisenyi	20 min	PP2
Membre de Réseau des femmes qui œuvre pour le développement rural	50 min	PP3
Chargé de projet ADPD (Goma RDC)	45min	PP4
Secrétaire exécutive Réseau des femmes ouvrant pour le développement rural (RDF)	35 min	PP5
Coordonnatrice (évaluatrice) RDF- Kigali	75 min	PP6
Coordonnatrice (évaluatrice) RDF- Rusizi	60 min	PP7
Coach C- Rusizi	40 min	PP8
Animatrice-Intervenante pour PTW- Rusizi	60 min	PP9

Tableau 14: Caractéristique des entrevues avec les responsables des coopératives de femmes petites commerçantes transfrontalières

Postes occupé	Durée de l'entrevue	Appellation
Responsables coopérative condiments- Gisenyi	40 min	R1
Responsables coopérative poulets et lapin- Gisenyi	50 min	R2
Responsables coopérative fruits et légumes- Gisenyi	35 min	R3
Responsables coopérative lait- Rusizi	35 min	R4
Responsables coopérative poissons- Rusizi	30 min	R5
Responsables coopérative fruits et légumes- Rusizi	30 min	R6

4.3.2 Discussions informelles

Comme nous l'avons souligné auparavant, les discussions informelles sont enrichissantes à plusieurs niveaux. D'abord, elles permettent de soulevés des enjeux qui n'ont peut-être pas semblé primordiaux de prime à bord permettant ainsi d'adapter nos questionnaires d'entrevues (Patton, 2002). D'autant plus qu'en tenant compte du contexte rwandais, il m'a paru essentiel d'avoir recours à des discussions informelles, surtout dans l'optique de bâtir des liens de confiances avec les intervenants, mais surtout les femmes commerçantes. Aussi curieuse que moi, même après m'être présenté personnellement, les femmes me posaient beaucoup de questions. Prendre le temps d'échanger avec elles m'a beaucoup aidé à mieux comprendre des enjeux à un niveau personnel et familial. Ensuite, j'ai constaté que les gens se sentaient parfois plus libre de s'exprimer lors de discussions informelles car ils sentaient que leurs propos étaient moins jugés que lors d'entrevue par exemple. Pour terminer, puisque que le projet Tushiriki Wote tirais à sa fin, plusieurs évaluateurs ou membres de différentes organisations venaient sur place pour évaluer le cheminement du projet. Or, leurs horaires chargés et leurs séjours de courte durée m'a poussé à privilégier les interactions spontanées au détriment de la prise de rendez-vous pour une entrevue par exemple. Encore une fois cela rappelle l'importance d'être flexible lors de la collecte de données surtout dans un contexte non familier, où le chercheur ne peut brusquer ou négliger l'aspect de « choc culturel » c'est-à-dire que ce dernier doit prendre le temps nécessaire pour s'intégrer dans son environnement.

Tableau 15: Discussions informelles

Postes occupés	Durée	Appellation
<i>Évaluateur Alerte Internationale</i>	<i>35 min</i>	<i>DI1</i>
<i>Coach B</i>	<i>40 min</i>	<i>DI2</i>
<i>Formateur A- Gisenyi</i>	<i>15 min</i>	<i>DI3</i>
<i>FPCTs A- Goma</i>	<i>25 min</i>	<i>DI4</i>
<i>FPCT B avec intervenante PTW et coach du PTW- Gisenyi</i>	<i>30 min</i>	<i>DI5</i>

4.3.3 Observation participante

Comme seconde technique de collecte de données, nous avons fait appel à l'observation participante. En science sociale, nous pouvons faire référence à la notion d'observation participante (OP) ou encore de participation observante (PO). La principale distinction entre les deux notions est qu'en réalisant une OP on est en présence d'un « acteur apprenant externe », c'est-à-dire non spécialisé à la mission et qui accorde une priorité à son travail de recherche. Pour ce qui a trait à son contraire, l'acteur est souvent membre de l'équipe et portera le chapeau de « chercheur » uniquement quand la mission est terminée. Ceci étant dit, nous profiterons de la littérature liée à la notion d'observation participante (OP) puisque mon rôle de chercheur fut inscrit dans une logique continue et motivée par un objectif éducatif. Précisons que lors de l'observation participante, l'observateur terrain s'immerge pleinement dans la vie sociale en adoptant le rôle d'un individu à part entière, en participant aux activités, aux rituels et à la vie quotidienne (Bastien, 2007). L'intérêt est de saisir toutes les subtilités possibles, même au risque de manquer de recul et de perdre en objectivité. L'avantage, selon Bastien, est d'avoir accès à des informations et des mécanismes difficilement décryptables pour quiconque demeure en situation d'extériorité. Le chercheur doit prendre conscience de son biais en tant qu'étranger et ne pas tenter de l'ignorer, mais plutôt de le rendre explicite (Bastien, 2007).

Le tableau qui suit présente l'ensemble des activités auxquelles j'ai participé sur le terrain. Totalisant plus de 40 heures d'observation, il fut possible de créer des liens de confiance avec les membres du projet et ainsi avoir une meilleure représentation de leur réalité. Par exemple, accompagné par une femme

congolaise rencontrée lors de la formation, j'ai marché de la frontière au marché local⁷, route que les FPCT's utilisent quotidiennement. Ce moment opportun m'a permis non seulement de mettre des images et des sons sur ce que représente le petit commerce transfrontalier, mais aussi de mieux concevoir les nombreux défis que ce travail implique.

Tableau 16: Observations participantes

Activités observées	Description des membres présents	Durée
Formation du 21 au 25 mai 2018 ; Thème « Manuel de procédures administratifs et financier »	22 femmes petites commerçantes dont les 5 responsables des 5 coopératives à Gisenyi	1 semaine
Activité Plateforme- Règlements d'ordre intérieurs	Environ 25 femmes (10 femmes congolaises, 15 femmes rwandaises)	11h00 à 14h30
Activité Plateforme- Émission de radio	Environ 20 personnes présentes (10 femmes rwandaises, 4 femmes congolaises, coach de Goma, chargé de projet pour ADPD Goma, 2 coachs rwandais et membres de RDF)	10h00 à 14h30
Visite des coopératives condiments et Fruits et légumes	1 femme responsable de la coopérative condiments	11h00 à 14h00
Visite de la frontière- Petite barrière et le marché- Gisenyi	1 femme commerçante de Goma	6h30 à 10h
Atelier discussion avec intervenantes/évaluatrices RDF	2 Intervenantes/évaluatrices de RDF (Kigali), 6 femmes commerçantes de la coopérative poulets et lapins	9h00 à 11h00
Visite de la frontière sud- Rusizi	Observation du trafic constant sur le pont qui sépare les deux collines voisines. Interceptée par un agent de police/douane suite à une photo prise du poste frontalier, j'ai été amenée au poste de police, il a effacé toutes les photos prises et m'a questionné sur l'implication de mon travail et m'a expliqué que c'était interdit de prendre des photos des postes frontaliers. J'ai rapidement été acquitté sans aucun problème.	8h00 à 8h30
Estimation totale : 42 heures d'observation participante		

⁷ Marché local où les femmes FPCTs vont vendre et s'approvisionner quotidiennement. Remarque : aucun étranger avait visité l'endroit auparavant. La curiosité dans les regards des gens étaient extraordinaires.

4.3.4 Analyse de documents officiels

L'analyse de différents documents internes ou publics a permis d'approfondir des enjeux déjà bien documentés soit par l'organisation soumissionnaire ou par des institutions externes. L'information disponible via les sites web de certaines organisations nous a permis de nous situer face à leur approche et les différents programmes en place. De plus, d'autres documents publiés tels que les rapports de projets ont été utiles dans l'optique d'en savoir davantage sur les résultats d'initiatives en place et sur les projets futurs. Qui plus est, il est souhaitable que le chercheur puisse bénéficier des travaux réalisés par d'autres auteurs. L'idée étant de ne pas refaire des recherches déjà effectuées de manière rigoureuses (Campenhoudt et Quivy, 2011 : 178-180)

4.4 Triangulation des données

Ayant eu recours à trois modes de collecte de données, soit l'entrevue, l'observation participante et l'analyse de documents officiels, nous avons pu procéder à la triangulation des données. Cette étape correspond à la diversification des sources d'informations d'une étude afin de réduire le plus possible les fausses interprétations (Stake, 2005). Pour citer Stake (2005): « Triangulation has been generally considered a process of using multiple perceptions to clarify meaning, verifying the repeatability of an observation or interpretation » (Stake, 2005: 454).

Sur une période d'un mois, nous avons réalisé plusieurs entrevues avec différentes parties prenantes impliquées dans le projet Tushiriki Wote. Parallèlement à ces entrevues avaient lieu plusieurs activités auxquelles j'ai eu de la chance de participer. Par exemple, à mon arrivée sur le terrain (frontière nord-Gisenyi), une formation sur le « manuel de procédures administratifs et financier » était en cours. Cette activité d'une semaine m'a permis d'être introduite rapidement auprès des membres du projet et des femmes responsables des coopératives. La semaine de formation incluait aussi des moments de pauses café et des lunchs que nous partagions tous ensemble. Ces moments ont laissé place à plusieurs discussions informelles, ce qui a permis d'établir rapidement une relation de confiance avec les membres du projet en plus de pouvoir interagir simultanément avec différents l'ensemble des membres, soit les coachs, les membres de Réseau des femmes ouvrant pour le développement rural, des évaluateurs ainsi que plusieurs coordonnateurs rwandais et congolais⁸.

⁸ Voir tableau détaillé des observations participantes pour les détails de toutes les activités (p.71).

Lors de la réalisation des entrevues semi-dirigées, nous avons été confrontés à certaines barrières linguistiques. En général, les membres responsables et les coordonnateurs parlaient couramment le français ou l'anglais, à l'exception des femmes bénéficiaires du projet Tushiriki Wote. Ainsi, les coachs et les intervenants impliqués se sont proposés pour réaliser la traduction au besoin. Deux points doivent être mentionnés à cet égard. D'abord, le fait que les femmes connaissaient bien le « traducteur » fut positif dans le sens où elles se sont exprimées avec plus d'assurance qu'auprès d'un inconnu. D'un autre côté, j'ai ressenti que cela pouvait aussi représenter un biais car leurs réponses allaient souvent dans le même sens que les grandes lignes escomptées du projet Tushiriki Wote. Cherchant à mettre l'accent sur les « bons coups » du projet, j'ai dû user de différentes stratégies afin de soulever les barrières au transfert de connaissances. Par exemple, je n'utilisais pas les mots « difficultés » ou « freins », mais plutôt « défis ». Je devais alors mentionner que défis n'était pas perçu de façon négative. Aussi, dans mon guide d'entrevue j'avais plusieurs exemples de barrières au transfert afin de stimuler les réflexions des participants si nécessaire.

D'autre part, puisque la phase 1 du projet Tushiriki Wote était bientôt terminée et qu'une éventuelle phase 2 était en négociation, plusieurs évaluateurs externes et internes étaient sur le terrain. Ceci dit, les femmes me percevaient parfois comme l'un d'eux et pour cette raison, j'ai senti que certains répondants tentaient de mettre en évidence les aspects positifs du projet évitant d'élaborer sur les défis et les difficultés rencontrées. À cet égard, j'ai d'abord trouvé étonnant, voir même douteux, que la majorité des parties prenantes avec lesquelles j'interagissais semblaient venter le projet Tushiriki Wote. J'ai par contre compris que les intérêts de ces dites parties prenantes étaient en majorité en accord avec la mission globale du projet, soit « promouvoir l'intégration économique en tant que moyen de renforcer les liens entre les pays de la région et favoriser l'intérêt commun dans la promotion de la paix, de la stabilité et de la coopération » (Proposition de Projet de Réseau des femmes oeuvrant pour le développement rural RDF, 2018). Par exemple, un des évaluateurs d'Alerte Internationale m'a informé, lors d'une discussion informelle, que les officiers des douanes étaient souvent impatients et fatigués de gérer les stratégies « abracadabrantes⁹ » des femmes qui traversaient illégalement la frontière. Ceci dit, autant les femmes soumises aux dangers que représente le commerce informel, que les officiers des douanes avaient intérêt à ce que le projet fonctionne. Les femmes elles-mêmes, bien que réticentes au départ, ont rapidement compris que le

⁹ Terme employé par l'évaluateur d'Alerte Internationale pour m'expliquer que les stratégies utilisées par les femmes lors de la traversée étaient nombreuses, marginales et souvent illégales. Par exemple, elles se confectionnaient de grandes robes avec plusieurs poches internes afin de traverser des bouteilles de bières de façon informelle.

support d'une coopérative et la protection que celle-ci implique étaient plus bénéfique qu'un commerce réalisé individuellement et informellement. Ce fait rappelle qu'il est important de regarder dans la même direction lorsqu'on implémente un projet impliquant plusieurs parties prenantes. Il faut aussi rappeler que c'est grâce aux différentes activités de partage de connaissances, telles que les plateformes de discussion ou les formations, qu'il fut possible de consolider les efforts des différents groupes tels que les services aux douanes, les communautés et les autorités locales, les hommes conjoints des femmes commerçantes et les organisations de la société civiles et internationales.

Outre les 15 entretiens ainsi que la participation à plusieurs activités, l'organisation soumissionnaire fut généreuse en termes d'accès à la documentation officielle concernant le projet. Le tout mis en commun m'a permis d'avoir une compréhension plus approfondie du projet, et ce, depuis son implémentation, en 2014. Des rapports officiels réalisés annuellement ont aussi permis de voir l'évolution du projet. L'ouverture des membres à partager leur connaissance a non seulement facilité la collecte de données terrain, mais a surtout permis de récolter des données probantes.

4.5 Analyse de données

Cette présente section sera dédiée à renseigner le lecteur sur la méthode utilisée pour analyser les données recueillies par la réalisation d'entrevues, d'observation participante ainsi que l'accès aux documents officiels. Nous mobiliserons principalement les auteurs Miles et Huberman (2014) pour appuyer notre choix. Selon ces auteurs, quatre principales étapes d'analyse de données qualitative peuvent être recensées :

- 1- Collecter les données (entrevues, observations et analyse de documents publics);
- 2- Consolider (sélection, transformation, codification et agrégation de données brutes) ;
- 3-Présentation des données (organisation des données selon tableaux, figures ou citations pour faciliter la compréhension)
- 4- Élaboration de conclusion (résultats qui permettent d'établir des relations entre les catégories)

Selon Miles et Huberman (2014), l'analyse des données est soutenue par deux catégories de données soit, préétablies et émergentes. Il est donc question de mettre en relation les données issues d'un cadre conceptuel préétabli, mais aussi être attentif à l'émergence de nouveaux acquis théoriques, à priori absents de la littérature visitée. Ces auteurs stipulent que l'intérêt de s'appuyer sur un cadre conceptuel

et une question de recherche permet de limiter les risques de surcharge de l'information qui peut survenir lors des premières étapes de collectes de données. Il est donc essentiel de procéder à la sélection et la condensation des données les plus pertinentes, et ce, simultanément à la collecte des données (Miles et Huberman, 2014).

Miles et Huberman (2014) soulignent par ailleurs que la codification des données est aussi une période de découverte. Cela réfère à la deuxième catégorie de données que l'on qualifie d'émergentes. Ces données émergeront suite à la réalisation de nos entrevues, de nos observations participantes ainsi que l'analyse de documents officiels. Sommes toutes, la codification permet de repérer des « patterns » qui, une fois rassemblés en sous-groupes logiques appelés « clusters » permettent de construire un niveau de compréhension plus élevé (Miles et Huberman, 2014). En ce sens, Miles et Huberman (2014) font référence aux concepts « de-contextualization » pour expliquer l'intérêt de segmenter les différentes données qui traitent du même thème et « conceptualization » qui quant à lui fait permet de créer des catégories regroupant sous un même thème différentes réponses. Dans le même sens, Charmaz (2006) définit la codification qualitative comme une étape fondamentale qui permet de donner un sens à nos données, celui-ci donnant forme à notre analyse.

4.6 Critères de qualité

Puisqu'un travail de recherche en science social est souvent le résultat d'un long processus de réflexion et d'interprétation, il est nécessaire d'avoir recours à des critères de validations rigoureux. Plusieurs critères de qualité peuvent être mobilisés lors de la réalisation d'un travail de recherche qualitatif, allant d'une vision positiviste à une vision constructiviste. Trois grandes orientations de pensée peuvent aider le chercheur qualitatif à se situer. D'abord, les chercheurs fondamentalistes, les « quasi- fondamentalistes et les « non- fondamentaliste ». Nous choisirons d'élaborer davantage sur les quatre critères appartenant à la deuxième orientation que l'on qualifie comme étant post positiviste, c'est-à-dire « quasi-fondamentaliste » (Lincoln et Guba, 1985, tiré de Pozzebon, 2018).

Crédibilité

Lincoln et Guba (1985) vont définir le premier critère par le fait que les apports de la recherche sont perçus légitime par les gens observés et interviewés, et ce, en tenant compte du contexte particulier où se déroule la recherche. Ce premier critère rappelle qu'il fut primordial d'être attentif et ouvert aux apports de toutes personnes impliquées directement sur le terrain afin de construire un travail crédible. En fait, rappelons que notre recherche s'est effectuée sur un terrain étranger, loin de tous mes repères en tant qu'étudiante canadienne. Ce faisant, c'est en interagissant avec les gens sur place que j'ai pu construire des liens de confiance et trouver des résultats qui font du sens, respectivement à mes intérêts de recherche, mais aussi pour les gens concernés.

Transférabilité

Le deuxième critère évoque le fait que les résultats de recherche dans un contexte particulier peuvent être transférés à un autre cadre similaire. Comme nous avons choisi de réaliser une étude de cas instrumentale, notre objectif était d'étudier un cas particulier, mais qui, une fois étudié en profondeur, peut aider à comprendre un enjeu plus large (Stake, 1998). Dans notre cas, il est possible de croire que les résultats de notre recherche seraient pertinents pour étudier l'enjeu du petit commerce transfrontalier ailleurs en Afrique. À vrai dire, comme nous l'expliquerons plus tard, même le cas que nous avons choisi englobe plus large que ce que nous avons délimité comme terrain pour la réalisation de notre recherche.

Fiabilité

Réalisé dans un autre contexte africain, la recherche aurait potentiellement acheminé à des résultats similaires. En effet, le petit commerce transfrontalier est un enjeu qui dépasse largement l'Afrique Subsaharienne. Nous aurions donc pu réaliser notre recherche ailleurs. Or, il faut souligner que chaque contexte possède des particularités qui auraient sans doute influencés nos résultats.

« Confirmability »

Le chercheur doit fournir des évidences qui corroborent avec les résultats de la recherche (Lincoln et Guba, 1985). Par exemple, en s'assurant de mettre en lumière nos données préétablies et émergentes, on s'assure de créer des interrelations et donc de pouvoir expliquer et soutenir nos résultats.

5 Description

Le présent chapitre a pour objectif de présenter un bref historique du Rwanda, territoire où notre cas et l'ensemble de nos sous-cas se situent. Le contexte socio-politique que nous présenterons sera principalement basé sur la littérature des historiens Pierre Chrétien et Marcel Kabanda (2016). À noter que nous devons faire un détour historique passant par le pays voisin, la République Démocratique du Congo, afin de bien cibler les enjeux entourant l'initiative d'empowerment qui nous intéresse soit, la consolidation de la paix et le développement socio-économique des femmes petites commerçantes transfrontalières (FPCT's). Par la suite, nous procéderons à la description de notre grand cas, soit le Projet Tushiriki Wote.

5.1 Contexte sociopolitique du Rwanda

Le Rwanda est un petit pays agricole composé d'environ 11,9 millions d'habitants (Banque Mondiale, 2018). Enclavée dans la sous-région de l'Afrique des Grands Lacs, le Rwanda partage ses frontières avec la République Démocratique de Congo, le Burundi, l'Ouganda et la Tanzanie. Le Front Patriotique Rwandais (FPR), présidé par Paul Kagame, est au pouvoir depuis juillet 1994. Date qui souligne aussi la fin du génocide. Bien que l'ambition du président soit saluée par plusieurs, elle n'est pas à l'abri des avis mitigés. D'abord, dans les années 2000 le gouvernement établi comme objectif de devenir un pays à revenu moyen en 2020 (Perspective Monde, 2012). Selon la version révisée du plan en 2012, « Rwanda vision 2020 » le gouvernement doit miser sur une économie stable et une classe moyenne entreprenante et productive. Il compte aussi sur une transformation structurelle de l'économie rwandaise, notamment par une agriculture orientée vers le marché, basée sur une production de biens à haute valeur ajoutée. Conséquemment à ces politiques restructurantes, les chiffres montrent que l'agriculture au Rwanda a diminué en valeur de pourcentage du produit intérieur brut (PIB), au profit du secteur industriel (Perspective Monde, 2016). Dans le même sens, Carolyn Turque, responsable des opérations de la Banque mondiale pour le Rwanda souligne que le Rwanda doit miser sur la productivité agricole afin d'augmenter et d'améliorer les conditions de vies des populations les plus pauvres (Banque Mondiale, 2017). Certaines opinions tentent toutefois de rappeler que les efforts du gouvernement dans le secteur agricole (5% du budget annuel) ne sont pas représentatifs de l'aide recommandée par l'Organisation des Nations Unies (soit une aide de 10% du budget national), ce qui ne semble pas favoriser les populations pauvres vivant de l'agriculture. N'oublions pas que l'agriculture occupe une grande place dans le pays, occupant plus de

70% de la main d'oeuvre en 2016 (Perspective Monde, 2017). L'ambivalence de cette transformation d'une économie primaire vers le secteur tertiaire fait naître nombreuses critiques. Emmanuel Hakizimana, Directeur de recherche et consultant à l'Université Catholique (CUR) du Rwanda, avance que cela n'aide pas la majorité de la population vivant encore dans la pauvreté (Perspective Monde, 2017). Ceci dit, bien que les chiffres montrent une croissance importante (7% en 2014) (Banque Mondiale, 2015) liés entre autres aux nouvelles technologies et une meilleure gestion des terres et des bassins versants, l'IDH demeure faible aujourd'hui. Démontrant une contradiction avec le plan « Vision 2020 » point sur lequel le gouvernement devra nécessairement se justifier.

D'un point de vue de la religion qui prédomine au Rwanda, on remarque que les chiffres tentent de diverger d'une source à une autre. Sommes toutes, on compte une majorité d'adhérent à la religion Catholique dans l'ensemble du pays. Selon l'Observatoire de la liberté religieuse du Rwanda, 91,5% de la population est Chrétienne, plus précisément 47% sont catholiques et 30% protestants (Observatoire sur la liberté religieuse, 2018). D'autres sources vont dans le même sens, mais chiffrant à la baisse le pourcentage des adhérents Chrétien.

5.1.1 L'idéologie hamitique¹⁰ et génocide

Dans cette présente section, nous tenterons d'éclairer certains facteurs historiques. Bien que la controverse soit encore bien présente, nous croyons qu'il est nécessaire d'exposer les grandes lignes du contexte socio-historique du Rwanda. Selon les historiens Jean-Pierre Chrétien et Marcel Kabanda (2016), dire que le génocide des Tutsis du Rwanda en 1994 est le fruit d'une fureur conjoncturelle ou encore d'une fatalité ethnographique ou biologique serait une pensée mensongère. Dans leur livre intitulé *Rwanda, racisme et génocide : L'idéologie hamitique*, on comprendra que la tragédie de 1994 est le produit très moderne d'une option extrémiste, jouant du racisme comme une arme de contrôle du pouvoir. Comme Laliberté (2009) a tâché de le rappeler, « le génocide de 1994, encore si frais dans les mémoires collectives, demeure un « événement » qui prend son sens dans son contexte et non dans une terminologie élaborée à partir de définitions onusiennes » (Laliberté, 2009 : 102). Nous ne pourrions faire abstraction au concept

¹⁰ Définition hamitique : Le schéma racial dit « hamitique » est né de la même matrice intellectuelle que celui opposant Aryens et sémite, qui a embrassée l'Europe dans les années 1930-1940 (Chrétien et Kabanda, 2016).

d'« ethnicité » pour parler des évènements marquants du pays. Or, rappelons que les Rwandais ont une longue histoire, une langue et une culture communes. « Qu'il y ait des différences au sein des trois groupes sociaux est indéniable ; mais les concevoir en termes de races ou d'ethnies témoigne soit de l'ignorance des réalités locales, soit du choix délibéré de les diviser ou de les opposer » comme l'affirme Gasanabo (2004 ; 261, tiré de Laliberté, 2009).

5.1.2 Des royaumes à la colonie

D'abord, la formation du Rwanda comme royaume commence au XIII^{ème} siècle et va se poursuivre jusqu'à la veille de la période coloniale dans les années 1890 (Laliberté, 2009). En 1897, les allemands vont être présent dans la région, alors dominée par un monarque Tutsi. Au tournant des années 1916, le Rwanda sera conquis par les troupes Belges. La puissance coloniale, missionnaire et militaire aura pour conséquence d'alimenter les antagonismes traditionnels entre les Hutus (85%) et les Tutsis (14%). À cette époque, la minorité Tutsi est l'élite soutenue par les Belges laissant une majorité de hutus à l'arrière scène.

5.1.3 Révolution sociale (1957-1959)

Pour plusieurs, 1959 marque un tournant important de l'histoire. Un vent d'indépendance souffle sur les pays Asiatiques et Africains. L'engouement pour l'indépendance s'accompagne en principe avec un besoin de redéfinition de l'identité nationale (Chrétien, Kabanda, 2016). Or, au pays des mille collines, la décolonisation engendrera une révolution « sociale » particulière qui se prolongera 10 ans plus tard par une révolution « morale », nous y reviendrons plus loin (Chrétien, Kabanda, 2016). En 1959 seulement, la révolte des paysans hutus contre la tutelle Tutsi va faire plusieurs milliers de morts Tutsis et des dizaines de milliers de réfugiés.

En 1962, l'indépendance du Rwanda est signée et les Hutus, constituant la majorité numérique, vont proclamer la République. Plusieurs luttes et massacres vont suivre. En 1973, le ministre de la Garde nationale et de la police, le général-major Juvénal Habyarimana, prend le pouvoir par un coup d'état militaire et fonde le parti unique : *Mouvement républicain national pour le développement (MRND)*.

Pour tenter d'expliquer la période qui va suivre les années 1973, il faut mentionner que la nouvelle constitution laissera planer une ambiguïté à travers le pays. D'un côté, le discours unificateur et tourner vers le développement du pays sera salué par plusieurs. En proclamant que « Hutu, Tutsi, Twa, sont des prénoms, Rwandais est notre nom de famille » le nouveau leader national gagnera le cœur d'une grande majorité (D. de Lame, 1996, tiré du livre Rwanda Racisme et génocide, 2016). D'un autre côté, certains déplorent les politiques déguisées qui laissent présager une tyrannie de la majorité et une exclusion des Tutsis de la scène politique et sociale (Chrétien et Kabanda, 2016). Entre autres, celles des politiques de quotas qui limitaient les droits d'accès des Tutsis à plusieurs sphères de la société. Sous prétexte de vouloir procéder à « l'équilibrage ethnique », Habyarimana défend un argument numérique selon lesquels il est nécessaire d'intervenir pour permettre l'équilibre entre les groupes sociaux incongrus ; hutus (85%), Tutsis (14%) et Twa (1%) (Chrétien et Kabanda, 2016).

Octobre 1990 marque le début de la guerre civile qui fera des dizaines de milliers de morts en trois ans. C'est à ce moment que le Front Patriotique Rwandais (FPR) frappe la frontière nord du pays, depuis l'Ouganda. Cette instance militaire est constituée de la diaspora Tutsis, ayant pour la plupart fui les massacres précédents. Motivés à « libérer le Rwanda » et retrouver leurs familles, les troupes du FPR se trouveront en position de force devant l'armée fatiguée et corrompue du régime ethniste du président Habyarimana (non pas en termes de nombre, mais plutôt en termes de force psychologique) (Laliberté, 2009). La révolution « sociale » promise par le Président Habyarimana au tournant des années 1973 est décrite dorénavant comme une illusion par plusieurs supposés fervents du régime (Chrétien et Kabanda, 2016). Les contestations et les révoltes paysannes consternées devant les pénuries et les destructions de plantations commerciales d'État vont affaiblir le pouvoir central.

Cet amalgame constitué d'un pouvoir national affaiblit et d'une pression internationale critiquant les régimes autoritaires mènera le gouvernement en place à ouvrir la porte à des partis politiques d'oppositions. Soucieux de son image, Habyarimana acceptera de signer l'accord de paix le 4 août 1993 à Arusha. Introduite comme une trêve, l'accord prévoit l'organisation du retour des exilés tutsis et l'intégration politique et militaire des différentes composantes internes et externes de la nation rwandaise (Laliberté, 2009). Un vent d'espoir souffle sur le pays des mille collines.

Malgré l'espoir qui se fait sentir dans le pays, l'histoire prendra un tournant brutal. Bien que plusieurs stipulent que le 7 avril 1994 marque le début du génocide, il faut tenir compte que les conflits déchirent le pays depuis des décennies. Or, l'écrasement de l'avion du Président en place sera en effet un élément déclencheur (Laliberté, 2009, Chrétien et Kabanda, 2016). Un million de personnes perdront la vie durant ce « marathon meurtrier » de 100 jours.

« Les exactions comprennent des : tortures, viols, démembrements, victimes agonisantes emportées par les eaux, ou condamnées à mourir au bout de leur sang. Le génocide s'est propagé dans l'ensemble du pays (ce qui témoigne de la force du réseautage social), question de jours ou de semaines (deux semaines dans le cas de Butare, province des intellectuels et poche de résistance). Des Rwandais seront aussi victimes de la guerre civile entre les FAR gouvernementales et l'Armée patriotique rwandaise (APR), bras armé du FPR. Enfin des Hutus sont exécutés sommairement en représailles par des soldats du FPR. C'est la victoire militaire du FPR le 4 juillet 1994 qui met fin au génocide » (Laliberté, 2009 : 125).

La radio populiste aura un impact considérable dans l'exercice de manipulation des populations et dans la construction d'une haine raciale polarisant toujours davantage le Rwanda. Le rôle premier de la radio s'explique aussi par le fait que la majorité de la population ne sait pas lire. Média privé et soutenu par nul autre que Habyarimana et ses proches, la Radio Télévisions Libre des Mille Collines (RTL) créée en 1993 mettra en place un terreau fertile pour les hostilités. Propagande raciale de premier niveau, la logique de la haine était claire selon les historiens Chrétien et Bakanda (2016). Rétrospectivement, plusieurs sont consternés devant l'ignorance des observateurs internationaux. Ceci laissera un goût amer dans la communauté internationale, et ce, encore aujourd'hui.

Pour conclure, rappelons que le terreau conflictuel du Rwanda est la résultante d'un amalgame complexe de facteurs sociopolitique mettant en scène un long exercice structuré de propagande haineuse et une avidité pour un pouvoir absolu. Avec du recul, nous pouvons observer que l'histoire du Rwanda semble passer d'une suprématie à une autres. D'abord, sous la tutelle belge, c'est la minorité Tutsi qui détient le pouvoir. Après l'indépendance, les rôles sont interchangés et c'est au tour de la majorité hutu d'écrire les règles du jeu. Finalement, depuis la victoire du FPR, annonçant aussi la fin du génocide, le pouvoir est retourné entre les mains des Tutsis sous la présidence de Paul Kagame. Pour la suite, seul l'avenir sera en mesure de nous en dire davantage. Cette force politique rigide et rappelant une « dérive autocratique du pouvoir » par de nombreux observateurs sera-t-elle en mesure de conserver cette dite « stabilité politique » (Barthet, 2016). Les critiques du régime, bien qu'elles ne soient pas publiques, existent et sont

profondes. « Les Rwandais ne devraient pas avoir à choisir entre la prospérité et les libertés », déplore Carina Tertsakian de l'ONG *Human Right Watch*.

5.1.4 Rôle des femmes après le génocide

L'intérêt d'étudier plus en profondeur des enjeux entourant l'émancipation des femmes au Rwanda provient du fait qu'après les événements tragiques survenus en 1994, les femmes rwandaises ont dû prendre le relais de milliers d'hommes morts aux combats. Comme le dit Cindy McCain dans un article du *Wall Street Journal* :

«...it is women who bore the emotional, physical and spiritual healing that is responsible for Rwanda's progress. 41% of businesses in Rwanda are owned by women. These women's courage is an inspiration to all Africans and all people worldwide (McCain, 2008, tiré de Perspective Monde, 2018: 2). »

Comme le dénote bien McCain, les femmes, après le génocide, sont devenues beaucoup plus présentes au sein de l'élite politique et économique du pays. À titre d'exemple, la Chambre basse du Rwanda est composée de 80 membres, dont 53,3% de femmes, proportion qui dépasse largement la moyenne mondiale de 15% en 2011 (UNICEF, 2011). Bien que cette situation améliore grandement l'image du pays, surtout considérant son parcours historique, il demeure essentiel de questionner les réelles motivations de ces politiques en faveur des femmes, celles-ci parfois décrites comme étant « accessoires » pour l'image du parti. Somme toute, pour la réalisation de notre recherche, nous laisserons de côté le volet politique de l'histoire du Rwanda, pour nous pencher davantage sur la sphère sociale.

5.2 Étude de cas

Pour la réalisation de notre travail de recherche, nous avons choisi d'étudier un projet dont la mission vise à « améliorer les conditions de travail des petites commerçantes, afin qu'elles bénéficient d'un cadre favorable au développement de leurs activités génératrices de revenus » (Site officielle Le réseau des femmes oeuvrant pour le développement rural, 2018). Avant de présenter les grandes lignes du Projet Tushiriki Wote (traduis du Kiswahili par « Participons tous »), nous présenterons l'enjeu concernant le « petit commerce informel transfrontalier » dans la Région des Grands Lacs et plus particulièrement entre la République Démocratique du Congo et le Rwanda.

5.2.1 Le petit commerce transfrontalier dans la Région des Grands Lacs : République Démocratique du Congo (RDC) et Rwanda

Plusieurs définitions peuvent être recensées pour parler du petit commerce transfrontalier. Nous choisisons celle-ci : « toute activité, non enregistrée et/ou dépourvue de comptabilité formelle écrite, exercée à titre d'emploi principal ou secondaire, par une personne en tant que patron ou à son propre compte » (Titeca, Kimanuka, 2012 :4).

Un rapport d'*International Alert* (2012) stipule que « le petit commerce transfrontalier joue un rôle indispensable dans la région des Grands Lacs, où sont échangés des biens entre la RDC, le Rwanda, l'Ouganda et le Burundi, permettant l'approvisionnement en biens particuliers (surtout en produits vivriers) des régions qui ne produisent pas assez pour couvrir leurs besoins ». Bien que plusieurs spécialistes de la question considèrent le petit commerce transfrontalier comme étant un mécanisme de survie, notons que celui-ci est essentiel en l'absence d'autres options économiques.

Mentionnons aussi que les relations géopolitiques entre les frontières de la République Démocratique du Congo et le Rwanda doivent être étudié en considérant leur contexte particulier. En ce sens, ce n'est que récemment que les tensions entre les deux États se sont résorbées (Morisho, 2017). Des cycles de conflits importants ont laissées plusieurs régions dévastées et instables affectant ainsi les échanges entre les deux pays. C'est d'ailleurs encore le cas à l'Est de la RDC, où les commerçants congolais sont toujours dans une position désavantageuse dû au contexte post-conflits (Titeca, Kimanuka, 2012, Morisho, 2012, *International Alert*, 2012, FAO, 2017).

Deux points frontaliers sont essentiels en vue d'étudier la question du petit commerce transfrontalier entre le Rwanda et la RDC. Nous ciblerons la frontière au nord, entre Gisenyi et Goma, et la frontière au sud, entre Bukavu et Rusizi¹¹. Les produits qui y sont régulièrement exportés de Goma à Gisenyi sont la farine de manioc, la pomme de terre, le haricot, le maïs, etc. Le flux est contraire au sud, c'est-à-dire que le Rusizi (Rwanda) constitue le grenier alimentaire pour la région de Bukavu (RDC), encore très instable et pauvre. Autrement dit, le Rwanda importe de la RDC un bon nombre de produits alimentaires, pour

¹¹ Goma et Bukavu sont des villes situées en République Démocratique du Congo et Gisenyi et Rusizi sont des villes situées au Rwanda.

ensuite les exporter sous forme commercialisée vers ce même pays. Cette situation peut être expliquée par le manque d'organisation des structures de commercialisation publiques et privées du côté ouest de la frontière (Vwima, Mastaki et al., 2006).

Ce cycle de dépendance entre les deux pays peut être vu sous plusieurs angles. D'abord, en termes de relation géopolitique, il est rassurant de voir que les tensions entre les deux pays s'atténuent et qu'un rapprochement politique et économique est dorénavant envisageable considérant plusieurs années de conflits et d'allégations mutuels (Vwima, Mastaki et al, 2006). D'un autre côté, les auteurs de Vwima, Mastaki et al (2006) invoquent la notion d'arme alimentaire, c'est-à-dire qu'il suffirait d'un problème politico-économique ou encore d'une baisse de la production de l'exportateur pour qu'une crise alimentaire survienne. Pire encore, lorsque des politiques de relèvement sont appliquées à un pays uniquement, des conséquences imprévues peuvent en découler pour les pays voisins. Par exemple, la contrebande de marchandises illégales ou le trafic d'être humaines y compris de mercenaires. Lors de la proposition du projet Tushiriki Wote, il fut mentionné qu'un des moyens de promouvoir la paix, la coopération et la stabilité est de rationaliser et de renforcer la capacité des blocs économiques existants. En d'autres mots, il convient « d'intensifier l'intégration économiques, non seulement en termes de barrières tarifaires, mais également dans des domaines telles que la migration et le mouvement des populations, la facilitation du commerce transfrontalier et l'investissement » (Document officiel : Proposition de projet). Sommes toutes, le projet Tushiriki Wote a volontairement choisi la voie de la réconciliation pour atteindre leurs objectifs. Pour se faire, il est clairement mentionné que les liens entre les parties prenantes doivent être renforcées (Vwima, Mastaki et al., 2006).

5.2.2 La question de genre

La majorité des travaux réalisés dans la région des Grands Lacs et même ailleurs sur le continent Africain ont démontré que le petit commerce informel est très largement dominé par les femmes, elles totalisent 70% des commerçants de la région (Titeca et Kimanuka, 2012, Morisho, 2012, International Alert, 2012 et FAO, 2017). Celles-ci vendent surtout des produits alimentaires et quelques produits particuliers tels que l'huile de palme ou le bois de chauffage alors que les hommes vendent souvent des produits d'une plus grande valeur. Cette iniquité entre les genres peut s'expliquer entre autres par des valeurs culturelles différentes, le rôle reproductif des femmes et à l'accessibilité aux capitaux (Titeca et Kimanuka, 2012).

Si nous voulons établir un panorama complet des difficultés rencontrées par les petites commerçantes, il faut d'abord questionner ce qui les motive à demeurer dans l'informalité. D'abord, le problème principal ne se résume pas par le fait que les commerçant (es) refusent de payer les taxes, mais plutôt parce que les politiques en vigueur de ne sont pas adaptées et compréhensibles pour les petits commerçants. Le manque d'information lié aux nomenclatures en place est donc à la source du problème. Ensuite, le nombre d'acteurs impliqués dans la taxation et son caractère imprévisible et parfois informel (surtout dans le cas de la RDC et du Burundi) décourage les petits commerçants informels à se formaliser, car ils ont l'impression de « satisfaire les estomacs des fonctionnaires sans voir les retombées en termes d'infrastructures ou de services offerts par l'État » (Titeca et Kimanuka, 2012). Les taxes ne sont donc pas perçues comme faisant partie d'un contrat social, mais plutôt comme un arrangement individuel et lié à la cupidité des acteurs. Finalement, plusieurs autres facteurs peuvent expliquer la tendance à demeurer dans l'informalité, c'est-à-dire le fait que le taux de taxation n'est pas adapté au petit commerce, le manque d'éducation, le manque d'accès aux technologies et des infrastructures pauvres. Ceci étant dit, pour les raisons mentionnées ici haut, nombreux sont les petits commerçants qui préfèrent demeurer dans l'ombre du marché formel. Or, bien que les femmes commerçantes puissent parfois bénéficier de meilleurs produits à un meilleur prix, elles doivent quotidiennement faire face à de nombreux défis. Par exemple, elles subissent souvent du harcèlement de la part des officiers aux douanes, se font voler ou confisquer les biens, ou subissent des agressions sexuelles. Or, le manque de structures légales laisse ces femmes démunies de tout recours contre la justice.

5.3 **Projet Tushiriki Wote** ¹²

Conscient des enjeux relatifs au petit commerce transfrontalier, *l'organisation Le réseau des femmes oeuvrant pour le développement rural* (organisation A), en partenariat avec *International Alert*, ont mis sur pied le projet Tushiriki Wote qui se traduit du Kishwahili par « Participons tous ». C'est ainsi que depuis juin 2015, en partenariat avec plusieurs parties prenantes, ils participent à la consolidation de la paix à travers le renforcement économique et la participation des femmes petites commerçantes transfrontalières (FPCTs). La mission du projet Tushiriki Wote est d'améliorer les conditions de travail des petites commerçantes. L'objectif principal est d'offrir à ces femmes un cadre favorable au développement de leurs activités génératrices de revenus tout en bénéficiant d'un environnement sécuritaire et solidaire.

¹² Informations tirées du document officiel : Proposition de Projet de Réseau des femmes oeuvrant pour le développement rural RDF (2018)

Image 1 : Femmes bénéficiaires du projet Tushiriki Wote lors de la formation sur les procédures administratives et financières.



5.3.1 Initiative d'empowerment : consolidation de la paix et développement socio-économique de la femme petite commerçante transfrontalière

La pertinence de choisir le projet Tushiriki Wote comme notre grand cas peut être justifiée par plusieurs éléments. D'abord, l'une des solutions proposées par plusieurs rapports nationaux et internationaux est de se regrouper sous forme d'associations de commerçants, c'est-à-dire en filières coopératives. Pour relever les défis qui handicapent l'émancipation des femmes en termes de travail coopératif et d'accès aux capitaux par exemple, le Projet Tushiriki Wote a misé sur le partage des connaissances (surtout sous forme d'activités de formations) afin de stimuler et d'encadrer la mise sur pied d'un réseau solide de femmes petites commerçantes transfrontalières. Le programme de coaching commercial sur les lieux de travail aura pour mandat d'aider les FPCTs à capitaliser les acquis issus des formations reçus. L'importance des interactions entre les diverses parties prenantes impliquées dans le projet a favorisé l'atteinte de leur mission, soit la « consolidation de la paix dans la région des Grand Lacs par le renforcement économique et la participation des femmes » (Site officiel RDF, 2018).

Pour tenter d'investiguer l'importance des interactions entre les organisations (parties prenantes) impliquées dans le projet, nous avons choisi de délimiter notre zone d'intervention à la région frontalière des districts de Rubavu et Rusizi, Province de l'Ouest du Rwanda. Bien que les objectifs globaux du projet en question concernent un plus large territoire (République Démocratique du Congo et Burundi) nous croyons pertinent de nous concentrer sur les régions ouest du Rwanda car celles-ci ont connu une évolution remarquable. En effet, du côté de la frontière rwandaise, nous pouvons recenser un nombre important de coopératives qui semblent jouir d'une structure plus efficace que leur voisin de l'ouest, la République Démocratique de Congo (Titeca et Kimanuka, 2012).

En ce sens, nous chercherons à comprendre comment ces interactions sont réalisées, perçues et soutenues par les membres responsables des organisations impliquées (ONG, coopératives et autres parties prenantes). Misant sur le partage de connaissances comme outils principales lors des différentes étapes du projet, il semble tout à fait pertinent de bâtir un corpus de connaissances identifiant les différents facteurs favorables, mais aussi les barrières au transfert de connaissances qui ont pu être identifiés durant les cinq années d'exécution du projet. La section suivante présentera les grandes lignes du Projet Tushiriki Wote.

Tableau 17: Résumé du projet Tushiriki Wote

Nom de l'organisation soumissionnaire	RESEAU DES FEMMES OEUVRANT POUR LE DEVELOPPEMENT RURAL
Bailleurs de fonds	Alerte Internationale
Mission générale	Promouvoir l'intégration économique en tant que moyen de renforcer les liens entre les pays de la région et favoriser l'intérêt commun dans la promotion de la paix, de la stabilité et de la coopération.
Objectifs global	Contribuer à l'émergence d'une société plus inclusive à l'Est de la RDC et à l'ouest du Rwanda. Établir la paix durable dans la région des Grands Lacs, en Afrique.

Problématique	<p>Défis persistants et handicapant la promotion économique des petites femmes commerçantes (celles-ci comptabilisant plus de 70% de la totalité des commerçants selon Alerte Internationale (2012)) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le faible capital d'investissement - La mauvaise compréhension de l'esprit et de la gestion du bien coopératifs - Le manque de confiance en soi pour accéder les crédits - Le manque de l'espace de travail et ainsi des débouchés pour leurs produits - Faibles connaissances en matière d'entrepreneuriat féminin - Faible appui des hommes /conjoints dans le travail quotidien des femmes et ainsi de multiples rôles de la femme en général
Justification	<p>Les femmes petites commerçantes transfrontalières (FPCTs) font encore face à de multiples problèmes pour leur travail, et le projet devra continuer à les renforcer et même plaider pour l'amélioration de leurs conditions socio-économique. Le Réseau des Femmes et ses partenaires de développement devraient continuer leurs démarches main en main pour contribuer aux solutions durables de la problématique.</p>
Objectifs spécifiques	<p>Promouvoir le renforcement du pouvoir civique, politique et économique des femmes par la connaissance, le réseautage et le plaidoyer dans la région des Grands Lacs, en Afrique.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Faciliter l'accès aux ressources et aux compétences, - Renforcer le pouvoir civique et politique des femmes - Partenaires autant financières que stratégiques doivent contribuer pour appuyer les femmes et faire du plaidoyer en leur faveur, - Un programme de coaching commercial sur les lieux du travail devra faire un suivi des principales activités en vue d'aider les FPCTs à capitaliser les acquits issus des formations reçus, - Favoriser les échanges d'expériences entre les FPCTs pour renforcer la collaboration en matière de commerce transfrontalier.
Activités prévues	<ul style="list-style-type: none"> - Groupes de dialogue des FPCTs sur le genre et la bonne gouvernance - Programme de formation pour les femmes exerçant le petit commerce transfrontalier au Rwanda. - Appui aux cadres d'échanges plateformes des FPCTs
Bénéficiaires directs	<p>200 Femmes faisant le petit commerce transfrontalier sur les deux sites d'intervention du projet, 135 Epoux des FPCT de Ruzizi et de Rubavu, 30 Officiers et autorités</p>
Zone d'intervention	<p>Région frontalière des districts de Rubavu et Rusizi, Province de l'Ouest du Rwanda.</p>

5.3.2 Parties prenantes impliquées au sein du projet Tushiriki Wote

Tableau 18: Résumé des différentes parties prenantes impliquées dans le Projet Tushiriki Wote.

Initiative d'empowerment	Parties prenantes
Projet Tushiriki Wote « Participons tous »	Coopératives à la frontière nord (Rubavu/ Gisenyi) <ul style="list-style-type: none"> - ABANYESHYAKA BA GISENYI (Condiments) - JYAMBERE GISENYI (Farines) - DUTEZANYIMBERE GISENYI (Fruits et légumes) - KORANUMURAVA WIKINISHIGIHE (Poulets et lapins) - DUHUMURIZANYE GISENYI (Manioc)
	Coopératives à la frontière sud (Rusizi Cyangugu) <ul style="list-style-type: none"> - KOABIMBU (Filière fruits et légumes) - ABISHYZEHAMWE (Filière lait) - DUTERIMBERE (Filière poissons)
	Communautés et autorités locales
	Organisations de la société civile et internationales (bailleurs de fonds)
	Services aux frontières (Douanes)
	Hommes conjoints des femmes commerçantes

5.3.2.1 Bénéficiaires directes et indirectes

Les bénéficiaires directes du Projet Tushiriki Wote sont 200 femmes exerçant le petit commerce informel transfrontalier au Rwanda. 100 femmes dans la région de Rubavu et 100 dans la région de Rusizi. Les époux de 135 femmes petites commerçantes transfrontalières ont aussi été intégrés dans les formations et les activités de partage de connaissances. Les femmes ont été identifiées à la première année du projet en collaboration avec les autorités locales et les intervenants impliqués et resteront le focus principal durant la toute la période du projet, soit cinq ans.

Dans l'optique d'atteindre la mission du projet Tushiriki Wote, les officiers et les autorités locales de part et d'autre des frontières font aussi partie des bénéficiaires directs du projet. Ce sont 30 officiers des douanes et des frontières locales qui vont bénéficier des formations et qui participeront aux dialogues avec les femmes ciblées. Les autorités locales seront impliquées dans les processus d'évaluation et de suivi du projet. Les bénéficiaires indirectes sont les ménages des femmes qui vivent du petit commerce transfrontalier et les populations qui vivent à Rusizi et Rubavu ainsi que plusieurs institutions de microfinances (SACCCOs, DUTERIMBERE, BDF, NEP, MIGEPROF, etc). Finalement, les communautés et les voisins des bénéficiaires directs et indirects du projet seront aussi considérés.

5.3.2.2 Description de l'organisation soumissionnaire du Projet Tushiriki Wote (PTW) : Le réseau des femmes oeuvant pour le développement rural (RDF)

RDF est une organisation non gouvernementale nationale d'intérêt public, créée en 1986. Leur mission est de « renforcer les femmes du milieu rural pour qu'elles soient pleinement impliquées dans la transformation de leur vie et devienne actrices et vecteurs d'un changement positif pour un développement durable » (Site officiel, 2018). Le tableau suivant nous permet d'identifier les différentes activités, les stratégies ainsi que les objectifs de l'organisation.

Tableau 19: Description des activités, des objectifs et des stratégies de l'organisation soumissionnaire RDF

Activités	Objectifs	Stratégies
Augmenter les connaissances des femmes et de renforcer leurs capacités ;	1. Promouvoir et encourager les associations de femmes et autres activités socio-économiques en l'honneur des femmes rurales ;	1. L'information, la documentation et de la communication Partager l'information, documenter les meilleures pratiques et les leçons apprises avec une communication à un large public dans le but d'accroître les connaissances et les informations sur les sujets sensibles pour la construction des capacités des femmes dans le changement des mentalités vers un développement durable à travers une approche de l'équilibre des sexes.
Mener des recherches afin d'identifier et d'analyser les raisons viabilisées qui affectent le développement des femmes ;	2. Renforcer la capacité des femmes dans leurs activités professionnelles liées au développement des femmes rurales ;	2. La formation Afin de renforcer les capacités d'analyse et les interventions orientées pour tous les membres et les bénéficiaires, la formation a été un élément clé et un outil dans tous les domaines pour aider les femmes en général et les femmes rurales en particulier, à devenir maîtres de leur propre destin.
Avoir une participation avec les partenaires avec lesquels l'Organisation ont la même vision ;	3. Faciliter le partage d'information entre femmes actives dans le développement rural et dans les partenaires de développement rural	3. Les études et la recherche Pour une planification des interventions fondées et des preuves participatives, les deux stratégies servent à constituer un indice (base de données) pour alimenter le travail et d'ici prévaloir des outils de plaidoyer pour mettre l'accent sur l'évaluation des femmes en général et la femme rurale en particulier.

<p>Jouer le rôle d'influence positif et plaider en faveur de l'intégration du genre dans les organisations, dans les programmes et dans les projets.</p>	<p>4. Jouant le rôle d'exercer une influence positive et le plaidoyer pour la sensibilité au genre dans les organisations, programmes et projets de développement.</p>	<p>4. Lobbying et plaidoyer Les résultats des études et des recherches une fois disponibles, ils aident d'abord construire la fondation et l'influence des politiques et des stratégies solides pour un meilleur travail en ce qui concerne la femme autonomisation, l'équité et la parité hommes-femmes pour l'amélioration des conditions politico-économiques, sociaux et culturels.</p>
--	--	---

5.3.2.3 *Coordination et suivi du Projet*

Tout au long du projet, c'est RDF qui va assurer la coordination du projet. La mise en exécution du projet va comprendre l'interaction entre plusieurs parties prenantes :

- Un *Project Officier* qui travaille à temps partiel avec des tâches spécifiques et contrat renouvelable sur conditions de réussite du plan de travail et résultats escomptés au cours de la période donnée.
- 4 Coachs avec des tâches spécifiques du suivi de projet sur terrain qui seront principalement chargé(es) de l'accompagnement en entrepreneuriat commerciales des FPCTs. Le traitement va considérer le budget disponible et les tâches qui leur sont attribué(e). Elles pourront aussi jouer un rôle déterminant dans l'opérationnalisation et formalisation effectives des structures coopératives des FPCTs appuyées par le projet. Les coachs auront entre autres pour mandat de développer les compétences des femmes impliquées. C'est par différentes activités commerciales que ces dernières pourront améliorer les méthodes et les procédures de travail. De plus, les coachs devront repérer et mesurer les décalages entre les femmes bénéficiaires pour permettre une performance optimale.
- Une animatrice qui travaille à temps partiel avec des tâches spécifiques et un contrat renouvelable sur conditions de réussite du plan de travail et résultats escomptés au cours de la période donnée. À titre d'exemple, l'animatrice sera chargée de visiter chaque site dans l'intérêt d'identifier les besoins de chaque coopérative. Elle devra aussi mobiliser et sensibiliser les membres de mêmes filières à une compréhension commune des bénéfices d'un travail coopératif et identifier les principaux défis et les besoins de chaque coopérative.

5.4 Conclusion

Bien que les stratégies de l'organisation soumissionnaire, RDF mise sur la consolidation des efforts pour atteindre leurs objectifs, il sera intéressant d'investiguer comment cela est implémenté dans la réalité et plus particulièrement en proposant d'étudier le Projet Tushiriki Wote. Est-ce naturel et toujours bénéfique de poursuivre un projet social en s'affiliant à plusieurs parties prenantes ? Comment faire pour qu'un réseau d'acteurs soit efficace et que les résultats soient plus ambitieux qu'un travail réalisé à vase clos ? Dans l'optique de répondre à toutes ces interrogations, nous avons effectué une collecte de données sur le terrain, plus précisément dans les régions frontalières de Gisenyi (frontière nord) et de Rusizi (frontière sud) du Rwanda. L'objectif étant d'explorer comment les interactions entre les parties prenantes ont pu influencer le Projet Tushiriki Wote. Rappelons que la mission du projet Tushiriki Wote vise l'empowerment des femmes dans la mesure où il fait la promotion la paix et le développement socio-économique des femmes petites commerçantes transfrontalières (FPCTs). Vu le nombre important et diversifiés des parties prenantes impliquées directement ou non dans le projet, nous avons dû sélectionner les instances impliquées que nous avons identifié comme accessibles et pertinentes pour répondre à notre question.

6 Résultats et discussion

Dans ce chapitre, nous présenterons les différents résultats obtenus à la suite du codage de nos données issues des observations participantes, des entrevues semi-dirigées et de l'analyse de documents officiels. Le codage de nos données permettra non seulement de condenser le matériel le plus pertinent, mais aussi de découvrir de nouveaux « parterns », élevant ainsi notre niveau d'analyse. Notre stratégie sera de créer un corpus de connaissances en soulevant les facteurs favorables et les barrières au partage de connaissances qui ont pu influencer notre initiative d'empowerment, soit la consolidation de la paix et le développement socio-économiques des petites femmes commerçantes transfrontalières. Pour ce faire, nous tâcherons d'abord de revenir sur les caractéristiques clés de l'empowerment des femmes selon sa forme radicale (Bacqué et Biewener, 2015). Une fois cette base établie, nous présenterons une synthèse des types d'interactions issus de notre revue de littérature ainsi que les types émergents. Il sera ensuite pertinent de recenser les facteurs favorables et les barrières au transfert de connaissances lors des interactions entre les parties prenantes du projet Tushiriki Wote. En dernier lieu, nous présenterons les impacts des interactions sur la consolidation de la paix et le développement socio-économique de la

femme commerçante transfrontalière. Rappelons que nous voulons mieux comprendre comment les interactions entre organisations à but social peuvent influencer une initiative d'empowerment des femmes.

6.1 Concept d'empowerment selon une vision transformatrice

Comme nous l'avons présenté dans la revue de littérature, plusieurs variantes peuvent être utilisées pour tenter de définir la notion d'empowerment. Dans notre travail, nous voulons raviver la forme radicale de l'empowerment des femmes selon Bacqué et Biewener (2015). Nous nous baserons sur les travaux de Foucault et de Rowlands (1995) pour présenter les quatre formes de pouvoirs. En ce sens, l'enjeu est de dépasser l'attitude victimisante en donnant aux femmes un « pouvoir de », un « pouvoir intérieur », un « pouvoir avec » et un « pouvoir sur » (Tilman et Grootaers, 2000, Bacqué et Biewener, 2015). Dans le but de situer le projet Tushiriki Wote par rapport aux caractéristiques de la forme radicale, nous reprendrons l'énumération des quatre types de pouvoir que nous soutiendrons à l'aide de citations et d'exemples issus de notre collecte de données.

6.1.1 « Pouvoir sur »

La définition du « pouvoir sur » renvoi à l'emprise qu'a un individu ou un groupe sur des domaines de la réalité, faisant passer d'un état que l'on subit, d'un statut de subordination, de dépendance ou de soumission, à une position de plus grande maîtrise d'un contexte (Tilman et Grootaers, 2000, Bacqué et Biewener, 2015). Il s'agit ici de l'exercice effectif d'un pouvoir que nous avons pu identifier lorsqu'on invoquait la confiance. Par exemple, en posant la simple question : Qu'est-ce qui a gagné leur confiance au sein du projet Tushiriki Wote ? Nous avons recensé plusieurs réponses qui allaient dans le même sens :

« C'est le dialogue avec les autorités qui a gagné leur confiance. De réaliser qu'elles aussi ont de la valeur, de s'asseoir avec les autorités du district, les gens de la douane, les polices.... Elles aussi ont vu qu'elles avaient de l'importance. On leur a donné une voie !!! Et elles se sont exprimées. Elles ont vu qu'être en dialogue avec les autorités, c'est mieux, car on leur donne des conseils sur comment traverser la frontière, comment se comporter... » Coordonnatrice RDF- Rusizi.- PP6

Bien entendu, il ne faut pas négliger les défis que ces interactions avec les instances publiques impliquaient. Par exemple, la prise de rendez-vous était parfois complexe vu l'agenda surchargé des autorités. D'autre part, les femmes se sentaient parfois intimidées par ces rencontres. Toutefois, un lien

de confiance et de respect a pu se créer puisque les coordonnateurs du projet soutenaient les femmes, en plus d’agir comme intermédiaires. Les femmes étaient donc motivées à participer activement et s’exprimer librement devant les autorités ce qui leur a permis de surpasser le statut de soumission qu’elle occupait auparavant. En d’autres mots, dépasser le « pouvoir sur » et tendre vers le « pouvoir avec ».

6.1.2 « Pouvoir de »

Le deuxième type de pouvoir renvoie à la capacité pour un individu et/ou un collectif de prendre des décisions, de se mettre en route, de résoudre des problèmes ou de mener des actions. Il s’agit ici de la capacité à agir dans laquelle les dimensions intellectuelle et motivationnelle occupent une place essentielle (Tilman et Grootaers, 2000, Bacqué et Biewener, 2015). Par exemple, lors de nos interventions avec les coachs impliqués, il fut mentionné que « les femmes bénéficiaires ont elles-mêmes réalisé leur potentiel et leur aptitude à se prendre en mains de façon autonome » PP1. Cela fut possible grâce à l’accès à des formations. Pourtant, au départ, un des coachs nous rappelle que le fait d’avoir accès à des formations n’était pas nécessairement vendeur. En réalité, les bénéficiaires s’attendaient à recevoir des sommes d’argent afin de pouvoir augmenter leur capital. PP4 ajoute que les bénéficiaires qui reçoivent de l’argent de départ se sentent moins dans l’obligation de rembourser considérant que c’est « l’argent des muzungo¹³ ». C’est pourquoi le projet Tushiriki Wote a contacté une institution de microfinance impliquant directement les bénéficiaires. C’est donc d’elles-mêmes qu’elles ont décidé des stratégies pour rembourser dans le temps. Elles avaient une motivation naturelle parce que c’était leurs prêts et elles comprenaient les opportunités d’épargnes, etc...

6.1.3 « Pouvoir intérieur »

Le troisième type renvoie à l’image de soi, l’estime de soi. Il s’agit ici du « capital » de la confiance en soi qui permet à l’individu d’oser vouloir des changements pour lui et pour les autres et de s’imaginer en mesure d’influencer sa vie (Tilman et Grootaers, 2000, Bacqué et Biewener, 2015). Dans cette perspective, le projet Tushiriki wote a misé sur le fait que le projet, bien que d’une durée de 5 ans, ne serait pas permanent. Ainsi, les membres de Réseau des femmes ont voulu mettre de l’avant le fait que les femmes bénéficiaires sont les actrices principales et que les membres impliqués agissent comme « agent catalyseur ». Ils se comparent à de la levure qui prend de l’expansion d’elle seule.

¹³ Muzungo est utilisé dans le langage populaire pour référer aux étrangers blancs.

« Nous ne pouvons pas travailler sur un projet continuellement, il s'agit de lancer des idées, donner des approches, pour que d'autres personnes (les femmes concernées) puissent travailler d'elles-mêmes par après. » Coordonnatrice projet TW- Kigali-PP6

On rappelle aussi que la confiance et l'ouverture des femmes sont un élément déterminant. Selon PP6, c'est suite à un long cheminement réalisé souvent « mains dans la main » avec les FPCTs qu'aujourd'hui certaines d'entre elles sont devenues des exemples pour les non-membres du projet. En d'autres mots, leur « capital » de confiance et leur estime d'elles-mêmes ont permis qu'elles deviennent des agentes de transfert en vue d'une transformation à plus grande échelle.

6.1.4 « Pouvoir avec »

En dernier lieu, soulignons que le « pouvoir avec » renvoie à la mise en œuvre des valeurs de solidarité et à leur traduction dans la vie d'un collectif. Il s'agit ici de la capacité de créer un « nous » se percevant comme acteur social à part entière (Tilman et Grootaers, 2000, Bacqué et Biewener, 2015). D'abord, les membres du projet tels que les coordonnateurs ou encore les coachs ont intégré une vision de l'empowerment radical dans le sens où ils ont mis de l'avant l'importance du travail collaboratif et en réseau. À titre d'exemple, l'idée « Plateforme » dépasse les objectifs du projet Tushiriki Wote dans le sens où ils souhaitent créer une entité indépendante et inclusive capable de regrouper toutes les femmes petites commerçantes de la région des Grands Lacs. Appréhendant le moment où le projet sera terminé, une coordonnatrice (PP7) du projet nous rappelle qu'elle n'est pas FPCT et qu'elle ne sera donc d'aucune utilité pour aider les FPCTs à trouver des stratégies et des solutions. L'idée étant que les coordonnateurs et les coachs ont bâti les bases fondatrices du projet, mais que ce sont dorénavant les FPCTs qui seront maître d'œuvre.

- *« C'est dans l'optique de donner aux femmes un espace pour échanger et prendre des décisions et s'allier entre elles. La Plateforme permettra de faciliter le commerce des femmes et de trouver des stratégies nouvelles ou à une grande échelle... L'idée c'est d'inclure toutes les FPCTs en plus des femmes des autres programmes comme COSOPAX¹⁴ Par exemple, avec COSOPAX, ce sont des femmes qui ont étudié. Elles ont un capital élevé maintenant. Raison pour laquelle ils ont créé leur propre structure. Donc, une plateforme*

¹⁴ “ Through the formation and training of autonomous Savings and Internal Lending Communities (SILC) within each diocese, and through regular entrepreneurship training, COSOPAX women also gain skills to improve their businesses and the capacity to fund their immediate and longer-term needs. The informal networks of trust and sense of solidarity created amongst COSOPAX women serve to increase information-sharing and productive collaboration in their work, which also improves their economic situation, providing new business opportunities and an economic “safety net” which members in particularly difficult situations can rely upon. In this way, social cohesion efforts directly enhance and reinforce economic prospects in a way that traditional economic strengthening activities by themselves could not achieve.” <https://www.crs.org/sites/default/files/tools-research/strengthening-trade-building-peace.pdf>

commune serait mieux, car les femmes qui ont étudié (comme chez COSOPAX) peuvent aider les autres. Je ne sais pas, je ne fais pas le commerce, mais je crois que ça pourrait aider. » Coordonnatrice projet TW – Rusizi- PP7

D'autres données vont dans cette perspective voulant que le « capital » de confiance soit un élément favorisant l'empowement des femmes dans une optique de transformation sociale et en voici quelques exemples.

- *« On profite du partage des expériences personnelles des femmes qui ont déjà évolué dans un contexte particulier. Par exemple, le fait qu'elles partagent le même vécu et font face aux mêmes défis, cela aide pour transmettre des connaissances et gagner la confiance des femmes. Si c'est [moi] qui parle et leur montre comment évoluer, ça passe moins bien. Mais si une femme comme elle lui parle comment elle est passée de l'étape A à B, c'est plus réaliste... C'est la méthode que j'utilise. »* Animatrice- intervenante-Rusizi- PP9
- *« Avant de travailler en groupe, on avait peu de capital. Après, quand on a formé la coopérative, on a mis ensemble notre capital et aujourd'hui nous avons des fonds plus significatifs. Nous sommes capables d'acheter de plus grande quantité et gagner ensemble. Comme notre argent est mise en commun, on ne peut pas l'utiliser n'importe comment, nous devons penser aux objectifs communs de la coopérative et des autres femmes »* Responsables coopérative lait- Rusizi-R4
- *« Quand ont fait face à des difficultés et que nous sommes regroupées en coopérative, on a plus d'alternatives pour tenter de résoudre nos problèmes. Si, par exemple, on se mari ou encore quelqu'un de notre famille tombe malade ou décède on est **solidaire et on s'entraide**. Responsables coopérative condiments- Giseny- R1*
- *« On a gagné la connaissance. Comprendre comment on peut améliorer le business et même comment obtenir un fournisseur fixe et des clients plus réguliers. Par exemple, à la base tu as des clients, mais en travaillant en groupe tu multiplies tes clients. »* Responsables coopérative poissons- Rusizi- R5
- *« Au début elles (les PFCTs) ne se connaissaient même pas ! Maintenant, elles travaillent en coopérative, c'est bien ! Elles ont développé un **esprit d'équipe et de solidarité** aussi. Parce qu'elles utilisent leurs propres fonds au compte, elles doivent faire confiance aux autres. Bien que le fonds demeure minime, c'est déjà un grand pas. »* Intervenante (évaluatrice) RDF- Rusizi- PP7
- *« C'est plus intéressant de travailler dans un réseau. L'union fait la force ! En plus, une organisation ne peut pas tout faire. Mais quand on se retrouve dans un réseau, on se complète surtout quand le but est commun. »* Chargé de projet ADPD (Goma RDC)- PP4
- *« Quand tu travailles en groupe, tu as la chance **d'échanger les idées**. Il y a beaucoup d'opinions variées. En plus, tu peux te tromper et il y a plus de solutions possibles. Toutefois tu as besoin de leadership dans l'équipe pour arriver à la cohésion. On a besoin de personnes qui ont la même vision ou qui s'entendent et veut discuter. Le plus dur c'est de gérer les conflits et les opinions divergentes. »* Animatrice- intervenante-Rusizi- PP9

Sommes toutes, en observant les données recueillies il fut possible de réaliser que le projet Tushiriki Wote respecte plusieurs points issus de la forme radicale de l'empowerment. Le fait de recenser les données en respectant la typologique des formes de pouvoir de Foucault et de Rowlands (1995) nous a permis de constater que le « pouvoir avec » était l'un des plus déterminants. En effet, la logique de travailler en groupe, c'est-à-dire de concilier les efforts de plusieurs acteurs, est un élément clé qui aura des impacts positifs sur la viabilité et la durabilité du projet Tushiriki Wote. Ajoutons aussi que le « pouvoir avec » réfère à la capacité de se concevoir comme un acteur social à part entière. Dans le cas du projet choisi, les femmes petites commerçantes transfrontalières sont considérées comme acteurs du changement social. L'intervenante pour Tushiriki Wote (PP9) explique comment elle voit l'évolution du projet : « *L'objectif c'est de créer un arbre de connaissances. On veut que ces 100 femmes bénéficiaires enseignent à au moins trois autres femmes dans leur entourage, même 100 femmes seraient encore mieux !* ». Cette toile de fond encourage la concrétisation de projets tels que des ateliers d'échanges d'idées comme Plateforme ou encore la production d'une émission de radio réalisée pour, et par, les FPCTs. La création de ce « nous » corrobore non seulement avec les objectifs du projet Tushiriki Wote, mais confirme surtout l'idée que le partage de connaissances est un élément collectif et indispensable pour permettre une transformation sociale profonde. Il faut toutefois souligner que l'objectif d'intégrer les femmes dans le système de marché ne rejoint pas complètement la logique de l'empowerment radical (Bacqué et Biewener, 2015 ; Calvès, 2009). Nous sommes pratiquement à la frontière avec la logique de développement *Women and development*, qui vise l'intégration des femmes dans le développement, mais sans remise en cause du système prédominant.

6.2 Interactions entre parties prenantes au sein du projet Tushiriki Wote

6.2.1 Interactions unidirectionnelles

Comme nous l'avons présenté dans la revue de littérature, le type d'interaction unidirectionnel est issu de la logique « top down » (Harvey, 2010 ; Landry, Amara et Lamari, 2000). Bien que souvent critiquée, cette logique d'action a permis, selon un membre du Réseau des femmes, de concevoir le projet efficacement. À noter que PP3, membre de RDF, est impliquée de façon volontaire et n'est pas rémunérée, ou sinon très peu. On peut ainsi dire que le biais dans son propos est limité car elle n'a pas intérêt à prêcher pour les donateurs du projet.

« Il faut bien que quelqu'un conçoive le projet. Il faut le bâtir avant de le présenter quand même ! On ne peut pas arriver et tomber du ciel comme cela ! Alors au début, c'était moins inclusif, mais cela s'explique par des raisons pratiques ». Membre du RDF- PP3

Un autre argument est utilisé en faveur de l'approche unidirectionnelle :

« Un professeur ne peut pas rédiger pas son plan de cours avec ses centaines d'élèves sans quoi il n'y arriverait pas ». Membre du RDF- PP3

Cet argument rappelle aussi que le but d'une approche de type unidirectionnelle est de faire avancer « la science », c'est-à-dire de faire la passation de connaissances d'une grande qualité (utilité) du générateur à l'utilisateur (Landry, Amara et Lamari, 2000). Bien que dans le cas du projet Tushiriki Wote nous ayons constaté que l'approche unidirectionnelle avait été saluée, il faut toutefois se rappeler qu'elle peut être aussi être accusée de brimer les besoins réels des récepteurs (bénéficiaires) ou de limiter leur niveau de participation (Landry, Amara et Lamari, 2000 ; Chini, 2004).

6.2.2 Interactions bidirectionnelles

En deuxième lieu, l'agrandissement du réseau d'acteurs qui interagissaient entre eux m'a fait réaliser que le rapport à d'autres entités était incontournable pour la suite du projet. Alerte Internationale, en tant qu'organisation donatrice et conceptrice du projet auraient difficilement possédé les ressources « humaines » nécessaires pour entrer en jeu concrètement. En effet, Alerte Internationale a lancé un appel d'offres pour trouver une organisation soumissionnaire locale. C'est à ce moment que Le Réseau des femmes oeuvrant pour le développement rural entre en scène. L'organisation rwandaise créée en 1986, aura comme mandat d'agir comme intermédiaire entre le terrain et Alerte Internationale. Respectant la logique d'échange réciproque entre le « producteur » et l'« utilisateur » tel que le propose Faye, Lortie et Desmarais (2007) , Alerte Internationale va rapidement montrer son ouverture au dialogue en prenant en considération les besoins spécifiques des bénéficiaires.

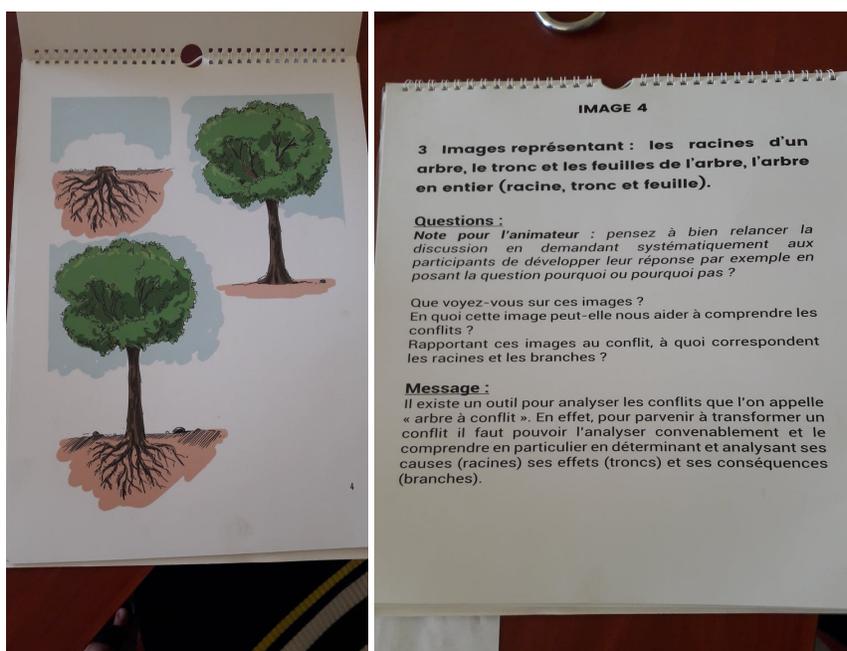
« C'est RDF qui décide des thèmes à discuter selon les besoins soulevés dans la population. Ensuite, il demande une subvention à Alerte Internationale » Discussion informelle avec D13

Ce faisant, en vue de réajuster ou adapter le projet, ils collaborent étroitement avec le RDF, ceux-ci déjà sensibilisé au contexte local. C'est suivant une logique proactive et transparente que les membres impliqués souhaitent résoudre les problèmes. Réseau des femmes fait de la sensibilisation auprès des

femmes afin qu'elles prennent part aux changements. Par exemple, des livres à images sont utilisés pour alimenter les discussions sur différents thèmes (voir image 2).

« Quelques fois on peut rencontrer des difficultés quand on travaille en groupe, mais comme les responsables et les autorités du projet cherchent les moyens pour résoudre des conflits rapidement, ça ne dure jamais. Ils veulent résoudre les conflits simultanément. On cherche la source (racine) du problème rapidement. » (Les intervenants agissent comme intermédiaires / médiateurs) Responsable coopérative - R4

Image 2 : Livre à image



Livre à image présentée par une intervenante (PP9) du projet Tushiriki Wote à Rusizi qui explique que pour régler un conflit, il faut pouvoir l'analyser convenablement et le comprendre en particulier en déterminant et analysant ses causes (racines), ses effets (troncs) et ses conséquences (branches).

6.2.3 Interactions dynamiques

À la lumière des trois types d'interactions recensées dans la revue de la littérature, j'ai constaté que malgré la présence d'interactions de types unidirectionnels et bidirectionnels, le type dynamique demeure prédominant dans l'ensemble du projet. Ce modèle stipule que la connaissance n'est pas un « stock » transférable linéairement, mais plutôt un flux qui circule et se modifie avec le temps, tous comme les besoins évoluent (Parent et al., 2007). Ceci dit, la mise sur pied du projet a graduellement intégré les parties prenantes selon les besoins sur le terrain. En plus de vas et viens de plus en plus constant entre les entités, les activités réalisées durant les cinq années du projet cherchaient à être toujours plus inclusives.

« Chaque année, il y a des activités qui sont planifiées, d'autres ne sont pas fixées. Les coaches et moi (chargé de projet- PP4) on doit se parler et identifier les besoins à partir des ressources que l'on a déjà. Ensuite, je rédige un rapport d'activité. Je suis donc en étroite collaboration avec les coaches de chaque région et eux sont les « portes-paroles » des FPCTs. Finalement, c'est Alerte International qui décide s'ils approuvent ou demandent des changements pour le prochain trimestre. » PP4

Il serait toutefois pertinent de noter qu'au final c'est quand même Alerte Internationale qui avait le dernier mot. Même si la citation précédente tend à montrer que tous ont leurs mots à dire et qu'il y a un traitement d'égal à égal, certains reconnaissent que les organisations impliquées sont dépendantes du financement d'Alerte Internationale. « Ils sont la main qui reçoit » nous dit PP4. Par exemple, si le chargé de projet veut faire une activité autre que celles planifiées, ils déposent les termes et ensuite c'est Alerte Internationale qui prend la décision finale. Bien que cela démontre une approche top down, on précise qu'Alerte Internationale est une organisation très ouverte et flexible. D'autre part, on peut noter le désir des acteurs impliqués à mobiliser des ressources disponibles et adaptées aux contextes locaux. En ce sens, on valorise aussi le savoir expérientiel, point sur lequel les auteurs de l'approche dynamique insistent (Lemire, Souffez et Laurendeau, 2009). Comme Parent et al. (2007) le souligne, les utilisateurs et les praticiens possèdent un savoir particulier que les chercheurs n'ont pas par exemple, d'où la pertinence de puiser dans le système en soi. Cela vient aussi rejoindre les propos de Harvey (2010) qui présente les communautés de pratique comme un moyen d'encourager un apprentissage collectif à l'opposé d'un apprentissage en silo en plus de ne pas dissocier les connaissances de leur contexte.

« On essaie de valoriser les institutions qui sont déjà là. Par exemple, on essaie de valoriser les soirées de parents (1 fois par mois). Au départ c'était une initiative étatique, mais ça ne fonctionnait pas de façon optimale. Alors aujourd'hui, quand RDF réalise un projet dans un district en particulier, ils s'assurent de valoriser ces soirées ».

Dans une perspective analytique, il est intéressant de constater que tous les types d'interactions soulevés avaient leurs « raisons d'être ». À l'inverse de la présentation plutôt hermétique des trois types d'interactions exposés dans la revue de la littérature, notre collecte de données nous a permis d'observer qu'il est tout à fait possible et pertinent d'avoir recours à divers types d'interactions. En effet, notre collecte de données terrain nous a permis de soulever plusieurs liens avec les données préétablies, soit des interactions unidirectionnelles, bidirectionnelles et dynamiques. Dès lors, nous avons pu mettre en lumière le fait qu'un projet social se doit d'être flexible vis-à-vis des besoins et des ressources en place et qu'il n'y a donc pas de « bonne » ou de « mauvaise » approche. Concrètement, le projet Tushiriki Wote a d'abord profité de l'approche unilatérale pour concevoir un projet « efficacement ». Rappelons toutefois

que ce type d'interaction « top down » peut, dans certaines situations brimer les besoins réels des populations bénéficiaires (Landry, Amara et Lamari, 2000 ; Chini, 2004). Conscient des risques liés au travail « top down », Alerte Internationale a rapidement interagi avec d'autres parties prenantes, sans lesquelles la mise en oeuvre du projet aurait été difficile, voire même impossible. C'est donc en ayant recours à une approche bidirectionnelle qu'ils ont inclus l'organisation rwandaise Réseau des femmes oeuvrant pour le développement durable. À cette étape, les besoins du terrain étaient étudiés avec plus de cohérence et de légitimité. En portant une attention à la façon dont a évolué le projet, on constate à un moment que le réseau d'acteurs impliqués devient beaucoup plus large. Ainsi, selon une approche dynamique, plusieurs autres parties prenantes sont impliquées telles que les autorités locales, les agents des douanes, les policiers, la communauté, les conjoints des femmes petites commerçantes et plus encore.

6.3 Logiques d'interaction émergentes

En réalisant notre terrain de recherche, nous avons identifié les trois types d'interactions préétablies dans la revue de littérature comme étant pertinents à un moment précis de la conception et la réalisation du projet. Qui plus est, nous avons identifié deux logiques d'interaction émergentes. Nous présenterons d'abord la **logique d'interaction de proximité** suivie de la **logique d'interaction évolutive**.

Tableau 20: Synthèse des logiques d'interactions émergentes

Logiques d'interaction émergentes	Caractéristiques essentielles recensées :
Logique de proximité	<ul style="list-style-type: none"> - Confiance entre les parties prenantes - Liens d'amitié entre les femmes bénéficiaires - Suivi rapide entre les interventions - Échange d'expériences personnelles (lien de solidarité et de support moral pour les femmes) - Création d'espaces physiques qui permettent interactions directes (siège social, bureau TW, hôtel où se font les formations...) - Présence et accessibilité des acteurs sur le terrain -
Logique évolutive	<ul style="list-style-type: none"> - Intégration graduelle des parties prenantes selon les besoins et les ressources disponible - Interaction varie selon les étapes du projet - Participation non linéaire des parties prenantes

6.3.1 Logique d'interaction de proximité

Les références aux liens de proximités entre les parties prenantes ont été fréquentes lors de la collecte de données. Autant de la part des membres responsables (coordonnateurs, formateurs, évaluateurs et coach...) que des femmes bénéficiaires du PTW. Les éléments essentiels recensés font très souvent référence au sentiment de confiance qui fut établi entre les parties prenantes suite à des interactions. Plus encore, l'amitié sera abordée comme un point tournant et irréversible en ce qui a trait aux changements sociaux escomptés. Finalement, nous soulignerons que le suivi rapide et réalisé sur le terrain aura un impact direct sur le projet Tushiriki Wote. À cet égard, nous pouvons identifier des liens importants avec la littérature existante. Entre autres, Harvey (2012) stipule qu'il existe plusieurs dimensions de la proximité, soit cognitive, organisationnelle, institutionnelle, sociale ou géographique (Boschma, 2005 tiré de Harvey, 2012). Ces auteurs stipulent entre autres que plus les relations sont intégrées, plus la connaissance sera fluide et plus les participants seront enclins à interagir. Qui plus est, bien que nos données de recherche aillent dans le même sens, il semble que des éléments nouveaux ou enrichis aient été recensés respectivement au contexte de notre recherche. Nous baserons la présentation de notre concept émergent, soit la logique de proximité, à partir des caractéristiques clés observés dans le cadre de notre terrain de recherche. Nous faisons référence ici de la confiance, l'amitié et l'intégrité ainsi que le suivi rapproché sur le terrain.

6.3.1.1 Confiance

D'abord, la confiance se définit par le fait de se fier entièrement à quelqu'un d'autre ou à quelque chose. La confiance s'accompagne souvent avec un sentiment d'assurance, de sécurité et de stabilité¹⁵. Ceci étant dit, en réalisant mes entrevues et en observant différentes situations, il fut possible de confirmer que la confiance est primordiale pour la viabilité d'un projet social. Bien que le terme soit commun dans la littérature, il semble juste de dire qu'aucun guide pratique ne puisse enseigner à un individu l'art de faire confiance ou l'art d'être une personne de confiance. C'est en effet par les interactions que des liens de confiance se tissent ou se brisent. La façon de parler aux femmes est primordiale, selon une coordonnatrice de RDF qui rappelle qu'« être directement sur le terrain fait toute la différence ». Ceci dit, nous avons pu observer dans le cas où des liens de confiance se créaient que :

¹⁵ Définition tirée du dictionnaire Larousse

- L'écoute mutuelle et la solidarité entre les femmes sont accentuées (voir image 3),
- Il y a moins de résistance aux changements (voir image 4),
- On observe plus d'engouement à participer activement aux activités de groupes (voir image 5)

Image 3 : Réalisation d'entrevue de groupe



Photo d'une entrevue réalisée en groupe puisque les femmes se sentaient plus en confiance en présence de leurs consœurs. Dans une optique de **solidarité, les femmes sont à l'écoute d'autrui et se soutiennent.**

Image 4 : Activité pour clôturer la formation sur : Le changement social



Photo prise la dernière journée de la formation juste avant que le formateur propose une activité éducatrice sur les principes coopératifs. Les femmes ont participé avec attention, en posant des questions. Elles sont curieuses et attentives aux conseils du formateur qui parle de **l'esprit coopératifs comme moteur de changement social.**

Image 5 : Participation active



Photo prise lors de la formation d'une semaine qui montre que les femmes **participent activement** à plusieurs travaux d'équipes.

Tout compte fait, lors de la formation d'une semaine, j'ai constaté que les femmes petites commerçantes ainsi que tous les autres membres impliqués directement lors de la formation mangeaient à la même table lors des pauses, et ce, en interagissant de façon informelle et amicale avec autrui. En d'autres mots, j'ai observé des échanges d'égal à égal entre les coachs, les bénéficiaires ainsi que les membres évaluateurs. Ce point nous amène donc à parler de l'amitié et de l'intégrité comme prochains points essentiels lors d'interactions de proximité.

6.3.1.2 Amitiés et intégrité

En parallèle, au lieu de confiance se créer naturellement des liens d'amitié. Ce point est ressorti à plusieurs reprises en plus de rappeler que cet élément était irréversible. Auparavant, puisque les femmes réalisaient un commerce informel, elles ne voyaient pas d'intérêt à se regrouper entre elles. Elles percevaient certaines femmes comme des menaces et des concurrentes. Or, en sensibilisant les femmes à l'esprit coopératif, elles ont gagné beaucoup à connaître ses consœurs et surtout, à être solidaires et partager des expériences et des connaissances entre elles. Le fait de partager leurs vécues et leurs expériences avec

d'autres femmes semblait être un élément qui a changé leur vie. Dépassant largement le développement économique des femmes, plusieurs ont souligné que les liens sociaux issus du réseau dans lequel le projet se développe ont permis d'« ouvrir les horizons ». Les femmes ont dorénavant de l'espoir face à leur l'avenir.

« Le projet Tushiriki Wote nous a permis d'augmenter nos connaissances et donc d'ouvrir nos horizons et réaliser que nous avons plus d'opportunités d'affaires. On voudrait devenir de grandes commerçantes, qui sait, on pourrait faire du commerce avec le Canada ?! » Responsable coopérative condiments-Gisenyi- R1

En plus d'augmenter le capital de connaissance et le potentiel d'affaires, les femmes jouissent dorénavant d'un soutien autant moral que juridique. Elles ne sont plus laissées en marge ou même discriminées lorsqu'un problème survient aux frontières ou même au foyer.

« Quand ont fait face à des difficultés et que nous sommes regroupées en coopérative, on a plus d'alternatives pour tenter de résoudre nos problèmes. Si, par exemple, on se mari ou encore quelqu'un de notre famille tombe malade ou décède on est solidaire et on s'entraide. » Responsable coopérative condiments- Gisenyi- R1

Qui plus est, le fait de se connaître et se lier d'amitié a encouragé plusieurs femmes à devenir d'agentes de transfert. De manière spontanée et naturelle, les femmes partageaient avec d'autres femmes les connaissances et les pratiques acquises lors des formations par exemple.

« Entre elles, elles partagent des informations. De façon directe ou non, lors des marches au marché, ou encore lors de rencontres amicales, certaines femmes transmettaient leurs connaissances aux autres membres. La communauté est renforcée et les femmes sont unies. En plus, même avec l'initiative de l'émission de radio ; ce sont dorénavant ces femmes qui bénéficiaient de l'information. » Discussion informelle avec un évaluateur d'Alerte internationale RDC- D11

Image 6 : « L'union fait la force »



Photos des bénéficiaires du projet Tushiriki Wote qui réalise une activité de groupe pour comprendre les bienfaits de travailler en groupe versus un travail individuel. Le but de l'activité était de visser un bouchon sur une bouteille à l'aide de cordes que les femmes devaient manier tout en communiquant leur stratégie.

6.3.1.3 *Suivi rapproché et présence terrain*

En réaction à plusieurs projets parcelles, c'est-à-dire inachevés ou non concluant ciblant aussi l'enjeu du petit commerce transfrontalier, certaines FPCTs étaient réticentes face au projet Tushiriki Wote. Or, le suivi rapide et la présence terrain des acteurs impliqués dans le projet Tushiriki Wote ont favorisé une atmosphère de confiance, ce qui a joué en faveur de la participation active des femmes ainsi que le bon déroulement des activités. Il faut ajouter que plusieurs individus interrogés lors de ma collecte de données m'ont fait savoir que les intervenants du projet Tushiriki Wote étaient accessibles. Par exemple, il était possible pour l'intervenante PP9 de rejoindre autant la secrétaire générale de RDF ou encore la directrice générale du projet Tushiriki Wote. En sommes, voici deux citations qui montrent qu'il fut bénéfique, d'une part d'avoir recours à des interactions « face-à-face » pour gagner la confiance des femmes hésitantes et d'autres part, de s'assurer que les interactions soient le plus fréquentes possible pour que les parties prenantes se sentent concernées et motivées à participer. Bien que certaines références à la notion de proximité puissent être recensé dans la revue de littérature, il semble que notre terrain de recherche ai permis de cibler l'essentiel des facteurs pouvant influencer un projet qui vise l'empowerment des femmes. Or, nous sommes en accord avec le postulat évoqué par Boschma (2005) qui stipule que la distance cognitive au niveau individuel peut potentiellement nuire à la compréhension d'autrui. Ce fait rappelle que la proximité est source de comme un vecteur de transfert de connaissances essentiel.

« Au départ Marie Rose ne comprenait pas les objectifs du projet, elle était réticente à se regrouper et collaborer. Pour remédier à cette barrière, l'enquêteur a approché Marie Rose, pour lui expliquer gentiment. L'important c'est qu'il était présent sur le terrain. Il a approché les femmes directement pour leur expliquer. Donc, malgré sa résistance au départ, Marie Rose a compris... le fait que l'enquêteur a dialogué avec la bénéficiaire directement et qu'à son tour elle a fait part de ses problèmes à l'enquêteur fut particulièrement fructueux. Ils ont pu trouver un point d'entente ce qui a permis à Marie Rose d'avoir confiance au projet et d'y voir du potentiel. » Intervenante pour le PTW- PP9

« Une semaine seulement après l'enregistrement de nos noms pour participer au projet, les membres de TW ont fait un suivi et nous ont partagé des informations. On veut se sentir concernées et s'assurer que le projet aura bien lieu. Pas comme les autres projets « parcelles » qui n'ont donné aucun résultat concluant » Responsable de la coopérative des condiments- Rubavu- R1

6.3.2 Conclusion

Comme mentionné, la confiance, mais surtout les liens d'amitié qui en découlent vont influencer directement la participation des parties prenantes en alimentant le sentiment de solidarité, en plus d'encourager la participation active et accueillir le changement. Comme Harvey (2010) le souligne, puisque que l'exercice de partage de connaissances ne peut être séparé de son contexte, l'approche communautaire est de plus en plus appréciée. Principalement parce que. Rappelons aussi que le suivi rapproché et la présence terrain des parties prenantes est un atout incontournable. Pour appuyer notre argument, voici une énumération de citations tirées d'une entrevue réalisée avec l'intervenante auprès de RDF suite à la question : « qu'est-ce qui a fait que le projet Tushiriki Wote a fonctionné selon vous ? ». Bien que la question semble proposer une réponse biaisée (mobilisation du terme favorable « fonctionné »), mentionnons que le projet achevait et que plusieurs évaluations avaient été réalisées révélant des résultats prometteurs, particulièrement du côté rwandais (Proposition de projet, 2017-2018). En ce sens, tenir pour acquis que le projet fut fonctionnel semble légitime d'après l'intervention des acteurs impliqués sur le terrain depuis plus ou moins cinq ans et l'évolution visible du projet. Ceci dit, l'intervenante du projet Tushiriki Wote à Rusizi (PP9) répondra en s'appuyant sur trois exemples qui corroborent avec les trois éléments clés concernant la logique d'interaction de proximité.

- **Confiance :**

« On fait un suivi régulier qui permet de gérer les conflits rapidement et d'aller à la source du problème (fait référence aux racines de l'arbre, voir image 2). Aussi, la secrétaire exécutive de RDF (PP5) vient directement sur le terrain voir d'elle même s'il n'y a pas de « technique¹⁶ ». Elle déteste les « techniques » tout comme la DG chez Alerte internationale. Alors cela créer une ambiance propice aux changements et au respect de la mission, car ces femmes sont influentes pour le PTW et sont comme des modèles. PP5 et DG5 peuvent même agir comme médiateur. Ce n'est pas facile de mentir à PP5. Et mentir aussi à DG5 ?! Ohhh pas facile !!! Ce n'est pas facile qu'un conflit dérange les objectifs du projet, car il y a un suivi régulier et de proximité. Cela permet d'aller directement à la source du conflit sans que le problème dégénère. » PP9

- **Amitié et intégrité :**

« Elles [les équipes à Kigali] font le monitoring. Le monitoring qui se réalise par la secrétaire générale de RDF (PP5) et la directrice générale chez Alerte Internationale, sert entre autres à mettre les bases, les valeurs d'un esprit équipe et de solidarité. Donc l'influence de ces femmes est très importante pour le PW. Ce sont comme des modèles pour le projet. » PP9

- **Suivi rapproché et présence terrain :**

« DG5 vient ici directement, elle nous écoute ! En plus, les équipes à Kigali font un suivi rapproché avec les équipes terrain. On se sent concerné au moins. » PP9

Sommaires toutes, la proximité lors des interactions entre les parties prenantes est un élément qui semble avoir eu des effets rassembleurs ce qui a encouragé la création de liens d'amitié et par le fait même, de solidarité entre les femmes petites commerçantes transfrontalières. Les échanges d'expériences personnelles entre elles ont définitivement servi à augmenter leur « pouvoir avec » et conséquemment leur « pouvoir intérieur », c'est-à-dire leur estime de soi. En ayant aussi aménagé des espaces physiques permettant les rencontres formelles et informelles entre les FPCT's et les membres impliqués, plus de connaissances ont pu être partagées. Concrètement, le siège social de chaque coopérative, le bureau de Tushiriki Wote ainsi que les salles de réception où se déroulent les formations ont facilité la collaboration entre les différentes instances impliquées.

¹⁶ Fait référence à « tricherie ».

Image 7 : Siège social de la coopérative de fruits et légumes à Gisenyi



Image 8 : Siège social de la coopérative des condiments à Gisenyi



Image 9 : Bureau où a lieu les rencontres mensuelles liés au projet Tushiriki Wote.



Image 10 : Hôtel Peace view, où s'est déroulé la formation d'une semaine intitulé « Manuel de procédures administratives et financière ».



6.3.3 Logique d'interaction évolutive

Pour tenter d'englober l'ensemble de nos observations relatives aux interactions entre parties prenantes, nous ferons référence à une deuxième logique d'interaction. Nous définirons celle-ci par : l'intégration graduelle des parties prenantes au sein d'un projet à but social selon les besoins et les ressources disponibles. Nous voulons souligner le fait que les types d'interactions entre organisations auront tendance à varier d'un projet à l'autre, mais aussi au sein d'un projet spécifique. Différentes raisons peuvent expliquer la pertinence de faire appel à un type plutôt qu'un autre à un moment ponctuel du déroulement d'un projet. Pour nous aider à mieux comprendre cette logique, voici le déroulement des événements. D'abord, Alerte Internationale a lancé un appel d'offre afin de trouver une organisation locale qui répondrait aux exigences du Projet Tushiriki Wote, ceci résultant d'une interaction unidirectionnelle. Ensuite, lorsqu'Alerte internationale a choisi RDF comme organisation partenaire, ils ont interagi de façon bidirectionnelle pour la mise en oeuvre du projet. Respectivement à cette étape de mise en oeuvre, on m'a fait part d'un exemple simple, mais illustrant bien le type d'interaction choisi. La trame va comme suit : « lorsqu'un professeur monte son plan de cours, il n'est guère nécessaire, voir efficace, que ce dernier s'assoie avec ses 150 élèves pour le rédiger » Intervenante de RDF- PP6. Finalement, ils ont parlé aux autorités locales et aux officiers des douanes, ensuite ils ont choisi des coordonnateurs de projet et des coachs pour les femmes dans chacun des districts. Ils ont déterminé le nombre de bénéficiaires femmes qui pourraient participer au projet et ensuite, ils ont impliqué les conjoints des FPCTs. Suivant cette logique d'interaction émergente, nous avons constaté qu'il n'est pas pertinent de chercher à

valoriser un type d'interaction au détriment d'un autre. L'idée étant que les besoins évolueront, tout comme les types d'interactions. Ceci étant dit, trois caractéristiques peuvent être soulevées pour expliquer la logique d'interaction émergente que l'on a appelée « évolutive » :

6.3.3.1 Efficacité

Le projet est d'abord pensé par les concepteurs, lesquels se sont basés sur des travaux réalisés antérieurement concernant le petit commerce transfrontalier. L'esprit d'efficacité peut être appuyé par l'argument selon lequel une interaction unidirectionnelle permettrait de faire avancer la science, en passant une connaissance d'une grande qualité d'un générateur à un utilisateur. Le danger déjà soulevé à cet égard provient du fait que les besoins réels des utilisateurs puissent être brimés ce qui impactera nécessairement le niveau de participation des bénéficiaires.

6.3.3.2 Cohésion

En interagissant avec les gens sur le terrain de façon bidirectionnelle, le projet peut être ajusté et adapté convenablement et instantanément. En effet, RDF a joué un rôle déterminant à l'étape de mise en oeuvre du projet en agissant comme intermédiaire entre le terrain et Alerte Internationale. Cette interaction permettait de bien cibler les besoins des bénéficiaires.

6.3.3.3 Intégration et participation des parties prenantes

Au fur et à mesure, différentes parties prenantes ont été impliquées dans le projet dépendamment des besoins et des ressources disponibles. La citation suivante explique bien l'esprit évolutif dans l'intégration des parties prenantes impliquées auprès du projet Tushiriki Wote.

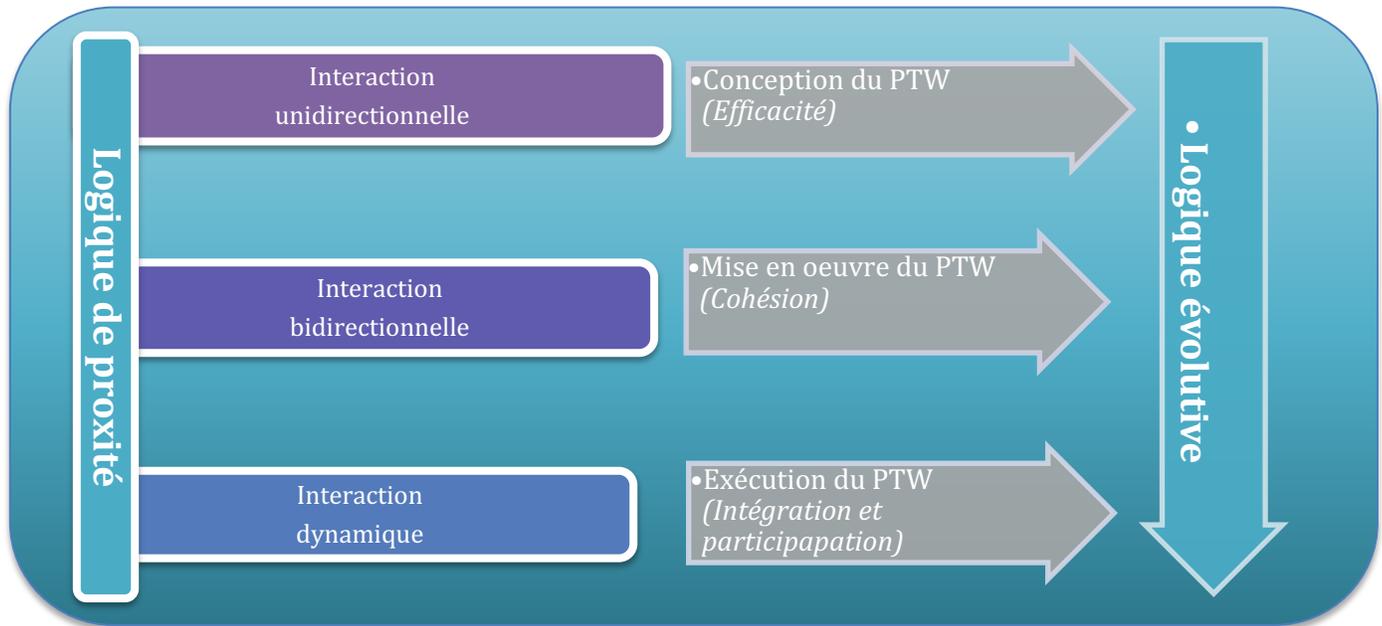
« Au début, c'était un projet qui venait d'Alerte Internationale. Alerte avait même sélectionné les bénéficiaires (s'appuyant sur d'autres recherches). Mais ensuite, les idées sont venues de plus larges. Par exemple, celle de s'associer en coopérative est venue de RDF. Dorénavant, les activités aussi sont pensées dans une logique décentralisée, bien qu'au départ, elles ont été inspirées par Alerte. » PP9

La réalisation de notre étude de cas au sein du projet Tushiriki Wote nous a révélé qu'il n'existe pas de « bonne » ou « mauvaise » approche. Au contraire, nous avons compris que tout au long de la réalisation d'un projet à but social, les contextes, les besoins ainsi que les résultats changent. Ainsi, il semble logique que les interactions s'adaptent elles aussi.

6.3.4 Conclusion

Pour conclure, lors de notre collecte de données terrain, nous avons identifié à des moments différents nos trois types d'interactions préétablies, soit unidirectionnelles, bidirectionnelles et dynamiques. Nous avons aussi observé deux nouvelles logiques d'interactions soit de proximité ou évolutive. Nous terminerons en rappelant que la logique d'interaction de proximité se vaut une place de premier niveau, et ce, à toutes les étapes d'un projet social. D'autre part, nous avons constaté que les échanges entre les parties prenantes se déroulaient d'après une logique évolutive, c'est-à-dire que dépendamment des besoins et des ressources disponibles, les interactions allaient se modeler en intégrant soit plus, ou moins, de parties prenantes (voir figure 7). Cet argument peut aussi être appuyé par les propos de Lahtinen (2013) qui dit que la création de connaissance et son partage sont deux éléments interdépendants qui sont rendus possibles en exploitant des réseaux opérationnels, stratégiques ou encore personnels. Les réseaux opérationnels permettent de concrétiser le travail et les différents projets en cours. Nous pouvons référer cette étape au moment où Alerte Internationale conceptualisait le projet Tushiriki Wote. Ensuite, le réseau stratégique rappelle qu'il faut bien saisir les différents défis et qu'il faut définir les objectifs d'un projet avant sa mise en oeuvre. Ceci se rapporte au moment où RDF et Alerte Internationale ont discuté des enjeux particuliers concernant non seulement le projet, mais aussi le contexte local où il se réaliserait. Finalement, Lahtinen dit que le partage au niveau personnel permet aux individus de développer leurs capacités professionnelles. Cela peut faire référence aux différentes activités de partage au cours de l'exécution du projet, soit les formations, les activités inclusives avec les FPCT's ainsi que les conjoints et plus encore. Dans cette lancée, on voit au travers de ces propos ainsi que notre collecte de données terrain, que tout dépendamment des besoins et des ressources disponibles, l'idée de faire appel à diverses stratégies d'interaction fait du sens. Cela vient aussi rappeler que les connaissances n'émanent pas d'un système rigide et que le savoir n'est donc ni statique, ni stable (Dagenais et al., Lemire, Souffez et Laurendeau, 2009, Orlikowski, 2002). Le schéma de la figure 7 tend à illustrer que les types d'interaction sont susceptibles de changer dépendamment des étapes du projet, mais que les logiques de proximité et évolutive sont pertinentes à tous les niveaux. Nous voyons ainsi que dépendamment de l'étape où se situe le projet, un type d'interaction semble plus approprié qu'un autre. Rappelons toutefois que notre type interaction émergent de proximité fut identifié à toutes les étapes du projet Tushiriki Wote.

Figure 7: Schéma qui montre l'aspect évolutif des interactions entre organisations et parties prenantes du PTW¹⁷



6.4 Corpus de connaissance sur les barrières et les facteurs favorables au partage de connaissances

Le but de cette partie est de présenter un corpus de connaissances sur les facteurs favorables et les barrières au transfert de connaissances identifiés lors de notre collecte de données. Nous voulons mettre lumière le fait que plusieurs aspects de la question ont déjà longuement été étudiés (barrières préétablies), mais surtout que plusieurs autres aspects de la question auront tendance à diverger ou émerger selon les contextes. Certaines barrières auront donc une influence plus ou moins grande, selon la conjoncture du moment. Cela nous porte à croire que nous sommes face à une question subjective, laquelle ne nous permettra pas de trouver une réponse définitive ou pouvant être transférable à n'importe quel contexte.

6.4.1 Synthèse des barrières au transfert de connaissances

Pour présenter les barrières au transfert de connaissance, nous réaliserons un corpus de connaissances. Nous voulons d'abord présenter un tableau synthèse des données préétablies et celle qui a émergé suite à notre collecte de données. En guise de rappel, nous reprendrons les points importants de chacune des barrières, mais cette fois-ci en ciblant les aspects nouveaux de la question.

¹⁷ PTW fait référence au projet Tushiriki Wote

Tableau 21: Tableau synthèse des barrières au partage de connaissances

Types de barrières	Concepts préétablies	Concepts émergents
Barrières temporelles	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de temps pour partager et/ou créer des liens de confiance • Charge de travail trop exigeant ou non rémunéré 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de temps pour assimiler les connaissances (Capacité d'absorption) • Chevauchement des activités prévues et imprévues
Barrières sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de confiance ou de crédibilité entre les acteurs • Réputation des acteurs • Vocabulaire inaccessible • Difficile à codifier lorsque connaissances tacites • Degré de « tacitness » rend plus difficile le transfert de connaissances 	<ul style="list-style-type: none"> • Paresse ou négligence • Prise de décision et pouvoir décisionnel • Capacité d'avoir une pensée analytique • Absence d'intérêt et résistance à se regrouper (peur) • Vision à court terme • Changement de personnel • Bas niveau d'éducation
Barrières organisationnelles	<ul style="list-style-type: none"> • Structure organisationnelle rigide et hiérarchique • Climat de compétition • Faible capacité d'absorption • Faible niveau de codification • Manque d'engagement des membres influents de l'organisation • Absence du réflexe de partager des connaissances (culture organisationnelle) 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de confiance avec les organisations en place • Absence du réflexe de partage des connaissances • Manque de cohésion entre les stratégies des organisations et bailleurs de fonds différents
Barrières financières		<ul style="list-style-type: none"> • Capital insuffisant • Espace physique propice aux échanges/ dialogues • Rapport à l'argent (cupidité)

Barrières temporelles

Dans la revue de littérature nous avons recensé que le manque de temps pour partager ou créer des liens de confiance ainsi que la charge de travail pouvaient représenter des barrières au transfert de connaissance (Harvey, 2012). Ceci dit, notre collecte de donnée a révélé que le manque de temps était bel et bien un frein. Ce qui doit être souligné ici, c'est que la barrière temporelle s'exprimait plutôt par la difficulté qu'avaient certaines femmes à assimiler toutes les connaissances transmises lors des formations ou des activités éducatives.

« Même une semaine, c'est très peu. Il faut condenser et voir le nécessaire pour que quand même il y ait un bon fonctionnement pour la coopérative » Bernadette membre RDF- Rubavu

« Un des défis c'est que le temps est limité : il faudrait augmenter le temps des formations (capacité d'absorption insuffisante) » responsable coopérative des fruits et légumes- Rubavu

Concepts émergents

D'autre part, la surcharge de travail représentait aussi une barrière temporelle. Notons toutefois que la barrière identifiée lors de notre collecte de données était plus spécifique que celle recensée dans la revue de littérature. C'est en effet en termes de coordination des horaires des fonctionnaires de l'État, comme les policiers ou les agents des douanes, qu'on a fait face à une barrière au transfert de connaissances. Le peu de disponibilité des agents de l'État pour se présenter personnellement aux rencontres et aux différentes activités rendait plus difficile la reconnaissance d'autrui, ce qui a pu nuire à l'atteinte de la mission du projet Tushiriki wote. Ajoutons que les femmes ainsi que les agents de douane ne se connaissaient pas avant. Chose normale dans un contexte comme le Canada, où traverser une frontière se fait de façon impersonnelle et formelle. Or, le contexte rwandais est bien différent et le fait que les femmes n'avaient pas de statut officiel lors de la traversée quotidienne de la frontière à pied par les FPCT's pouvait engendrer plusieurs malentendus, tels que la redevance de taxes informelles ou encore la confiscation de leurs produits.

« Au départ, les femmes ne connaissaient même pas les autorités locales. Elles ne connaissaient même pas les agents de l'immigration, elles ne savaient même pas à qui s'adresser en cas de problème ! Mais pour le moment avec ces rencontres, les agents de l'immigration connaissent maintenant ces femmes et ils les soutiennent. Donc, c'est entre autres grâce à l'interaction entre autorités locales, RDF et les femmes bénéficiaires qu'on a pu voir autant de résultats. » Coordonnatrice RDF- Rusizi- PP7

Image 11 : La petite barrière, frontière Nord du Rwanda (Gisenyi)



Barrières sociales

Les points sur lesquels plusieurs auteurs ont insisté en termes de barrières humaines se résument par le manque de confiance ou de crédibilité des acteurs ainsi que leur réputation. À cet égard, une citation de la coordonnatrice de Rusizi explique que la dynamique a changé quand les officiers ont finalement pris le temps d'entreprendre un dialogue avec les femmes.

« Avant c'était la guerre avec les officiers. C'est pourquoi ils étaient très intéressés à collaborer avec les femmes PCT. Avant elles passaient par des sentiers informels, elles employaient des stratégies frauduleuses et sans bon sens. Les officiers n'en pouvaient plus. Devenaient impatient. » Coordonnatrice RDF- Kigali

Plusieurs ont aussi identifier que les barrières de langue, mais aussi l'accessibilité au vocabulaire plus technique pouvait ralentir le transfert de connaissances. Dans le même sens, dans le contexte où nous avons réalisé notre étude de cas, certaines femmes étaient analphabètes, ce qui rendait aussi difficile de transférer des connaissances formellement, soit sous forme de documents ou encore des livres. C'est pourquoi les stratégies les plus utilisées furent les formations. Suivant la même logique, nous avons aussi noté que bas le niveau d'éducation affectait la capacité d'absorption des FPCT's. Le fait d'être mal informées quant aux lois et des procédures légales concernant le petit commerce constituait un des enjeux les plus accablant. Ce manque d'information rendait les femmes dépendantes d'instances extérieures qui devaient régir certains dossiers les concernant.

D'autre part, bien que certaines FPCT's ont fait remarquer que trop de formations pouvaient aussi nuire à un projet social, nombreuses sont les bénéficiaires qui ont réalisé d'elles-mêmes que les formations « servaient à quelque chose ».

« Je vois que le projet s'est penché trop sur les formations alors que les femmes bénéficiaires ne savent souvent pas lire, ni écrire.... La majorité n'ont pas fini leur humanité (secondaire) je peux compter sur mes doigts celles qui ont fini...3 ou 4 femmes peut-être. La plupart, c'est première année primaire, troisième année... c'est alors que leur niveau de compréhension, c'est pas facile, c'est pas facile... Elles comprennent l'essentiel des formations, mais pas profondément. » Intervenante (évaluatrice) RDF (PP7)

Au départ, l'idée de transmettre des connaissances sous forme d'ateliers ou de formations était moins vendeur que la prestation d'une somme de départ ou du matériel (comme d'autres projets « parcelles » l'ont fait). Or, l'intervenante de RDF (PP7) note fièrement que parce qu'ils [intervenants et coachs] ont insisté en supportant les femmes directement sur le terrain, elles comprennent maintenant la valeur

ajoutée de leurs efforts. Avec du recul et en réalisant que le projet (sur cinq ans) allait prendre fin bientôt, les femmes ont avoué qu'elles auraient dû « *mettre encore plus d'effort* ». Elles ont même sollicité encore plus de formations. « *Elles croyaient que c'était une perte de temps au départ, mais là, elles voient comment elles ont pu en bénéficier* ». L'intervenante mentionne aussi qu'elles ont appris que si elles mettent chaque jour une pièce de 100 francs rwandais, à la fin de l'année, ça fait beaucoup. Elles réalisent que c'est une bonne chose de faire l'épargne et de ne pas toujours penser aux dépenses à court terme. « *Donc quand le projet va finir, elles aussi vont se prendre en charge* » me convainc l'intervenante, confiante de la capacité des FPCTs.

Concepts émergents

Plusieurs données émergentes sont ressorties de notre collecte de données concernant les barrières sociales au transfert de connaissance. Nous procéderons à l'énumération de nos données émergentes en les appuyant par une citation.

- **La paresse et la négligence de certains acteurs peuvent mener à mal un projet :**

« Des fois quand tu travailles seul, tu peux programmer de façon un peu fainéante, selon le tempérament du jour, mais quand tu travailles avec un groupe, il y a des règles. » Membre du RDF- Rubavu- (PP3)

- **La prise de décision peut être difficile pour les responsables des coopératives (elles aussi FPCTs). En plus, outre établir un consensus, il faut gérer les réactions après la prise de décision :**

« Ce n'est pas facile, parce que si tu prends une décision, c'est difficile de ne pas brimer personne. D'abord, même les personnes que tu diriges, ils ont leurs opinions, alors ce n'est pas facile de gérer les comportements, en fonction de ta décision. » Responsable coopérative de lait- Rusizi- R4

- **Résistance aux conseils venant de membres intervenants :**

« Les responsables peuvent d'abord être un peu résistants aux conseils directs. Or, après quelques jours de réflexion et après avoir laissé tomber la poussière et laisser tomber leur égo, les femmes reviennent souvent à moi en disant : ah oui, je comprends maintenant... » Intervenante PTW-Rusizi – PP9

- **Capacité à avoir une pensée analytique en vue de prévenir les intérêts cachés de certains groupes :**

*« Si les femmes croient tout ce que je (Intervenante PTW) dis, ça peut devenir dangereux. Il faut réfléchir et analyser les conseils venant des membres impliqués (Coachs et intervenants), mais **les femmes doivent développer un sens de l'analyse critique**. Par exemple, elles pourraient gagner trop de confiance en moi et je leur demande 100 000 \$ et elles acceptent ! » Intervenante PTW-Rusizi- PP9*

- **Manque d'intérêt et vision court terme :**

« Avoir une vision court terme, c'est problématique. Il faut penser les choses à long terme. Par exemple, si tu appelles les femmes pour une formation, elles demandent s'il y a des coupons (\$). Si c'est non, elles peuvent manquer la réunion. Mais je tente de faire comprendre que l'avenir ce n'est pas l'argent, mais la connaissance (c'est son combat aujourd'hui). Ce n'est pas l'argent qui compte à court terme, mais les connaissances qui vont leur permettre de s'émanciper sur le long terme. Tu pourras avoir plus de capital en pensant comme cela. » Intervenante PTW-Rusizi- PP9

- **Résistance à se regrouper (méfiance envers autrui) :**

« Au départ, elles avaient peur de se regrouper avec d'autres femmes. Elles ont pensé : comment je peux travailler avec une femme qui habite au Congo alors que je ne la connais même pas ? Comment lui faire confiance et regrouper mon capital ? Sans les formations et la sensibilisation, ça n'aurait pas été possible. Les femmes ne se seraient pas regroupées par elles-mêmes. » Responsables coop poisson- Rusizi- R3

- **Changement de personnel et force de travail :**

« La coopérative n'a pas la capacité d'engager assez de ressources humaines ce qui nous force à travailler sans arrêt (en termes d'effectifs, besoin de plus de personnels, de force de travail) » Responsables coop poulets et lapins – Rubavu (7)

Barrières organisationnelles

En guise de rappel, voici l'énumération des données préétablies dans la revue de littérature en ce qui a trait aux barrières organisationnelles et de cohésion. D'abord, une structure hiérarchique et rigide ne corrobore pas avec l'esprit « bottom up » que l'empowerment radical promue. À cela peut aussi venir s'ajouter un climat de compétition, lui aussi difficilement en harmonie avec la démocratisation et le partage des connaissances d'égal à égal. Le manque d'engagement des membres influents de l'organisation peut aussi freiner le transfert de connaissances. On rappelle finalement que l'absence de réflexe organisationnel à partager des connaissances peut aussi être problématique. Ceci dit, pendant la collecte de données, j'ai pu remarquer que la structure d'abord « hiérarchique » puisque de type unidirectionnel, ne causait pas de problème. En effet, puisqu'il y a eu une évolution des types d'interaction selon les besoins, l'approche hiérarchique au départ fut bienvenue afin de rendre plus efficace la concrétisation du projet.

Concepts émergents

Dans une perspective nouvelle, j'ai pu identifier deux données émergentes. D'abord le fait que plusieurs projets « parcelles » existaient rendait parfois difficile l'établissement de liens de confiance. Le manque de cohérence entre les stratégies des organisations et des bailleurs de fonds a aussi été identifié comme une

barrière au transfert de connaissances. À la lumière des propos de la responsable de la coopérative de condiments, il est possible d'affirmer que l'univers dans lequel le projet Tushiriki Wote a émergé était houleux, ce qui a alimenté la résistance aux changements.

« Au départ, c'était difficile de se regrouper et de travailler en réseau. Il y avait beaucoup de projets qui voulaient aider les FPCTs, mais c'était des projets « parcelles » c'est-à-dire pas sérieux, sans structure et dont la vision était souvent à court terme. » Responsable coopérative de condiments, Rubavu- R1

Barrières financières

En dernier lieu, nous avons observé une barrière qui n'avait pas été longuement discutée dans la revue de littérature, mais qui pourtant semblait déterminante au sein du projet Tushiriki Wote. En ce sens, Harvey (2010) présente trois catégories de barrières soit temporelles, organisationnelles et technologiques. Or, en guise d'ajout, nous croyons que la barrière financière, bien qu'elle puisse chevaucher plusieurs catégories, mérite une catégorie bien à elle. En effet, en présentant nos concepts émergents issus d'un contexte de « pauvreté » nous pourrions mieux comprendre comment les barrières financières peuvent affecter le partage de connaissances entre FPCT's.

Concepts émergents

Les entrevues ont démontré que le rapport à l'argent, donc la cupidité de certains acteurs était un frein dans l'exercice de transfert. Par exemple, la coordonnatrice de RDF explique qu'au départ, ce n'était pas facile de travailler en réseau.

*« Au début, elles ne voulaient rien savoir de travailler en réseau s'il n'y avait pas d'argent en retour. »
Coordonnatrice RDF- Rusizi- PP7*

De plus, le manque de ressources a ralenti l'émancipation des femmes, fait révéler par plusieurs femmes petites commerçantes ainsi que par des intervenants du projet Tushiriki Wote. Les femmes ont aussi mentionné que le fait d'avoir accès à plus de matériels leur permettrait d'être plus autonomes et autosuffisantes dans le futur.

*« Il aurait fallu leur donner du matériel. Parce qu'on a donné des capacités (connaissances), mais toujours elles demandaient du matériel pour qu'elles puissent vendre plus. Par exemple, la coopérative de lait demandait des frigos pour pouvoir conserver et vendre plus. Il aurait fallu que le développement économique et social soit fait simultanément. En terme économique, on n'a rien pu faire. »
Coordonnatrice RDF- Rusizi- PP7*

« Le projet aurait pu nous donner des fonds pour augmenter notre capital. Par exemple, l'initiative de nous offrir trois places au « marché moderne¹⁸ » c'est très bien). Au moins ça nous permet de concrétiser nos ambitions. Juste des formations, ça ne nous permet pas d'acheter un nouveau frigo. » Responsable coopérative de lait, Rusizi- R4

« S'ils n'ont pas d'entrepôt, c'est difficile pour les coopératives d'avoir une clientèle fiable et aussi d'assurer la qualité de leurs produits. C'est pourquoi la coopérative des farines mentionne qu'elle bénéficierait beaucoup d'avoir leur propre moulin. Ceci permettrait d'éviter aussi les incidents comme la fois où le monsieur avait broyé des grains moisés et cela avait ruiné leur production. » Discussion informelle avec les évaluateurs/coordonnatrices de RDF- Rusizi et Kigali – PP6, PP7

6.4.2 Synthèse des facteurs favorables au transfert de connaissances

Suivant la même logique que celle utilisée pour mettre en lumière les différentes barrières au transfert de connaissance, nous souhaitons maintenant présenter un corpus de connaissances ciblant les facteurs favorables au transfert. Ceux qui permettent de faciliter et rendre plus efficaces les interactions entre parties prenantes et ainsi influencer une initiative d'empowerment des femmes. Voici d'abord un tableau énumérant les données préétablies et émergentes. Nous passerons ensuite en revue ces différents facteurs en les appuyant par des exemples issus de notre collecte de données.

Tableau 22: Tableau synthèse des facteurs favorables au transfert de connaissances

Facteurs favorables au partage de connaissances au sein du PTW	Données préétablies	Données émergentes
Sociaux	<ul style="list-style-type: none"> Opinion et implication des utilisateurs Expertise, réputation individuelle ou communautaire Congruence entre les besoins des utilisateurs et les changements proposés Capacité d'absorption 	<ul style="list-style-type: none"> Capter l'intérêt des utilisateurs (bénéficiaires) Ouverture d'esprit Atmosphère plaisante
Organisationnels	<ul style="list-style-type: none"> Espaces/ environnement propice aux échanges (disponibilité des ressources, charge de travail raisonnable) Ouverture initiale de l'organisation quant à la culture de partage Complémentarité entre les partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> Flexibilité organisationnelle et entre intervenant Décentralisation des sources de connaissances

¹⁸ Le marché moderne (situé à Rusizi- frontière sud du Rwanda) est une initiative du gouvernement et du Marché Commun de l'Afrique orientale et australe (COMESA) pour offrir un espace sécuritaire et salubre aux petits commerçants transfrontaliers. En allouant une infrastructure pourvu d'un toit, les petits commerçants ne sont plus obligés de faire la vente ambulante de leurs produits.

Cohésion	<ul style="list-style-type: none"> • Modes de présentations des résultats • Existence de réseaux en place • Existence d'agents de liaison • Leadership d'acteurs clés • Valorisation du capital de connaissances (Expertise individuelle, communautaire ou implications des utilisateurs) 	<ul style="list-style-type: none"> • Liens d'amitié, confiances • Proximité et accessibilité entre producteurs et utilisateurs • Rencontres et activités inclusives • « Feedback »
-----------------	--	--

Facteurs favorables sociaux

En guise de rappel, dans la revue de littérature nous avons identifié que l'opinion et l'implication des utilisateurs était un élément essentiel afin de bien répondre à un besoin social. Dans le même sens, la congruence entre les besoins des utilisateurs et les changements proposés jouent en faveur de la participation des acteurs et conséquemment, ceux-ci sont portés à interagir avec autrui dans l'optique de rendre le projet viable et durable (Kira, 2006).

Au sein du projet Tusiriki Wote, il fut possible d'observer que les femmes bénéficiaires ont pris le rôle d'un acteur de changement à part entière, et ce, à plusieurs moments. Elles étaient encouragées à trouver des solutions adaptées à leurs besoins et on leur offrait l'espace pour le faire. Par exemple, l'activité « Plateforme » qui cherche à créer un espace inclusif (au-delà des bénéficiaires du projet) pour les femmes petites commerçantes de part et d'autre des frontières congolaises et rwandaises. Une des coordonnatrices de RDF (PP6), souligne qu'il fut très intéressant de travailler avec les PFCTs parce qu'elles étaient très motivées, même si certaines étaient réticentes au départ. La motivation découle du fait qu'elles étaient écoutées. Elles sentaient que leurs voies étaient importantes et que les projets en cours allaient être bénéfiques non seulement pour elle, mais pour toute la communauté.

« En général, elles avaient un objectif commun, elles faisaient déjà le petit commerce avant le PTW, mais là elles voyaient l'opportunité d'améliorer sa condition de vie... Donc la dynamique fut très très intéressante par rapport aux autres projets réalisés par RDF. Il y avait un intérêt commun à s'allier et aller dans la même direction. » Coordonnatrice RDF- Kigali

Concepts émergents

Nous avons aussi identifié plusieurs données émergentes. D'abord, il fut mentionné par le formateur lors d'une discussion informelle, qu'il devait toujours faire un effort pour capter l'intérêt des FPCT's présentent à la formation. Ce dernier devait s'assurer d'attirer l'attention des femmes afin qu'elles-mêmes s'ouvrent face aux nombreuses opportunités d'affaires. Un autre aspect fut mentionné comme primordial pour le formateur ainsi que les autres parties prenantes impliquées. Le fait de travailler dans une atmosphère plaisante. En réalité, comme nous l'avons spécifié, le projet Tushiriki Wote a favorisé une approche basée sur l'augmentation des savoirs des FPCT's et non sur l'octroi d'une somme monétaire. Ainsi, c'est souvent sur une base volontaire que les femmes se présentaient aux séances d'informations, d'où l'importance de les sensibiliser aux bénéfices que représente ce capital de connaissances pour leur propre développement socio-économique.

- **Capter l'intérêt des utilisateurs :**

« J'ai besoin d'aborder des thèmes nouveaux chaque jour de la formation pour garder l'attention des femmes. Aussi de faire des activités avec les femmes, comme des travaux d'équipe, des simulations, mais surtout il faut que les exercices soient basés sur des faits réels et proches de la réalité des femmes. En après-midi, je ne fais pas de théorie...ça ne sert à rien ». Discussion informelle le formateur- DI3

- **Ouverture d'esprit :**

« Par exemple, travailler en réseau donne une ouverture d'esprit aux femmes, parce que dans ce réseau il y a des échanges d'expériences. Surtout quand ce sont les femmes de la RDC et du Rwanda qui se rencontrent puisqu'elles font face à des réalités différentes ». Membre RDF- Rubavu- PP3

- **Atmosphère plaisante :**

Observation participante lors de la formation d'une semaine :

« Journée 2 terminée, les femmes rwandaises, toujours en classe, se sont mises à danser et à chanter, l'ambiance était festive ! Même le prof a fait son numéro ainsi que moi de même ! » Franchement enrichissant et coloré comme moment (voir image 6). On me fait même mention que c'est apparemment le déroulement normal de chaque fin de journées. De plus, pendant la journée, il y a deux pauses café où ils servent aussi des petits goûts en plus d'un copieux repas (buffets) vers 13h, où toutes les femmes présentent ainsi que les intervenants se rejoignent. Nous pouvons donc noter que le fait d'investir pour offrir une atmosphère plaisante aux bénéficiaires du projet est favorable pour la viabilité du projet. De plus, les femmes présentent reçoivent aussi un coupon de participation sous forme de compensation monétaire. Ainsi, elles sont réellement motivées et sentent qu'elles ont un rôle à jouer dans la société. Elles prennent leur rôle au sérieux, ce qui les pousse à partager avec les autres femmes non présentes à la formation les savoirs acquis.

Image 12 : Célébration spontanée



Photo prise lors de la formation, les femmes se sont mises à danser, chanter et taper des mains pour célébrer la fin de la journée.

Facteurs favorables organisationnels

En ce qui concerne les données préétablies en lien avec les facteurs favorables organisationnels, nous avons noté que l'espace ainsi que l'environnement doivent être propices aux changements. Nous parlons notamment des ressources disponibles et de charges de travail raisonnables (Raymond, Robert et Desmarais, 2009). Ceci rappelle que les efforts de l'organisation viendront influencer cette atmosphère de travail celle-ci propice, ou non, aux échanges entre parties prenantes. En effet, on invoque aussi le fait que les partenaires se doivent d'être complémentaires pour permettre un travail harmonieux (Dagenais et Robert, 2012 et Aribou, 2013).

Concepts émergents

Le terrain de recherche nous a permis de recenser des données bel et bien connectées à celles préétablies, mais qui divergent lorsqu'étudiées plus en profondeur. D'abord, on a pu identifier que la flexibilité organisationnelle et interpersonnelle était un élément favorable au transfert de connaissances. Cette facilité à s'adapter face aux aléas du projet a permis de résoudre des problèmes presque instantanément. Par exemple, en 2015, alors que le projet prenait forme, les intervenants de RDF ont implanté le « monitoring personnalisé » comme activité de soutien auprès des FPCT's. Le but étant qu'elles puissent assimiler convenablement la connaissance transmise lors des activités de formations. Ainsi, les deux personnes responsables de faire le « monitoring » devaient cibler les femmes dans le besoin et trouver des stratégies personnalisées afin de les aider à mieux comprendre la matière. Or, faire du monitoring

personnalisé devenait une tâche sans fin, surtout à deux moniteurs terrain par district. À cela il faut ajouter que le panorama des problèmes familiaux, sociaux et économiques de certaines FPCT's était accablant et les moniteurs se voyaient donc incapable de gérer tous les problèmes. Bref, après maintes discussions à cet égard, les intervenants de RDF ont décidé de changer la formule et d'offrir un soutien de type « coaching de groupe ». C'est ainsi que suite à l'approbation d'Alerte Internationale, deux coachs par district ont pu offrir un soutien plus approprié, lequel bénéficiait à l'ensemble des femmes. Différentes rencontres de groupes permettaient aux femmes de discuter des défis rencontrés durant le mois et les coachs pouvaient, par la suite, intervenir utilisant différentes stratégies. Qui plus est, en réadaptant la formule de soutien, les coachs ont pu profiter des compétences des bénéficiaires pour qu'elles-mêmes puissent aider leurs consœurs. Par exemple, puisque certaines femmes avaient étudié plus longtemps ou maîtrisaient davantage un thème de la formation, elles pouvaient se convertir en agente de transfert. Ceci dit, l'idée globale de ce soutien de type « coaching » était de décentraliser les sources de connaissances et permettent que chaque femme puisse bénéficier du même savoir, en tenant compte du fait que l'assimilation de la connaissance peut se faire de plusieurs façons. Voici deux citations qui appuient le fait que la flexibilité organisationnelle et interpersonnelle est favorable au transfert de connaissance d'une part et d'autre part, que la décentralisation des sources de connaissances peut bénéficier à un groupe d'acteurs plus large.

« Les femmes aiment cette interaction de genre « coach / consultant » c'est non directif. On nous fait savoir que si on (les FPCT's) explique notre opinion ou si on veut proposer des changements dans l'agissement d'une personne ou d'une situation, il y a une ouverture et un soutien. » Responsable coop lait- Rusizi- R4¹⁹

*« On dit de nos membres que nous sommes des « **agents catalyseurs** » puisque nous ne pouvons pas travailler sur un projet continuellement, il s'agit de lancer des idées, donner des approches, pour que d'autres personnes (les concernés) puissent travailler par après. » (Ils se comparent à de la levure : ça prend de l'ampleur par elle seule) Coordinatrice RDF- Kigali- PP6*

¹⁹ En contre parti, je crois pertinent de souligner que la présence d'une intervenante du projet TW lors de l'entretien avec R4 aurait pu influencer la réponse de la responsable de la coopérative de lait. La barrière de langue avec les FPCT's m'obligeait d'être accompagnée d'un traducteur, ceux-ci souvent coach, intervenants ou coordonnateurs au sein du projet Tushiriki Wote.

Facteurs favorables de cohésion

En guise de rappel, plusieurs auteurs ont évoqué que les facteurs de cohésion avaient le potentiel d'influencer le transfert de connaissances. Voici une énumération des données préétablies. D'abord, il convient de porter une attention particulière aux modes de présentation des résultats. La clarté, l'accessibilité et la convivialité des résultats peuvent changer dépendamment des contextes (Dagenais et Robert, 2012, Aribou, 2013). D'autres parts, l'existence d'agents de liaison (messagers de la connaissance) ainsi que le leadership d'acteurs clés auront une influence sur la mise sur pied d'un réseau solide, ce qui a le potentiel d'influencer directement l'exercice de partage des connaissances au sein d'un projet.

« Il y a avait beaucoup d'intervenants impliqués, nous avons senti que c'était sérieux pour une fois et que nous aurions la chance d'arriver à des résultats concluants. » Responsable coop condiments- Gisenyi- R1

En dépit de croire que l'implication de plusieurs parties prenantes au sein d'un projet social pouvait constituer un défi majeur (manque de temps, lieux de rencontres, horaires...), un autre aspect de la question fut abordé. En fait, l'implication de plusieurs acteurs au sein du projet Tushiriki Wote a permis de rendre le projet plus crédible aux yeux des « utilisateurs » et des « producteurs ». Ceci dit, les parties prenantes semblaient plus motivées à participer de façon pro active, à s'informer et agir en pleine connaissance de cause. Cette situation rappelle aussi que le « pouvoir avec », qui réfère au « nous » ou encore à la collectivité, peut influencer un changement social. D'après l'opinion des FPCT's, encourager les dialogues entre les instances douanières, les autorités militaires et les autorités du district a permis de légitimer le projet, ce qui les a poussées à croire qu'il y aurait de véritables changements. Elles ont senti que le projet Tushiriki Wote était pris au sérieux et elles ont accepté de s'associer sous forme de coopératives et de participer aux différentes activités de partage de connaissances. Elles y ont vu un réel potentiel, sans même que l'incitatif ait été financier.

Concepts émergents

En réalisant notre terrain de recherche au Rwanda, certaines données préétablies ont fait du sens, mais plusieurs autres ont émergé permettant ainsi d'approfondir notre compréhension de la question, mais aussi de faire des liens entre des catégories et construire un niveau d'analyse plus haut (Miles et Huberman, 2014). Il faut noter que les éléments soulevés concernant le facteur favorable de cohésion sont similaires aux caractéristiques définissant notre logique d'interaction émergente de proximité. Cette corrélation tend à mettre en évidence plusieurs particularités concernant le contexte particulier où notre étude de cas terrain s'est déroulée. Comme il fut mentionné à plusieurs reprises, à la base les différentes

parties prenantes ne travaillaient pas ensemble ce qui nous laisse croire que le réseau était disloqué, voire absent.

« En général, les bénéficiaires ne trouvaient pas intérêt à travailler en réseau au départ. Quand c'était du commerce informel, elles travaillaient seules. Elles avaient même des comportements « bizarres ». Il y avait des femmes impolies, pas de valeurs, au niveau de l'hygiène, ce n'était pas bon, parfois si une femme vendait des fruits, tu ne pouvais pas les acheter. » Sandrine, intervenante PTW- Rusizi

Ceci dit, le projet Tushiriki Wote a d'abord dû sensibiliser les parties prenantes aux apports potentiels d'un travail effectué en réseau. Une fois que les acteurs comprenaient qu'une collaboration pouvait être bénéfique, les interactions devenaient plus naturelles et tendaient alors à devenir plus fréquentes et inclusives. Les propos de l'intervenante PP9 montrent que dépendamment des intérêts réels et conjoncturels des parties prenantes, la propension à se regrouper va être influencée. Pour clarifier cette corrélation, nous reviendrons plus loin sur les différences entre un travail réalisé en réseau ou individuellement en tenant compte des propos issus de notre collecte de données. Tout d'abord, voici les quatre caractéristiques émergentes qui réfèrent à notre facteur favorable de cohésion, soit les liens d'amitiés et de confiance (1), l'accessibilité entre utilisateurs et producteurs (2), rencontres et activités inclusives (3) et « feedbacks » (4).

- **Liens d'amitiés et confiance :**

Pour contextualiser la citation qui suit, notons que les intervenants du projet Tushiriki Wote ont appris à bien connaître les FPCT's ce qui a favorisé la création de liens de confiance. Comme soulevé par la coordonnatrice de RDF (PP7), lorsqu'il y avait des rencontres officielles avec les autorités, les femmes se sentaient plus en confiance lorsqu'elles étaient accompagnées par les intervenantes du RDF. En effet, le RDF travaille avec les femmes paysannes depuis les années 1980.

« C'est par le support du RDF que les femmes ont bâti une confiance. Les membres de RDF travaillent avec les femmes depuis longtemps, on connaît les femmes paysannes. Elles se sentaient mieux quand les intervenants de RDF étaient présents lors des rencontres avec des personnes importantes. Je crois que les femmes se sentent en confiance parce qu'elles considèrent que nous sommes aussi des femmes, et qu'elles pouvaient tout nous dire sans que l'on ne juge ni que l'on condamne. On parle de plein de thèmes avec les femmes (personnels, conflits, ménages...) Elles se sentaient mieux avec RDF que seules pour rencontrer les autorités locales. Donc, nous étions là, nous les motivions... Donc on peut dire que la présence de RDF sur le terrain est nécessaire, autrement, les FPCTs n'auraient jamais participé aux rencontres. » Émérence, coordonnatrice RDF- Rusizi- PP7

- **Accessibilité entre producteurs et utilisateurs :**

En termes d'accessibilité entre les acteurs, notre collecte de données a révélé trois éléments clés. D'abord, il est primordial d'être sur le terrain (1) et de faire des suivis rapides avec les bénéficiaires (2). Il fut aussi intéressant de noter que les intervenants des districts de Gisenyi et de Rusizi étaient en contact direct avec les intervenants et la secrétaire exécutive de Kigali (3). Respectivement aux caractéristiques soulevées, voici trois citations qui aide à mieux comprendre.

*(1) « Personnellement, ce que j'ai trouvé le plus efficace ce sont les causeries et la proximité avec les membres bénéficiaires. Il faut être **proche des gens**. Il faut **descendre sur le terrain**. Il faut aussi écouter leurs besoins, et chercher des voies de sorties ensemble. » Coach- Rubavu- PP1*

*(2) « Il faut ajouter que les membres de Tushiri Wote ont fait un **suivi rapide auprès des femmes** suite à la première mobilisation. Incitatif n'était donc pas financier, mais plutôt en termes d'augmentation des capacités des femmes. La prise de contrôle sur leur vie et leur propre commerce. Mais au départ, il a quand même fallu être déterminés et patients pour faire comprendre cela aux femmes » Intervenante de PTW-Rusizi- PP9*

(3) « La secrétaire exécutive de RDF ainsi que la directrice générale responsable du projet Tushiriki Wote sont accessibles, ce n'est pas hiérarchique. Par exemple, si j'ai (PP9) un problème avec la secrétaire exécutive (PP5), j'ai l'autorisation de contacter un autre intervenant ou même la directrice chez Alerte internationale. N'importe qui doit être accessible pour aider. Même je peux appeler Oliva à 23h.... L'essentiel c'est qu'au final il y ait des résultats positifs ! » Responsable de la coopérative de lait- R4 et intervenante TW-Rusizi- PP9

- **Rencontres et activités inclusives :**

Toujours en lien avec les facteurs favorables de cohésion, nous avons trouvé que les rencontres et les activités inclusives corroboraient davantage avec l'idée selon laquelle un travail collaboratif puisse alimenter l'exercice de partage des connaissances. En intégrant toujours plus de parties prenantes, le transfert de connaissances avait tendance à se faire au-delà des frontières, éléments essentiels pour les concepteurs de l'activité Plateforme qui veut promouvoir un lieu d'échange entre toutes les FPCT's, membres ou non de Tushiriki Wote.

« Les femmes membres du projet Tushiriki Wote profitent d'activités (comme humuganda²⁰) pour partager des connaissances aux autres femmes qui ne sont pas bénéficiaires du projet.). Par exemple, Agnès est membre du Conseil National des femmes au niveau de son village et aussi membre de Tushiriki Wote. Elle profite d'évènements clés tels que l'humuganda pour sensibiliser et partager avec d'autres femmes du village

²⁰Le dernier samedi de chaque mois, les citoyens participent au travail communautaire afin de servir la collectivité ou d'aider des personnes en difficulté.

des connaissances qu'elle a acquises en participant aux formations et étant membre du projet Tushiriki Wote. » Responsable coopérative de poulets et lapins- Rubavu

Une autre initiative est intéressante à recenser pour montrer comment les activités inclusives favorisent le partage de connaissances et d'expérience. Bien que les diners-causeries aient été implémentés de façon à être inclusif, plus de femmes y participe selon une coordonnatrice de RDF- PP4. Cela peut laisser présager un intérêt particulier de la part de femmes à se mobiliser et travailler main dans la main avec un groupe pour discuter d'enjeux sociaux en vue d'implémenter des changements sociaux.

« Les diners-causeries sont inclusifs, donc n'importe qui à droit de venir, mais en réalité, on a remarqué qu'il y avait souvent plus de femmes. Donc, c'est soit un membre de RDF qui peut donner des causeries, ou encore ces personnes-là qui sont chargées des affaires sociales ou encore les agences chargées des femmes (un membre du Comité national des femmes- représenté dans chaque village). L'idée derrière cette stratégie de décentralisation est d'abord et avant tout de rendre le projet durable. Donc pour outiller les bénéficiaires et les gens du terrain pour qu'ils puissent être autonomes lors de la fin des projets. » Coordonnatrice RDF-Kigali-PP6

- **« Feedback » :**

Nombreuses sont les femmes qui ont souligné que les « feedbacks » servaient à s'adapter quant à l'évolution des besoins en plus d'ouvrir les horizons.

« Si tu travailles seule, tu ne peux pas avoir de feedback sur ta décision (tu ne sais pas si tu te trompes), mais en groupe tu peux discuter et t'adapter au besoin afin de maximiser le résultat. » Responsable coop poisson – Rusizi- R5

6.4.3 Conclusion

Pour conclure, mettre en lumière les différentes barrières et les facteurs favorables au partage de connaissances nous a permis de mieux cibler les défis, mais aussi les facilitateurs concernant différents types interactions. Ces liens entre nos données préétablies ainsi que nos données collectées, nous confirment que plusieurs facteurs favorables et barrières au transfert de connaissances sont soi-disant universels, c'est-à-dire que le contexte où il est réalisé aura peu, ou pas d'impacts. Par exemple, bien que l'initiative étudiée soit issue d'un contexte bien différent de celui où j'ai grandi, il semble que la confiance entre les acteurs joue un rôle de premier plan, et ce, pour quelconques projets dans le domaine social, ici, comme ailleurs. En effet, mobiliser une attitude transparente et issue de liens intègres entre les acteurs semblent être des incontournables pour être garant de résultats prometteurs et durables. L'argument

pouvant servir de soutien théorique à cette observation provient du fait que les connaissances qui sont partagées dans le domaine social sont souvent issues d'expériences, de savoir-faire, d'intuitions ou d'interactions informelles et subjectives entre individus. Ceci nous amène à rappeler quelques propriétés et fonctionnalités appartenant à l'univers des connaissances que l'on appelle : tacites. D'abord, l'idée générale défendue par plusieurs auteurs montre que les connaissances tacites sont un construit social alimenté par la capacité d'agir (know-how) des individus, celles-ci menant à l'action et la prise de décisions (Ermine, 2006). Les connaissances tacites sont aussi considérées comme essentielles en vue de s'adapter et de s'ajuster à des situations nouvelles et exceptionnelles. Force est de constater qu'un projet « social » possède souvent des particularités provenant d'expériences propres à lui. Ceci dit, c'est par une prise de conscience concernant l'importance de l'expérience humaine dans les débats, que l'on peut espérer un changement social.

En lien direct avec notre recherche, nous avons constaté que l'activité Plateforme, issue du projet Tushiriki Wote, correspond directement à cette logique voulant que l'expérience humaine prenne une place de première ligne dans l'attente d'un changement social durable. Le moteur d'action de l'activité Plateforme stipule que ce sont les bénéficiaires elles-mêmes qui possèdent les connaissances et le savoir nécessaire pour cibler les enjeux les plus appropriés et proposer des solutions adaptées et durables. Suivant la même logique d'interaction de celle de Parent, Roy et St-Jacques (2007) fondée sur les capacités, on peut dire que le système possède à la base des connaissances et des besoins et qu'il faut développer les capacités de générations, de disséminations, d'adaptation et de remises en question pour qu'il y ait un transfert. En d'autres mots, les acteurs de changements sociaux ne peuvent être uniquement des agents venus de l'extérieur. Or, bien que certaines réponses émergent directement des gens concernés, je persiste à croire qu'une collaboration avec diverses parties prenantes sous forme de partage de connaissance puisse être bénéfiques, voir essentiel quant à l'atteinte d'une mission sociale. Tout compte fait, une des stratégies qui fut révélatrice de succès au sein du projet Tushiriki Wote, fut le haut niveau de proximité entre les parties prenantes. Ainsi, en adhérant aux idées que promu le partage de connaissances dans le domaine social, il est possible de créer des liens de solidarité, ceux-ci favorisant la consolidation des efforts de différentes parties prenantes. L'objectif étant, non seulement de regarder dans la même direction, mais aussi de répondre à plus large échelle à divers enjeux sociaux.

6.5 Influences du partage de connaissances sur un projet qui vise l'empowerment des femmes

En guise de rappel, notre intérêt de recherche nous a poussés à investiguer une problématique issue du principe selon lequel les connaissances ont le potentiel de se multiplier de manière exponentielle lors d'interactions, rendant ainsi complexe une pleine exploitation de celles-ci. En réaction à ce principe, dans les sections qui précèdent, nous avons recensé les facteurs favorables et les barrières au partage de connaissances. L'idée étant de mieux comprendre comment le partage de connaissances influence un projet qui vise l'empowerment des femmes. Notons que l'aspect processuel de notre question n'a pas permis de collecter des données objectives et de construire des corrélations de causes à effets. Concrètement, dans la section qui suit, nous présenterons les résultats les plus déterminantes qui ont été influencés par l'exercice de partage des connaissances au sien du projet Tushiriki Wote.

Tableau 23: Influences du partage de connaissances sur une projet qui vise l'empowerment des femmes

Influences du partage de connaissances sur un projet qui vise l'empowerment des femmes	
Au niveau individuel	<ul style="list-style-type: none">- Relation de collaboration entre les femmes et leurs conjoints- Capital social- Vision et motivation à long terme (renforcement des capacités)
Au niveau du groupe bénéficiaire	<ul style="list-style-type: none">- Partage de connaissances entre FPCT's (FPCT's jouent le rôle d'agent de transfert)- Relation d'amitié et de solidarité entre les FPCT's- Adhésion au mouvement coopératif
Au niveau collectif	<ul style="list-style-type: none">- Les femmes profitent d'activité comme l'humuganda pour échanger des connaissances (travail communautaire obligatoire)- Femmes deviennent des actrices de changements- Crédibilité auprès des instances douanières et policières (FPCT's ont une voie)

6.5.1 Au niveau individuel

Relation de collaboration entre les femmes et leurs conjoints

Plusieurs changements ont pu être perçus au niveau individuel des femmes, mais aussi au niveau familial. L'éducation des femmes FPCT's et de leurs conjoints au travers des formations et des activités de transfert auront une grande influence sur le projet Tushiriki Wote. L'organisation de groupes de dialogue inclusifs (conjoints invités), des séances de communication entre hommes-femmes et plusieurs formations organisées dans les districts de Gisenyi, Rusizi et ailleurs ont permis d'encourager le dialogue, le partage

d'expériences et la maximiser la participation de tous pour trouver des solutions ensemble. Selon PP9, malgré que les livres à image » (voir image 2) pouvait choquer au départ, ils constituaient des outils essentiels et simples qui aident à alimenter la réflexion. Par exemple, certaines images illustraient un homme qui cuisinait, des jeunes garçons portant une poupée sur leur dos, ou encore des femmes qui sont gestionnaires de projet ou qui travaillent dans un bureau. Bref, ces images simples permettaient aux individus de remettre en question des modes de vie profondément inculqués dans la culture. Une intervenante rwandaise servait de médiateur lors de ces séances de discussion, autant pour alimenter le dialogue, mais aussi s'assurer que l'environnement de partage soit respectueux et puissent enrichir les connaissances de chacun. Suite à des échanges soutenus par différents intervenants, des femmes ont mentionné qu'il y avait dorénavant un partage au niveau des tâches ménagères. Aussi, une FPCT's a témoigné que, suite aux divers dialogues, son mari comprenait et respectait davantage son travail de commerçante. La responsable de la coopérative des condiments nous explique qu'avant, son mari pouvait la traiter de prostitué car elle quittait le foyer pour la journée. En plus, si elle revenait les mains vides (soit suite à des confiscations, vols, ou agression), son mari lui en voulait et croyait qu'elle mentait. La conclusion globale de ces séries de « livres à images » est aussi simple que révélatrice : « S'il n'y a pas les femmes et les hommes, le monde n'existe pas! » (Intervenante pour PTW- Rusizi-PP9)

Capital social

Il convient de rappeler que l'environnement dans lequel le projet Tushiriki Wote fut implanté n'était pas de tout repos, ce qui explique l'importante place qu'occupe la consolidation de la paix dans la mission. Dans cette perspective, il fut nécessaire d'encourager le dialogue comme moyen de communication afin de diminuer les tensions d'une part, mais aussi d'exposer l'importance du réseau comme force de travail. Comme Putnam l'a démontré, les réseaux sociaux peuvent représenter un actif puissant tant pour les individus que pour les communautés d'individus (L'Observateur de l'OCDE, 2003). La citation suivante montre le cheminement des FPCT's en termes de relation avec autrui, c'est-à-dire depuis le travail informel (réalisé individuellement) au travail formel (réalisé en réseau).

« En général, les bénéficiaires ne trouvaient pas intérêt à travailler en réseau au départ. Quand c'était du commerce informel, elles travaillaient seules. Elles avaient même des comportements bizarres²¹. Il y avait des femmes impolies, pas de valeurs, au niveau de l'hygiène, ce n'était pas bon, parfois si une femme vendait des fruits, tu ne pouvais pas les acheter. Mais là, quand j'invite les femmes, elles vont arriver propres, elles savent qu'elles peuvent tomber sur n'importe qui travaille à la frontière. Elles ont donc maintenant une

²¹ Comportements « bizarres » au niveau de l'hygiène (se présentaient sales, ne soignaient pas leurs présentoirs...), de la politesse (méfiance et compétitions avec les autres FPCT's) et des interactions avec autrui (pas de liberté de s'exprimer, gêne et soumission).

crédibilité à conserver. Elles ont réalisé que si tu veux des clients, il faut que tu sois polie, propre. Cela provient de toutes les formations reçues et du fait de travailler en groupe surtout. En plus, elles ont réalisé qu'elles pouvaient améliorer leur capital en travaillant en réseau. » Intervenante TW-Rusizi- PP9

Vision et motivation à long terme

En termes de vision et de motivation à long terme, ce sont les formations de plusieurs jours qui ont eu le plus d'influence. Comme il fut soulevé, le manque de temps pour absorber et intégrer les connaissances représente une barrière importante. Or, j'ai pu constater au cours d'une formation de 5 jours, durant laquelle j'ai pu faire de longues heures d'observation participante, que les femmes participaient activement aux activités de groupes, lesquelles étaient encouragées par le formateur. Ce dernier, bien qu'en charge du « plan de cours » m'a fait savoir qu'il devait constamment adapter son contenu (surtout au début du projet) en tenant compte des besoins et du niveau d'éducation des bénéficiaires. En plus, il devait s'assurer de capter l'attention des femmes en se référant à des cas pratiques et près de leur réalité. Un autre élément mérite d'être mentionné, c'est que depuis l'avènement du projet Tushiriki Wote, c'est pratiquement le même formateur qui se déplace d'une frontière à l'autre. Évidemment, ce lien de proximité a permis aux femmes d'avoir confiance en lui, ce qui a encouragé une participation active et l'adoption d'une vision à plus long terme. Autrement dit, elles ont cru au projet Tushiriki Wote, et ce, grâce aux liens de proximité qu'ils ont pu créer suite à des rencontres quotidiennes et de longue durée. Lors d'une entrevue avec la coopérative des condiments, la responsable s'est même exclamée en disant : « *On aimerait faire du commerce au Canada ! Nous voulons passer de petites commerçantes à grande exportatrice !* » (R6) En plus d'avoir dorénavant une vision à plus long terme, les femmes aspirent à des changements durables, lesquels seront même susceptibles de transformations sociales intergénérationnelles.

« Au départ, les femmes espéraient ou pensaient que RDF allait leur octroyer de l'argent... Au lieu, elles ont rapidement compris que par les formations elles bénéficiaient de beaucoup plus. Entre autres par la création de coopératives avec leur propre fonds et compétence. Responsables et bénéficiaires Coopérative poulets et lapins- R2 interrogés par coordonnatrices Kigali et Rusizi- RDF- PP7

6.5.2 Au niveau du groupe (bénéficiaires)

Partage de connaissances entre FPCT's

Tout d'abord, je crois pertinent de rappeler que l'organisation locale soumissionnaire, soit le RDF, opérant avec les femmes rurales depuis des décennies, a évolué en accordant une place toujours plus grande aux stratégies encourageant l'exercice de partage de connaissances (voir tableau 19). Ce fait corrobore avec

le facteur favorable au partage de connaissances que nous avons soulevé dans notre revue de littérature, c'est-à-dire celui proposant qu'une culture organisationnelle sensible aux bienfaits du partage de connaissances encouragera des échanges plus fluides et rapides au sein d'une organisation ou d'un projet (Harvey, 2010). Cet élément rappelle aussi que les leaders dans un projet servent de modèle et vont influencer les diverses parties prenantes. À titre d'exemple, soulignons qu'au-delà des intervenants déjà sensibilisés à l'exercice de partage de connaissances, ce sont dorénavant les FPCT's qui jouent le rôle d'agent de transfert au sein du projet et auprès de leur communauté. Les FPCT's sont enclines à partager des connaissances, mais aussi des expériences parce qu'elles comprennent en quoi cela peut être bénéfique. Selon certains intervenant du milieu, le partage de connaissances devient un processus qui tend à devenir de plus en plus naturel, irréversible et issu d'un environnement propice.

« L'influence de ces femmes (bénéficiaires du PTW) est très importante pour le projet Tushiriki Wote, d'autant plus qu'elles sont portées à partager de plus en plus les connaissances qu'elles acquièrent pendant les formations. C'est presque devenu naturel, mais avant quand elles faisaient du commerce informel, ce n'était pas comme cela » Intervenante TW- Rusizi- PP9

Relation d'amitié entre les FPCTs

Pour tenter d'expliquer comment l'adoption d'une pratique issue du partage de connaissances peut influencer un projet qui vise l'empowerment des femmes, nous poursuivrons en s'appuyant sur notre grand cas : le projet Tushiriki Wote. Comme nous l'avons souligné précédemment, les femmes tissent des liens d'amitié et de solidarité entre elles, autant entre les bénéficiaires du projet, mais aussi auprès de femmes non-membres. Pour expliquer ce constat, nous croyons pertinent de soulever deux éléments essentiels. D'abord, en ayant aménagé des espaces sécuritaires et des moments opportuns réservés aux échanges, les femmes se sont senties non seulement soutenues, mais elles ont aussi réalisé que leur voie valait quelques choses. En partageant leurs expériences, en participant à de nombreuses activités de sensibilisation et de formation, elles réalisent leur potentiel et comprennent qu'elles ne sont pas seules à vivre dans ces conditions parfois très difficiles. L'effet de groupe a donné une force supplémentaire aux femmes. D'où le lien entre le partage de connaissances et l'empowerment des femmes. Le « pouvoir avec » a créé un effet boule de neige, qui prend de plus en plus d'ampleur.

« Avant de travailler en réseau, on ne se connaissait pas, mais là, on a tissé des liens forts entre nous. La création de coopératives a solidifié les liens communautaires et favorisé la solidarité entre les membres. » Responsables et bénéficiaires Coop poulets et lapins- Gisenyi- R2

En plus de bénéficier d'un réseau solide, l'adhésion au mouvement coopératif a permis aux femmes d'alléger leurs tâches de travail en réalisant par exemple un travail en rotation ou en diversifiant la vente de leurs produits.

« L'adhésion au mouvement coopérative est dorénavant très bonne. On travaille dans une logique de rotation, donc c'est moins fatigant. Une semaine je reste à la coopérative pendant que d'autres femmes vont vendre dans les marchés. On se complète bien et on est maintenant reconnues (réputation) et mieux protégées. » Responsable coop poulets et lapins- Rusizi- R2

Image 13 : Diversification des produits à vendre



Image 14 : Transport de la marchandise de la frontière nord du Rwanda jusqu'en RDC



Image 15 : Marché « de gros » à Gisenyi.



6.5.3 Au niveau collectif

Femmes deviennent des actrices de changements

En plus de partager avec elles, les FPCT's deviennent des modèles et par conséquent des actrices de changements dans leur communauté. Graduellement et de façon naturelle, des FPTC's non bénéficiaire du projet Tushiriki Wote adhèrent aux principes coopératifs et renforcent leur « pouvoir avec ». Les femmes profitent même d'activité comme l'humuganda (journée de travail communautaire obligatoire) pour partager des connaissances avec les petits commerçants qui ne sont pas bénéficiaires de projet Tushiriki Wote. Cela prouve que l'accès aux connaissances n'est dorénavant pas exclusif aux bénéficiaires, et ce, grâce au travail de sensibilisation qu'on réalise les parties prenantes impliquées au sein du projet.

« Avec les connaissances qu'elles possèdent, ces femmes (bénéficiaires du PTW) occupent dorénavant le rôle d'agent de transfert, c'est comme un processus irréversible. Elles se doivent de prendre leur rôle au sérieux et réaliser qu'elles influencent positivement les autres femmes. » Discussion avec l'intervenante PP9 et la responsable de la coop poissons- R5-Rusizi

Même l'intervenante et coordonnatrice pour le projet Tushiriki Wote (PP9) rappelle à quel point le partage de connaissances joue un rôle de première ligne. Elle souhaiterait que ce processus de transfert puisse multiplier exponentiellement les connaissances qui sont partagées.

« On veut que ces femmes produisent un « arbre de connaissances ». On veut que ces 100 femmes bénéficiaires, enseignent à au moins trois autres femmes chacune, même 100 ce serait mieux ! » C'est pourquoi il a des ateliers d'échanges d'idées pour créer des réseaux solides entre les femmes de la RDC et du Rwanda. » Intervenante PTW, Rusizi- PP9

Crédibilité et notoriété auprès instances douanières et policières

L'exemple suivant montre que les femmes ont dorénavant plus de crédibilité et de notoriété auprès des agents des douanes. Elles bénéficient dorénavant d'un soutien moral, mais aussi juridique.

« Une femme a osé dire le nom de ce policier qui battait les femmes à la frontière. Tout de suite, on a mis l'homme en prison. Les agents de police ont réalisé que pour que les femmes puissent travailler tranquilles, ce policier devait quitter. On ne l'a plus revue à la douane. Donc c'est une preuve de crédibilité pour ces femmes. Les femmes ont aussi fait des plaintes concernant ces agents des douanes qui ne donnaient pas de coupon (pour la traversé). C'était outrant de voir qu'ils étaient constamment sur WhatsApp ou autre, ils ignoraient les femmes. Mais dorénavant, ils respectent davantage les FPCT's. » Coordinatrice RDF- Kigali- PP7

On remarque aussi que les femmes vont s'entraider parce qu'elles réalisent qu'en groupe, elles ont plus de notoriété. Rappelons aussi que les frontières, bien que voisines, ne font pas face aux mêmes enjeux en termes de sécurité ou encore de stabilité politique.

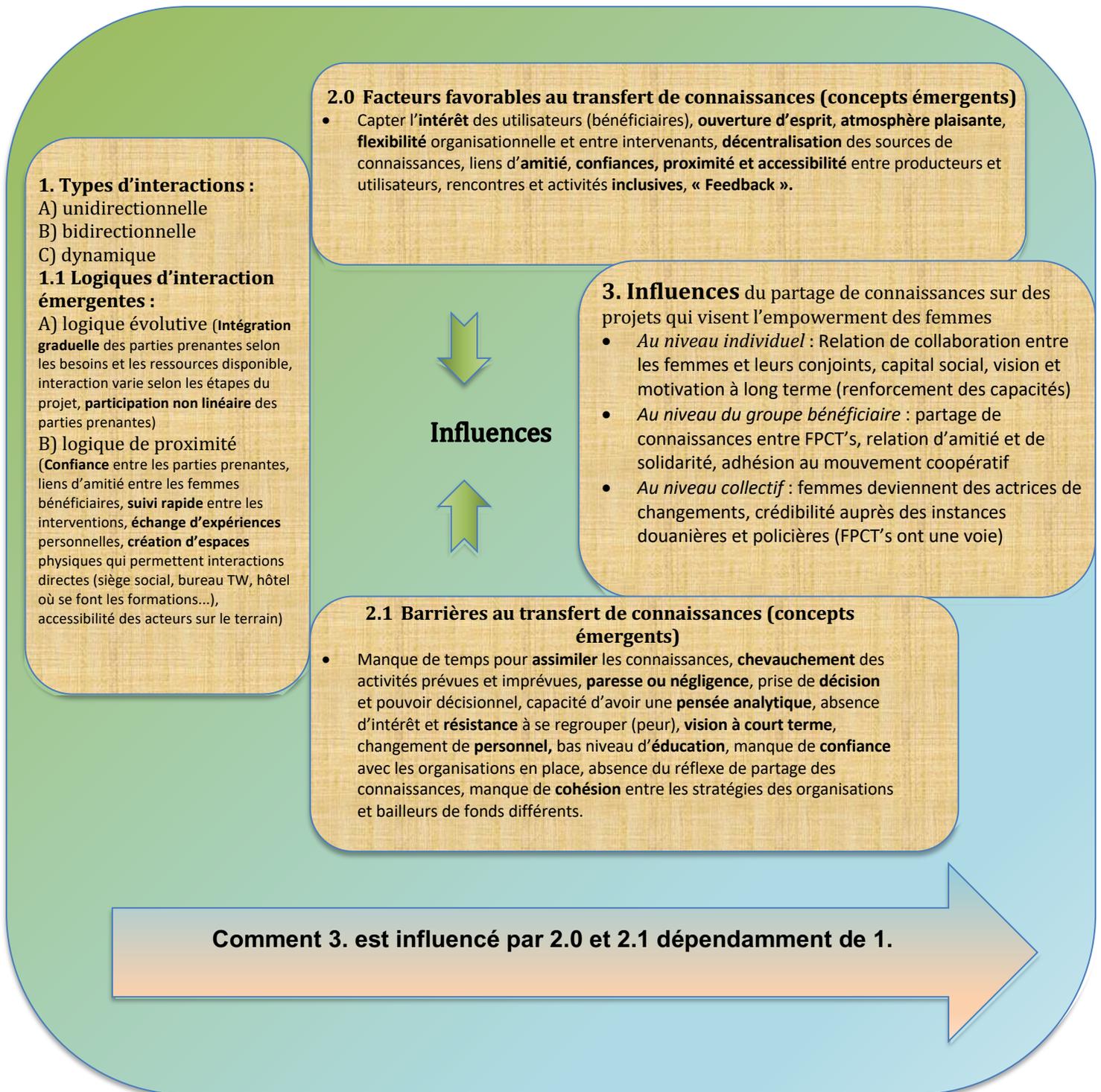
« Les femmes congolaises donnent dorénavant des trucs et astuces aux femmes rwandaises lorsqu'elles traversent la frontière parce que les officier de douanes les agaces. » Discussion informelle évaluateur Alerte international – RDC-DI1

6.5.4 Conclusion

Cette dernière partie conclue la présentation non exhaustive des différentes influences que nous avons pu recenser en réalisant notre collecte de données. Il faut rappeler que certaines des influences seront définitive dans la société. Le fait qu'elles auront des répercussion intergénérationnelles rappel que nous sommes en présence d'une véritable transformation sociale. Rappelons que selon Bacqué et Biewerner (2015), la transformation sociale occupe une place centrale dans un processus d'empowerment radical. Ainsi, nous ne cherchons pas à influencer ponctuellement quelques individus, mais plutôt permettre un changement profond et durable. Les différents fronts d'action sur lesquels Bacqué et Bieweners (2015) proposent d'agir permettraient de dépasser l'attitude victimisante et donner aux femmes un « pouvoir de », un « pouvoir intérieur », un « pouvoir avec » pour contrer le pouvoir « sur » à travers des générations à venir (Foucault et Rowlands, 1995). Toujours selon Foucault et Rowlands (1995), il est important de dénoncer la subordination des femmes dans les formes instituées, telles que le système de marché. À ce sujet, bien que le projet Tushiriki Wote ait permis de propulser un changement social, il faut toutefois rappeler que selon l'esprit radical de l'empowerment, on propose de remettre en question les bases structurantes du système, lui-même générateur d'inégalités sociales. Or, en voulant intégrer les femmes petites commerçantes au système de marché, bien que ce soit à petite échelle, on adhère aux basent structurantes du système. Nous pourrions ainsi dire que le projet Tushiriki Wote corrobore plutôt avec la logique de l'empowerment sociale libéral, laquelle axe sont intervention sur la maximisation des intérêts individuels, sans tenir compte des déterminants sociaux et culturels pouvant restreindre l'épanouissement de soi tels que les mariages forcés, l'accès à l'éducation, la mutilation génitale, les castre, etc...

7 Conclusion générale

Figure 8 : Cadre conceptuel incluant les concepts émergents



En guise de conclusion, rappelons que notre problématique cherchait à comprendre l'influence du partage de connaissances entre organisations à but social sur un projet qui vise l'empowerment des femmes dans un contexte de pauvreté. D'une part, la revue de littérature nous a permis de nous situer dans l'univers controversé de la notion d'empowerment. En réaction à cette exploration littéraire, nous avons établi que sa forme radicale, issue des travaux de Bacqué et Biewener (2015), corroborait le mieux avec notre perspective de recherche. En parallèle, l'exploration littéraire du concept de partage de connaissances nous a permis non seulement de réaliser son caractère multidisciplinaire, mais aussi de cerner l'étendue de ses stratégies. Dans notre cas, nous avons décidé de limiter notre angle de recherche au partage de connaissance dans le domaine social.

Ceci étant dit, suite à notre exploration théorique, l'élaboration de notre cadre conceptuel ainsi que l'analyse de nos résultats, nous avons pu formuler des contributions théoriques ainsi que pratiques qui pourront aider à mieux comprendre l'intérêt de notre travail. Il est pertinent de noter que certaines de nos contributions ne vont pas dans le même sens que certaines prémisses issues de la revue de littérature. D'une part, notre première logique d'interaction émergente établie qu'il n'est pas souhaitable de prescrire un type d'interaction rigide lors de la réalisation d'un projet à but social. À vrai dire, notre logique d'interaction que l'on a appelée « évolutive » tend à montrer que, malgré la tendance actuelle qui met de l'avant les stratégies d'interactions dynamiques, suggérant que celles-ci sont mieux à même de respecter les besoins des utilisateurs, il peut s'avérer nuisible de s'y limiter. L'idée ici est de montrer qu'il fut souhaitable et réfléchi d'avoir recours à divers types d'interactions, soit unidirectionnels, à un moment précis de la conception du projet Tushiriki Wote, bidirectionnels lors du déroulement de plusieurs activités et dynamiques, dans plusieurs autres situations où l'implication de tous les membres et les bénéficiaires étaient souhaitables.

Une autre logique d'interaction vient émerger suite à notre étude de cas terrain et pousse plus loin la réflexion autour du concept de proximité. Lors de notre collecte de données, nous avons fait le constat suivant : tous les membres interviewés, peu importe leurs âges, leurs appartenances ou leurs intérêts, prônaient les interactions de proximité en mentionnant que seuls ceux-ci pouvaient permettre d'atteindre une mission sociale (c.-à-d. face à face, suivi rapide, accessibilité des acteurs, confiance et relation d'amitié...). Autrement dit, pour plusieurs, c'est grâce aux liens de proximité entre parties prenantes qu'il est possible de bien cibler les réels besoins des bénéficiaires ainsi que déterminer les ressources

disponibles afin d'aboutir à un changement social profond. Tout compte fait, nos deux logiques d'interaction viennent enrichir notre cadre conceptuel dans le sens où nous avons réalisé que le partage de connaissances n'était pas un exercice que l'on pouvait structurer de façon rigide et impersonnelle, mais qu'au contraire, le fait de le conceptualiser de façon flexible et « sur mesure » est essentiel et souhaitable.

7.1 Contributions théoriques

Notre étude de cas nous a permis de formuler certaines contributions théoriques notamment quant à l'intérêt de travailler en réseau pour la réalisation d'un projet à but social. Conformément à ce qui précède, nos données ont révélé que plus le lien de proximité est fort, plus le partage de connaissances est fluide et concluant. L'argument le plus déterminant qui corrobore avec cette idée découle du fait que nos données font référence aux liens de proximité autant physique qu'idéologique, et ce, à toutes les étapes du projet. Nous avons clairement pu identifier son influence sur l'initiative d'empowerment proposée par le projet Tushiriki Wote. Qui plus est, en extrapolant cette contribution théorique au-delà de notre cas, nous croyons qu'un projet social qui ne considère pas comme primordiaux les liens de proximité entre parties prenantes, risque de brimer les réels besoins des utilisateurs. Ne prenant pas soin de comprendre l'autre ou véritablement l'écouter, une aide « superhéros » déconnectée des besoins de ses bénéficiaires, peut s'avérer plus nuisible qu'autre chose. D'où les profondes critiques concernant l'Aide publique au développement souvent comparée à un « business servant plutôt les intérêts des fonctionnaires étrangers et nationaux et une myriade de consultants » (Bigot, 2015).

7.2 Contributions pratiques

La principale contribution pratique s'adresse aux parties prenantes impliquées au sein du projet Tushiriki Wote directement. En fin de parcours, plusieurs acteurs ont le mandat d'évaluer le projet, en vue d'une potentielle phase deux. En ce sens, le recensement des différentes influences de Tushiriki Wote dépendamment de leurs stratégies d'actions se veut révélateur dans l'optique où cela pourrait servir à alimenter des réflexions constructives et au besoin il pourrait s'y référer pour adapter, changer ou renforcer certaines facettes déterminantes du projet.

D'autres parts, l'approche de l'organisation soumissionnaire, Réseau des femmes, corrobore avec l'idée que le partage de connaissances soit bénéfique dans l'atteinte d'une mission sociale. Leur première

stratégie d'action stipule que: « *Sharing information, documenting best practices and lessons learnt together with a communication to a larger audience with the aim to increase the knowledge and the information on the susceptible subject for building the women capacities in changing mentalities towards a sustainable development through as gender balance approach* » (Site officiel RDF, 2018). Toujours dans le même sens, RDF se compare à un agent catalyseur, encourageant la dynamique d'échanges de savoirs entre les parties prenantes, conscients qu'au final ce sont les bénéficiaires qui doivent prendre le flambeau, d'où l'idée de la *Plateforme* qui propose la création d'un espace inclusif au-delà des bénéficiaires du projet Tushiriki Wote pour que les femmes trouvent d'elles-mêmes des solutions et des stratégies d'actions. Ceci étant dit, nous pouvons affirmer que RDF est devenu un influenceur au sein des parties prenantes, et ce, grâce à l'adoption d'une culture organisationnelle ouverte quant à la démocratisation des connaissances.

Dans une autre perspective, nous avons recensé un autre élément révélateur qui se rapporte lui aussi l'aspect de proximité. Comme nous l'avons expliqué plus tôt, plus le niveau de proximité entre les parties prenantes élevé, plus il y aura facilité à créer des liens de confiance et plus il sera naturel de partager les savoirs entre parties prenantes. Ce faisant, bien au-delà de l'amélioration des conditions socio-économiques des femmes, le projet Tushiriki Wote a « empowerer » personnellement les bénéficiaires dans le sens où elles ont bénéficié de savoirs au-delà de ceux relatifs au développement économique. On fait référence au pouvoir intérieur, qui renvoie à l'image de soi et au capital de confiance.

À plus large échelle, bien que les données collectées lors notre terrain de recherche soient issues d'un contexte spécifique, certains résultats pourraient être transférables à d'autres cas. En comparant l'étude de notre cas avec nos données préétablies, plusieurs liens semblent corroborés. Ce faisant, en prenant appui sur les corpus de connaissances concernant les barrières et les facteurs favorables au transfert de connaissances, d'autres projets sociaux pourraient intégrer le partage de connaissances dans leur pratique, et ce, de façon plus fluide et cohérente. Une intervenante au sein de Tushiriki Wote stipule que les objectifs en termes de développement social de la FPCT's furent atteints. Cependant, si une phase deux du projet se concrétisait, il faudrait penser davantage en termes de renforcement des capacités, c'est-à-dire permettre aux FPCT's d'acquérir plus de matériels leur permettant de réaliser un commerce plus rentable. Ce qu'il faut mettre en lumière ici, c'est que dépendamment du contexte dans lequel un projet social se déroule, il faut se questionner à savoir comment les valeurs transcendantes d'un projet seront reçues ou acceptées par la population bénéficiaire. Par exemple, comme il fut mentionné auparavant,

l'idée de se regrouper en coopérative n'était pas acceptée au sein de la communauté de FPCT's au Rwanda. C'est pourquoi le projet Tushiriki Wote a d'abord dû faire la promotion des idées entourant les bienfaits d'un travail coopératif pour que celles-ci soient intégrées naturellement et qu'elles soient durables. Le fait que le projet Tushiriki Wote ait considéré le partage de connaissances comme étant central à l'atteinte de leur mission relève d'une contribution pratique puisqu'ils ont su adapter un projet au contexte local. En contrepartie, certains ont critiqué le fait que le projet n'est pas véritablement renforcé les capacités en termes de développement économique des FPCT's. Or, il semble que le temps investi à offrir des formations et sensibiliser les individus au potentiel d'un échange de connaissances et d'un travail coopératif soit plus durable et qu'il génère des résultats plus concluants. Autrement dit, commencer par le développement économique alors que les capacités des individus ne sont pas compatibles avec les objectifs constitue une mission risquée.

7.3 Limitations de la recherche

7.3.1 Au niveau de la méthodologie

Plusieurs limites au niveau méthodologique méritent d'être présentées. D'abord, la langue a constitué un défi à la fois pendant la réalisation de nos entretiens, mais aussi lors de nos observations sur le terrain. Dans plusieurs situations, le fait de ne pas comprendre le Kinyarwanda nous a contraints à faire appel aux services d'un interprète. Ceci dit, puisque ce mandat fut rempli par des intervenants ou des coordonnateurs liés au projet Tushiriki Wote, c'est possible que les propos des répondants aient été biaisés. En ce sens, les FPCT's se sont possiblement senties obligées de répondre en faveur du projet pour lequel elles sont bénéficiaires. Outre cet élément, il faut aussi mentionner que ma présence sur le terrain s'est avérée courte, soit deux mois sur les quatre années d'exécution du projet. En contrepartie, vu l'étendue du projet, de nombreuses activités avaient eu le temps de porter fruit ce qui nous a permis de percevoir des résultats concrets. D'autre part, il aurait été pertinent d'étudier plus en profondeur le contexte frontalier de la RDC. Or, suite à l'enlèvement de deux touristes anglaises et le meurtre de *rangers* locaux, les frontières étaient fermées pour un temps indéterminé. Finalement, le fait de ne pas avoir déterminé mon grand cas et mes sous-cas l'avance m'aura permis de tirer une leçon importante autant sur un plan personnel que professionnel. À cet égard, j'ai réalisé qu'il n'est guère facile d'établir les frontières d'un cas lorsqu'on tente d'investiguer une problématique d'envergure sociale surtout dans un contexte qui ne nous est pas familier. En guise d'exemple, j'ai d'abord pensé collaborer avec le collectif Pro Femmes, lequel regroupe plus de 54 ONG luttant pour la cause de l'empowerment des femmes. Or,

suite à mon premier entretien avec un chargé de projets au sien du collectif, j'ai réalisé qu'étudier un vaste panorama d'organisations rwandaises tel que le collectif Pro-Femme ne m'aurait probablement pas permis de créer des liens de confiance avec les bénéficiaires et les parties prenantes. Comme nous l'avons conclu dans notre travail, la proximité entre parties prenantes est un élément clé pour nous permettre de tisser des liens solides et tâcher d'investiguer un enjeu en profondeur. Ceci dit, la leçon que j'en retire, c'est que la flexibilité est un atout pour un chercheur qui décide d'investiguer des enjeux loin de sa zone de confort.

7.3.2 Au niveau conceptuel

À la lumière de nos résultats, bien qu'en globalité concluants, c'est-à-dire qu'ils ont révélé que le projet Tushiriki Wote a eu des influences positive sur la consolidation de la paix aux frontières et sur le développement socio-économique des FPCT's, je considère important de faire quelques précisions sur les fondements même d'un concept controversé, soit l'Aide au développement. Au travers des écrits de plusieurs ouvrages, tels que celui de Gilbert Rist « Le développement, histoire d'une croyance occidentale », on rappelle que l'idée même du développement est issu d'une perspective occidentale. Elle propose comme vérité absolue que « le progrès et la croissance doivent mener au bien-être » alors que ce ne sont pas des idées partagées par toutes les sociétés du Tiers Monde. Le projet Tushiriki Wote fut conceptualisé par une organisation anglaise et la logique d'intégrer les femmes dans le système de marché pourrait être critiqué à plusieurs niveaux. D'ailleurs, d'après la forme d'empowerment radicale, la seule façon de réellement engendrer un changement social profond serait d'agir sur plusieurs fronts, entre autres en remettant en cause les bases structurantes du système capitaliste et le pouvoir de la femme au sein de celui-ci (Calvès, 2009). Dans le même sens, naviguer dans les eaux houleuses concernant le concept d'empowerment des femmes nous a obligé d'adopter un regard critique en plus de faire un retour dans l'histoire. Bien qu'une riche littérature nous ait permis de mieux nous situer et finalement renouer avec la forme d'empowerment radicale de Bacqué et Biewener (2015), nous sommes conscients que notre recherche comporte des lacunes au niveau conceptuel.

À un niveau plus personnel, je réalise que mon intérêt de recherche a ciblé le partage de connaissances entre organisations à but social. Or, je constate aujourd'hui que ce ne sont pas les organisations en soit qui partagent leurs connaissances, mais plutôt les individus. C'est donc intrinsèque à l'homme que d'être capable d'interagir, de créer, de s'adapter, de faire du plaidoyer, et ce, surtout quand on fait référence à

des enjeux sociaux, souvent issus de connaissances tacites. L'organisation est donc un vecteur de transmission plutôt qu'un agent de transfert. Comme la Presse ou le Devoir, vecteur de l'information écrite par un journaliste, l'organisation est une entité capable d'être un catalyseur de connaissances, mais elle ne l'a produit pas en tant que telle.

7.4 Recherches futures

Dans l'optique de réaliser d'autres recherches en lien avec le petit commerce transfrontalier, une comparaison entre les frontières de la RDC et du Rwanda serait une perspective intéressante. Il est vrai que les frontières ainsi que le contexte politico-économique de ces deux pays voisins sont différents, mais ils sont aussi confrontés à des défis communs dus à leur proximité géographique et leurs histoires. Notons aussi que le commerce transfrontalier entre ces deux pays est considéré comme étant essentiel, bien qu'il soit perçu comme une activité économique de survie. Dans les années à venir, si une phase deux se concrétisait, il serait intéressant de pouvoir comparer les deux phases. Dans cette perspective, il pourrait s'avérer pertinent de voir si la phase un du projet a bel et bien permis de modifier la dynamique entre les femmes commerçantes, mais aussi au sien de leur famille et de la communauté. Comme il fut soulevé, la phase un du projet à surtout influencé le développement des capacités sociales des bénéficiaires. Ainsi, le pouvoir d'agir des femmes s'est vu transformé à plusieurs niveaux et certaines femmes veulent dorénavant prendre en charge des volets entiers de leur vie, sans attendre ou dépendre un acteur externe. En effet, la diffusion des connaissances acquises par les femmes bénéficiaires lors des formations ou des activités de partages a dorénavant une influence irréversible. Comme une fleur qui reprend son pollen lorsque l'abeille butine ; la connaissance, elle, se diffuse lorsque des individus interagissent. De grands changements sont alors à l'horizon.

Annexe 1: Guide d'entrevue pour les membres coordonnateurs du Projet Tushiriki Wote et les coachs

- Présentation et remerciements

- Sujet de recherche :

Ma problématique consiste à comprendre l'importance des interactions²² entre les organisations dont la mission vise l'empowerment.

- Objectif global :

Nous souhaitons mieux comprendre comment les interactions entre organisations à but social peuvent influencer des initiatives d'empowerment. Dans cette optique, nous voulons développer un **corpus de connaissances illustrant les différentes barrières et les facteurs favorables liés aux transferts de connaissances** qui sont susceptibles d'impacter la génération et la dissémination de connaissances utiles au sein d'un réseau d'organisations à but social.

- **Avant de commencer l'entrevue** : Signature du consentement d'enregistrement de la rencontre et signature du formulaire de confidentialité.

BLOC 1

Général (Durée prévue 15 minutes)

- Description de la personne rencontrée :

- Pouvez-vous me parler de votre parcours, de votre formation ?
- Qu'est-ce qui vous a amené à rejoindre la coopérative ?
- Quel poste occupez-vous ? Quelles sont vos responsabilités ?
- Selon vous, quel est le rôle du coach lors de la mise sur pied d'un projet comme TW ?
- Des questions avant de commencer l'entrevue ?

BLOC 2- (Durée prévue 30 minutes)

Interactions entre organisations

²² Définition interaction sociale : « échange entre deux entités sociales. Ce sont des actions réciproques modifiant le comportement ou la nature des éléments, corps, objets, phénomènes en présence ou en influence. » (Edgar Morin, 1997 : 51) ; Interactions peuvent être verbale ou non, positives (coopération, participation, adaptation, intégration, émulation et coopération) ou négatives (conflit, lutte, rivalité, ségrégation, discrimination, insulte) ou ambivalentes (compétition, concurrence) <http://www.techno-science.net/?onglet=glossaire&definition=10625>

Interactions en générale

- Estimez-vous nombreuse les organisations qui ont la même mission que vous au Rwanda ?
- Si oui, pourquoi est-ce que vous croyez que travailler en réseau avec d'autres organisations soit bénéfique pour un projet tel que PTW ?
- D'après votre expérience, quelles différences pouvez-vous identifier entre les impacts d'un travail réaliser en réseau par rapport à un travail réalisé individuellement ?
- Êtes-vous en accord avec le fait que des interactions entre les parties prenantes puissent créer de nouvelles connaissances ? Comment pouvez-vous expliquer ce phénomène de multiplication des connaissances ?
- Est-ce naturel de travailler en réseau ?
 - Au démarrage du projet, quels éléments vous a convaincu de vous associer au PTW ?
 - En comparaison avec d'autres projets similaires dans le passé, comment le PTW a gagné votre confiance et vous a poussé à vous impliquer ?
 - D'après votre opinion, quels éléments a facilité la réalisation du PTW ?
 - Qu'est ce qui a moins bien fonctionné durant le PTW ?
 - Comment aurait-il été possible d'éviter ce « problème » ?
- Selon vous, est-ce que certaines femmes sont, encore aujourd'hui, réticentes face au fait de s'associer à une coopérative ? Si oui, pourquoi ?
 - Par quel moyen est-ce que l'intégration d'une nouvelle femme au sein du groupe peut être facilité ?
- Qui, selon vous, sont les mieux à même de partager des connaissances lors de formations comme celle de cette semaine ?
- Qui, selon vous, sont les mieux à même de partager des connaissances lors des réunions réalisé au sein des coopératives ?
- Qui, selon vous, sont les mieux à même de partager des connaissances lors des échanges entre les coopératives (entres celles de Rubavu, Rusizi, Goma et Bukavu) ?

Interaction au sein du Projet Tushiriki Wote :

- En général, pourriez décrire les **stratégies** qui sont mobilisées lors des interactions avec les parties prenantes du PTW ? (*Types de rencontres, fréquence des rencontres, outils de partage de la connaissance [ateliers, formations, forums de discussion, communautés de pratique, etc]*)
- Comment pourriez décrire les **stratégies** qui sont mobilisez lors des interactions avec les bénéficiaires du PTW?
- En général, diriez-vous que les **interactions qui sont réalisées sont davantage de types collectives ou bilatérales** ? (Impliquant 2 membres ou plusieurs membres)

- Selon votre expérience, quels types d'interactions vous semblent le plus efficace et pourquoi ? (Relations collectives ou bilatérales)
- En général, lors d'une interaction (rencontre de tout type), est-ce que vous avez observé que certains membres (ou une organisation en particulier) possédaient un **droit de parole** prédominant ? Et si c'est le cas, pourquoi ? (Crédibilité, fonction, poste occupé, compétence, moyen financier, etc).
 - En vous basant sur votre expérience lors de la réalisation du PTW, qu'elles sont les conditions qui ont favorisé l'inclusion de toutes les parties prenantes ?

BLOC 3 – (Durée 20 min)

Barrières et facteurs favorables

En termes de résultats :

- Comment pouvez-vous expliquer que l'interaction entre les parties prenantes a influencé la réalisation du PTW ?
 - Pouvez-vous me donner des exemples concrets d'**impacts sur le PTW** ?
- Dans quelles mesures les interactions peuvent-elles être un frein pour l'atteinte de la mission du PTW ? Des exemples ?
 - Avec du recul, comment auriez-vous pu éviter cette/ces barrière(s) ?
- Quels sont les plus **grands défis** (pas nécessairement négatif) que vous rencontrez lors des interactions avec d'autres parties prenantes ? Pouvez-vous décrire ces défis, par exemple en termes de :
 - **Barrières organisationnelles** : (structure rigide, hiérarchique des parties prenantes),
 - **Barrières temporelles** (temps limité, charge de travail trop exigeant ou non rémunéré, etc.)
 - **Barrières humaines** (crédibilité/ réputation des membres, capacité d'absorption de l'information, vocabulaire inaccessible, etc.)
 - **Barrière financière** (manque de ressources ou accessibilité difficile aux ressources)

Le projet Tushiriki Wote prend fin en juin 2018.

- Pourriez-vous dire que l'interaction avec les membres du projet fut réalisée de façon **dynamique**, c'est-à-dire **basée sur l'apport de toutes parties prenantes**, ou alors **bilatérale**, c'est-à-dire davantage **basée sur les besoins des utilisateurs**, ou encore unilatérale, c'est-à-dire qu'une organisation a joué un rôle prédominant dans la conception du projet (top down)?
- Dans l'ensemble, estimez-vous que les concepteurs du PTW se sont basés sur les besoins des

femmes commerçantes ou si les décisions ont été prises à un haut niveau (Alerte internationale ou RDF par exemple) ?

BLOC 4 (Durée 5 min)

Conclusion et remerciements

- Je n'ai pas d'autres questions, est-ce qu'il y a autre chose que nous n'avons pas discuté et que vous jugez important ou sur lequel vous aimeriez revenir ?
- Sinon, je tiens à vous remercier de m'avoir accordé de votre précieux temps

Annexe 2: Guide d'entrevue réalisé auprès des femmes petites commerçantes responsables des coopératives

- Présentation et remerciements

- Sujet de recherche :

Ma problématique consiste à comprendre l'importance des interactions²³ entre les organisations dont la mission vise l'empowerment.

- Objectif global :

Nous souhaitons mieux comprendre comment les interactions entre organisations à but social peuvent influencer des initiatives d'empowerment. Dans cette optique, nous voulons développer un **corpus de connaissances illustrant les différentes barrières et les facteurs favorables liés aux transferts de connaissances** qui sont susceptibles d'impacter la génération et la dissémination de connaissances utiles au sein d'un réseau d'organisations à but social.

- Avant de commencer l'entrevue : Signature du consentement d'enregistrement de la rencontre et signature du formulaire de confidentialité.

BLOC 1

Général (Durée prévue 15 minutes)

- Description de la personne rencontrée :
 - Pouvez-vous me parler de votre parcours, de votre formation ?
 - Qu'est-ce qui vous a amené à rejoindre la coopérative ?

²³ *Définition interaction sociale : « échange entre deux entités sociales. Ce sont des actions réciproques modifiant le comportement ou la nature des éléments, corps, objets, phénomènes en présence ou en influence. » (Edgar Morin, 1997 : 51) ; Interactions peuvent être verbale ou non, positives (coopération, participation, adaptation, intégration, émulation et coopération) ou négatives (conflit, lutte, rivalité, ségrégation, discrimination, insulte) ou ambivalentes (compétition, concurrence) <http://www.techno-science.net/?onglet=glossaire&definition=10625>*

- Quel poste occupez-vous ? Quelles sont vos responsabilités ?
- Des questions avant de commencer l'entrevue ?

BLOC 2- (Durée prévue 30 minutes)
Interactions entre organisations

Interactions en générale

- Estimez-vous nombreuse les organisations qui ont la même mission que vous au Rwanda ?
- Si oui, pourquoi est-ce que vous croyez que travailler en réseau avec d'autres organisations soit bénéfique ?
- D'après votre expérience, quelles différences pouvez-vous identifier entre les impacts d'un travail réaliser en réseau par rapport à un travail réalisé individuellement ?
- Êtes-vous en accord avec le fait que des interactions entre les parties prenantes puissent créer de nouvelles connaissances ? Comment pouvez-vous expliquer ce phénomène de multiplication des connaissances ?
- Est-ce naturel de travailler en réseau ?
 - Au démarrage du projet, quels éléments vous a convaincu de vous associer au PTW ?
 - En comparaison avec d'autres projets similaires dans le passé, comment le PTW a gagné votre confiance et vous a poussé à vous enregistrer ?
 - Qu'est ce qui a bien fonctionné durant le PTW ?
 - Qu'est ce qui a moins bien fonctionné durant le PTW ?
 - Comment aurait-il été possible d'éviter ce « problème » ?
- Encore aujourd'hui, est-ce que certaines femmes sont réticentes face au fait de s'associer à une coopérative ?
 - Selon ce que vous avez observé, quels sont les défis lorsqu'une femme rejoint le groupe ?
 - Par quel moyen est-ce que l'intégration d'une nouvelle femme au sein du groupe peut être facilité ?
- Qui, selon vous, sont les mieux à même de partager des connaissances lors de formations comme celle de cette semaine ?
- Qui, selon vous, sont les mieux à même de partager des connaissances lors des réunions au sein de vos coopératives ?
- Qui, selon vous, sont les mieux à même de partager des connaissances lors des échanges entre les coopératives (ici à Rubavu ou encore à Rusizi) ?

Interaction au sein du Projet Tushiriki Wote :

- Comment pourriez décrire les **stratégies** que vous mobilisez lors de vos interactions avec les membres d'autres coopératives ?
 - Pouvez-vous me donner des exemples de stratégies ? (*Types de rencontres, fréquence des rencontres, outils de partage de la connaissance [ateliers, formations, forums de discussion, communautés de pratique, etc]*)
- Comment pourriez décrire les **stratégies** qui sont mobilisées lors des interactions avec les autres parties prenantes du PTW ?
- En général, diriez-vous que les **interactions qui sont réalisées sont davantage de types collectives ou bilatérales** ? (Impliquant 2 membres ou plusieurs membres)
 - Selon votre expérience, quels types d'interactions vous semblent le plus efficace et pourquoi ? (Relations collectives ou bilatérales)
- Lors d'une interaction (rencontre de tout type), considérez-vous que les **apports de chaque membre** soient également considérés ?
 - Est-ce que vous observez parfois qu'il y a un membre (ou une organisation) qui possède un **droit de parole** prédominant ? Et si c'est le cas, pourquoi ? (Crédibilité, fonction, poste occupé, compétence, moyen financier, etc)
 - Si j'étais présente lors d'une réunion dans votre coopérative, est-ce que je pourrais observer que toutes les femmes partagent également leurs connaissances ? Est-ce que j'observerai par exemple que certaines femmes jouent un rôle de leader et que d'autres sont plus discrète ?
 - Selon votre expérience, qu'elles sont les conditions pour qu'une réunion soit inclusive ?

BLOC 3 – (Durée 20 min)

Barrières et facteurs favorables

En termes de résultats :

- Quels sont les **impacts observables** liés à l'interaction entre les membres impliqués dans le Projet Tushiriki Wote?
- Dans quelles mesures les interactions sont-elles bénéfiques pour l'atteinte de la mission du PTW?
- Dans quelles mesures les interactions sont-elles un frein pour l'atteinte de la mission du PTW ?
 - Par exemple, en vous appuyant les 3 ans d'exécution du PTW, pouvez-vous me donner des exemples où les interactions entre les parties prenantes ont représenté un frein quant à l'atteinte de votre mission ?
 - Avec du recul, comment auriez-vous pu éviter cette/ces barrière(s) ?
- Quels sont les plus **grands défis** (pas nécessairement négatif) que vous rencontrez lors des

interactions avec d'autres parties prenantes ? Pouvez-vous décrire ces défis, par exemple en termes de :

- **Barrières organisationnelles** : (structure rigide, hiérarchique des parties prenantes),
- **Barrières temporelles** (temps limité, charge de travail trop exigeant ou non rémunéré, etc.)
- **Barrières humaines** (crédibilité/ réputation des membres, capacité d'absorption de l'information, vocabulaire inaccessible, etc.)
- **Barrière financière** (manque de ressources ou accessibilité difficile aux ressources)

Le projet Tushiriki Wote prend fin en juin 2018.

- Pourriez-vous dire que l'interaction avec les membres du projet fut réalisée de façon **dynamique**, c'est-à-dire **basée sur l'apport de toutes parties prenantes**, ou alors **bilatérale**, c'est-à-dire davantage **basée sur les besoins des utilisateurs**, ou encore unilatérale, c'est-à-dire qu'une organisation a joué un rôle prédominant dans la conception du projet ?
- Dans l'ensemble, estimez-vous que les concepteurs du PTW se sont basés sur les besoins des femmes commerçantes ou si les décisions ont été prises à un haut niveau (Alerte international ou RDF par exemple) ?

BLOC 4 (Durée 5 min)

Conclusion et remerciements

- Je n'ai pas d'autres questions, est-ce qu'il y a autre chose que nous n'avons pas discuté et que vous jugez important ou sur lequel vous aimeriez revenir ?
- Sinon, je tiens à vous remercier de m'avoir accordé de votre précieux temps.

Annexe 3 : Influence du partage de connaissances par rapport au trois objectifs globaux du projet Tushiriki Wote

Influences	Questions de genres	Développement économique de la FPCT's	Consolidation de la paix
Individuel	<ul style="list-style-type: none"> - Changement au niveau de l'éducation des enfants - Relation de collaboration entre conjoint et femme (tâches ménagères) 	<ul style="list-style-type: none"> - Plus d'opportunités et de revenus - Motivation naturelle à rembourser - Ouverture des horizons - Renforcement des capacités - Vision et motivation à long terme - Motivation à faire de l'épargne - Augmentation du capital - Augmentation des connaissances (formations) 	<ul style="list-style-type: none"> - Liberté de s'exprimer - Politesse (référence à l'entrevue avec Émérance) - Interagir avec autrui - Établir un dialogue au lieu d'être sur la défensive avec les femmes des autres frontières
De groupe (bénéficiaires du projet TW)	<ul style="list-style-type: none"> - Conjoint invité aux formations 	<ul style="list-style-type: none"> - Accès à un siège social - Adhésion au mouvement coopératif - Garantie de travail - Bénéficiaire d'un plus grand support financier - Les FPCTs partageaient des informations entre elles (multiplication des connaissances) 	<ul style="list-style-type: none"> - Relation d'amitié entre les FPCTs - Dialogue avec les autorités - Liens de solidarité - Honnêteté entre parties prenante (aller à la source du problème pour limiter les « tricheries » Sandrine
Communautaire		<ul style="list-style-type: none"> - Connaissances qu'elles possèdent et partagent : c'est comme un processus irréversible - Femmes deviennent des actrices de changements - Partage de connaissances entre les bénéficiaires du projet mais aussi avec les femmes non bénéficiaires - Les femmes profitent d'activité comme l'humuganda (Travail communautaire) comme plateforme d'échange de connaissances 	<ul style="list-style-type: none"> - Femmes bénéficiaires jouent le rôle d'agents de transfert - Connectivité entre les agents de la frontière et les femmes (ils se reconnaissent et se respectent) - Instances travaillent dorénavant dans le même sens : encourage les femmes au commerce formale ;
Sociétal	<ul style="list-style-type: none"> - RDF encourage le dialogue au sein des ménages et des couples (exemple des dîner causerie, inclusif pour tous citoyens) 	<ul style="list-style-type: none"> - Femmes bénéficiaires servent comme des exemples pour non membres, et ce, au-delà des frontières - Les femmes réalisent l'importance d'étudier et d'augmenter leur connaissance - Les femmes demandent à recevoir plus de formation (valeur générationnelle) 	<ul style="list-style-type: none"> - Entraide entre les femmes - Liberté de s'exprimer - Crédibilité auprès instances douanières et policières (support juridique) (ex ; policier pourchassé suite à la plainte d'une FPCT) - Respect mutuel (ex ; FPCT qui a passé au feu et qui n'avait plus de ID) - Soutien de la communauté pour trouver des sentences (par exemple lors des dîner causeries)

Bibliographie

ADJAMAGBO A., VIMARD P., GUILLAUME A. (1997). *Fécondité et demande de planification familiale à Sassandra*, in A. Guillaume, J. Ibo, N. Koffi (éd.), *Croissance démographique, Développement agricole et Environnement à Sassandra (Sud-Ouest de la Côte-d'Ivoire)*, Paris, Orstom, Ensea, Gidis-CI : 269-286

Ambrosini, V. (2001). «Tacit knowledge: some suggestions for operationalization», *Journal of Management Studies*, Vol. 38 No. 6, pp. 811-29.

Argote, L. (1999). *Organizational Learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge*. Massachusetts, Kluwer Academic Publishers, 212 p.

Argote, L., McEvily, B. and Reagans, R. (2003). «Managing knowledge in organizations: an integrative framework and review of emerging themes», *Management Science*, Vol. 49 No. 4, pp. 571-82.

Aribou, Mohamed-Larbi (2013). « Les défis du transfert des connaissances dans le cadre d'une fusion », *Gestion 2000*, vol. 30, no 1, p. 123.

Audet, François (2016). *Comprendre les organisations humanitaires ; Développer les capacités ou faire survivre les organisations ?* Presses de l'Université du Québec, 240 p

Site officiel de *The Association of Genocide Widows* (2018). Récupéré le 12 avril 2018 de <http://avega.org.rw/>

BACKER T.E. (1991). « Knowledge Utilization. The Third Wave. Knowledge: Creation, Diffusion, Utilization », vol. 12, n° 3.

Bacqué, Marie-Hélène et Carole Biewener (2013). *L'empowerment, une pratique émancipatrice*, Paris, Editions La Découverte, coll. Politique et sociétés, 175 p.

Ballay. J-F. (2000). *Tous managers du savoir ! La seule ressource qui prend de la valeur en la partageant*, Paris, Édition d'organisation, 431 p

Banque Mondiale (2011). *Facilitating Cross-Border Trade between the DRC and Neighbours in the Great Lakes Region of Africa: Improving Conditions for Poor Traders*, Report n°: 62992-AFR.

Banque Mondiale (2018). *Rwanda- vue d'ensemble*, La Banque Mondiale au Rwanda, récupéré le 25 avril 2018 de <http://www.worldbank.org/fr/country/rwanda/overview>,

Banque Mondiale (2017). *Rwanda*, Data Base, récupérée le 22 septembre 2018 de <https://data.worldbank.org/country/rwanda>

Banque Mondiale / Article de Carolyn Turk (Février 2015). *Le point sur l'économie rwandaise : mieux gérer les incertitudes pour plus de croissance et moins de pauvreté*, Nos pays Rwanda, récupéré le 23 septembre 2017

de <http://www.banquemondiale.org/fr/country/rwanda/publication/rwanda-economic-update-managing-uncertainty-for-growth-and-poverty-reduction>

Banque Mondiale / Article de Lee, A'Melody (Février 2015). *Réussir la transformation de l'agriculture : l'exemple du Rwanda*, Nos pays Rwanda, récupéré le 23 septembre 2017

de <http://www.banquemondiale.org/fr/news/feature/2015/06/09/achieving-agricultural-transformation-rwanda-leads-the-way>

Barthet (2016). « Qui a peur du président rwandais Paul Kagamé ? » Le Monde. Fr, récupéré le 29 avril 2018 de http://www.lemonde.fr/afrique/article/2016/01/12/qui-a-peur-de-paul-kagame_4845884_3212.html#G6l8MGWUzbZWpyCd0.99

Bastien, Soulé (2007). *Observation participante ou participation observante? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales*, RECHERCHES QUALITATIVES – Vol. 27(1), pp. 127-140, récupéré le 19 mars 2018 de [http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/edition_reguliere/numero27\(1\)/soule.pdf](http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/edition_reguliere/numero27(1)/soule.pdf)

Baumard, P. (1999). *Tacit Knowledge in Organizations*, Sage, London.

BATLIWALA S. (1993). « Women's Empowerment in South Asia: Concepts and Practices », New Delhi (India), Asian South Pacific Bureau of Adult Education and FAO.

Beatrice A. Hezekiel (2016). *Gender Training Institute, Gender and Entrepreneurship training to Women Cross Boarder Traders*, TGNP Ressource Centre

BEBBINGTON A., LEWIS D., BATTERBURY S., OLSON E., SIDDIQI S. M., (2007). « Of Texts and Practices: Empowerment and organizational Cultures in World bank- funded rural Development Programmes », *Journal of Development Studies*, n° 43, pp. 597-621.

Bell, D. (1973). *The Coming of Post-industrial Society: A Venture in Social Forecasting*, New York: Basic Books.

Beveren, J.V. (2003). « Does health care for knowledge management? », *Journal of Knowledge Management*, vol. 7, n° 1, p. 90-96.

Bigot, Laurent. (2015). *L'aide publique au développement n'aide pas l'Afrique*, récupéré le 9 octobre 2018 de https://www.lemonde.fr/afrique/article/2015/12/14/l-aide-publique-au-developpement-n-aide-pas-l-afrique_4831732_3212.html

BOSERUP E. (1995). « Economie Change and the Roles of Women », *Persistent Inequalities: Women and World Development*, I. Tinker (ed.), New York, Oxford University Press : pp. 14-24.

Boggs, J.P. (1992). « Implicit models of social knowledge use », *Knowledge: Creation, Diffusion, Utilization*, Vol. 14 No. 1, pp. 29-62.

Brown, J.S. and Duguid, P. (2001). « Knowledge and organization: a social-practice perspective »,

Organization Science, Vol. 12 No. 2, pp. 198-213.

Bhardwaj, M. and Monin, J. (2006). « Tacit to explicit: an interplay shaping organization knowledge », *Journal of Knowledge Management*, Vol. 10 No. 3, pp. 72-85.

Calvès A.-E. (2009). « "Empowerment" : généalogie d'un concept-clé et du discours contemporain sur le développement », in *Revue Tiers Monde*, pp. 735-748

Campenhoudt, L.V. et R. Quivy (2011). « Manuel de recherche en sciences sociales », 4e éd., Paris, DUNOD, 262 p.

CEFRIO (2018). *Transfert intergénérationnel des savoirs*, récupéré le 19 septembre 2018 de <https://cefrio.qc.ca/fr/realisations-et-publications/transfert-intergenerationnel-des-savoirs/>

CEFRIO (2018). *L'innovation et la collaboration au coeur de nos réalisations*, récupéré le 26 septembre 2018 de <https://cefrio.qc.ca/fr/>

Charmaz, Kathy (2006). *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide through Qualitative Analysis*, SAGE publications Ltd, London, Chapter 3

Chini, T.C. (2004). *Effective Knowledge Transfer in multinational Corporations*. New York, Palgrave MacMillan, 184 p.

Comité québécois femmes et développement (CQFD) de L'Association québécoise des organismes de coopération internationales (AQOCI) (2011). *Trousse de formation Genre et développement*, récupéré le 18 février 2018 de

<http://www.aqoci.qc.ca/?Guide-Genre-et-developpement>

Cohen, W.M. and Levinthal, D.A. (1990). « Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35 No. 1, pp. 128-52.

Rijken, Jan (2017). *Comment accélérer le transfert de connaissances*, Learning Wire, récupéré le 7 mars 2018 de <https://learningwire.crossknowledge.com/fr/accelerer-transfert-de-connaissances/>

Cook, S.N.D. and Brown, J.S. (1999). « Bridging epistemologies: the generative dance between organizational knowledge and organizational knowing », *Organization Science*, Vol. 10 No. 4, pp. 381-400.

Chailier, S., Caubergs, L. et al., (2004). *L'approche de l'empowerment des femmes- Un guide méthodologique*, Réalisé par le groupe de travail : « Genre et indicateurs » de la Commission Femmes et Développement, OCDE, récupéré de http://www.oedc.qc.ca/files/fichiers/2007_cfd_approche_de_l_empowerment_des_femmes-un_guide_methodologique.pdf

Cross, R. and Sproull, L. (2004). « More than an answer: information relationships for actionable Knowledge », *Organization Science*, Vol. 15 No. 4, pp. 446-62.

Inkpen, A.C. and Dinur, A. (1998). « Knowledge management processes and international joint ventures », *Organization Science*, Vol. 9 No. 4, pp. 454-68.

Dagenais et Robert (2012). *Le transfert des connaissances dans le domaine social*, Les Presses de l'Université de Montréal, 226 p.

CORNWALL A., BROCK K. (2005), « *Beyond Buzzwords « Poverty Reduction », « Participation » and « Empowerment » in Development Policy* », United Nations Research Institute for Social Development (UNRISD)

D. de Lame, *Une colline entre mille ou le calme avant la tempête. Transformations et blocages du Rwanda rural*, MRAC, Tervuren, 1996, pp. 285-286 (tirée du livre Rwanda Racisme et génocide ; l'idéologie Hamitique 2016 :184)

Dagenais, Piché D. (1994). *Femmes, féminisme et développement*, McGill - Queen's University Press, 440 p.

Denis, J.-L., Lehoux et F. Champagne (2004). *Knowledge utilization in health care: From fine-tuning dissemination to contextualizing knowledge*, in *Using knowledge and evidence in health care: Multidisciplinary perspectives*, L. Lemieux-Charles and F. Champagne, editors. University of Toronto Press : Toronto. P. 18-40

Desouza, K. (2003), « Facilitating tacit knowledge exchange », *Communications of the ACM*, vol. 46, n° 6, p. 85-88.

DeLong, D.W. and Davenport, T. (2003), « Better practices for retaining organizational knowledge: lessons from the leading edge », *Employment Relations Today*, Vol. 30 No. 3, pp. 51-63.

Devos, Christelle et Xavier Dumay (2006). « Les facteurs qui influencent le transfert : une revue de la littérature », *Savoirs*, vol. 12, no 3, p. 9.

Dretske, F. (1981). *Knowledge and the Flow of Information*, Cambridge, MA : MIT Press.

Drunker, P. (1968). *The age of discontinuity: Guidelines to our Changing Society*, New York : Harper et Row.

Dissanayake, W. (1986). *Communication models and knowledge generation, dissemination and utilization activities: a historical survey*, in Beal, G.M., Dissanayake, W. and Konoshima, S. (Eds),

Dalkir, K. (2005). *Knowledge management in theory and practice*. Oxford, Elsevier Butterworth-Heinemann, 356 p.

Empson, L. (2001). « Introduction: knowledge management in professional service firms », *Human Relations*, Vol. 54 No. 7, pp. 811-7

Ermine, J.L. (2006). « Comment gérer notre patrimoine de connaissances ? Colloque international sur la gestion du savoir », *CEFRIO*, Montréal, 30 octobre -1er novembre.

Ermine, J.-P. (2010). « Une démarche pour le transfert intergénérationnel des savoirs ». *Télescope*, 16 (1), 83-107.

RAPPORT FAO (2017). *Formalization of informal trade in Africa; Trends, experiences and socio-economix impacts*, Regional Office for Africa FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS, Accra, récupéré de <http://www.fao.org/3/a-i7101e.pdf>

Fouillet, Guérin, Morvant-Roux, Roesch et Servet

(2007). « Le microcrédit au péril du néolibéralisme et de marchands d'illusions. Manifeste pour une inclusion financière socialement responsable », *Revue du MAUSS*, vol. 29, no 1, p. 329.

Garfield, S. (2006). « 10 reasons why people don't share their knowledge », *Knowledge Management Review*, vol. 9, n° 2, p. 10-11.

Graham, I. D., J. Logan, et coll. (2006). « Lost in knowledge translation: time for a map? » *Journal of Continuing Education in the Health Professions* 26(1): 13-24.

Glesne, Corrine (2005). *Becoming Qualitative Researchers: An introduction*. Edition Pearson and AB P. 246

Grimshaw, J.M., Shirran, L., Thomas, R., Mowatt, G., Fraser, C. et Bero, L. (2001). « Changing provider behavior: An overview of systematic reviews of interventions », *Medical care*, vol. 39, no 8, Papers from the Leeds Castle Conference, pp. II2-II45

Grilly, T., Jashapara, A., Ferlie, E. (2010). *Research Utilisation et knowledge Mobilisation : Scoping Review of the literature*, Report for the National Institute for Health Research Service Delivery and Organisation Programme.

Goh, S.C. (2002). « Managing effective knowledge transfer: an integrative framework and some practice implications », *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6 No. 1, pp. 23-30.

Harvey, Jean- François, (2010). « Comme favoriser le partage des connaissances ? Le cas des communautés de pratique pilotées. », *Revue de Gestion*, vol. vol. 35, p. 72 à 80.

Harvey, Jean-François (2012). « Managing organizational memory with intergenerational knowledge transfer », *Journal of Knowledge Management*, vol. 16, no 3, p. 400-417.

Harris, Daley (2006). « État de la campagne du sommet du microcrédit rapport 2006 », récupéré le 14 février 2108 de <http://www.arabic.microfinancegateway.org/sites/default/files/mfg-fr-publications-diverses-rapport-campagne-du-sommet-du-microcredit-2006.pdf>

Huberman, M. Gather-Thurler (1991). *De la recherche à la pratique*, Berne/ Paris : P. Lang

INSPQ (2009). *Animer un processus de transfert des connaissances, Bilan des connaissances et outils d'animation*, Direction de la recherche, formation et développement, Québec, p. 69.

Jacob, R., et Pariat, L. (2000). *Gérer les connaissances : un défi de la nouvelle compétitivité du 21e siècle. Information, interaction, innovation*, Rapport de recherche, Université du Québec à Trois-Rivières.

Jégou, Anne (2007). « Les origines du développement durable », *L'Information géographique*, vol. 71, no 3, p. 19-28.

Jonnaert, Ph. et R. Defise, (2005). « Constructivisme : un cadre de référence pour l'école ». Montréal : Beauchemin international

Kakabadse, N.K., Kakabadse, A. and Kouzmin, A. (2003). « Reviewing the knowledge management literature: towards a taxonomy », *Journal of Knowledge Management*, Vol. 7 No. 4, pp. 75-91.

Kamala, Servet (2006). *Banquiers aux pieds nus. La microfinance*, Les Cahiers d'Outre-Mer, Récupéré le 01 octobre 2018 de <http://com.revues.org/2580>

Kikoski, C.K. and Kikoski, J.F. (2004). « The Inquiring Organization: Tacit Knowledge, Conversation and Knowledge Creation », Praeger, Westport, CT.

Kira, F.R. (2006). « Absorptive Capacity and Innovation: Evidence from Pharmaceutical and Biotechnology Firms », *Emory University Working Paper*.

LANGE (2001). *L'évolution des inégalités d'accès à l'instruction en Afrique depuis 1960*, Communication au colloque d'Abidjan, op.cit.

Langley (1999). « Strategies for theorizing from process data ». Academy of Management. *The Academy of Management Review*, 24(4), 691-710.

Lang, J.C. (2001). « Managerial concerns in knowledge management » *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5 No. 1, pp. 43-5

Landry, R., N. Amara, et coll. (2000). *Évaluation de l'utilisation de la recherche sociale subventionnée par le CQRS*, rapport, Québec, Université Laval.

Levy, Brigitte, Andrew, Caroline (1995). *Un bilan des expériences de développement avec les femmes*, Association canadienne d'études de développement international, Université Ottawa. 166p.

Linard, Monique (2000). *L'autonomie de l'apprenant et le TIC*, récupéré le 14 février 2018 <http://portail-du-fle.info/glossaire/autonomieetTICLinard.pdf>

Longpres, Forté et al., (1998). *Projet d'empowerment des femmes. Conception, application et évaluation de l'empowerment (phase 1)*, Centre d'excellence pour la santé des femmes- consortium Université de Montréal.

Lysanne, Raymond, Parent Robert et Desmarais Lise (2009). *Coffre à outils sur le transfert de connaissances, une approche proactive*, Sherbrooke, Québec, Université de Sherbrooke, 52 p.

Maturana, H. R., F. J. Varela (1998). «The Tree of Knowledge: The Biological Roots of Human Understanding », *revised ed. Shambhala Publications*, Boston, MA.

Masini, Jean, Gilbert, Rist (1997). « Le développement. Histoire d'une croyance occidentale » In: *Tiers-Monde*, tome 38, n°150, Vues du Sud (Le 150e numéro de la Revue Tiers Monde) pp. 467-468.

Machlup, F. (1983). « Semantic Quirks in Studies of Information » *The Study of Information*, in F. Machlup and U. Mansfield (Eds.), New York: John Wiley.

McCAIN, Cindy (2008). «Rwanda's women are leading the way», *New York Times*, Récupéré le 13 novembre 2011 de <http://web.ebscohost.com.ezproxy.usherbrooke.ca/ehost/>

Molyneux, Maxine (1981). « Women's Emancipation Under Socialism: a model for the third world? », *World Development*, vol. 9, no 9, p. 1019-1037.

Morisho, Mwanabiningo, Nene (2014). *A New Institutional Economics Approach to Small Cross Border Business, A Case Study of Goma/Gisenyi Border*, Ed. NMP Verlag, Germany.

Morisho, Mwanabiningo, Nene (2015). *Alert, International, Pro Femmes/ Twesehamwe et Trade Mark East Africa. Deriving Maximum Benefit from Small-Scale Cross Border Trade Between DRC and Rwanda*. Récupéré le 3 juin 2018 de https://www.international-alert.org/sites/default/files/GreatLakes_CrossBorderTradeDRCRwanda_EN_2015.pdf

Musca, Geneviève (2006). « Une stratégie de recherche processuelle : L'étude longitudinale de cas enchassés », *Management*, vol.9, p. 153-176

Nations Unies (2000), « BEIJING E 5: LES GOUVERNEMENTS S'ENGAGENT A ACCELERER LA REALISATION DE L'EGALITE ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES », Couverture des réunion et communiqués de Presse, AG 12069, récupéré le 7 août 2018 de <https://www.un.org/press/fr/2000/20000610.ag1023.doc.html>

Nations unies (1995). « Rapport de la Quatrième Conférence Mondiale sur les Femmes », Beijing, Nations unies

NARAYAN D. (2004). « Autonomisation et réduction de la pauvreté », Washington D. C., The World Bank.

Nahavandi, Firouzeh (2009). *Du développement à la globalisation : Histoire d'une Stigmatisation*, 3^{ème} éd., Bruxelles, Bruylant eds.

Ninacs, William A. (2002). *Le pouvoir dans la participation au développement local dans un contexte de mondialisation*, Actes du colloque organisé à l'Université du Québec à Chicoutimi par le Collectif de recherche sur les initiatives de développement économique et social (Collectif IDÉES-UQAC) sur le thème « Développement, économie sociale et démocratie locale » le 23 septembre 2000

Nonaka, I. (1994). « A dynamic theory of organizational knowledge creation », *Organization Science*, Vol. 5 No. 1, pp. 14-37.

Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995). «The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation », Oxford University Press, New York, NY, 304.

Observatoire sur la liberté religieuse (2018). Rwanda, récupéré le 13 juin 2018 de <http://www.liberte-religieuse.org/rwanda/>

Orlikowski, Wanda J. (2002). « Knowing in practice: Enacting a collective capability in distributed organizing », *Organization Science*, vol. 13, no 3.

OMS (2018). *Santé reproductive*. Récupéré le 14 février 2018 de http://www.who.int/topics/reproductive_health/fr/

OXFAM (2018). *Le pouvoir citoyen contre la pauvreté*, Site officiel OXFAM, récupéré le 25 avril 2018 de <https://oxfam.qc.ca/decouvrez/nos-expertises/autonomisation-economique-femmes/>

OXFAM (2018). *Place aux femmes!*, Rapport annuel, récupéré le 22 avril 2018 de https://oxfam.qc.ca/wp-content/uploads/2014/10/Autonomisation_economique_femmes.pdf

OXFAM (2015-2016). *Notre vision. Un monde plus juste et sans pauvreté*, rapport annuel, récupéré le 4 mars 2018 http://www.oxfam.qc.ca/wp-content/uploads/2016/10/OXFAM_rapport_annuel_2015-2016_final_rev_low.pdf?qa=2.74366546.1376978147.1517052440-967728256.1513173483&qac=1.19629642.1513173506.CjwKCAiAvMPRBRBIEiwABuO6qT-bELqCpKH9aZjzyY5PDBSZqzllpOUSltF4tiM3947HRSnF_YhqRBoCUzMQAvD_BwE

Ordioni, Natacha (2005). « Pauvreté et inégalités de droits en Afrique : une perspective « genrée » », *Mondes en développement*, vol. 129, no 1, p. 93.

Patton M Q, (2002). *Qualitative Research and Evaluation Options*, (3rd ed.) Thousand Oaks, California. Sage Publications

PARPART J., (2002). « Gender and Empowerment: new Thoughts, new Approaches » in DESAI V., POTTER R. (eds.), *The Companion to Development Studies*, New York, Oxford University Press

Pauchet, Brïte (2017). *Transfert de connaissances, Plusieurs barrières ; une seule clef ?* Récupérée le 14 janvier 2018 de http://www.clipp.ca/images/documents/articles/plusieurs_barrieres_omni_fev_web.pdf

Parent, Robert, Mario Roy et Denis St-Jacques (2007). « A systems-based dynamic knowledge transfer capacity model », *Journal of Knowledge Management*, vol. 11, no 6, p. 81-93.

Équipe perspective monde- Brève définition (2018). *Capital social*, Université de Sherbrooke, Récupéré le 12 septembre 2018 de <http://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMDictionnaire?iddictionnaire=1676>

Perspective Monde (2012), *REPUBLIC OF RWANDA : vision 2020*, récupéré le 7 mai 2018 de <http://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMPays?codePays=RWA>

Piaget J. (1970). *Psychologie et épistémologie*, Paris, Denoël, 187p.

Pilon, Marc et Vignikin, Kokou (2006). *Ménages et famille ; Afrique Subsaharienne*, Publication du Réseau de chercheurs Démographique, Éditions des archives contemporaines, France, Paris

Powell WW, Koput KP and Smith-Doerr L. (1996). « Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology ». *Administrative Science Quarterly*, pp. 116–145.

Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*, Doubleday, New York

Puranam, P., Singh, H., Zollo, M. (2006). « Organizing for innovation: Managing the coordination- autonomy

dilemma in technology acquisitions ». *Academy of Management Journal*, 49(2), p.263.

Réseau des Femmes oeuvrant pour le développement rural (2018). Site officiel, Récupéré le 23 avril 2018 de <http://www.lereseaudesfemmes.org/fr/>

Rai, Shirin M (2007). *(Re)defining empowerment, measuring survival*, communication presented at *Workshop on Empowerment: Obstacles, Flaws, Achievements*, 3-5th May, Carleton University, Ottawa, Canada.

Réseau des femmes pour le développement rural (2016). *Gisenyi – Goma: Les femmes pionnières de cohabitation pacifique, coopération pour le progrès et paix durable entre la R.D.Congo*, Récupérée le 7 mars 2018 de <https://web.facebook.com/notes/r%C3%A9seau-des-femmes-oeuvrant-pour-le-d%C3%A9veloppement-rural/gisenyi-goma-les-femmes-pionni%C3%A8res-de-cohabitation-pacifique-cooperation-pour-le/1722251371360278/>

Rathgeber, Eva M. (1994). *WID, WAD, GAD. Tendances de la recherche et de la pratique dans le champ du développement*, dans Dagenais, Huguette et Denise Piché (dir.), *Femmes, féminisme et développement*, Montréal, McGill- Queens University Press, p. 77-95.

ROY M., GUINDON J.-C. & FORTIER L. (1995). *Transfert de connaissances – revue de littérature et proposition d’un modèle*, Montréal : Institut de recherche en santé et en sécurité du travail du Québec

Riege, A. (2005). « Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider », *Journal of Knowledge Management*, vol. 9, n° 3, p. 18-35.

Riege, A. (2007). « Actions to overcome knowledge transfer barriers in MNCs », *Journal of Knowledge Management*, vol. 11, n° 1, pp. 48-67.

Reagans, R. and McEvily, B. (2003) « Network structure and knowledge transfer: the effects of cohesion and range », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 48 No. 2, pp. 240-67.

Rist, Gilbert (1996). *Le développement : histoire d'une croyance occidentale*, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques Paris.

Rolling, N.G. (1992). « The emergence of knowledge systems thinking: a changing perception of relationships among innovation, knowledge process and configuration », *Knowledge and Policy*, Vol. 5 No. 1, pp. 42-64.

Roy, M., Guindon, J-C. et Fortier, L. (1995). « Transfert de connaissances : revue de littérature et proposition de modèle », Montréal : Irsst, No. R- 009.

Rowlands, Jo (1998). *A word of the times, but what does it mean? Empowerment in the Discourse and Practice of Development*, dans Afshar, Haleh (dir.), *Women and Empowerment: Illustrations from the Third World* New-York, St. Martin's Press, p. 13.

Soulé, Bastien (2007). « Observation participante ou participation observante ? Usages et justifications de la notion de participation observante en science sociales », *Université de Caen Basse-Normandie, RECHERCHES QUALITATIVES – Vol. 27(1), 2007*, pp. 127-140

Szulanski, G. (1996). «Exploring internal stickiness: Impediments to transfer of best practice within the firm», *Strategic Management Journal*, vol. 17, n° 1, p. 27-44.

Stake, Robert (2005). *Qualitative case studies*, dans Denzin, N.K et Y.S Lincoln (dir.), *The SAGE handbook of qualitative research*, 3ème éd, Thousand Oaks, CA, Sage, p. 443-466.

Teiger C. et Laville A. (1989). « Expression des travailleurs sur leurs conditions de travail », *analyse de sessions de formation de délégués C.H.S.C.T. à l'analyse ergonomique du travail*, Paris : CNAM, volume 1, rapport no 100, 160 pages.

TIESS (2018). *Le TIESS en bref*. Récupéré le 26 septembre 2018 de <http://www.tiess.ca/qui-sommes-nous/le-tiess-en-bref/>

Tilman, Grootaers (2014). *L'empowerment et l'émancipation même combat ?*, Le Grain ASBL, Récupéré le 6 mars 2018 de http://www.legrainasbl.org/index.php?option=com_content&view=article&id=463:l-empowerment-et-l-emancipation-meme-combat&catid=9&Itemid=103

Tilman, Grootaers (2000). *L'empowerment ! De quoi s'agit-il ?*, Récupéré le 6 mars 2018 de http://www.legrainasbl.org/index.php?option=com_content&view=article&id=461:l-%20empowerment-de-quoi-s-agit-il&catid=9&Itemid=103

Titeca, Kristof and Kimanuka, Célestin (2012). « Walking in the Dark: informal Cross-Border Trade in the great lakes region ». *International Alert*. Version en ligne récupérée de https://www.researchgate.net/publication/262013779_Walking_in_the_Dark_informal_Cross-border_trade_in_the_great_lakes_region

Toffler, A. (1990). « Powershift: Knowledge, Wealth and Violence at the Edge of 21st Century », New York: Bantam Books

Tsoukas, H. and Vladimirou, E. (2001). « What is organizational knowledge? », *Journal of Management Studies*, Vol. 38 No. 7, pp. 973-94.

UNICEF (2003). *Protection de l'enfant contre la violence et les mauvais traitements, Mutilation génitale féminine*, Rapport, Récupéré le 27 février 2018 de http://www.unicef.org/french/protection/index_genitalmutilation.html.

UNICEF (2001). *Le mariage précoce*, Digest Innocenti, no.7, Florence, Italie, Récupéré le 3 mars 2018

UNICEF/ Nghidinwa, Maria. M., Kitaburaza, Gertrude (2008). *Les femmes parlementaires à l'origine de changements capitaux dans la politique africaine*, récupéré le 13 novembre 2011 de http://www.unicef.org/french/education/index_44828.html

UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME (2016). Le développement humain pour tous : [Rwanda](#), récupéré le 6 avril 2018 <http://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMPays?codePays=RWAp.2>

Volberda W., Foss J., Lyles. A. (2010). «Absorbing the Concept of Absorptive Capacity: How to Realize Its Potential in the Organization Field », *Organization Science*, Volume 21 Issue 4, July.

Vwima, Stany., Mastaki, Jean-Luc et al. (2012). *Le rôle du commerce frontalier des produits alimentaires avec le Rwanda dans l'approvisionnement des ménages de la ville de Bukavu (Province du Sud-Kivu)*, Université de Liège, Science agronomique, Économie et développement. Association Tiers-Monde, récupérée le 15 mai 2018 de <https://orbi.uliege.be/handle/2268/150156>

Wang, S. and Noe, R.A. (2010). « Knowledge sharing: a review and directions for future research », *Human Resource Management Review*, Vol. 20 No. 2, pp. 115-31.

Wieringa S, (1994). « Womens Interests and empowerment: gender planning reconsidered » *Development and Change*, 25 (4), The Netherlands

Yahmed, Béchir Ben (2016). « L'Afrique reste le continent de la pauvreté », *Jeune Afrique*, récupérée le 7 mars 2018 de <http://www.jeuneafrique.com/mag/367742/politique/lafrique-reste-continent-de-pauvrete/>

Yin, Robert K (2013). *Case study research: Design and methods*, Sage publications.

Young, Kate. (1993). *Planning development with women*, St. Martin Press, New York, 166p

Y. Pesqueux (2004). « Apprentissage organisationnel, économie de la connaissance : mode ou modèle ? », *Cahier du LIPSOR*, Série Recherche n°6

Zhou, A.Z., Fink, D. (2003). « Knowledge management and intellectual capital: An empirical examination of current practice in Australia », *Knowledge Management Research & Practice*, vol. 1, n° 2, p. 86-95.