



Projet  
"Femmes...pour le Changement"

# Profil des Femmes Leaders en France, Italie, Liban et Tunisie Rapport de Synthèse

Sous la Coordination de CAWTAR

Décembre 2010





PROJET EUROPAID/127764/ACT/TPS  
LES ACTEURS ET LES AUTORITÉS  
LOCALES NON ÉTATIQUES  
DANS LE DÉVELOPPEMENT

RAPPORT FINAL

FRANCE, ITALIE,  
LIBAN ET TUNISIE.

SOUS LA COORDINATION  
DE CAWTAR TUNIS

SEPTEMBRE 2010

## INTRODUCTION

MEDITER - Women for Change est un projet européen de coopération entre Autorités Locales-AL- (IRIS<sup>(1)</sup> -Provincia di Pescara) et Acteurs Non Etatiques-ANE- (CAWTAR<sup>(2)</sup> , GRAIF<sup>(3)</sup> et Safadi Foundation<sup>(4)</sup>), implémenté durant la période 2010-2012, pour soutenir les femmes actives dans les autorités locales et les ONG de la région Euro-méditerranéenne.

A travers leur expérience de terrain, les partenaires (deux du Nord<sup>(5)</sup> et deux du Sud de la méditerranée) ont pu constater la nécessité de renforcer les compétences des femmes et leur accession aux rôles de leadership au sein des AL et les ONG de la région, en vue d'améliorer la participation active des acteurs locaux dans le domaine du développement régional.

En effet, moins de 1% des femmes occupent des rôles de leadership dans la région euro-méditerranéenne. Si le capital humain est la ressource stratégique de la nouvelle économie, investir sur les femmes signifie investir sur un potentiel sous-estimé, non seulement économique, mais aussi social et culturel.

Plus précisément, MEDITER – Women for Change a été conçu pour :

- contribuer à une meilleure disponibilité des sources statistiques et données qualitatives sur la condition de la femme euro-méditerranéenne, à travers la réalisation d'études préliminaires ;
- renforcer les capacités d'un groupe-cible de 30 femmes bénéficiaires dans le domaine de la planification et de la gestion locale. L'harmonisation des compétences permettra en outre de faciliter les initiatives transfrontalières et la gestion efficace des ressources régionales et internationales. La capacitation des femmes sera mise en application à travers la réalisation d'un projet pilote dans le domaine de la gestion culturelle.
- créer un réseau légalement reconnu d'ANE et AL, afin d'encourager les échanges entre les femmes du Nord et du Sud. L'une des clés stratégiques du développement durable réside en effet dans la capacité de connexion entre les AL et ONG méditerranéennes et la possibilité d'utiliser des stratégies communes de développement local.

Pour ce faire, le projet MEDITER - Women for Change a focalisé ses interventions sur deux axes principaux:

1. L'amélioration des capacités des acteurs locaux à travers la sélection, la formation et le renforcement d'un management féminin public-privé (Autorités locales et ONG de la Méditerranée) expert dans le montage et la gestion de projets transfrontaliers, notamment dans le cadre des programmes et politiques communautaires en direction des aires de Voisinage, ainsi que dans la planification stratégique du développement local;
2. L'amélioration des connexions et de la coopération entre acteurs locaux par la création et le développement d'un réseau d'assistance technique au leadership féminin, spécifique à l'aire Euro-méditerranéenne, avec siège central à Bruxelles et siège opérationnel à Tunis (association ou groupe d'intérêt économique), qui aura pour but la formation continue, la recherche de solution innovantes pour la planification du développement territorial, la production et le suivi des services aux Autorités Locales de la Méditerranée, en particulier en matière de gestion culturelle, en synergie avec les acteurs et réseaux actifs de la région.

---

1. IRIS : Institut de Recherche et d'Intervention Socio-Educatives (Istituto di Ricerca e interventi socio educativi)-Pescara  
2. CAWTAR : Centre de la Femme Arabe pour la Formation et la Recherche  
3. GRAIF : Groupement Régional pour l'Action et l'Information des Femmes-Marseille  
4. IRIS et GRAIF  
5. CAWTAR et Safadi Foundation

Les études présentées dans ce document portent sur l'état des lieux et sur les données qualitatives et quantitatives de la représentation et la participation des femmes du bassin méditerranéen à la vie publique et associative et aux processus de développement. En particulier, les analyses portent sur le rôle et la présence des femmes, la nature de leur implication, les problématiques liées à l'accès des femmes aux postes de décision, les origines et l'évolution de la situation au cours des dernières décennies et les recommandations pour la réalisation des objectifs d'égalité entre les sexes.

Ces études mettent en lumière les potentialités féminines sous-exploitées dans la région euro-méditerranéenne, c'est à dire les possibilités d'augmenter le bien-être social et économique à partir de l'insertion dans le monde du travail, des femmes possédant une formation de haut niveau dans les AL et les ONG.

Une synthèse a été préparée à partir des résultats des 4 études/pays par CAWTAR, basé à Tunis, levant le voile sur le profil des femmes leaders, les facteurs favorables à la participation des femmes à la vie publique, notamment au niveau local, ainsi que sur les obstacles entravant leur ascension aux postes de décision.

**Dr Soukeina BOURAOUI**  
**Directrice Executive**  
**du CAWTAR**

## INTRODUCTION

Le réseau MEDITER organise publiquement aujourd'hui, le 8 mai 2012, au sein du Parlement européen, un débat sur le statut des femmes dans la région après les changements apportés par le printemps arabe.

Les femmes appelées à intervenir sur cette question sont les témoins et les protagonistes de l'histoire récente, il s'agit d'intellectuelles et, de dirigeantes de fondations et d'ONG qui témoignent de leur engagement personnel et de la richesse de leur vie civique et culturelle.

La Marocaine Rita El Khayat, la Tunisienne Soukeina Bouraoui, l'Italienne Benedetta Oddo, la Libanaise Samira Baghdadi, la Libyenne Farida Allaghi, exilée depuis des années au Liban, ainsi que la députée européenne Silvia Costa sont l'expression variée mais de la même grande valeur.

Le réseau MEDITER choisit d'ouvrir avec elles ses activités de coopération, en présentant le témoignage de ces femmes extraordinaires sur un contexte et une période historique extrêmement complexes et instables.

Jamais auparavant il n'a été aussi urgent et important de renforcer les relations Nord-Sud à travers le développement de réseaux et d'un programme permanent d'activités de coopération. En effet, les connexions et les relations stratégiques pour développer des processus de solidarité et de cohésion, d'une part, et le transfert de compétences et de nouvelles opportunités pour le développement local, d'autre part, s'avèrent, aujourd'hui, plus qu'indispensables.

MEDITER, Réseau euro-méditerranéen pour la coopération, en fait, vise à établir et à consolider un processus d'innovation et d'expérimentation dans lequel la coopération nord/sud - sud/nord est considérée comme facteur stratégique pour le développement et la paix. Il s'inscrit dans une démarche de renforcement du leadership local, mettant l'accent sur la place des femmes.

Il s'attache à avoir un double impact : d'une part, sur les institutions européennes et, d'autre part, sur les populations (en particulier les jeunes femmes) des pays du bassin méditerranéen.

MEDITER valorise le rôle stratégique des ressources humaines en reliant cultures, connaissances et compétences. Il vise, en outre, à stimuler les échanges socioculturels entre les pays du pourtour de la Méditerranée en s'appuyant sur leur patrimoine culturel commun.

Le réseau permet également les synergies entre le local et le global.

Il renforce la construction d'une identité régionale, soutient un rapport dialectique entre l'Europe et la Méditerranée, en collaborant avec toutes les cultures de la région méditerranéenne pour l'ouverture et l'échange international.

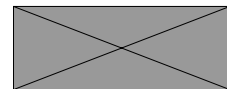
Dans un tel contexte, MEDITER agit donc pour favoriser le développement des relations de coopération entre les pays du pourtour méditerranéen avec la conviction que de telles relations représentent un objectif prioritaire pour le développement d'un horizon commun de civilisation.

C'est pourquoi MEDITER sollicite, en vue de leur adhésion, les Autorités locales, les ONG, les fondations, les universités, les petites et moyennes entreprises et les organismes à but non lucratif en général, qu'ils soient locaux ou internationaux.

Le réseau MEDITER se propose d'œuvrer pour :

- le développement du lobbying afin d'impulser des politiques ayant un impact sur le développement urbain et des territoires socialement responsables,
- la promotion des échanges d'expériences et de bonnes pratiques,
- l'organisation de sessions de formation destinées notamment aux femmes impliquées dans les autorités locales, les associations et les ONG de la région euro-méditerranéenne ,
- l'organisation d'événements qui permettent des synergies entre différents acteurs provenant d'univers divers, pour contribuer à la réduction des préjugés sexistes et renforcer l'échange d'idées et de bonnes pratiques,
- une constante activité de formation/information via différents canaux, pour assurer le partage de toute connaissance et information utile,
- l'encouragement à la création de partenariats internationaux et à la participation aux appels à projets de l'Union Européenne et d'autres institutions nationales / internationales liés à l'objet statutaire,
- l'organisation de tout autre événement ou activité (conférence, débat, séminaire, atelier, etc.) qui puisse contribuer directement ou indirectement à la réalisation des buts précités.
- Dans ces conditions et de ces espoirs, lançons aujourd'hui avec les femmes extraordinaires ici présentes ce réseau, ce nouvel outil pour aider les femmes et pour la création d'un nouveau leadership de la Méditerranée.

**Victor Matteucci**  
**Président du Réseau**  
**MEDITER**



## TABLE DE MATIÈRES

I. INTRODUCTION	7
1. L'APPROCHE	8
2. LE PROCESSUS	8
II. LA METHODOLOGIE	8
1. L'ELABORATION	8
2. LA MISE EN ŒUVRE	9
III. DES LOGIQUES SOCIETALES SPECIFIQUES ENTRE LES 4 PAYS	10
1. LES FEMMES FRANÇAISES DANS LE LEADERSHIP	10
2. LA SITUATION DE LA FEMME LEADER ITALIENNE	11
3. FEMME LIBANAISE, ENTRE DEMOCRATIE ET CONFESIONNALISME	13
4. FEMME TUNISIENNE, QUEL/S CHANGEMENT/S ?	15
IV. DES DIFFERENCES SOCIETALES TRANSVERSALES	
AU CLIVAGE NORD/SUD	17
1. TUNISIE ET FRANCE	17
2. ITALIE ET LIBAN	17
V. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	18
1. DIFFICULTES COMMUNES	18
2. LES POINTS COMMUNS.	18
3. RECOMMANDATIONS	18
ANNEXE : GRILLE D'ENTRETIEN MEDITER	20



## FEMMES ET LEADERSHIP : POUR ET QUEL CHANGEMENT ?

### SYNTHÈSE DES RAPPORTS DE PAYS : (1) FRANCE, ITALIE, LIBAN ET TUNISIE

#### I - INTRODUCTION

Cette recherche a été réalisée dans le cadre d'un projet européen «MEDITER Femmes pour le changement (2) : les acteurs et les autorités locales non étatiques dans le développement». Elle a regroupé quatre partenaires des deux rives de la méditerranée : deux pays du Sud (CAWTAR/ Tunisie et la Fondation SAFADI Tripoli/Liban) et deux pays du Nord (GRAIF Provence Alpes Côte d'Azur /France et IRIS Province de Pescara/ Italie).

L'objectif de cette recherche est de Renforcer le Leadership des Femmes au niveau Local, notamment au sein des autorités locales et des ONG.

Elle cherche à définir les profils type de femmes leaders, afin de mettre en place une formation commune aux quatre régions pour créer un réseau de futures femmes leaders.

C'est sur la base d'une étude auprès des femmes occupant, dans ce contexte, des responsabilités, qu'elles exercent une fonction dans une association non gouvernementale ou qu'elles soient élues, que sera mis en place le projet de formation à l'intention de jeunes femmes appelées à exercer de telles fonctions.

Les produits de cette recherche(3) sont :

- **Rapport GRAIF** : Le leadership féminin. France, PACA,
- **Rapport IRIS** : L'état des lieux en Italie
- **Rapport SAFADI** : Conditions des femmes leaders au sud de la méditerranée : Les villes de tripoli
- **Rapport CAWTAR** : Les femmes leaders en Tunisie,

Le texte ici présenté a été construit à partir de la synthèse des principaux résultats proposés dans les rapports de France, Italie, Liban et Tunisie sus-cités, produits par les différents partenaires, et intègre dans son développement les principaux de ces résultats.

Le rôle des femmes dans le Développement n'est plus à prouver ; bien au contraire, il prend de plus en plus d'ampleur, dans une période où les problèmes sociaux, politiques et économiques pèsent lourdement sur la vie et le bien être des tranches larges de la population, en particulier les femmes. Les femmes leaders au sein des Autorités locales et dans les associations de la société civile, sont directement impliquées dans le développement, et jouent un rôle important dans l'initiation d'un changement en faveur des communautés auxquelles elles appartiennent et l'environnement où elles œuvrent. Pourtant le nombre de ces femmes restent insuffisant face à l'ampleur du travail demandé.

La question essentielle du rôle des femmes au niveau local a été soulevée et notamment les femmes leaders qui occupent des postes de responsabilité, dans les collectivités locales, tant administrative qu'au titre d'élues.

---

1. *Ecrite par Houda Laroussi, et éditée & consolidée par Faiza Benhadid, CAWTAR*  
 2. *Women for Change*  
 3. *Accessibles sur le website de CAWTAR*

Il s'est agi de s'interroger sur leur position (chef de service dans quel secteur, conseillère municipale, présidente ou membre actif d'une association), leurs pratiques sociales, les représentations qu'elles avaient de leur rôle ainsi que les relations qu'elles entretiennent avec les autres acteurs sociaux, notamment les hommes avec qui elles travaillent ou pratiquent leurs activités.

## 1. L'APPROCHE

Il faut certes noter le progrès et les réalisations en matière d'égalité et d'équité entre les hommes et les femmes, toutefois beaucoup de problèmes liés à différentes formes de discrimination et d'exclusion fondées sur le genre persistent tels que mis en évidence par la plupart des indicateurs de développement, y-compris et surtout pour le sujet qui nous intéresse, à savoir la participation de la femme à la vie politique et à toute autorité qu'elle soit locale ou nationale.

Il a semblé intéressant que l'approche d'étudier le profil d'un certain nombre de femmes qui ont réussi à dépasser cette situation et à se distinguer ainsi que les conditions dans lesquelles leur ascension au pouvoir s'était faite pourrait être pertinente.

Cette analyse avait pour objectif de recenser les éléments de réussite dans leur personnalité, leur cursus et leur expérience, les bonnes pratiques comme les leçons tirées des échecs pour développer un matériel pédagogique qui pourrait bénéficier à d'autres femmes en position de leader ou non.

Dans une étape ultérieure, d'autres groupes de femmes ayant les mêmes potentialités auraient été identifiées en vue de renforcer leurs capacités, à partir de formations et d'application de projets de développement, en vue de leur faciliter l'engagement dans différents types d'entreprises (élections, volontariat, carrière professionnelle...) et d'institutions (instances élues, organisations de la société civile ; secteur gouvernementaux...) et l'implication dans le Développement dans le sens large.

8

## 2. LE PROCESSUS

L'enquête préliminaire a été précédée par deux ateliers sous la responsabilité du partenaire tunisien CAWTAR, l'un pour définir les objectifs et modalités de l'enquête, et l'autre pour la détermination de la méthodologie à suivre.

Elle vise à déterminer des critères ou des paramètres de choix des femmes leaders à former par pays et villes, à partir d'un groupe de femmes leaders actuelles actives dans les AL ou les ONGs.

Un atelier organisé par le partenaire français à Marseille, GRAIF, a permis de faire un bilan des différentes études dont les principaux ont été présentés, en décembre 2010, à Pescara (Italie).

# II. LA MÉTHODOLOGIE

## 1. L'ÉLABORATION

La méthodologie des enquêtes a été décidée de façon consensuelle entre les différents partenaires du projet, lors d'un atelier qui s'est tenu en Tunisie (le 14 Mai 2010). Elle a été rédigée par l'équipe de CAWTAR qui a été chargée par ses pairs de préparer les lignes d'orientation méthodologique de l'étude.

Il faut noter que les quatre partenaires ont adopté des techniques de recherche différentes mais jusqu'à un certain point puisqu'ils ont tout de même établi un cadre d'analyse commun pour ce qui est d'évaluer aussi bien le processus d'ascension ou d'exercice du leadership que la place ou les caractéristiques des femmes leaders:

Ce cadre a permis de construire la grille d'entretien à conduire avec les femmes sélectionnées pour l'échantillon dans chaque pays et qui s'articule autour des axes suivants

1. La trajectoire;
2. La construction de la position de leader ;
3. L'exercice du pouvoir ;
4. L'influence et l'impact du leadership et le futur des leaders.

## 2. LA MISE EN ŒUVRE

### 2.1. LE GRAIF

En France, l'enquête est une étude qualitative qui a été réalisée auprès de 17 femmes de 30 à 77 ans qui ont été retenues en fonction de leur situation actuelle ou passée et de leur engagement dans le monde associatif, politique ou les deux à la fois.

Les entretiens ont été pour certains enregistrés et retranscrits ou simplement retranscrits à partir de notes. Il n'a pas été possible pour le GRAIF de regrouper les femmes leaders pour un échange certainement très enrichissant mais qui aurait été chronophage. Elles représentent géographiquement l'ensemble de la région Provence Alpes Côte d'Azur et un éventail des idées politiques locales. Cela a permis de dresser un profil-type.

### 2.2. LE GROUPE IRIS

Les partenaires italiens se sont appuyés, d'une part, sur un état des lieux de la société italienne enrichies par des données statistiques, et sur la biographie de femmes présentées comme des modèles (deux femmes leaders au sein des instances d'Autorités Locales et deux mairesses à Naples et Milan).

D'autre part, un échantillon a été choisi comme étant représentatif de femmes occupant des fonctions de pouvoir, dans la vie politique, économique et culturelle italienne.

Les informations ont été recueillies par des enquêtrices/portes-paroles et par écrit.

Parmi les femmes interviewées, certaines travaillaient dans le secteur de la culture et d'autres dans le secteur privé entrepreneurial. Les femmes interviewées sont des personnes qui ressemblent à la majorité des italiennes et mènent une vie correspondant plus ou moins à la norme (standard), avec un mari et des enfants.

### 2.3. LE GROUPE SAFADI

Le groupe Safadi, a adopté la technique qualitative et du focus groupe pour mener leur enquête auprès de treize femmes déjà reconnues en tant que leaders dans les ONGs et au sein des Autorités Locales. Elles occupent des postes de responsabilités au niveau local en tant que membres d'ONG ou en tant qu'élues.

L'investigation et l'analyse ont porté sur les trajectoires et les représentations sociales de ces femmes, perçues comme des agents inducteurs du développement local à travers cinq grands titres :

1. La trajectoire ;
2. La construction de la position de leader : stratégies, processus... ;
3. L'exercice du pouvoir ;
4. L'influence et l'impact du leadership ;
5. Le futur et les futures.

### 2.4. CAWTAR

Pour mener sa recherche, le CAWTAR a choisi par exemple, la technique des entretiens qualitatifs. Les entretiens ont été menés auprès de 25 femmes de 35 à 57 ans choisies dans trois municipalités (Le Kef, La Marsa et Zaghouan). Ils ont été enregistrés et retranscrits. L'échantillon était diversifié selon des critères liés à la position occupée par les femmes interviewées (cadres de direction, chef de services, responsables associatifs etc.).

La méthodologie d'analyse s'inscrit d'une part dans le champ de la socio anthropologie (construction d'une typologie des acteurs et approche des logiques d'actions au quotidien), et de l'analyse sociologique des jeux ou des systèmes d'acteurs et des positionnements institutionnels. Elle s'inscrit d'autre part dans le champ de la méthode psycho-sociologique de l'analyse des discours, et de la théorie des représentations sociales. Cette méthodologie s'articule sur l'approche systémique de la complexité du développement local et des réseaux.

Ce qu'il faut noter en conclusion est que dans les quatre cas, il ne s'agissait pas d'interroger un échantillon représentatif mais de retenir ce qu'on peut appeler un échantillon significatif, des femmes dont le parcours et les capacités de réflexivités puissent permettre de déceler avec le plus de précision possible les potentialités de leadership, la volonté de réussir mais aussi les obstacles auxquelles elles sont confrontées dans leurs relations avec les hommes de leur entourage, avec les autres femmes, dans leur vie quotidienne, notamment quand il s'agit de participer à la prise de décision.

### III. DES LOGIQUES SOCIÉTALES SPÉCIFIQUES ENTRE LES 4 PAYS

Comme indiqué précédemment, ce rapport présente les résultats des travaux des quatre équipes participantes à cette étude, représentatives de quatre sociétés méditerranéennes du nord et du sud. Au-delà de la dimension universelle portant sur la question, place et statut des femmes et relations genre au sein de la société, elles ont considéré, et de façons différentes la question du rôle de la femme dans la société, dans le processus de prise de décision, puis en tant qu'élément dynamique dans le leadership local.

Ainsi, les quatre monographies ici présentées retracent un état des lieux portant sur la question en Tunisie, France, Italie et Liban, renvoyant un portrait spécifique de la situation du leadership féminin et de la prise de décision des femmes dans le développement local de chacun des 4 pays investigués, même les résultats restent limités au contexte et à la dimension géographique et historique de l'étude.

La lecture transversale a permis de mettre en exergue, pour les quatre pays, les traits les plus comparables en matière de différences sociétales dans l'approche et traitement du leadership féminin.

#### 1. LES FEMMES FRANÇAISES DANS LE LEADERSHIP

Le GRAIF mentionne qu'en France la place des femmes dans le leadership est au cœur de la question plus générale de la notion de «démocratie» paritaire. Le rapport précise dans ce sens que la société européenne «vit de fait et depuis des siècles dans une démocratie pensée sans les femmes».

Au Conseil de l'Europe, traditionnellement défenseur des droits civils et politiques, l'égalité entre les femmes et les hommes ne prend une importance politique qu'à la fin des années 80, traduite notamment par l'émergence du concept de «démocratie paritaire»<sup>(4)</sup>. La formulation juridique de la parité permet de dépasser l'opposition entre l'égalité de droit et le droit à l'égalité. Ce débat permet d'inclure le questionnement sur l'exclusion des femmes du pouvoir dans une réflexion axée sur le sens de la démocratie, la notion de citoyenneté en l'articulant autour de la citoyenneté proprement politique Vs. la citoyenneté civile, sociale et économique.

En termes de développement territorial, si des dispositifs démocratiques existent favorisant la réflexion et la mise en place de stratégies de développement local (par exemple au sein de conseils de développement), les participant(e)s sont encore trop rarement représentatifs de la population locale composée évidemment de femmes et d'hommes, à parité.

Historiquement en France, la question de l'égalité femmes/hommes dans la vie publique (c'est à dire politique, sociale, économique...) a été portée par un fort mouvement militant, entraîné par de nombreuses figures emblématiques, pionnières chacune à leur époque: Olympe de Gouge, Louise Michel, Flora Tristan... Cette réflexion s'est naturellement inspirée des évolutions des autres pays, voisins ou plus éloignés, en avance sur cette question, et notamment les pays anglo-saxons et le Canada.

4. G. Duby, M. Perrot : «Histoire des femmes en occident», tome V

Rapidement, il apparut qu'il fallait utiliser une double stratégie pour faire évoluer la société : sortir cette question de l'égalité femme/homme de la sphère privée pour la faire reconnaître comme question de société, relevant de la chose publique d'une part, et obtenir des changements via l'arsenal législatif, d'autre part.

L'action en faveur de l'égalité femmes hommes bénéficie d'un appui : il existe depuis les années 70 un service central des droits des femmes avec, en région, des structures décentralisées pour penser ces questions et venir en appui aux acteurs de terrain. Malgré cela, le constat reste mitigé : il reste de grandes différences quant à la place des femmes et des hommes dans la société.

Il faut noter aussi que la distribution genre du travail qui se traduit par la quasi-injonction sociale (malgré les changements déclarés) qui est faite aux femmes de remplir leur rôle de mère a un impact négatif sur leur revendication réelle ou potentielle d'un accès égal aux postes de responsabilité/ Face aux obstacles et aux défis auxquels elles font face aussi bien par rapport à leur rôle et responsabilités reproductifs que pour leur accès à la sphère de pouvoir, une certain nombre d'entre elles continuent ou finissent par l'intégrer et assumer ce qu'elles ont déjà intériorisé depuis l'enfance : elles ne se sentent encore pas légitimes pour des postes de pouvoir. Les rôles traditionnels se perpétuent, y-compris à travers les femmes faute de recevoir les ressources et le soutien nécessaire qui lui permettraient de faire face à la multiplicité de ses rôles.

L'enjeu est de faire évoluer les mentalités et de lutter contre des stéréotypes, seule possibilité de faire évoluer les pratiques, y-compris institutionnelles, en vue de mettre en place des mécanismes plus efficaces en matière d'habilitation et d'intégration de la femme dans le processus de participation.

Dans les territoires méditerranéens, les femmes leaders en matière de développement local ou régional sont très peu nombreuses. Elles sont rarement aux postes clefs malgré les lois sur l'égalité ou la parité, qui sont en vigueur en France. Il reste cependant qu'en France, comme en politique (et comme pour les hommes), et c'est aussi plus ou moins le cas dans les trois autres pays, le leadership féminin est entre les mains soit d'«héritières», soit de militantes qui ont creusé leur sillon pour arriver à des postes-clés.

Le rapport français délimite dans ce sens trois cercles pour définir la participation des femmes au leadership :

- 1er cercle : 5 à 10 % de femmes, pionnières, féministes, mariées, mères de famille, aident à la promotion des femmes, revendiquent l'égalité entre les sexes,
- 2ème cercle : 1/3, discrètes, pas menaçantes, apprécient d'être qualifiées comme des hommes, agissent et commandent comme des hommes,
- 3ème cercle : plus de la moitié, mixité, égalité et parité semblent aller d'elles-mêmes. Le capital «genre-femme» s'ajoute à d'autres capitaux.

Ce qui inviterait à penser que la position des femmes face au pouvoir a beaucoup changé depuis trois générations, (avant 68, années 80, et depuis 2000). Il s'agit, précisent les auteurs, d'une idée qu'il faut discuter en particulier pour la mise en place de la formation qui sera à adapter selon l'âge et la position des futures leaders.

Enfin, il est important de noter que la représentation en France est très inégale selon les positions des dirigeants : très peu de présidentes. Il y a une corrélation nette entre les responsabilités dans les associations et la probabilité pour une femme d'être dans le conseil d'administration. La probabilité d'être trésorière ou secrétaire générale est en parfaite corrélation avec le type d'association : plus importante dans les associations sociales, humanitaires ou du domaine de la santé, très faible dans les associations plus anciennes (plus de 20 ans). La probabilité diminue quand la zone géographique d'intervention augmente ou si le budget augmente. La probabilité d'avoir une femme présidente est plus grande quand les associations ont un petit effectif (peu de salariés et peu de bénévoles).

## 2. LA SITUATION DE LA FEMME LEADER ITALIENNE

En Italie, la situation est inversée où, qualitativement, la situation de la femme leader comporte moins d'éléments de dynamique qu'en Tunisie, par exemple.

Au sein des conseils d'administration, la femme représente 20% des présidentes des Conseils (présidente

dans le Conseil d'Administration, présidente du Consortium, conseillère adjointe, administratrice adjointe ou unique) alors qu'elle ne représente que 14% dans la direction des entreprises. Les femmes italiennes réussissent plus que les hommes dans le secteur de l'énergie renouvelable et des constructions, «au point que l'on parle d'un véritable «éco boom». Selon le rapport, la relation femmes / emploi vert est liée à l'intelligence émotionnelle des femmes, à leur appel pour les emplois à impact zéro.

Les femmes entrepreneures ont été les plus intéressées par «la recherche et par la mission de défense de l'égalité des chances». Par ailleurs, celles qui occupent une position dans le secteur public (cadres universitaires ou dans la fonction publique) et/ou dans la sphère politique, «souffrent de stéréotypes sexuels et peuvent avoir des difficultés à cause de leurs homologues masculins. Cette différence démontre à l'évidence qu'il existe encore des difficultés pour combattre les habitudes misogynes».

Les femmes entrepreneures et celles qui travaillent dans le domaine culturel sollicitent plus particulièrement leurs parents ou des gardiennes d'enfants (baby-sitters) pour les aider, parce que les maris ne les remplacent jamais complètement dans les activités domestiques.

En 2001, le Gouvernement italien a signé un plan national qui visait la promotion des femmes leaders, en conformité avec les directives européennes. Ce plan a pointé l'importance de l'intégration genre (Gender Mainstreaming), comme prospective dans la prise de décision. Cependant cette loi demeure peu efficace d'autant plus que la discrimination est souvent plus subtile, pour ne pas dire sournoise. Parmi les femmes qui ont été interviewées, la majorité d'entre elles a remarqué un manque d'objectivité des employeurs, par exemple, selon les Curriculum Vitae, et ont insisté sur le fait que même si les femmes sont déjà engagées; la discrimination continue, en termes de salaire, d'opportunités dans l'évolution de carrière et dans la promotion, de congé de maternité, etc.

Selon le rapport, les femmes italiennes se trouvent enfermées dans des stéréotypes. En fait, «la femme de pouvoir» est considérée comme un «fantôme qui fait peur».

L'accès à la sphère politique demeure un problème à dépasser, malgré le niveau intellectuel élevé des femmes (37% des femmes ont une maîtrise par rapport à 26% des hommes). Il faut constater que: «Les femmes sont, en règle générale, moins nombreuses dans les exécutifs que dans les assemblées et que la répartition des fonctions exécutives est tout à fait concordante avec la construction genre. C'est ainsi que les femmes occupent plus fréquemment des postes liés au social, à l'éducation et au culturel (soit leurs rôle et tâches traditionnels et communément admis par la société) qu'aux finances et aux transports.

La réflexion sur le thème de l'égalité est peu engagée». Malgré le progrès affiché par le gouvernement italien pour une participation équitable des femmes au niveau local, «les domaines connotés comme féminins» et considérés moins prestigieux sont- et continuent à être- accordés aux femmes. Il s'agit de certains métiers qui relèvent de «certains domaines de compétences du pouvoir municipal pour lesquels les femmes sont plus indiquées que pour d'autres tels que ceux relevant du service social, de la santé ou de l'enseignement.

Généralement, les femmes politiques sont mal perçues dans la vie politique. Celles qui y parviennent, sont souvent contraintes d'imiter les hommes dans leurs pratiques et leurs logiques d'action. Cela explique une forte concurrence entre les femmes qui cherchent le pouvoir. «Elles se concurrencent entre elles et ne parviennent pas à préserver une forme de solidarité».

Par ailleurs, l'application d'un système de quotas favorable aux femmes (listes électorales) et pour leur implication dans la vie politique et dans la gestion des affaires publiques, n'a pas favorisé leur participation à la vie politique qui reste encore minoritaire.

Le groupe IRIS constate que le nombre de femmes au pouvoir dans les autorités locales et les O.N.G. italiennes, a certes augmenté durant les dernières années, mais reste pourtant inférieure à la moyenne européenne.

Même si les femmes occupent moins de 15% des sièges au sein des autorités locales sont assurées par des femmes en Italie, elles peuvent arriver au pouvoir au niveau local plus facilement qu'au niveau national où la réputation directe est moins facile à construire; c'est-à-dire que si la femme a la possibilité de montrer ses capacités, elle a plus de chance d'être élue. En effet, l'opinion publique représente encore une barrière qui est loin d'être négligeable.

Force est de constater que la participation réelle des femmes dans les conseils régionaux et municipaux italiens est liée à des réformes constitutionnelles qui ont été prises en considération en 2003. Il s'agit des mesures de type quota pour les élections qui ont permis une accélération sensible de la présence des femmes qui est passée de 6 à 16% au début de la décennie 2000<sup>(5)</sup>. Cette étude a aussi démontré que l'influence de la mafia au Sud de l'Italie a, d'une certaine façon, favorisé l'élection des femmes au poste de maire parce que les électeurs/trices considéraient que les femmes sont moins corrompues que les hommes dans leur rapport aux partis politiques.

Cependant, malgré les progrès enregistrés par rapport à la présence des femmes dans les conseils régionaux, elles restent encore sous-représentées dans les instances politiques. Le parcours familial des femmes occupant un poste politique est exceptionnel. Elles sont, généralement, issues de familles militantes ou actives dans la vie sociale locale.

Parmi les faits les plus marquants en Europe en 2009-2010, notamment dans le domaine politique de l'Europe méditerranéenne, les élections locales en Grèce et en Italie peuvent être prises en compte.

Notons de même que, parmi les facteurs de changement, dans les élections régionales organisées dans treize des régions italiennes, le pourcentage de femmes membres des assemblées régionales a augmenté dans près de la moitié des régions (Campanie, Emilie-Romagne, Ligurie, Piémont, Pouilles, Ombrie). L'augmentation la plus marquée s'est produite en Campanie, où la proportion de femmes est passée de 3 à 25%. Il n'en demeure pas moins que si la présence féminine a augmenté de 10% en 2009 dans la représentation locale par rapport aux élections précédentes, ce pourcentage est loin d'être significatif surtout s'il est comparé au nombre de femmes dans les autorités locales qui a doublé en France peut-être parce qu'il y existe des politiques d'égalité des chances plus efficaces.

Toutefois même si un changement s'est opéré, les femmes au sein des autorités locales sont une «catégorie» insuffisamment représentée en Italie, que ce soit dans l'absolu ou en comparaison avec les autres pays européens.

Il faut aussi noter l'aspect socialement minoritaire de cette représentation des femmes : dans la majorité des cas considérés dans l'enquête italienne, les femmes avec du pouvoir au niveau local ont suivi un parcours «atypique», différent des autres femmes. Elles viennent de familles militantes sur le plan politique et/ou sont elles-mêmes actives dans la vie sociale locale. Ce sont bien leurs familles qui leur ont donné une «formation» qui leur a permis de devenir «leader». Ce n'est ni grâce à l'Etat ni grâce à l'école qu'elles y sont parvenues. Quand à la politique publique, sa faible efficacité pour promouvoir l'égalité des chances entre femmes et hommes est plus qu'évidente.

### 3. FEMME LIBANAISE, ENTRE DÉMOCRATIE ET CONFESIONNALISME

Au Liban, la femme est élevée, dès les premières années de sa vie, dans une structure familiale et éducative discriminative, qui ne fait que s'accroître au fur et à mesure qu'elle évolue dans la vie sociale en général, et dans certaines circonstances en particulier dans la vie politique.

La démocratie et l'ouverture du Liban par rapport aux autres pays arabes parmi les plus proches auraient laissé penser que la situation de la femme libanaise serait bien meilleure que celle de ses voisins. En effet, certains indicateurs comme celui de santé, de l'éducation et de la liberté de circulation pourraient donner une idée plus que positive de la condition de la femme au Liban ou que même elle est une des meilleures dans la région mais les indicateurs de représentation politique, de leadership et de participation dans l'économie font que le pays est l'un des moins bien classés.

5. Commission Européenne, DG Emploi-Affaires Sociales-Egalité des Changes, *Les femmes et les hommes dans la prise de décision. Analyse de la situation et des tendances, 2007. P. 41 ss.*

EN fait, le système permet donc des degrés divers de mobilité, de visibilité et de jouissance de droits des femmes à la condition que les droits et libertés en question ne secouent les fondations précaires des relations de pouvoir dans le pays, à savoir le système confessionnel.

Au Liban, les disparités sont encore plus significatives, en ce qui concerne le statut de la femme et le rôle à jouer de la femme dans la vie aussi bien privée que publique. Ce contexte est marqué par des inégalités juridiques, sociales, économiques et politiques entre les hommes et les femmes. Pourtant, dès 1923, la Constitution libanaise de a affirmé l'égalité entre tous les citoyens sans distinction (article 7), quant aux droits civils et politiques notamment. Par ailleurs, Le Liban a ratifié de nombreux traités visant à l'amélioration de la situation de la femme et la promotion et la réalisation de ses droits humains, notamment la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes, considérée comme la Déclaration universelle des droits de la femme (CEDEF/CEDAW).

Cet engagement international de l'Etat libanais aurait pu offrir aux femmes libanaises une plateforme internationale et une légitimité dans la réclamation de leurs droits humains mais les réserves qui ont été émises à son application sont autant d'obstacles aux réformes des lois nationales qui constituent les principales sources et justifications d'une série de discriminations telles que les lois du statut personnel (article 16), le code de la nationalité et de la naturalisation (article 9, section 2) et le code pénal (article 2, section g). La CEDEF/CEDAW n'est ratifiée qu'à la condition que ses dispositions ne contredisent pas les lois existantes alors que selon les normes internationales lorsqu'une convention internationale est ratifiée par un Etat, ce dernier doit initier les réformes pour que les lois nationales ne soient plus en contradiction avec les dispositions de la convention, sachant que certains pays stipulent clairement dans leur constitution même la suprématie de la Convention ratifiée sur les lois nationales. Ces engagements sont clairement stipulés dans le paragraphe (b) qui a été ajouté à l'introduction de la Constitution libanaise le 21/09/ 1990, loi constitutionnelle No 18 conformément aux accords de Taef.

14

Le système confessionnel au Liban est une entrave à l'achèvement de gain législatif dans le domaine des droits humains et légaux des femmes par rapport à d'autres pays voisins qui ont un régime plus répressif. La complexité de la structure confessionnelle du pays et ce que cela implique comme enjeux politiques empêchent l'Etat Libanais de concrétiser ses engagements auxquels cette ratification la lie pour moderniser sa législation et la rendre conforme à la Constitution en établissant l'égalité entre les citoyen(ne)s sans distinction de sexe, préférant maintenir un statu quo d'équilibre politico-confessionnel et les pratiques sociales et institutionnelles discriminatoires actuelles, aux dépens des femmes qui représentent la moitié de la société. Le contexte juridique au Liban est unique en son genre dans le monde arabe, le statut personnel ou code de la famille qui gère les relations personnelles et sociales est laissé à la discrétion des 18 communautés religieuses reconnues qui décident de dispositions éminemment discriminatoires. Elles rendent compte des inégalités entre les hommes et les femmes au sein d'une même communauté mais aussi des inégalités entre les femmes elles-mêmes, d'une communauté à une autre.

En politique, la situation est encore différente par rapport à la Tunisie ou à d'autres pays de la région. Les femmes qui décident d'entrer sur la scène politique rencontrent un accueil peu chaleureux et même austère. Le Liban se trouve toujours en dessous du seuil minimum de représentation féminine dans le parlement avec le taux de 3.1% le moins élevé du Moyen Orient ; ce qui le place à la 105ème place mondiale. Les quelques femmes députées, dans leur grande majorité, n'ont pu accéder à leur poste qu'à défaut de présence d'hommes qui représentent la famille. Ce sont donc des femmes «héritières».

Dans les ministères, la représentation féminine n'est pas plus «glorieuse». La première femme ministre (Nayla Mouawad) fut nommée en 2004 au ministère des affaires sociales. Depuis cette année-là, une amélioration est observée et chaque conseil des ministres comporte une à 2 femmes...

D'un autre côté, sous la pression des ONGs féminines et de leur présence médiatique, le nombre de candidates a presque triplé aux élections municipales. Mais le gain de 2.7% en terme d'élues, est jugé insuffisant au regard de l'objectif d'une participation effective des femmes à la vie politique et publique.



Ces obstacles et leur ancrage dans la société libanaise ont poussé les associations féminines du pays à demander l'instauration et l'application d'un Quota, considéré par la CEDEF/CEDAW comme une solution transitoire dans une perspective d'une discrimination positive qui aiderait à voir la femme dans les places de prise de décisions au sein de la société et des différentes institutions de l'Etat, instances élues ou non. Il aurait pour but la création d'une minorité critique à travers la présence d'un certain pourcentage de femmes dans la vie politique.

Il y a toujours eu au Liban une tradition associative mais plus portée sur le travail caritatif mais de plus en plus les femmes libanaises sont actives dans la vie associative aussi bien pour ce qui concerne le développement en général que pour ce qui concerne des interventions plus spécifiques relatives aux droits humains des femmes comprenant aussi bien la prévention de la violence contre les femmes ou la participation à la prise de décision dans la vie privée comme dans la vie publique, aussi bien dans la sphère économique que politique.

En effet, les organisations qui se sont constituées au départ de femmes appartenaient à des classes aisées pour des activités qui se limitaient à aider les pauvres, à soigner les malades, à la formation professionnelle (couture, broderies...). Elles se sont petit à petit transformées et organisées dans le but de se «professionnaliser», regroupant des ressources humaines «mixtes», mais toujours à majorité féminine, compétentes et spécialisées.

Aujourd'hui au Liban, les ONG féminines sont nombreuses (plus de 2000) centrées sur l'humanitaire (secours et aide en situation de crise) ; les problèmes sociaux, sur le développement et sur les droits humains des femmes, avec une vision globale visant des catégories spécifiques de bénéficiaires/détenteurs/trices de droits ou encore des efforts en direction du lobbying féminin. De manière générale les femmes libanaises sont intéressées par les associations. D'après une étude de F. Kiwan, 29% des femmes font partie d'associations. L'organisation qui regroupe le plus grand nombre d'organisations féminines est le Conseil Libanais des Femmes (147 groupes et associations).

#### 4. FEMME TUNISIENNE, QUEL/S CHANGEMENT/S ?

La place des femmes a connu une évolution et des changements très importants en Tunisie. Ils ont commencé lentement au cours de la période coloniale, essentiellement avec la scolarisation progressive des filles et la participation de quelques femmes dans le contexte du mouvement national.

Avec l'indépendance, les femmes ont acquis une visibilité familiale et sociale bien que progressive, notamment en relation avec le développement de la scolarisation des filles qui sont, aujourd'hui, plus nombreuses que les garçons dans l'enseignement supérieur, et en relation avec le rôle qu'elles jouent dans le monde du travail de même que leur accession bien que limitée à des postes de responsabilité.

La législation mise en place dès 1956 avec le Code de Statut Personnel et que d'aucuns aiment à nommer la première constitution tunisienne (puisqu'il a même précédé l'adoption de la première constitution de la république), a établi les principes de non-discrimination et d'égalité entre les femmes et les hommes au sein de la famille et dans la vie privée.

Ainsi la voie a été ouverte aussi à la mise en œuvre de ces principes au sein de la société avec l'accès des femmes à la citoyenneté dont le droit de vote, le droit d'élire et d'être éligibles comme une volonté politique de reconnaître aux femmes le droit, voire le devoir de participer à la vie publique ont été autant de facteurs favorables à leur repositionnement dans les différents domaines de la vie économique, politique, sociale, culturelle.

Toutefois, ceci étant dit, les attitudes, les comportements, le regard de l'autre, des hommes comme des femmes restent marqués par cette dichotomie fondée sur les différences entre les sexes et ce qui en résulte à savoir la construction genre continue de prévaloir avec une répartition des rôles et du pouvoir fondée sur l'inégalité entre garçons et filles, hommes et femmes, et un système relationnel se caractérisant par un déséquilibre dans l'accès aux ressources et leur contrôle, y-compris la capacité de s'exprimer, de défendre ses idées et son opinion, de participer à la prise de décision ou tout simplement de prendre une décision. A telle enseigne que les femmes qui sont, aujourd'hui, nommées ou élues à des postes de responsabilité ont un travail à faire sur elles et les autres pour assumer pleinement leur rôle.

On peut signaler le nombre plus ou moins important des femmes actives dans la vie publique et politique en Tunisie. Elles commencent à s'introduire dans les hautes sphères décisionnelles et se «prennent en main» pour devenir beaucoup plus visibles. La participation de la femme tunisienne dans la prise de décision politique et publique locale s'avère de plus en plus importante, mais révélatrice d'un problème : les femmes sont présentes aux niveaux opérationnel et intermédiaire mais restent sous représentées dans les hautes sphères de décision.

Toutefois l'augmentation du nombre de femmes élues et conseillères municipales est au cœur des actions menées à l'échelon local. En effet, «la volonté politique et le cadre juridique constituent un terrain favorable à la participation des femmes à la prise de décision». Une interviewée considère elle aussi «l'appui politique comme un acquis précieux pour garantir l'égalité entre les sexe<sup>(6)</sup>».

Comme indiqué dans une étude conduite par CAWTAR en 2007<sup>(7)</sup>, le nombre de femmes «au sein du gouvernement a été porté à 15% avec deux femmes ministres [...]. Les femmes ont également investi les instances élues. Leur présence dans les sièges à la chambre des députés est passée de 7.4% en 1994 à 11.5% en 1999 pour atteindre 22.7% en 2004. Une femme a été élue vice-présidente de l'Assemblée. Dans les conseils municipaux, le taux des femmes a évolué de 16.6% en 1995, à 21.6% en 2000 et à 27.4% en 2005. De plus, 30% des conseillers régionaux sont des femmes. Quatre femmes occupent également le poste de Maire, 13 sont adjointes au maire et 10 sont chefs d'arrondissement».

D'un autre côté, l'engagement associatif féminin s'exprime de façon privilégiée dans les domaines de la famille, de l'éducation, etc. en totale concordance avec la distribution traditionnelle des rôles, tandis que l'engagement associatif masculin se situe dans les sphères sportives et professionnelles. L'engagement associatif féminin développe des qualités de responsabilité et de citoyenneté chez la femme. «La participation associative module particulièrement le sens de la responsabilité et de l'initiative. Les associations apparaissent comme des espaces de réalisation de soi qui «donnent un modèle». Le travail associatif apprend à être «à l'écoute», à «impliquer» les gens et donne le réflexe de l'arbitrage collectif<sup>(8)</sup>».

Le contexte juridique et politique actuel a favorisé l'émergence d'une dynamique du mouvement associatif, pour mieux impliquer les femmes. En effet, les femmes représentent le tiers de l'ensemble des adhérents à 9132 associations. Actuellement, les femmes président 35 associations nationales. Un réseau (Rihana) réunissant toutes les associations féminines a été constitué. Il regroupe, L'union Nationale De La Femme Tunisienne (UNFT), L'Association Tunisienne des Mères, l'Association des Femmes Tunisiennes pour la Recherche au Développement, l'Association Tunisienne des Femmes Démocrates, l'Association Féminine «Tunisie 21», l'Association de l'Action Féminine pour le Développement Durable, l'Association Femmes pour un Développement Durable, l'Association Femmes et Développement, l'Association pour la Promotion de la Femme et de la Famille Emigrée, la Section Femme de la Ligue Tunisienne des Droits de l'Homme, le Comité des Dames du Croissant Rouge.

En conclusion, malgré la spécificité des parcours de chacune des femmes enquêtées et des spécifications liées à chacune de leur société d'appartenance (France, Italie, Liban, Tunisie), des points communs les réunissent, et cela à des niveaux différents, dont : les valeurs, les traits de personnalité, les compétences et leurs aptitudes à agir dans un milieu parfois hostile. De plus, les circonstances, les obstacles, et même certaines positions de principes les unissent. Chaque étude a pu déterminer à partir de l'analyse des résultats et à partir de ces points communs une liste de critères avec des indicateurs qui vont permettre la sélection et le recrutement de personnes à former. Ces critères devront être ciblés et reformulés dans le cadre du démarrage de la phase dite de formation.

6. Najar et Kerrou *La Décision sur scène. Un regard sociologique sur le pouvoir décisionnel des femmes tunisiennes*, Editions Cawtar, Tunis, 2007, p 85.

7. S. Najar et M. Kerrou, *La Décision sur scène. Un regard sociologique sur le pouvoir décisionnel des femmes tunisiennes*, Editions Cawtar, Tunis, 2007, p 17

8. S. Najar et M. Kerrou. *Ibid.* p 12

## IV. DIFFÉRENCES SOCIÉTALES TRANSVERSALES AU CLIVAGE NORD/SUD,

En dépit d'importants points communs sur l'habilitation<sup>(9)</sup> locale, ce travail a permis de mettre en évidence que la différence essentielle à établir entre les spécificités sociétales analysées ci-dessus se situe moins entre le nord et le sud de la Méditerranée, qu'entre deux blocs dont chacun comprend un «nord» et un «sud», pour ne pas dire son propre «nord» et son propre «sud».

### ***1. Tunisie et France, où la situation du leadership féminin semble en cours de réalisation, soutenue par un arsenal de lois très anciennes, toutefois encore mal intégrées dans la «coutume» et les pratiques au quotidien.***

Dans ce sens, il est évident que la participation de la femme tunisienne dans la prise de décision politique et publique locale s'avère de plus en plus importante, mais révélatrice d'un problème essentiel qui concerne le non accès des femmes à des niveaux élevés de prise de décision même si l'efficacité de leur présence et de leur contribution est reconnue sur le plan opérationnel et à un niveau intermédiaire qui représentent souvent les fondations sans lesquelles la décision ne saurait se construire. C'est aussi le cas en France, bien que le leadership féminin y soit entre les mains d'«héritières» d'une part mais aussi de militantes qui ont creusé leur sillon pour arriver à des postes-clés, d'autre part.

### ***2. Italie et Liban, où la place de la femme ne semble pas suffisamment soutenue, et où l'opinion publique et les barrières familiales puis sociales véhiculent des inerties non encore résolues.***

Selon le rapport toutes les femmes italiennes interrogées ont affirmé que "l'obstacle le plus dur à dépasser par les femmes qui veulent entrer dans la sphère politique est la présence de stéréotypes sur les femmes, dans les institutions, en évoquant les préjugés contre "la femme de pouvoir", un fantôme qui fait peur". À cet égard, elles affirment que "les stéréotypes disparaissent quand les femmes dévoilent leur autorité et leur autonomie, en parlant en leur nom et en se montrant telles qu'elles sont."

Dans les dernières années, l'écart Genre semble être inversé dans l'éducation puisque 37% des femmes en Italie ont une maîtrise par rapport à seulement 26% des hommes. Cependant, les femmes qui participent à la sphère politique, même si elles ont une éducation poussée, assument des charges moins prestigieuses. En outre, grâce au système des quotas et à l'introduction des femmes dans les listes électorales, et bien que l'opinion publique soit favorable à la participation des femmes à la vie politique et à la gestion des affaires publiques, au moment d'exprimer leur voix, les citoyens optent pour des hommes parce qu'ils semblent plus compétents et rassurants<sup>(10)</sup>.

Cet écart est aussi significatif dans le cas du Liban, où les disparités sont encore plus significatives que dans le bloc Tunisie/France, en ce qui concerne le statut juridique et le rôle de la femme dans la vie politique. Ce contexte est marqué par des inégalités juridiques, sociales, économiques et politiques entre les hommes et les femmes. Les obstacles qui font face à l'arrivée de la femme libanaise au pouvoir et à la municipalité et expliquent la prédominance masculine sur la scène politique sont multiples, pour ne pas dire complexes aussi bien par rapport aux pays concernés par l'étude qu'à ceux de la région.

Les rivalités confessionnelles et régionales sont un des principaux obstacles à la participation de la femme, surtout que le jeu démocratique des partis politiques est inexistant. Quelques partis mettent des femmes sur leur liste mais de manière tout à fait insuffisante tout comme la présence des femmes au sein des partis politiques. Les choix politiques de candidature plus spécifiquement sont des choix familiaux et non individuels (pris par les familles politiques). A cela se rajoutent d'autres obstacles comme le coût élevé des campagnes électorales et la dépendance financière des femmes tenant compte que, le pouvoir économique des femmes reste faible et que toutes les études montrent un lien direct entre l'activité économique des femmes et leur participation à la vie publique<sup>(11)</sup>.

9. Empowerment

10. Donne e Politica, ASDO, Assemblée pour le Développement et la Lutte contre l'Exclusion sociale, 2005 – 2008 <http://www.asdo-info.org>

11. KABBARA CHAERANI A. Participation de la femme libanaise dans les élections parlementaires de 2009, UNDP, Ministère de l'intérieur, Conseil Libanais des Femmes, 2009

## V. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

### 1. DIFFICULTÉS COMMUNES

Les femmes interviewées ont toutes une vraie passion pour leur travail, soit dans l'entreprise familiale soit dans le secteur public, et elles sont sûres que la contribution féminine au leadership public et privé est la condition nécessaire pour sortir de la crise mondiale générale pourtant malgré cela et malgré les frontières; elles font face aux mêmes contraintes et difficultés :

- Le premier obstacle est l'expérience commune aux femmes qui recouvrent des postes à responsabilités, d'avoir à travailler plus longtemps que les hommes pour être reconnues et gagner du crédit.
- Être une minorité ou même la seule femme au sommet met les femmes dans une plus grande transparence et cela génère des attentes contradictoires et, malgré tout, très pointues par des collègues et des supérieurs. Cela suppose de s'adapter aux styles de leadership et du comportement conçu sur le modèle des cadres masculins.
- En plus, beaucoup de femmes leaders se sont retrouvées au cours de leur carrière, à faire face aux préjugés résultant de stéréotypes sur la féminité et sur sa prétendue incompatibilité avec la direction.
- Enfin, le calendrier et les horaires de travail des gestionnaires sont souvent calibrés sur des modèles de disponibilité totale, ne tenant pas compte de la nécessité d'une conciliation avec la famille et la vie personnelle. La distribution traditionnelle des rôles sociaux et la lourdeur des tâches ménagères non partagées par les hommes, limitent la participation de la femme à la vie publique.

### 2. LES POINTS COMMUNS.

Malgré la spécificité des parcours de chacune des femmes enquêtées et/ou des caractéristiques liées à leur société d'appartenance (Tunisie, Italie, France, Liban), des points communs les réunissent, et cela à des niveaux différents, dont on peut citer : les valeurs, les traits de personnalité, les compétences et leurs aptitudes à agir dans un milieu parfois hostile. De plus, les circonstances, les obstacles, et même certaines positions de principes les unissent.

De manière générale et sur l'ensemble des enquêtes dans les 4 pays, on peut dire que les femmes en politique sont moins dans la recherche du pouvoir mais davantage dans la construction d'un projet. Travaillant aisément en équipe, elles parviennent plus facilement à mener un projet à bien, au-delà des clivages politiques. C'est alors que ces femmes lorsqu'elles se présentent ont plus de chance d'être élues au niveau de leur communauté qu'au niveau national.

Cela est tributaire de l'image (la «réputation») qu'elles se donnent au niveau local. «Les femmes exercent une influence politique plus grande au niveau régional qu'au niveau national(...)».

### 3. RECOMMANDATIONS

Aujourd'hui, la municipalité et les associations, jouent un rôle capital dans l'accès des femmes au pouvoir décisionnel. Cette influence n'est pas négligeable et peut représenter un «tremplin» vers le niveau national. Ainsi que cela a été mis en exergue par les enquêtes dont la tunisienne, il est souhaitable que les collectivités locales ou les organisations qui œuvrent à la promotion de la participation des femmes, mettent en place des dispositifs qui permettent :

- L'identification des contraintes qui entravent l'accès des femmes aux postes de responsabilité dans les mairies/municipalités ;
- la mise en place d'un cadre de concertation et de mise en œuvre entre les instances locales et le gouvernement pour la promotion de l'égalité des sexes dans la municipalité;
- la promotion de la participation et du leadership des femmes au niveau de leur commune.

L'étude a révélé le rôle de la femme leader dans le processus de développement de sa communauté. C'est peut-être pour cela que dans le même sens, l'ensemble des femmes enquêtées a estimé que l'échelon local demeure le plus efficace, et en appellent à la création d'un réseau international des initiatives locales féminines.

Enfin, il convient de souligner que l'habilitation des femmes, leur accès au pouvoir (empowerment) et leur rôle à jouer dans l'innovation et le changement, malgré son importance, ne suffirait pas à elle seule pour réaliser les résultats attendus du développement local.

La complexité des problèmes qui entourent l'évolution de ces femmes dans les différents systèmes, politique, législatif, éducatif, culturel, social et familial n'est pas à négliger et ce, malgré la persistance et la vision globale des femmes pour les surpasser.

En effet, comme l'a préconisé notamment le rapport libanais, un changement systémique radical est la condition nécessaire pour le traitement des problèmes qui limitent et entravent le développement. Pour cela, toutes les instances vives de la société, privées ou publiques, locales ou nationales sont redevables de leur rôle et contribution et non pas uniquement les autorités locales ou les ONGs mais aussi les femmes qui sont des acteurs essentiels dans ce changement.

## ANNEXE

# GRILLE D'ENTRETIEN MÉDITER

### A – LA TRAJECTOIRE

1. Biographie personnelle et familiale (rôle de chaque membre de la famille, personne modèle)
2. Cursus scolaire et activités avec prises de responsabilités (apprentissage de la responsabilité)
3. Parcours de vie : obstacles et moments «charnières», tournants décisifs
4. Traits de personnalités
5. Motivations et perception personnelle, ambitions, rêves...
6. Image de soi
7. Mobilité géographique
8. Organisation de la vie familiale : conciliation entre vie privée et vie publique, utilisation des institutions de support (crèche...)
9. Insertion dans des réseaux, engagements et implication dans des associations, lesquels ?

### B – LA CONSTRUCTION DE LA POSITION DE LEADER : STRATÉGIES, PROCESSUS...

1. Votre histoire personnelle explique-t-elle votre situation actuelle de leader ? (exemple de femmes autour de vous...)
2. Pour quelles raisons vous êtes-vous engagée ?
3. Comment vous êtes arrivée là où vous êtes ?
4. Avez-vous eu une formation pour occuper votre poste ? (formation interne, politique, syndicale, universitaire ou autre)
5. Pensez-vous avoir vous été en concurrence avec un homme pour obtenir le poste que vous occupez ?
6. Existence de piston ou de réseaux de soutien

### C – L'EXERCICE DU POUVOIR

1. Statut actuel dans votre organisation (collectivité ou association) et responsabilités extérieures à votre organisation
2. Territoire sur lequel vous exercez des responsabilités. Actions menées pour le développement du territoire
3. Vous considérez vous comme un leader dans la société, leader politique, leader de pensée....
4. Est-ce que vous confrontez des blocages en tant que leader ? Quels sont-ils ?
5. Que vous apporte l'exercice de votre mandat électif (dans l'association ou la collectivité locale) ?
6. Vos priorités aujourd'hui

### D – L'INFLUENCE ET L'IMPACT DU LEADERSHIP

1. Votre vision du leadership local
2. La reconnaissance de votre propre leadership sur le territoire
3. L'impact sur le développement local
4. Est-ce que vous considérez que vous avez réalisé des changements et des résultats? lesquels ?
5. Est-ce que votre personne influence les autres ? qui ? comment ?
6. La modification de l'image : vous pour les autres ou les autres pour vous

### E – LE FUTUR ET LES FUTURES

1. Dans l'avenir proche, aimeriez-vous augmenter votre pouvoir ?
2. Existe-t-il sur votre territoire une formation pour les futurs leaders ?
3. Que faire pour que les femmes s'engagent davantage ?
4. Auriez-vous des noms de femmes leaders à nous donner dans la région ?

LE LEADERSHIP FÉMININ

RAPPORT/FRANCE, PACA

LES FEMMES LEADERS  
ET LE POTENTIEL  
DES FEMMES EN FRANCE

JUIN – NOVEMBRE 2010

## INTRODUCTION

Le travail présenté correspond à la réponse au projet européen «MEDITER Women for Change<sup>(1)</sup> : les acteurs et les autorités locales non étatiques dans le développement». Quatre partenaires ont réalisé une étude similaire dans deux pays du nord de la Méditerranée (GRAIF Provence Alpes Côte d'Azur France et IRIS Province de Pescara Italie) et deux pays du Sud (Fondation SAFADI Tripoli Liban et CAWTAR Tunisie).

Il s'agit, à partir d'un travail de recherche, de définir un profil type de femmes leaders et de mettre en place une formation commune aux quatre régions pour créer un vivier et un réseau de futures femmes leaders.

Dans un premier séminaire à Tunis, les modalités d'enquête ont été arrêtées, dans un deuxième les premiers résultats ont été discutés. Le troisième séminaire, à Marseille, a permis de faire un bilan des différentes études qui seront présentées au public début décembre à Pescara (Italie).

### I - LA PROBLEMATIQUE

La question de la place des femmes dans le leadership est au cœur de la question plus générale de la notion de démocratie et de la participation des femmes à travers le principe de parité. Or, nous vivons de fait et depuis des siècles dans une démocratie pensée sans les femmes<sup>(2)</sup>.

Au Conseil de l'Europe, traditionnellement défenseur des droits civils et politiques, l'égalité entre les femmes et les hommes prend une importance politique à la fin des années 80, traduite notamment par l'émergence du concept de «démocratie paritaire»<sup>(3)</sup>.

La formulation juridique de la parité permet de dépasser l'opposition entre l'égalité de droit et le droit à l'égalité. Ce débat permet d'inclure le questionnement sur l'exclusion des femmes du pouvoir dans une réflexion sur le sens de la démocratie, sur la notion de citoyenneté articulant la citoyenneté proprement politique avec la citoyenneté civile, sociale et économique.

En terme de développement territorial, si des dispositifs démocratiques existent favorisant la réflexion et la mise en place de stratégies de développement local (par exemple au sein de conseils de développement), les participant(e)s sont encore trop rarement représentatifs de la population locale composée évidemment de femmes et d'hommes, à parité.

Historiquement en France, la question de l'égalité femmes/hommes dans la vie publique (c'est à dire politique, sociale, économique...) fut portée par un fort mouvement militant, entraîné par de nombreuses figures emblématiques, pionnières chacune à leur époque : Olympe de Gouge, Louise Michel, Flora Tristan... Cette réflexion s'est naturellement inspirée des évolutions de pays voisins en avance sur cette question, et notamment les pays anglo-saxons et le Canada.

Rapidement, il apparut qu'il fallait utiliser une double stratégie pour faire évoluer la société : sortir cette question de l'égalité F/H de la sphère privée pour la faire reconnaître comme question de société, relevant de la chose publique et obtenir des changements via l'arsenal législatif.

Les lois nécessaires pour rendre effective l'égalité entre les femmes et les hommes furent nombreuses. Pour n'en citer que quelques-unes :

- 1944 : loi accordant le droit de vote aux femmes,
- 1965 : les femmes peuvent exercer un métier sans autorisation de leur mari,
- 1970 : l'autorité paternelle est remplacée par l'autorité parentale,
- 1971 : obligation d'égalité des salaires entre femmes et hommes pour un même travail,

1. *Femmes pour le Changement*

2. C. Fauré : «*La démocratie sans les femmes*» PUF 1985

3. G. Duby, M. Perrot : «*Histoire des femmes en occident*», tome V



- 1999 : réforme de la Constitution : «la loi favorise l'égal accès des hommes et des femmes aux mandats électoraux et aux fonctions électives»,
- 2000 : loi sur la parité qui favorise l'égal accès des femmes et hommes aux mandats électoraux et aux fonctions électives.

Aujourd'hui, une loi est actuellement présentée au vote des assemblées sur l'obligation faite aux grandes entreprises de féminiser leurs instances dirigeantes via des quotas.

Un autre effort a porté ses fruits puisque les décideurs (politiques et autres) et la société elle-même, femmes et hommes, ont fini par considérer que les questions concernant la place des femmes et la défense de leurs droits ne relèvent pas de la sphère privée mais de la question publique. Les questions des violences conjugales, les difficultés d'articulation des différents temps de vie par exemple sont abordées maintenant sous cet angle.

L'action en faveur de l'égalité femmes/hommes est soutenue depuis les années 70 par un service central des droits des femmes avec, en région, des structures décentralisées pour penser ces questions et venir en appui aux acteurs de terrain.

Cependant, le constat reste mitigé :

- De grandes différences persistent quant à la place des femmes et des hommes dans la société
- Les obligations reproductives des femmes au sein de la famille et la quasi-injonction qui est faite aux femmes de remplir leur rôle de mère et de ne pas revendiquer à part égale des postes de responsabilité sont intégrées et assumées par un certain nombre d'entre elles. Elles ne sentent encore pas le droit légitime des femmes en matière d'accès aux postes de pouvoir. Les rôles traditionnels se perpétuent.

Dans les territoires méditerranéens, les femmes leaders en matière de développement local ou régional sont très peu nombreuses. Elles sont rarement aux postes clefs malgré les lois sur l'égalité ou la parité, qui sont en vigueur en France.

L'enjeu est de faire évoluer les mentalités et de lutter contre des stéréotypes.

## II – LA DEMOCRATIE PARITAIRE EN CHIFFRES

La réalité de la composition et du fonctionnement de la société française fait qu'il convient d'étudier la place des femmes dans les instances politiques élues et dans les associations, autre lieu de pouvoir.

### 1 / LES ÉLUES POLITIQUES

#### A. LES ASSEMBLÉES PLUS OU MOINS PARITAIRES

TYPES D'ASSEMBLÉES	PART DES FEMMES AVANT LA LOI DE 2000	PART DES FEMMES APRÈS 2000	APRÈS 2007
CONSEILS MUNICIPAUX	21,7 % (1995)	30% (2001) 47,5% VILLES >3500 HABS	35% (2008)
CONSEILS GÉNÉRAUX	8,3% (1998)	10,9% (2004)	12,3% (2008)
CONSEILS RÉGIONAUX	25% (1998)	47,6% (2004) - 16,9% (2004)	48% (2010)
SÉNAT	5,9% (1998)	10,9% (2001)	21,9% (2008)
ASSEMBLÉE NATIONALE	10,9% (1997)	12,3% (2002)	18,5% (2007)
PARLEMENT EUROPÉEN	40,2% (1999)	43 ;6% (2004)	44,4% (2009)

## LES ÉLUS EN PROVENCE ALPES CÔTE D'AZUR (SOURCE : PRÉFECTURE DE LA RÉGION P.A.C.A.)

	Femmes	Hommes	TAUX DE FÉMINISATION (%)
SÉNATEURS	1	19	5.0
DÉPUTÉS	9	31	22.8
CONSEILLERS RÉGIONAUX	59	64	48.0
CONSEILLERS GÉNÉRAUX	18	214	7.9
CONSEILLERS MUNICIPAUX (- DE 3500 HABITANTS)	2863	6785	29.8
Y-COMPRIS MAIRES	64	672	11.1
CONSEILLERS MUNICIPAUX (+ DE 3500 HABITANTS)	2945	3467	45.9
Y-COMPRIS MAIRES	12	192	5.9

## B. NOMBRE DE FEMMES ÉLUES AUX ÉLECTIONS MUNICIPALES EN PACA (SOURCE PRÉFECTURE DE LA RÉGION P.A.C.A.)

	MAIRES	MAIRES DÉLÉGUÉES	ADJOINTES	CONSEILLÈRES MUNICIPALES	TOTAL DES ÉLUES	TAUX DE FÉMINISATION
<b>Total</b>	96	2	1096	4 634	5 828	36.2
<b>Communes de moins de 3500 hab</b>	84	2	514	2 283	2 883	29.8
<b>Communes de plus de 3500 hab</b>	12	0	582	2 351	2 945	45.9

## 2 / LES ASSOCIATIONS

D'après une étude réalisée par Lionel PROUTEAU et Muriel TABARIES<sup>(4)</sup>, il faut noter en premier lieu que très peu de chiffres sont publiés en France sur la répartition par hommes/femmes des responsables des associations (à partir de la composition simplifiée d'un Bureau: un/e président/e, un/e trésorier/e et un/e secrétaire).

La représentation est très inégale selon les positions des dirigeant(e)s : très peu de présidentes. Il y a une corrélation nette entre les responsabilités dans les associations et la probabilité pour une femme d'être dans le conseil d'administration. La probabilité d'être trésorière ou secrétaire est en parfaite corrélation avec l'association : plus importante dans les associations sociales, humanitaires ou du domaine de la santé, très faible dans les associations plus anciennes (plus de 20 ans). La probabilité diminue quand la zone géographique augmente ou si le budget augmente. La probabilité d'avoir une femme présidente est plus grande quand les associations ont un petit effectif (peu de salariés et peu de bénévoles).

Les statistiques utilisées dans cette étude datent de 2005. Elles portent sur 9.265 associations de tous types d'activités et sur tout le territoire. Les associations sans salariés sont sous-représentées. 6 associations sur 10 sont dans les domaines du sport, de la culture et des loisirs. 46% des associations ont moins de 20 ans.

4. «Female leadership in French voluntary associations», 2009, Laboratoire d'Economie et de Management Nantes-Atlantique, Université de Nantes

**A. LES FEMMES DANS LES BUREAUX ÉLUS DES ASSOCIATIONS (PRÉSIDENT/E, TRÉSORIER/E, SECRÉTAIRE) EN %**

	(%)
PROPORTION DE FEMMES DANS LES BUREAUX	
PRÉSIDENTES	31.4
TRÉSORIÈRES	42.3
SECRÉTAIRES	58.2
COMPOSITION PAR SEXE DES BUREAUX	
3 HOMMES	26.1
2 HOMMES ET 1 FEMME	31.1
UNE SECRÉTAIRE	18.9
UNE TRÉSORIÈRE	8.2
UNE PRÉSIDENTE	4.0
1 HOMME ET 2 FEMMES	27.6
UN PRÉSIDENT	15.4
UN TRÉSORIER	8.7
UN SECRÉTAIRE	3.5
3 FEMMES	15.2
TOTAL	100

**B. FÉMINISATION DES BUREAUX EN FONCTION DU SECTEUR DE L'ASSOCIATION (EN %)**

	Présidente	Trésorière	Une secrétaire	Bureaux sans femme	Bureaux sans homme
Secteur					
loisirs	38.8	50.8	64.9	20.7	22.6
défense des droits	20.4	32.5	44.4	42.1	9.4
santé	42.1	50.7	68.9	13.1	18.6
développement local	28.5	38.0	53.6	28.2	9.5
éducation	34.6	38.9	57.9	25.1	11.9
Existence de l'association					
Moins de 10 ans	35.3	45.1	60.7	21.5	16.5
Plus de 60 ans	14.5	26.2	43.3	44.0	4.9
Nombre de membres					
Moins de 20	34.9	43.4	59.5	24.7	16.7
Plus de 1000	21.8	32.8	51.5	31.4	8.3

Quelques données ont été choisies dans un tableau établi auprès de 8412 associations dont les caractéristiques du Bureau étaient connues. Ces chiffres expriment nettement le chemin qui reste à parcourir dans la parité quand celle-ci n'est pas légalement obligatoire.

### III – ANALYSE EN PROVENCE ALPES CÔTE D'AZUR

Le propos, à partir d'une enquête auprès de femmes leaders de Provence-Alpes-Côte d'Azur, est de mettre en exergue comment elles ont pu accéder à ces fonctions de responsabilité, quels sont les obstacles qu'elles ont rencontrés et ce qu'il faudrait mettre en place, en particulier par la formation, pour que leur nombre s'accroisse et qu'un réseau de femmes compétentes et reconnues existe entre les 4 pays concernés par le projet Mediter.

#### 1 / L'ENQUÊTE

L'enquête est une étude qualitative dont la trame d'entretien a été mise en commun lors du séminaire de travail à Tunis en mai 2010.

Une quinzaine de femmes choisies en fonction de critères qui ont été discutés lors de la rencontre de septembre ont été interviewées dans chaque pays sachant que les enjeux sont variés d'un pays à l'autre : nous ne prendrons que l'exemple du choix de femmes-leaders<sup>(6)</sup> : Les femmes fonctionnaires territoriales (municipales, départementales ou régionales) n'ont pas été privilégiées en Provence Alpes Côte d'Azur, ce qui n'apparaissait pas aussi évident pour les autres partenaires du projet.

Le délai n'a pas permis de réaliser des débats avec les femmes interrogées pour affiner leurs réponses mais celles-ci permettent déjà de dresser un profil-type.

Ce travail permettra de sélectionner une quinzaine de femmes (soit 3 ou 4 par pays) qui suivront la formation dont le but principal est le renforcement de leurs capacités en matière de leadership : ce qui consiste à les aider à participer à la vie publique, à multiplier leurs compétences nécessaires à un éventail et à un accès plus large aux postes dans les administrations et les associations. Tout ceci pourra contribuer, à son tour, au développement territorial, l'un des critères et résultats attendus du projet.

#### 2 / LE LEADERSHIP

Les quelques articles concernant le leadership insistent tous sur certaines qualités des femmes leaders :

- ce n'est pas une question de personnalité, mais une orientation, un sens de l'avenir,
- il y a un leadership pour tout, c'est la clé pour développer une vision partagée,
- les leaders doivent se concentrer sur ce qui est important, elles doivent avoir la capacité de «répandre» l'optimisme, elles s'attendent à améliorer en permanence, elles permettent aux autres d'agir en clarifiant les attentes et en renforçant la confiance,
- elles jugent qu'il est important de communiquer,
- elles traitent les gens avec empathie, font confiance, expliquent pourquoi, quoi, comment et quand ?
- elles partagent avec ceux qui prennent des initiatives,
- elles doivent être considérées comme étant dignes de confiance...

#### 3 / LE LEADERSHIP FÉMININ

Les études effectuées en 2002 et 2007 sur la parité au sein des équipes municipales<sup>(7)</sup> montraient que les femmes qui avaient le pouvoir (qu'elles l'aient pris ou qu'on leur ait proposé voire donné) étaient souvent des femmes qui avaient un «héritage» politique, social, ou économique. Nous parlons de pouvoir politique mais les conclusions tirées quant à ce pouvoir se retrouvent sans aucun doute dans le leadership associatif. «L'héritière reçoit de ses parents (ou proches) non point un poste ou un mandat mais les moyens de les acquérir: un intérêt pour la politique, les outils culturels nécessaires pour décoder les règles et les enjeux, les occasions de s'investir...» C'est-à-dire un «capital social» .

6. Roseline Arnaud-Kantor, Maurice Olive «La parité en politique : un nouveau visage de la représentation ?» rapport au GRAIF octobre 2002 ; «Femmes et hommes en politique : une parité sans égalité ?» rapport au GRAIF février 2007.

7. «Les héritiers» de Pierre BOURDIEU et Jean-Claude PASSERON

Néanmoins comme en politique, si le leadership féminin est entre les mains de ces «héritières» il existe aussi chez les militantes qui ont creusé leur sillon pour arriver à des postes-clés.

Les difficultés rencontrées par les femmes pour devenir responsables politiques ou associatives sont d'autant plus importantes que les femmes sont jeunes (poursuite d'études, travail à temps plein, jeunes enfants...). La nécessité d'être disponible est alors coûteuse (financièrement,...) et l'enquête a mis en évidence qu'accéder aux fonctions élevées était d'autant plus facile que l'on a gravi les échelons de la hiérarchie sociale (cadres supérieures, professions libérales, enseignantes avec très peu d'employées ou d'ouvrières).

#### 4 / LA SITUATION ACTUELLE

Dans un article paru dans Politix<sup>(8)</sup>, Jean-Gabriel CONTAMIN insiste sur le fait que la démocratisation n'implique pas une réelle égalisation. «La loi d'airain de la patriarchie», qui remplace la loi d'airain de l'oligarchie, existe même dans les organisations de protestation, dans lesquelles la défense de l'égalité Genre/entre les hommes et les femmes est explicite. Un ensemble de processus propres aux sociétés patriarcales tend à cantonner les femmes dans des rôles subalternes alors que «les fonctions de direction, si ce n'est d'initiatives sont monopolisées par les hommes».

Jean-Gabriel CONTAMIN a déterminé à partir de ses études un «esprit» politique différent pour les hommes et pour les femmes. Si cela venait à être confirmé par les résultats des différents pays, il devait être possible d'identifier une base commune pour le recrutement des futur(e)s femmes leaders.

Cet esprit est, pour les hommes, plus politicien, plus abstrait, alors que pour les femmes, il serait plus moral, plus expérimental mais pas pour cela, moins politique. Il est certain que si ces définitions nécessitent non seulement des nuances mais peut-être aussi des contradictions, il ne faut toutefois pas négliger cette classification.

Jean-Gabriel CONTAMIN va même au-delà en définissant des modes d'argumentation féminine basés sur :

- la thématique familiale,
- le registre expérimental,
- un engagement plus émotionnel mêlant «logos et pathos»,
- une argumentation morale et humaniste plus que directement politique et enfin,
- une tendance à minorer son statut

Dans son livre «Femmes de pouvoir», Sylvie SCHWEITZER<sup>(9)</sup> expose un point de vue très intéressant sur la position des femmes dans le «circuit» du pouvoir. Elle estime que dans le monde professionnel, il y a 3 cercles :

- 1er cercle : 5 à 10 % de femmes, pionnières, féministes, mariées, mères de famille, aide à la promotion des femmes, revendications de l'égalité entre les sexes
- 2ème cercle : 1/3, discrètes, pas menaçantes, apprécient d'être qualifiées comme des hommes, agissent et commandent comme des hommes
- 3ème cercle : plus de la moitié : mixité, égalité et parité semblent aller d'elles-mêmes. Le capital «genre-femme» s'ajoute à d'autres capitaux.

Ce qui laisserait à penser que la position des femmes face au pouvoir a beaucoup changé depuis trois générations, (avant 68, années 80, et depuis 2000).

**C'est une idée qu'il faudra explorer en particulier pour la mise en place de la formation qui sera très variable selon l'âge et la position des futures femmes leaders.**

8. Jean-Gabriel CONTAMIN «Genres et modes d'entrée dans l'action collective» Politix vol.20, 2007  
9. Sylvie Schweitzer «Femmes de pouvoir» Payot 2010 252 pages

Sylvie SCHWEITZER aborde aussi la position des femmes face à l'éthique du «care» ou «prendre soin» et sa position de la femme est présentée différemment de l'auteur précédent mais avec le même fondement, «les femmes et les enfants d'abord» : «Servir les autres et soulager la misère du monde sont des rôles que les hommes attribuent aux femmes, dans le domaine de la vie privée comme dans la vie collective. Réservée aux femmes, cette éthique du «care» s'inscrit dans une valorisation de conduites morales dont elles auraient l'exclusivité, étant par «nature» ouvertes aux émotions empathiques, opposées à l'abstraction de la loi et de la règle, celles des hommes, celle de l'autonomie.».

L'auteure parle aussi de «l'ethos féminin» : goût du concret, sensibilité, dévouement, simplicité, préférence pour le travail de terrain, comme si cela était acquis.

### ***Cette caractéristique (logos, pathos, ethos) que l'on retrouve aussi chez Jean-Gabriel Contamin, doit-elle être utilisée ou au contraire combattue ?***

Enfin, Sylvie SCHWEITZER aborde le militantisme des femmes en fonction des trois cercles cités plus haut.

Le féminisme du 1er cercle est patent dans deux champs : le droit des femmes et des enfants et celui des représentations sociales qui légitiment la subordination<sup>(10)</sup>.

Les discrètes du 2ème cercle : la féminisation se fait inéluctable, le temps est venu de la concurrence et du partage des postes et positions de pouvoir. Mais paradoxalement ces femmes se font plus discrètes que leurs aînées et adhèrent aux normes masculines de leur profession (notariat, gendarmerie...).

Le coût de l'assimilation vaut déni des attitudes sexistes. Une députée qui affirme n'avoir pas noté de comportements discriminatoires à son égard, ajoute : «je me suis toujours gardée de me comporter autrement que comme les hommes de mon entourage» et une autre précise : «je suis obligée de me glisser dans les règles communes, dictées par un aréopage masculin».

Cette analyse peut aussi servir comme cadre référentiel lors la recherche des futures jeunes femmes à recruter pour la formation.

Nous devons aussi étudier la distinction entre hasard et illégitimité que mettent en avant de nombreuses femmes en se dévalorisant quant à leur pouvoir. Cette étude est importante pour la compréhension des entretiens que nous avons effectués auprès de femmes d'âges différents, responsables ou non...en effet, «L'acceptation du différentialisme peut se conjuguer avec la dévalorisation individuelle, un aspect du déni de soi autorisant le maintien des inégalités de sexe. Ainsi bien des femmes de pouvoir décrivent leur position non pas comme due à leurs mérites, mais au «hasard» : si on m'a choisie comme candidate (aux élections) c'est par défaut, les hommes n'arrivaient pas à se mettre d'accord entre eux».

Ces positions des «discrètes» sont prises dans des injonctions sociales qui les mènent pour la plupart d'entre elles à des conduites et des discours qui semblent paradoxaux, quand la dernière génération celle où la présence quantitative des femmes se fait impérieuse, organise des postures plus vindicatives, tout en se heurtant aux derniers plafonds de verre.

Le scandale de l'absence des femmes dans les lieux de décision, quels qu'ils soient, s'est peu à peu mué en scandale pour la démocratie, en une crise profonde de toutes les représentations, qu'elles soient politiques, économiques, intellectuelles ou sociales.

10. Simone de BEAUVOIR : «Le Deuxième Sexe»

## IV – LES ENTRETIENS MENES EN PROVENCE ALPES COTE D'AZUR <sup>(11)</sup>

### 1 / L'ÉCHANTILLON

Les entretiens ont été réalisés auprès de 17 femmes de 30 à 77 ans. Les entretiens ont été pour certains enregistrés et retranscrits ou simplement retranscrits à partir de notes.

Ces femmes ont été retenues en fonction de leur situation actuelle ou passée et de leur engagement dans le monde associatif, politique ou les deux. Elles représentent géographiquement l'ensemble de la région Provence Alpes Côte d'Azur et un éventail des idées politiques locales.

Comme il a été dit plus haut, il a été impossible de regrouper ces femmes pour un échange certainement très enrichissant mais «chronophage».

### 2 / LE CARACTÈRE DES FEMMES ENQUÊTÉES

Quand la question leur était posée, les adjectifs/réponses ont été souvent les mêmes : curieuse, intéressée par les autres... avec le sens des responsabilités revient fréquemment.

Les échanges avec les femmes enquêtées laissent apercevoir un certain autoritarisme plus ou moins diplomatique, mais toujours une certaine créativité, une faculté d'initiative et de recherche non pas de pouvoir (rarement cette recherche est énoncée) mais plus de contacts et de relations humaines.

### 3 / LE CURSUS SCOLAIRE

Le cursus scolaire n'est pas la porte d'entrée qui convient comme élément commun pour l'analyse de situation de toutes ces femmes. En effet certaines ont arrêté très tôt leurs études (en seconde, par exemple) alors que d'autres sont titulaires d'un doctorat, cependant la recherche de la connaissance et de l'apprentissage est commune et toujours présente.

il faut toutefois noter qu'aussi importante que soit la condition d'avoir un niveau de diplômes précis dans la prise de responsabilités dans les structures publiques, les positions de leaders élues (dans les structures associatives ou les collectivités territoriales) ne nécessitent de référence à aucun niveau de formation.

Le lien entre la position de leader et la formation n'est pas toujours évident ou sensible. Certaines femmes se sont complètement éloignées de leur domaine d'études pour travailler et prendre des responsabilités dans d'autres secteurs.

### 4 / LA PARTICIPATION À UN GROUPE

Toutes les femmes de l'échantillon n'ont pas d'appartenance précise à un parti politique, un syndicat ou un organisme quelconque. Par contre, elles ont toutes croisé à un moment donné de leur vie un réseau qui les a attirées, que ce soit un parti politique (PS, PC, Verts), une association professionnelle (mouvement des jeunes chrétiens, jeunes femmes (protestantes), des associations culturelles ou sociales (A Cœur Joie, des groupes de théâtre, des centres aérés, mouvement de femmes...).

C'est grâce à ces rencontres, ces contacts que leur dimension de leader a émergé.

Elles ont été nombreuses à être à l'origine de la création ou d'une initiative de nouveaux réseaux (entreprise d'insertion pour les femmes par l'économique dans le secteur de la restauration, centre de ressources féministes, chœur régional ou troupe de théâtre...)

11. cf. annexes

## IV - 5 / LA FINALITÉ DE L'ACTION

Toutes ces femmes disent leur recherche du mieux, de l'amélioration de la vie des autres quel que soit le moyen : certaines par «conviction écologique», d'autres par goût de la musique ou du théâtre, ou par conviction politique ou sociale.

La création de mouvements de soutien aux étrangers, aux femmes... ont été pour les femmes des raisons de s'engager par souci d'équité, de justice, de recherche de liberté.

Les domaines d'action sont très variés : création d'entreprises d'insertion, élues aux conseils des prud'hommes, actions politiques comme élues dans les différentes instances (conseil municipal, conseil général ou régional).

## 6 / COMPATIBILITÉ/INCOMPATIBILITÉ : ÉLUE/LEADER

Etre élue ne représente ni un obstacle ni un atout pour devenir leader, car les élues n'ont pas toujours les mains libres mais ont un carnet d'adresses qui peut les aider. Inversement ne pas être élue freine certains contacts et la connaissance des directives et actions à mener.

## 7 / RÔLE DE LA FAMILLE

Il y a deux faces de la famille : celle dont elles sont issues et celle qu'elles ont créée.

Le nombre de frères et sœurs n'est pas un élément important, sauf que l'on peut remarquer que les filles issues de familles nombreuses ont porté très jeunes des responsabilités (surveillance des plus jeunes, aide auprès des parents...).

Ce qui est très clair c'est le lien entre les parents militants et le militantisme des enfants. Toutefois si le militantisme des parents n'est pas une cause nécessaire ni suffisante, les femmes ont rarement exprimé avoir été «dégoûtées» du militantisme à cause de leurs parents. Certaines ont agi par opposition à leurs parents, dans le domaine, ou dans les idées de réflexion mais les parents ont été souvent un exemple.

Ce qui doit être noté est le lien des femmes avec le père : plusieurs ont précisé qu'elles avaient voulu répondre à l'envie du père d'avoir un fils, et qu'elles ont agi pour montrer qu'elles pouvaient faire aussi bien. Cette relation père-fille est particulièrement intéressante à étudier.

Quant aux familles qu'elles ont bâties, elles sont très différentes. On peut noter que le rôle des compagnons (mariés ou non) est particulièrement important, on y reviendra dans la conclusion. Il est possible de noter déjà que la vie de couple est difficilement compatible avec une vie militante importante de la femme. Même si certains compagnons sont prêts à tout partager, nombreux sont ceux qui «mettent la pression» pour le retour au foyer de leur compagne.

Nombreuses sont celles qui ont débuté leur vie de couple en militant un peu (quelle que soit l'action militante) mais l'arrivée des enfants commence à poser des problèmes. La prise de responsabilités par la femme, avec les contraintes de temps et de déplacements qui sont y liées, engendre des difficultés voire des conflits qui ont mené chez certaines à la séparation.

L'évolution de la société imposera peut-être une nouvelle analyse avec la reconnaissance publique des familles monoparentales quelles qu'elles soient.



## V - LES PROPOSITIONS

Il est à souligner que l'étude a été réalisée pour faire un bilan de la situation actuelle en vue d'élaborer sur la base des résultats un cursus de formation pour les futures femmes leaders autour du bassin méditerranéen. Les recommandations faites par toutes celles qui ont été interviewées s'articulent autour des questions-réponses et peuvent être résumées comme suit :

### 1 / POURQUOI LES FEMMES S'ENGAGERAIENT-ELLES ?

Sans la contourner, la question peut être posée d'une autre façon : pourquoi les femmes deviendraient-elles leaders et pourquoi s'engageraient-elles ?

Une femme enquêtée aborde ce point en disant que pour être leader il faut un certain nombre de qualités (au sens large) :

- Être courageuse, ne pas avoir peur,
- Accepter les responsabilités,
- Se lancer des défis et avoir confiance en soi,
- Avoir un franc-parler (qui peut coûter cher parfois),
- Avoir un charisme personnel, sinon impossible d'être leader,
- Être inventive, créer des structures dont les femmes ont besoin,
- Ne pas improviser mais avoir des idées,
- Être précurseur/e : «amener les gens en avant en marchant plus vite que les autres pour les attirer»,
- Être exigeante et autoritaire dans le travail,
- Avoir de la chance, savoir la saisir et ne pas la laisser passer...

Ces qualités se retrouvent chez presque toutes les femmes enquêtées. Ne sont-elles pas des éléments fondateurs de la personnalité du leader ?

### 2 / COMMENT FAIRE POUR QU'ELLES S'ENGAGENT ?

- S'intéresser plus particulièrement à elles,
- Soutenir leur projet et le valoriser,
- Développer et mettre en évidence les aspects positifs des réussites,
- Les soutenir dans les transformations majeures de leur vie,
- Intervenir plus fréquemment sur ces questions publiquement et dans les assemblées où les hommes sont nombreux,
- Favoriser le développement de leurs compétences,
- Viser leur recrutement...

### 3 / RÔLE DE L'HOMME (LE PÈRE, LE COMPAGNON): L'HOMME «DISPONIBLE»

Les femmes enquêtées ont insisté sur la présence des hommes : l'homme pouvant être le père par l'image qu'elles voulaient lui donner, le rassurer : «je n'étais pas un garçon, un fils, mais je voulais lui montrer que je pouvais faire aussi bien», avec une image positive ou négative : «ma mère n'existait pas face à mon père, il l'écrasait mais pas méchamment».

Ces images sont restées ancrées dans l'esprit de ces femmes et ont joué un rôle important dans leur féminisme et militantisme.

Il est intéressant que dans les entretiens, les mères ne jouent quasiment aucun rôle...

Quant au mari, compagnon ou ami, ce qui paraît le plus important est sa disponibilité aussi bien dans la vie quotidienne que dans la gestion de la maison ou l'éducation des enfants. Il faut insister sur le fait

que nombreux sont ceux qui acceptent la situation de «mari de ...» mais pas toujours très longtemps, au bout d'un moment, ils «craquent» et mettent un marché en jeu : «tu arrêtes ou je m'en vais». Ce n'est pas toujours aussi dramatique mais les séparations sont nombreuses parmi les femmes responsables. Il faudra là encore insister auprès des jeunes femmes sur la nécessité de gérer son temps mais aussi auprès des hommes pour un partage équitable des tâches et un soutien mutuel.

## VI – CONCLUSION

### 1 / LA FORMATION EST-ELLE UTILE ?

Il semble indispensable de mettre en place une formation pour le développement du leadership féminin mais il faudra tenir compte du fait que ce qui sera certainement difficile dans la mise en place de cette formation est lié à deux éléments importants :

- La sélection des femmes à former,
- Le profil de femme leader attendu sur lequel les quatre partenaires devront s'entendre concernant ces futures femmes leaders: que doivent-elles maîtriser ? Auprès de qui devront-elles exercer ce leadership ? Dans quel domaine du développement durable vont-elles agir et auprès de quel partenaire ?

Il y a des données qu'elles doivent maîtriser et qui ne seront pas forcément communes dans les quatre contextes. L'intérêt de la connaissance des différents systèmes de développement de ces quatre régions/pays aidera à la création d'une culture commune des deux côtés de la Méditerranée.

### 2 / LES THÈMES DE FORMATION

Un certain nombre de thématiques a été identifié avec le souci de mettre à disposition aussi bien la connaissance que les techniques nécessaires :

- la connaissance des institutions : ce travail pourra être différent selon l'origine géographique des «recrues» mais la mise en commun des connaissances élargira le domaine de l'ensemble : formation à un niveau local et à un niveau global,
- la notion de codes, différents là-aussi selon les zones géographiques et les milieux,
- la notion de réseaux, de carnets d'adresses,
- la rédaction administrative, la communication, la prise de parole,
- la confiance en soi,
- le décryptage de l'attitude des hommes qui exercent le pouvoir,
- l'apprentissage de l'intervention,
- la connaissance du fonctionnement des groupes...

Il faut toutefois noter que si l'importance d'acquérir, à travers les formations, les connaissances, compétences et techniques requises pour le leadership des femmes est essentiel, il ne faut pas oublier non plus que pour s'engager, les femmes ont besoin d'une autre ressource, nommément, le temps : le leur est divisé en plusieurs séquences : temps familial, temps professionnel, temps citoyen et temps personnel. S'il manque une seule de ces séquences, il leur sera difficile voire impossible de «bien vivre» et de réaliser les engagements pris quels qu'ils soient. Il faudra donc non seulement travailler sur cette notion de gestion du temps mais aussi convaincre les femmes de son importance, tout en plaidant à un autre niveau pour que les femmes puissent bénéficier d'autres ressources comme des structures de soutien.

Il faut aussi insister sur l'avancée produite par la loi sur la parité en France mais aussi ses limites (cela a été étudié dans le travail sur les élues municipales : il y a parité sur le nombre de femmes présentées et élues mais pas sur les postes occupés par exemple et le rang des adjoints...), car si la formation des femmes arrive à développer leur désir et leur motivation ainsi que les conditions pour un accès et une prise de pouvoir par les femmes, sera-t-elle suffisante ? Est-ce que le combat pour de nouveaux mécanismes et de nouvelles lois reste encore d'actualité ?

## ANNEXE

# GRILLE D'ENTRETIEN MÉDITER

### 18/05/2010

#### A – LA TRAJECTOIRE

1. Biographie personnelle et familiale (rôle de chaque membre de la famille)
2. Cursus scolaire et activités avec prises de responsabilités (apprentissage de la responsabilité)
3. Parcours de vie : obstacles et moments «charnières»
4. Traits de personnalités
5. Mobilité géographique
6. Organisation de la vie familiale : utilisation des institutions de support (crèche...)
7. Insertion dans des réseaux, lesquels ?

#### B – LA CONSTRUCTION DE LA POSITION DE LEADER : STRATÉGIES, PROCESSUS...

8. Votre histoire personnelle explique-t-elle votre situation actuelle de leader ? (exemple de femmes autour de vous...) .Pour quelles raisons vous êtes-vous engagée ?
9. Avez-vous eu une formation pour occuper votre poste ? (formation interne, politique, syndicale, universitaire ou autre)
10. Pensez-vous avoir vous été en concurrence avec un homme pour obtenir le poste que vous occupez?

34

#### C – L'EXERCICE DU POUVOIR

11. Statut actuel dans votre organisation (collectivité ou association) et responsabilités extérieures à votre organisation
12. Territoire sur lequel vous exercez des responsabilités. Actions menées pour le développement du territoire
13. Vous considérez vous comme un leader dans la société, leader politique, leader de pensée....
14. Que vous apporte l'exercice de votre mandat électif (dans l'association ou la collectivité locale) ?
15. Vos priorités aujourd'hui

#### D – L'INFLUENCE ET L'IMPACT DU LEADERSHIP

16. Votre vision du leadership local
17. La reconnaissance de votre propre leadership sur le territoire
18. L'impact sur le développement local
19. La modification de l'image : vous pour les autres ou les autres pour vous

#### E – LE FUTUR ET LES FUTURES

20. Dans l'avenir proche, aimeriez-vous augmenter votre pouvoir ?
21. Existe-t-il sur votre territoire une formation pour les futures leaders ?
22. Que faire pour que les femmes s'engagent davantage ?
23. Auriez-vous des noms de femmes leaders à nous donner dans la région ?

## DEPOUILLEMENT DES ENTRETIENS

I	BIOGRAPHIE	FAMILLE	PERSONNES OU MOMENTS CHARNIÈRES	PRISES DE RESPONSABILITÉS
1	55 ans, divorcée, 1 fils de 25 ans, enseignante, Capes	Aînée de 4 filles Parents enseignants militants, syndicats et PC	Père militant Prises de responsabilités nationales au SNESup	Prises de responsabilités nationales, présence à des réunions nationales. Elargissement de sa vision
2	40 ans, agent de dvpt, DESS	8 enfants parents militants syndicalistes, mouvement chrétien	Entrée au CIDF Arrêt de la vie professionnelle pour élever ses enfants	Engagement au MRJC (mouvement rural jeunesse chrétienne), animation d'équipes d'élus, chef de projet DSQ; directrice du CIDF
3	30 ans, conseil national des Verts conseillère municipale 1 enfant d'un an	Parents militants associatifs	Suicide d'un proche : militantisme à outrance, collaboration avec Patrice Chesneau	Réseau du DAL, de l'économie solidaire, la ligue des droits de l'homme
4	51 ans, licence ethno directrice ASMAJ	Parents militants associations. (mère soutenant le père)	Rencontre avec Jeanne Mazel : directrice du CODIF	Vie en Afrique quelques années
5	71 ans	1 sœur, parents agriculteurs	Rôle du père : identification au père	-
6	44 ans deug droit et sociologie conseillère régionale 3 enfants	Grand-mère touareg analphabète	Statut de la femme au Maghreb	Projet social à Orange en 1990 en tant qu'immigrée plus que femmes
7	72 ans prof de musique, chorale et chant, études de chant et piano 1 fils adopté	3 sœurs	Rencontres musicales avec César Geoffray	Instructrice à A cœur Joie en 1958, direction du chœur aixois de 120 personnes
8	55 ans, formation de psychologie adjointe municipale 2 enfants	Deux enfants. Compagnon a fait carrière à ses dépens	Moments de lutte (anti militaristes, femmes...)	Prise de responsabilités non pas pour se mettre en avant mais pour partager
9	53 ans maîtrise de sociologie 2 enfants directrice de structure association	3 frères et sœur famille non militante	Actions centre aéré, contact avec les militants	Directrice d'association dans le logement actuellement
10	54 ans docteur Science du Sport 1 fille de 27 ans, conseillère J et S	4 frères et sœurs famille militante association	Sports, voyages et le choc des cultures	Femmes 3000, IHDEN, 3 associations
11	70 ans niveau 2nde, capacité en droit 2 enfants	Famille très «méditerranéenne»	Evènements en Algérie	création de l'association AEEF, 1982, conseillère municipale en 1982 1996 Mandarine, 1998, chantier d'insertion Jasmin
12	68 ans 3 enfants 2 petites-filles juge	Famille non militante	Vie associative	
13	77 ans 3 enfants, 6 petits-enfants retraîtée fonction publique	Famille non militante		Responsabilités professionnelles et familiales en plus des activités associatives et politiques
14	65 ans BTS ingénieur	Père laïc, mère catho pratiquante. A voulu montrer qu'une fille pouvait faire comme un garçon	Opposition avec la famille. Choix du mari, départ pour Aix, entrée dans le circuit associatif	Responsabilités à Léo Lagrange
15	28 ans Conseillère Régionale PS DEA sciences politiques 1 enfant		Une période à l'étranger et le choix d'être ou non sur une liste de candidats	Responsabilité syndicale étudiante, lutte contre l'extrême droite, puis PS
16	73 ans, 2 enfants, des petits enfants Formation en droit et syndicale	Mère laïque militante		

II	MOBILITÉ GÉOGRAPHIQUE	ORGANISATION DE LA VIE FAMILIALE	POURQUOI S'ÊTRE ENGAGÉE	FORMATION POUR OCCUPER LE POSTE
1	Liée à ses nominations, mobilité d'abord subie puis choisie (Aix)	Pas de responsabilités familiales, quand fils petit : baby-sitter et crèche	Appartenance aux réseaux plus politiques qu'associatifs depuis 1998 (partage entre Paris et Aix)	Pas de formation
2	Enfance en Loire Atlantique, 1ère mobilité pour trouver du travail Picardie puis Corse, Bourgogne (en couple), Savoie et Alpes de HP	Gardes individuelles pour les enfants petits puis création d'une crèche	Insertion sociale très importante, jamais seule et souvent à l'initiative des réseaux autour des enfants, des femmes, du sport	Pas de formation autre qu'universitaire
3	Marseille	Enfant en crèche parfois et père disponible (chômage)	Conviction écologique	Formation universitaire éco sociale)
4	Nombreux voyages en Afrique pour les études et pour la recherche		Héritage familial : gd père déporté, père militant mais absent. Etude de socio : Associatif car réel	Responsabilités au CODIF, CQFD (Delanglade), ASMAJ
5	-	Professeur : temps de s'occuper des enfants	Association familiale (couple et famille) formation à la contraception....	-
6	Avec l'arrivée du FN à Orange départ pour Marseille en 1997	Crèche puis personne à la maison	Militante associative et réseau du PS sans y être, Forum des Femmes	Pas de formation politique, un séminaire de finances publiques
7	Toujours à Aix pour conforter ce qu'elle avait créé	Adoption d'un jeune vietnamien âgé de 40ans aujourd'hui	Goût de la musique, envie de faire connaître les chorales....	Ecole normale et A Cœur Joie
8	Née en Irlande, venue en France à la fin du lycée, études à Aix	2 enfants pendant les 10 premières années communes avec un compagnon et vie militante en «veille»	PS puis Verts	
9	Pas de mobilité hors des Bouches du Rhône, et responsable du père malade	Organisation facilitée par le métier d'enseignant du conjoint, crèche parentale, partage des tâches avec conjoint et enfants	Insertion associative et professionnelle pas politique, réseau des prud'hommes	Formation universitaire et prudhommale
10	Née à Nice, études à Marseille, poste à Paris, Montpellier et à Marseille	Crèche privée	Contribuer à plus de justice et d'équité, partage de mes savoirs acquis	Poste lié au statut et aux compétences
11	Algérie, Six Fours puis Aix	Enfants gardés par Maryse ou les grands parents	Prise de conscience par la révolte contre la colonisation et la demande d'indépendance	Pas de formation, uniquement le terrain
12	Alsace, Nîmes, Aix		Prise de conscience de l'idée que les autres se faisaient d'elle, donner l'image d'une femme libre, ne pas être quelqu'un d'autre	Formation universitaire et professionnelle
13	-	Aménagement du temps aux dépens de la famille et sur le temps personnel	Raisons artistiques et politiques, des raisons de justice	Par la profession
14	PACA, puis Matignon, fonctions régionales et nationales complémentaires	Disponible soir pour les enfants, aucun reproche	Voulait prouver qu'une fille pouvait réussir	Pas de formation adaptée
15	Liée aux études	Conjoint maghrébin : difficultés nombreuses		Formation universitaire
16		Peu disponible pour enfants et les petits enfants		

III	CONCURRENCE AVEC UN HOMME	STATUT ACTUEL	TERRITOIRE DE VOS RESPONSABILITÉS	VOUS CONSIDÉREZ VOUS COMME UN LEADER
1	Concurrence permanente avec des hommes dans le syndicat. Dès qu'il y a un pouvoir : difficile de le donner à une femme	Conseillère régionale et responsable syndicale	Région et nationale	Leader politique et syndical
2	Pas de concurrence : la loi sur la parité lui a permis d'avoir un poste d'adjointe. Pour le Conseil régional : aucun homme candidat	Conseillère régionale Europe Ecologie, adjointe au Maire verte sans responsabilité dans le parti	Région et municipal	Non. Appréciee comme adjointe en raison de ses compétences
3	Non	Conseillère municipale à Marseille, conseillère régionale Europe Ecologie	Municipal et régional, national pour les verts	Pas leader mais coordinatrice de 18 personnes. On fait partager une position
4		Directrice de l'ASMAJ (11 salariés)	0	
5	Concurrence avec un homme dans les décisions du parti (PS) pour le choix d'une tête de liste	Négociatrice dans une association, plus de politique, sollicitée grâce aux mandats politiques anciens	Ville de Manosque, département et région	-
6	A été en concurrence avec beaucoup de données, pas seulement un homme, mais violence dans cette dernière concurrence	Conseil régional du culte musulman, trésorière adjointe de la grande mosquée de Marseille	La Région	Leader d'opinion à travers les forums, les rencontres
7	Pas particulièrement	En retraite et sans retour des milliers de choristes formés	Aixoïis, régional et national	Leader associatif (réunit, forme, rassemble des chœurs (régions et au-delà), et leader quand elle dirige
8	Parité contournée, les hommes viennent choisir les femmes qui ne leur font pas peur			Je suis connue, repérée, j'aimais servir dans le sens noble du terme pas meneuse
9	Pas particulièrement	Directrice d'un centre d'accueil pour SDF	Sur le territoire départemental	Ne cherche pas à être leader mais à transmettre, à développer ensemble
10	Travaille dans le service public, compétences égales à celles des hommes, domaine vers lequel peu d'hommes vont	Conseillère technique supérieure en sport (expertise, recherche et développement, promotion des femmes)	Région	Poste lié au statut et aux compétences
11	Pas particulièrement car travail dans le milieu associatif féminin	Présidente d'un atelier d'insertion pour femmes dans la restauration	La CAPA, développement de l'emploi, favoriser les femmes exclues du marché	Leader de pensée comme militante au PSU puis PS mais déception politique
12	Pas de concurrence dans l'emploi sinon elle aurait abandonné			
13	Jamais en concurrence avec quelqu'un	Militante associative		Toujours reconnue comme un leader,
14	Souvent en concurrence avec un homme en particulier au CESR (10 femmes sur 115 élus)	Elue au CESR tourisme social puis économie sociale Pte Léo Lagrange	Région développement du tourisme et de l'emploi	Leader de pensée dans le milieu associatif régional, pas leader en politique (pas adhérente d'un parti)
15	Oui comme tête de liste à Fréjus, listes du conseil national du PS, Présidence d'une commission	Elue municipale et conseillère régionale	Fréjus et région	Non. Je porte un projet collectif, mais il faut un leader pour les gens, et tête de liste, je le suis
16		Présidente du GRAIF	région	

IV	QUE VOUS APPORTE VOTRE MANDAT	VOS PRIORITÉS ACTUELLES	VOTRE VISION DU LEADERSHIP LOCAL	RECONNAISSANCE DE VOTRE LEADERSHIP
1	Des nouveaux pouvoirs	Quitter la position militante de tribune (syndicale) pour agir sur le terrain	Augmenter son pouvoir en l'exerçant mieux dans l'espace comme dans le temps	Etre élu/e donne une reconnaissance, différence très grande par rapport au pouvoir syndical
2	Confiance en soi, capacité de mener des projets, prise de parole	Réussir son travail d'élue municipale et régionale. Pratiquer l'écologie dans le quotidien	Aucune sauf celle de donner l'envie de l'engagement dans la vie publique	Engagement trop récent
3	Savoir écrire des communiqués, formations ponctuelles	Travailler avec toutes les structures du Conseil Régional	L'ambition dans l'associatif s'affiche moins que dans le politique	
4				
5	-	Faire vivre à ses petits-enfants ce qui l'a fait vivre		-
6	Challenge politique et d'actions	Monter les états généraux de la politique de la ville en 2011, projets sur l'accès aux droits, à la formation professionnelle		
7	Plaisir de faire passer le message de la musique	Rien de spécial		
8	C'est frustrant on n'arrive pas à faire grand-chose	La cohérence dans la vie, action municipale dans le village. Travail à mi-temps	Leader dans la société, d'abord au niveau national puis dans son village. Leader de pensée	Reconnue comme écologiste, farfelue et utopiste
9	Juge des prud'hommes : apprentissage du droit social, gestion des conflits	Changer d'emploi pour changer réellement la société		Reconnue dans le milieu associatif et prud'homal
10	Développement d'un potentiel créatif, échanges humains, partage d'expériences	Maintenir ses actions, les développer, partager la vie de famille	Ni autoritaire, ni individualiste. Dimension d'échange, s'appuyer sur la compétence de chacun et en révéler les potentialités	Leader dans ses domaines d'expertise
11			Il faut changer l'image du leader, les femmes doivent s'engager et pas reproduire celle (image) donnée par les hommes	
12	Grande expérience : présidence de la correctionnelle à Nîmes	Association féminine et culturelle.	Prise de conscience de l'idée que les autres se faisaient d'elle, donner l'image d'une femme libre, ne pas être quelqu'un d'autre	Formation universitaire et professionnelle
13		Arrêter la régression de la conscience politique	Un/e leader doit être charismatique, dimension esthétique relationnelle	Image du champ politique avec l'allégeance des militants. Qui nourrit qui : le politique ou le militant ?
14	Confiance en soi, se faire respecter, savoir travailler dans un monde masculin	-		
15	Apport intellectuel, connaissance du terrain, formation politique	Prendre la mesure de la thématique régionale, souci avec les électeurs, apporter un plus à la construction de la thématique écologique	Savoir manager une équipe, connaître les attentes, les oppositions par rapport à ce qui se fait sur le territoire. Etre la meilleure dans la construction collective.	
16		Pas augmenter son pouvoir, ni entrer en politique mais privilégier la cause au pouvoir	On ne naît pas leader, on le devient	



V	IMPACT SUR LE DÉVELOPPEMENT LOCAL	MODIFICATION DE VOTRE IMAGE	MODIFICATION DE VOTRE POUVOIR	FORMATION POUR LES FUTURES LEADERS
1				
2	Actions d'urbanisme local, programme AGIR régional, réflexion à l'échelle du pays, mandat régional (val de Durance)	Position de plus en plus claire en public. Affirme sa position de femme en politique.	Plutôt augmenter son influence que son pouvoir, apprécier la place des femmes, comment exercer son pouvoir, discuter sans soumettre	non
3	Développement de l'économie solidaire, construction de réseaux	Image connue aujourd'hui mais qui coupe des amitiés antérieures	Envie d'augmentation du pouvoir au niveau municipal	Formation interne
4				
5				
6			C'est la capacité de travail de la personne qui joue dans la prise de pouvoir.	
7		Aujourd'hui d'autres responsabilités à la cathédrale, visiteuse à la clinique...		
8		Depuis l'élection à Lambesc, intégration dans le village	Que son passé professionnel soit reconnu dans l'éco solidaire, en tant que senior «on est sur la touche»	
9			Il ne s'agit pas d'augmenter le pouvoir mais ouvrir un chantier du «possible»	Aucune formation
10	Idées imaginées il y a 30 ans, reprises par les collectivités locales, développement de la pratique physique des personnes atteintes du cancer en PACA puis au niveau national et réseau euro-méditerranéen	Les autres ne s'étonnent plus de ses initiatives, porte peu d'intérêt de l'opinion des autres	Echange constructif avec les amis de plus de 30 ans.	Poste lié au statut et aux compétences
11	Aide d	Son image a changé par les rumeurs et donc l'image des autres à mon égard		une formation pour leader d'entreprises pour les femmes
12				
13				Rien de connu
14				Pas de formation adaptée. Un premier stage BAFA serait peut-être positif.
15		Modification au niveau institutionnel, images dans la presse. Pas de concession même avec les amis.		
16				Travail approfondi sur l'animation de réunions, la prise de parole, le charisme, l'autorité et l'esprit de synthèse. OSER en saisissant l'opportunité

VI	QUE FAIRE POUR UN ENGAGEMENT DES FEMMES	CARACTÈRE
1	Il faudrait des horaires professionnels accessibles aux femmes. Un obstacle : la représentation	
2	Leur donner envie, les aider à se former, libérer du temps et des espaces de paroles, les valoriser pour qu'elles aient confiance	Curieuse, intéressée par les autres, sens des responsabilités
3		
4		
5	Certaines femmes s'engageront de toute façon, mais le partage des tâches n'est pas encore acquis, certaines ne peuvent pas s'engager faute de temps. Risque de divorce	
6	Il faut leur laisser la place. L'application de la parité reste problématique	
7		Exigeante, autoritaire
8	Il faut des conditions de vie différentes, peu de femmes aux postes de direction même dans les associations	
9	Travailler sur les emplois du temps, pourquoi réunions que le soir, mieux gérer les gardes d'enfants	Curieuse, ouverte, pas autoritaire
10	Voir ci-dessous	Créative, engagée, communicante
11	Travailler la gestion du temps, mais aussi le mental des femmes	Impulsive, plus ou moins diplomate
12		
13		
14	Voir ci-dessous	Faculté d'initiative, créatrice, organisatrice, curieuse, cheville ouvrière de beaucoup de choses, fil rouge pendant sa carrière.
15	Pas de formation pour les bénévoles, formation par les partis et toujours centralisées	Déterminée, curieuse, profondément révoltée
16		

LE LEADERSHIP FÉMININ

RAPPORT / L'ITALIE  
IRIS PROVINCIA DI PESCARA

LES FEMMES LEADERS  
ET LE POTENTIEL  
DES FEMMES EN ITALIE

Janvier 2011

## TABLE DES MATIERES

- › INTRODUCTION - RESUME DES RESULTATS
- › CHAPITRE 1 : **L'ETAT DES LIEUX DANS LA DERNIERE ANNEE**
  - › LES ÉLECTIONS LOCALES DE 2010 DE MANIÈRE GÉNÉRALE ET LE PARADOXE ITALIEN.
  - › L'ÉDUCATION
  - › LES ÉLECTIONS LOCALES EN 2010
  - › DEUX BIOGRAPHIES DE FEMMES LEADERS AU SEIN DES AUTORITÉS LOCALES EN ITALIE
  - › LES BIOGRAPHIES DES DEUX MAIRES FEMMES À NAPLES ET MILAN
- › CHAPITRE 2 : **LE CADRE JURIDIQUE SUR L'EGALITE DE GENRE EN ITALIE: DU NIVEAU INTERNATIONAL AU NIVEAU NATIONAL ET LOCAL**
  - › REPRÉSENTATIVITÉ FÉMININ AUX URNES
  - › ACCÈS AUX CANDIDATURES POUR LES ÉLECTIONS
  - › LA LÉGISLATION AU NIVEAU LOCAL
  - › ÉGALITÉ DES CHANCES, EN GÉNÉRAL.
- › CHAPITRE 3 : **LES FEMMES DANS LA VIE ECONOMIQUE: LA PRESENCE ROSE AU SOMMET**
  - › CADRE GÉNÉRAL
  - › LES FEMMES: PETITS EMPLOIS VERTS
  - › LE TERRITOIRE
  - › LE CENTRE VA PLUS VITE
  - › LES FEMMES DANS "LES CHAMBRES DES BOUTONS"
  - › OBSTACLES RENCONTRÉS PAR LES FEMMES DANS L'ACCÈS AU LEADERSHIP OU POUR DEVENIR UNE ENTREPRENEURE
  - › FACTEURS QUI ONT FACILITÉ LES FEMMES LEADERS
- › ANNEXE: LES ENTRETIENS
- › BIBLIOGRAPHIE

## INTRODUCTION

L'objectif de cette recherche est de d'analyser et d'évaluer les inégalités entre les sexes dans des lieux de pouvoir, en Italie, au niveau local en particulier, en vue d'élaborer et de mettre en œuvre une formation pour des jeunes femmes qui soutiennent les structures déjà existantes. Cette formation se veut d'augmenter leur influence et leur impact pour une amélioration effective des égalités des chances.

### LA MÉTHODOLOGIE ET LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

Il a été estimé qu'au niveau national/international, les femmes de pouvoir sont des exceptions; elles ne peuvent pas être prises comme paradigmes pour structurer une éducation féminine dans l'accès au pouvoir. En général, leur cursus ne peut pas être émulé, puisqu'il comprend des événements particuliers (surtout une histoire familiale) qui ne sont pas nécessairement possibles à généraliser ou à appliquer. Bien au contraire, la ville et la région sont, en Italie, le lieu où le véritable pouvoir féminin peut grandir et où la formation du leadership féminin peut être plus efficace. En fait, il existe peu d'occasions pour les jeunes femmes qui aspirent aux sièges de pouvoir d'échanger avec des pairs réputées au niveau national et/ou international. Cependant d'un autre côté, elles ont beaucoup plus souvent l'opportunité de se comparer aux femmes de pouvoir, au niveau local. Souvent, elles fréquentent les mêmes lieux dans la ville ou ont suivi les mêmes cours à l'école ou à l'université. Grâce à cela, elles ont la possibilité de comparer directement leur expérience à celles de leurs modèles.

L'étude a été conduite avec deux modalités différentes.

1. D'abord un échantillon représentatif a été choisi comprenant des femmes de pouvoir, dans la vie politique, économique et culturelle italiennes. Les personnes interviewées ont, pour la plupart, préféré rester anonymes, surtout les politiciennes. Parmi elles, certaines ont choisi de transmettre les informations requises à travers un porte-parole et d'autres, par écrit. Contrairement à cela, les femmes qui travaillent dans le secteur de la culture et des arts ainsi que les entrepreneures ont été les plus intéressées par la recherche et par la mission de défense de l'égalité des chances.

Lors de l'appréciation des réponses, il n'y a pas vraiment de différence d'idées et de valeurs entre les femmes dans le secteur public et celles dans le privé. Toutefois, une différence substantielle a été notée. En général, les entrepreneures et celles qui travaillent dans la sphère de la culture sont beaucoup plus confiantes dans le fait que leurs mêmes compétences puissent leur permettre de faire carrière. Au contraire, les politiciennes et les femmes qui assument une position publique (par exemple les professeures universitaires ou les fonctionnaires) souffrent de stéréotypes sexuels et peuvent avoir des difficultés par rapport à leurs homologues masculins. Cette différence démontre qu'il existe encore des difficultés évidentes pour combattre les attitudes misogynes habituelles.

Ensuite, un deuxième échantillon dont le parcours est similaire à celui des hommes et qui est applicable étant donné que le but final est de fournir un support pour toutes les femmes qui aspirent à une position privilégiée de travail, avec les mêmes opportunités que les hommes: Leur instruction/formation est bonne et au même niveau que pour les homologues masculins. Les succès sont importants mais pas uniques dans l'histoire italienne; la famille joue un rôle, mais il s'agit d'une famille «normale». En général, les femmes interviewées sont des personnes semblables à la majorité des Italiennes qui mènent une vie plus ou moins normale, avec un mari et des enfants. Elles sollicitent leurs parents ou des «baby-sitters» pour les aider, parce que les maris ne les remplacent jamais complètement dans les activités domestiques.

## LES RESULTATS DE L'ETUDE

### LES STÉRÉOTYPES

Toutes les femmes interrogées ont affirmé que “l’obstacle le plus dur à dépasser par les femmes qui veulent entrer dans la sphère politique est la présence de stéréotypes sur les femmes, dans les institutions, en évoquant les préjugés contre “la femme de pouvoir”, un fantôme qui fait peur”. À cet égard, elles affirment que “les stéréotypes disparaissent quand les femmes dévoilent leur autorité et leur autonomie, en parlant en leur nom et en se montrant telles qu’elles sont.»

### L'ÉCART GENRE

Dans les dernières années, l'écart Genre semble être inversé dans l'éducation puisque 37% des femmes ont une maîtrise par rapport à seulement 26% des hommes. Cependant, les femmes qui participent à la sphère politique, même si elles ont une éducation poussée, assument des charges moins prestigieuses. En outre, grâce au système des quotas et à l'introduction des femmes dans les listes électorales, et bien que l'opinion publique soit favorable à la participation des femmes à la vie politique et à la gestion des affaires publiques, au moment d'exprimer leur voix, les citoyens optent pour des hommes parce qu'ils semblent plus compétents et rassurants<sup>(1)</sup>.

Il convient de rappeler que l'augmentation du nombre de femmes au sein des conseils régionaux et municipaux, en comparaison avec le passé, est liée à la réforme constitutionnelle de 2003 concernant les mesures de type quota pour les élections et qui ont permis une accélération sensible de la présence des femmes qui est passée de 6% à 16% au début de la décennie 2000<sup>(2)</sup>. Il faut signaler aussi que l'augmentation du nombre de femmes dans la vie politique au niveau local est liée à la crise même des partis politiques que l'Italie a connue au début des années 90 avec l'opération «Mains Propres». C'est au Sud, où la mafia exerce une profonde influence, que le changement a été le plus sensible : le maire y est devenu le symbole d'une nouvelle culture politique et d'un leadership fort, à la place des réseaux mafieux. Ce phénomène a favorisé l'élection des femmes au poste de maire et dans l'exécutif car elles étaient perçues comme moins corrompues et moins compromises que les hommes dans leurs rapports aux partis politiques.

Les entrepreneures provoquent un dynamisme plus grand que les entrepreneurs, même si elles conservent une cote très basse. Il est étonnant de constater que les entrepreneures se trouvent surtout au Centre-Sud de l'Italie, notamment dans les régions du Molise, Basilicate, Abruzzes, Campanie. Quant aux rôles que les femmes jouent et leur place au sein des entreprises, il est à noter que plus de 20 % assument les charges de présidente dans le Conseil d'Administration, présidente du Consortium, conseillère adjointe, administratrice adjointe ou unique. Au contraire, quant aux positions moins élevées, 14% des femmes font fonctionner une entreprise en tant que directrices. Le constat est fait d'une prise progressive des responsabilités par «l'univers rose», soit presque 3% sur le total des personnes qui exercent ces fonctions. Cela, comme on verra dans l'étude, est lié à la diffusion de formes juridiques structurées comme le consortium ou la société des capitaux.

Après ce cadre général, la présence de femmes a été examinée dans les «chambres des boutons», c'est-à-dire, là où sont prises les décisions qui influenceront la vie économique. Donc, au-delà des entreprises «roses», on a aussi considéré les Associations des Catégories, telles que Confindustria (Confédération Générale des Industries italiennes), Confcommercio (Confédération Générale italienne du Commerce), Confcooperative (Confédération des Coopératives italiennes), CIA (Confédération Nationale des Agriculteurs).

1. *Donne e Politica*, ASDO, Assemblée pour le Développement et la Lutte contre l'Exclusion sociale, 2005 – 2008 <http://www.asdo-info.org>

2. Commission Européenne, DG Emploi-Affaires Sociales-Egalité des Changes, *Les femmes et les hommes dans la prise de décision. Analyse de la situation et des tendances*, 2007. P. 41.

## L'INTELLIGENCE ÉMOTIVE

Selon les statistiques, les femmes de pouvoir auraient des caractéristiques particulières par rapport aux hommes de pouvoir.

La présence des femmes dynamise le secteur des énergies renouvelables et des constructions-bio, au point que l'on parle d'un véritable «éco boom». La liaison femmes / emploi vert est liée, dit-on, à l'intelligence émotionnelle des femmes, à leur appel pour les emplois à impact zéro.

## LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

Les interviewées ont identifié les barrières suivantes dans l'accès au pouvoir:

- Le premier obstacle est l'expérience commune aux femmes qui recouvrent des postes à responsabilités, d'avoir à travailler plus longtemps que les hommes pour être reconnues et gagner du crédit.
- Être une minorité ou même la seule femme au sommet met les femmes dans une plus grande transparence et cela génère des attentes contradictoires et, malgré tout, très pointues par des collègues et des supérieurs. Cela suppose de s'adapter aux styles de leadership et du comportement conçu sur le modèle des cadres masculins.
- En plus, beaucoup de femmes leaders se sont retrouvées au cours de leur carrière, à faire face aux préjugés résultant de stéréotypes sur la féminité et sur sa prétendue incompatibilité avec la direction.
- Enfin, le calendrier et les horaires de travail des gestionnaires sont souvent calibrés sur des modèles de disponibilité totale, ne tenant pas compte de la nécessité d'une conciliation avec la famille et la vie personnelle.

Toutefois, les femmes interviewées ont toutes une vraie passion pour leur travail, soit dans l'entreprise familiale soit dans le secteur public, et elles sont sûres que la contribution féminine au leadership public et privé est la condition nécessaire pour sortir de la crise mondiale générale.

## L'ÉTAT DES LIEUX DANS LA DERNIÈRE ANNÉE

L'objectif de cette démarche de recherche a été inscrit en vue d'évaluer l'inégalité de sexe dans la représentation politique en Italie, surtout au niveau local, prenant aussi en compte les données en la matière concernant des autres pays européens. Il sera évident que la part respective de l'un et l'autre sexe dans les assemblées élues au suffrage universel direct et chargées d'administrer la commune (collectivité de base dans tous les pays de l'Union européenne) varie d'un pays l'autre : juste à titre d'exemple, les femmes représentent près de 42 % des élus locaux en Suède, mais seulement 12% en Grèce<sup>(3)</sup>.

L'analyse de la présence des femmes dans les organes exécutifs révèle des disparités nationales importantes. Entre la désignation de la première ministre en Finlande (1926) et la nomination de son homologue italienne (1976), s'écoule moins d'un demi-siècle.

Les données disponibles (voir les tableaux suivant) montrent que les femmes sont, en règle générale, moins nombreuses dans les exécutifs que dans les assemblées et que la répartition des fonctions exécutives obéit à un critère stéréotypé de la construction genre plutôt qu'à son principe d'égalité. C'est ainsi qu'elles occupent plus fréquemment des postes liés au social, à l'éducation et au culturel qu'aux finances et aux transports, La réflexion sur le thème de l'égalité est peu engagée<sup>(4)</sup> malgré, par exemple, des tentatives d'intégrer la dimension de genre dans d'autres domaines, comme les politiques d'urbanisme.

3. J. Heinen ; M. Lieber, *Genre et Gestion Local du Changement dans les Sept Pays de l'Union européenne. Rapport de Recherche, partie 1. CE DG Recherche, 2004. P.40-45*

4. *European Commission DG Employment, Social Affairs and Inclusion, EU Database on women & men in decision making : Politics - Regional assemblies 2010, <http://ec.europa.eu/social/main.jsp>*

## PRÉSENCE DES FEMMES DANS LES INSTANCES ÉLUES EN ITALIE:

TAB 1 : CONSEILS RÉGIONAUX

	PRÉSIDENT (CONSEILS RÉGIONAUX)	MEMBRES (CONSEILS RÉGIONAUX)			
		FEMMES (N)	HOMMES (N)	FEMMES (%)	HOMMES (%)
<b>Abruzzo</b>	H	5	40	11	89
<b>Basilicata</b>	H	0	30	0	100
<b>Bolzano (Provincia)</b>	H	9	26	26	74
<b>Calabria</b>	H	0	50	0	100
<b>Campanie</b>	H	14	47	23	77
<b>Émilie-Romagne</b>	H	10	40	20	80
<b>Friuli-Venezia Giulia</b>	H	8	52	13	87
<b>Lazio</b>	H	11	63	15	85
<b>Ligurie</b>	H	6	34	15	85
<b>Lombardie</b>	H	7	73	9	91
<b>Marche</b>	H	7	36	16	84
<b>Molise</b>	H	0	30	0	100
<b>Piémont</b>	H	11	49	18	82
<b>Puglia</b>	H	8	69	10	90
<b>Sardegna</b>	F	7	73	9	91
<b>Sicilia</b>	H	3	87	3	97
<b>Toscana</b>	H	10	45	18	82
<b>Trentino-Alto Adige</b>	H	12	58	17	83
<b>Trento (Provincia)</b>	H	4	31	11	89
<b>Umbria</b>	H	5	26	16	84
<b>Valle d'Aosta</b>	H	4	23	15	85
<b>Veneto</b>	H	4	56	7	93
<b>Toutes les régions</b>	1F 21H	145	1 038	12	88
<b>- = non applicable, = pas disponible</b>					
<b>Données rassemblées entre 28/07/2010-27/08/2010</b>					



TAB 2 : POUVOIR EXÉCUTIF RÉGIONAL

	PRÉSIDENT (POUVOIR EXÉCUTIF RÉGIONAL)	MEMBRES (POUVOIR EXÉCUTIF RÉGIONAL)			
		FEMMES (N)	HOMMES (N)	FEMMES (%)	HOMMES (%)
<b>Abruzzo</b>	H	2	9	18	82
<b>Basilicata</b>	H	4	3	57	43
<b>Bolzano (Provincia)</b>	H	2	9	18	82
<b>Calabria</b>	H	1	11	8	92
<b>Campanie</b>	H	1	12	8	92
<b>Émilie-Romagne</b>	H	5	9	36	64
<b>Friuli-Venezia Giulia</b>	H	3	8	27	73
<b>Lazio</b>	F	4	11	27	73
<b>Ligurie</b>	H	3	10	23	77
<b>Lombardie</b>	H	1	15	6	94
<b>Marche</b>	H	2	9	18	82
<b>Molise</b>	H	1	6	14	86
<b>Piémont</b>	H	5	8	38	62
<b>Puglia</b>	H	7	8	47	53
<b>Sardegna</b>	H	3	10	23	77
<b>Sicilia</b>	H	1	12	8	92
<b>Toscana</b>	H	5	6	45	55
<b>Trentino-Alto Adige</b>	H	2	3	40	60
<b>Trento (Provincia)</b>	H	2	7	22	78
<b>Umbria</b>	F	3	6	33	67
<b>Valle d'Aosta</b>	H	1	8	11	89
<b>Veneto</b>	H	2	11	15	85
<b>Toutes les régions</b>	2F 20H	60	191	24	76
<b>- = non applicable, = pas disponible</b>					
<b>Données rassemblées entre 28/07/2010-27/08/2010</b>					

Dans les élections régionales organisées dans treize des régions italiennes en 2009, le pourcentage de femmes membres des assemblées régionales a augmenté dans près de la moitié des régions (Campanie, Emilie-Romagne, Ligurie, Piémont, Pouilles, Ombrie). L'augmentation la plus marquée s'est produite en Campanie, où la proportion de femmes est passée de 3% à 25%. Les changements au sein des exécutifs régionaux sont encore plus positifs : le pourcentage de femmes a augmenté dans neuf régions avec une parité dans l'exécutif régional de trois régions italiennes (Basilicate, Pouilles et Toscane). L'amélioration est notoire en Basilicate, où l'exécutif précédent ne comprenait pas aucune femme, et en Toscane, où le pourcentage des femmes est passé de 7% à 50%. Toutefois, dans le Latium, la proportion des femmes dans l'exécutif régional a diminué de 29% à 15%, bien que cette région soit à présent dirigée par une femme, Mme R. Polverini.

Il convient de rappeler que l'augmentation des femmes au sein des conseils régionaux et dans les municipalités, par rapport au passé, est lié à la réforme constitutionnelle de 2003 concernant les mesures de type quota pour les élections, qui ont permis une accélération sensible de la présence de femmes en passant de 6% au 16% au début de la décennie 2000<sup>(5)</sup>.

5. Commission Européenne, DG Emploi-Affaires Sociales-Egalité des Changes, *Les femmes et les hommes dans la prise de décision. Analyse de la situation et des tendances*, 2007. P. 41.

Il faut aussi signaler que l'augmentation de femmes dans la vie politique au niveau local est lié à la crise même des parties politiques que l'Italie a connu au début des années '90 avec l'opération «Mains Propres». C'est au Sud où la mafia exerce une profonde influence, que le changement a été le plus sensible: le maire y est devenu le symbole d'une nouvelle culture politique et d'un leadership fort, à la place des réseaux mafieux. Ce phénomène a favorisé l'élection des femmes au poste de maire et dans l'exécutif car elles ont été perçues comme moins corrompues et moins compromises que les hommes dans leurs rapports aux partis politiques. Le phénomène reste toutefois marginal puisque les femmes ne représentent que 6 % des maires dans le pays et qu'elles restent proportionnellement plus nombreuses dans le nord et dans les petites villes que dans le sud et dans les grandes villes<sup>(6)</sup>.

## LES FEMMES DANS L'EXÉCUTIF ET DANS LA SOCIÉTÉ CIVILE

Au niveau national, en moyenne, les hommes sont trois fois plus nombreux que les femmes dans les conseils des ministres des gouvernements au sein de l'UE, 24% de femmes contre 76% d'hommes. Cependant, en Italie les femmes ministres ayant un portefeuille économique représentent moins de 10 %<sup>(7)</sup>.

En effet, ces institutions manquent de moyens et de légitimité. Ce qui conduit à penser que seule une forte volonté politique peut rendre ces structures efficaces. L'échelon national joue aussi un rôle de par les structures mises en place et les moyens accordés. Cependant, le jeu entre les structures des divers niveaux de décision peut s'avérer ambigu.

En considérant le nombre de femmes au pouvoir dans les autorités locales et les O.N.Gs. italiennes, de manière générale, la présence des femmes dans la prise de décision malgré son augmentation depuis les dernières années, reste pourtant, en-deçà de la moyenne européenne.

Selon l'opinion féminine de l'échantillon, les femmes peuvent arriver au pouvoir au niveau local plus facilement qu'au niveau national, où la réputation directe est moins facile à construire; c'est-à-dire que si la femme a la possibilité de montrer ses capacités, elle a plus de chance d'être élue<sup>(8)</sup>. En effet, l'opinion commune représente encore une barrière forte. Les femmes exercent une influence politique plus grande au niveau régional qu'au niveau national, avec une moyenne de 40% dans les conseils régionaux. Cependant, il existe une différence significative entre les pays, allant de 48% en Suède et en France à moins de 15% en Slovaquie, Hongrie et Italie où plus de 85% des représentants sont des hommes. Cependant, par rapport aux autres pays européens, l'Italie, comme la Grèce et le Portugal, confie souvent aux femmes des tâches liées aux rôles familiaux traditionnels: petite enfance, famille ou affaires sociales<sup>(9)</sup>.

Il existe des exceptions où la féminisation des instances électives va de pair avec une féminisation de l'administration, et surtout une transformation dans la répartition des domaines afin de briser les stéréotypes technique-compétences au masculin versus social-qualités féminines qui empêchent que le travail politique des femmes élues ne soit reconnu. La municipalité de Modène, en Italie, par exemple, a instauré un quota de 40 % de femmes dans la commission de l'urbanisme, précisément pour aller dans ce sens<sup>(10)</sup>.

Dans la plupart de cas, il apparaît clairement que les femmes sont un «second choix» et qu'on leur laisse systématiquement les domaines à connotation féminines, et de ce fait ils sont aussi considérés comme les moins prestigieux, ce qui constitue à la fois, la cause et l'effet.

Une des femmes interrogées affirme qu'il y a souvent un sentiment commun que pour certains domaines de compétences du pouvoir municipal les femmes sont plus indiquées que pour d'autres<sup>(11)</sup>. En ce qui concerne certains domaines, comme le social, la santé ou l'enseignement «Elles voient des choses que les hommes ne voient pas et vice versa ; c'est démontré scientifiquement. Et donc, c'est toujours bien qu'il y ait un élément féminin dans un collège».

6. J. Heinen & M. Lieber, *Genre et gestion locale du changement dans sept pays de l'Union européenne : Partie 1. Rapport Transversal, 2004* Partie 2. pp. 353-396.

7. Commission Européenne, *DG Emploi-Affaires Sociales-Egalité des Changes, Les femmes et les hommes. Ouvre cit. P. 4 - 7*

8. Commission européenne - *Les femmes et les hommes dans la prise de décision : Analyse de la situation et tendances - 2007* p4, p15 et pp. 22-23

9. European Commission, *Women and men in decision-making 2007: analysis of the situation and trends / EUR-OP, 2008, p 54.*

10. J. Heinen & M. Lieber, *Genre et gestion locale du changement dans sept pays de l'Union européenne : Partie 1. Rapport Transversal, 2004* pp. 381-384

11. G. Brunelli, A. Pugiotto & P. Veronesi (a cura di), *La parità dei sessi nella rappresentanza politica, Giappichelli 2008*

De plus, beaucoup de réponses lors des entretiens ont mis en évidence ; est que les femmes qui ont une ambition politique sont souvent mal perçues : «Généralement, les femmes qui s'occupent de politique copient les pratiques dominantes des hommes. Si une femme veut se faire accepter, elle doit leur ressembler. Puisqu'il y a une très forte sélection, le plus souvent elles les copient. Elles se concurrencent entre elles et ne parviennent pas à préserver une forme de solidarité».

On retrouve dans ce point de vue l'idée de l'incompatibilité entre appartenance au sexe féminin et pouvoir décisionnel. Une des femmes interrogées affirme, de plus, que les femmes imputent le nombre limité de femmes dans leurs rangs à l'attitude des femmes elles-mêmes: leur manque de volonté et d'agressivité les rendrait peu inclinées à faire carrière, alors que les hommes seraient instinctivement prêts à se battre. En Italie, certains soulignent que les femmes n'ont pas envie de lutter pour intégrer un monde dont les règles ont été établies par les hommes. Lorsqu'elles occupent des postes comme les finances, les travaux ou l'urbanisme, elles sont souvent décrites comme «masculinisées» : copies non conformes à celles des hommes, et sont souvent dénigrées. Les stéréotypes de sexe qui mettent en avant le désintéret des femmes pour le pouvoir, leur «douceur naturelle» en plus de l'idée de la femme italienne comme très maternelle et très attachée au niveau familial permettent donc de masquer les inégalités liées au genre et le plafond de verre qui en résulte <sup>(12)</sup>.

Malgré cela, il est des exemples où les compétences et la sensibilité féminine dans des domaines "masculins" ont été une véritable contribution au développement local: C'est le cas des certaines villes, comme Crémone, Fano et dans une certaine mesure Modène, où les femmes engagées au niveau politique ont refusé que l'on construise de nouveaux quartiers d'habitat en insistant sur la nécessité d'un aménagement approprié (crèches, espaces verts, magasins, centres sociaux) pour que la ville soit un véritable espace de vie. D'ailleurs, dans ce contexte, il est possible de noter qu'en Vénétie notamment, des projets novateurs ont vu le jour sur le thème de " la ville à la mesure des enfants, qui vise à prendre en compte l'existence de besoins différents selon les générations"<sup>(13)</sup>.

Au-delà des stéréotypes, les personnes interviewées ont fait part du «risque de ghettoïsation» que de telles mesures risquent d'impliquer en arguant que cela renforcerait l'image de la faible femme incapable de s'affirmer en politique sans le soutien de mesures spécifiques à son égard comme l'a clairement exprimé l'une d'entre elles: «Je suis contre tout cela, parce que je pense que les femmes doivent être traitées de la même manière que les hommes ; et je me sens extrêmement triste quand certaines choses s'adressent uniquement aux femmes. Comme si elles inspiraient pitié. Elles n'ont pas besoin de pitié; ce qui est fait pour les hommes doit l'être aussi pour les femmes et pour la population en général, et c'est tant mieux». Cette idée a visiblement le même écho parmi d'autres femmes concernées par l'enquête. Une maire de gauche affirme que: «L'égalité des chances est une définition qui à mon avis doit s'opposer à la réserve indienne. On a parfois été tenté de créer une réserve de ce type, dans laquelle on pourrait mettre les femmes, protégées et soignées"... Dans ce même pays, une ex-conseillère de la majorité déclare de son côté : «Moi, je suis trop fière pour accepter d'obtenir un résultat parce qu'on m'aurait mis dans une réserve indienne. C'est peut-être bien, parce que ça permettra à beaucoup de femmes d'entrer en politique. Pour les autres, peut-être, je veux bien, mais pas pour moi»

## LES ÉLECTIONS LOCALES DE 2010 DE MANIÈRE GÉNÉRALE ET LE PARADOXE ITALIEN.

Parmi les faits les plus marquants de 2009-2010, notamment dans le domaine politique de l'Europe méditerranéenne, il a été décidé de prendre comme exemple les élections locales en Italie. En premier lieu, avant d'examiner les résultats des élections locales de 2010, il convient de prendre en compte ce qu'on appelle le paradoxe italien. Le nombre des communes administrées par des femmes n'atteint pas le 10 %, avec 5% au Sud et 4% dans les villes les plus peuplées. Les femmes sont sous-représentées au niveau politique local. Une situation embarrassante par rapport aux autres partenaires européens . Cependant il y a des exceptions <sup>(14)</sup>.

12. M.C. Bombelli, "Tempo, organizzazioni e differenze di genere", in *Sviluppo e organizzazione*, n. 183 gennaio-febbraio 2001

13. O. cit. Voir note n° 4

14. Arcidonna, *Observatoire de Genre, Les Femmes dans les institutions régionales, les Provinces, les femmes dans 8100 communes italiennes*, <http://www.arcidonna.org/index.php>

C'est grâce au cadre institutionnel et politique qui a fortement évolué depuis les dernières années avec des changements touchant aussi bien la classe politique que les lois électorales au niveau national et local, qu'une nouvelle sélection du personnel politique et administratif a pu émerger. La société elle-même a beaucoup changé. Les femmes ne représentent plus seulement les affaires concernant la famille. Elles ont acquis indépendance et liberté, cependant, l'espace réservé à leur participation à la sphère décisionnelle reste exiguë. Comme l'indiquent les statistiques citées plus haut, la représentation féminine dans le politique au niveau local ne dépasse pas les 11% dans les conseils régionaux et seulement deux femmes sur vingt-et-un hommes, ont été élues président de région..

En fait, si la scène institutionnelle et politique change, elle reste imperméable aux changements qui concernent l'engagement des femmes dans la/le politique. C'est un véritable paradoxe d'autant plus que l'opinion publique se montre de plus en plus favorable à un engagement plus important des femmes dans les institutions locales. Les données disponibles mettent en évidence une participation limitée des femmes aussi bien au niveau local que national sans compter la condition de la femme dans le marché du travail en général<sup>(15)</sup>.

Dans 118.000 administrations locales italiennes, les femmes ne représentent que 18% du total. Elles sont notamment adjointes " assessorat" et conseillères. Ce qui représente en pourcentage presque 19,5% et 18,7%. Les femmes élues maires représentent moins de 10% de l'ensemble des maires élus.

TAB 3 :

PARTAGE DES CHARGES (VALEURS ABSOLUES)			
POSITION	HOMMES	FEMMES	TOTAL
<b>Basilicata</b>	7.154	847	8.001
<b>Bolzano (Provincia)</b>	4.953	885	5.838
<b>Calabria</b>	21.089	5.123	26.212
<b>Campanie</b>	63.645	14.663	78.308
<b>Émilie-Romagne</b>	96.841	21.518	118.359

Fonts: élaboration Cittalia - ANCI-Cittalia

TAB 4 :

PARTAGE DES CHARGES (VALEUR POURCENTAGE)			
POSITION	HOMMES	FEMMES	TOTAL
<b>Maire</b>	89,4%	10,6%	100,0%
<b>Adjoint Maire</b>	84,8%	15,2%	100,0%
<b>Adjoint</b>	80,5%	19,5%	100,0%
<b>Conseiller</b>	81,3%	18,7%	100,0%
<b>Total</b>	81,8%	18,2%	100,0%

Fonts: elaborazione Cittalia su dati Ministero dell'Interno e rilevazione ANCI-Cittalia

## LA DISTRIBUTION TERRITORIALE

Les femmes engagées politiquement au niveau local sont plus nombreuses dans les régions du Nord-Est et du Nord-Ouest où elles représentent presque un/cinquième du total des administrateurs locaux élus. De plus, il y a une haute représentation féminine parmi les maires dans les régions du Nord. Par contre, le pourcentage des femmes dans la sphère politique reste bas au Sud (11,6%). Les femmes élues maire dans ces régions sont moins de 5%. Il y a, sans doute, des désavantages géographiques, avec un impact sur l'absence des infrastructures et services au Sud, qui influencent la participation féminine à la vie politique ainsi que la participation des femmes au marché du travail en général <sup>(16)</sup>.

15. Forum sur les Femmes dans l'Administration Publique, <http://donnepa.forumpa.it/>

16. Forum Cittalia-ANCI, Association Nationale des Communes Italiens <http://www.cittalia.it/index.php>

TAB 5 :

PARTAGE GÉOGRAPHIQUE (VALEUR POURCENTAGE)		
RÉGION	HOMMES	FEMMES
NORD-EST	78,1%	21,9%
NORD-OUEST	78,6%	21,4%
CENTRE	80,9%	19,1%
SUD	88,4%	11,6%
ÎLES	84,7%	15,3%
<b>Total</b>	<b>81,8%</b>	<b>18,2%</b>

Fonts: élaboration Cittalia-ANCI-Cittalia

La participation des femmes aux administrations locales se concentre dans les villes moins peuplées. 90% des femmes déroule leur mandat dans des villes de 20.000 habitants; 4% dans les villes avec 250.000 habitants; 0,4 % dans les villes avec plus de 250.000 habitants, telles que Milan, Gênes et Naples.

## L'ÉDUCATION

Comme indiqué plus haut le taux des femmes instruites est plus élevé chez les femmes que les hommes pour ne citer que la maîtrise (37% de femmes et 26% des hommes) néanmoins elles continuent à n'avoir accès qu'à des charges moins prestigieuses. En outre, grâce au système des quotas et l'introduction des femmes dans les listes électorales et bien que l'opinion publique soit favorable à la participation des femmes à la vie politique et à la gestion des affaires publiques, au moment d'exprimer leur voix, les citoyens choisissent les hommes parce qu'ils leur semblent plus compétentes et rassurants<sup>(17)</sup>.

A la question "Pourquoi en Italie, malgré les déclarations d'intentions des parties politiques, les femmes doivent-elles peiner pour entrer et/ou avancer dans la sphère politique? Quels les facteurs qui font du Parlement et de la politique en général un club élitiste masculin?", toutes les femmes interrogées ont fait référence à l'obstructionnisme des hommes qui fait obstacle à la volonté de participation des femmes. Cette impression est très forte chez les femmes du Sud, en particulier, qui considèrent que c'est le seul facteur responsable du niveau bas de la représentation féminine dans la politique. D'autres dénoncent la difficulté de se battre contre l'exclusion historique des femmes dans la sphère publique.

Il a aussi été demandé aux femmes : "Quelles occasions avez-vous rencontrées et quels obstacles avez-vous dû surmonter pour "entrer" dans les institutions? Comment gardez-vous la place acquise? Quelles sont les difficultés de concilier les différents temps de la vie des femmes? Y-il-a-t-il une valeur ajoutée que les femmes apportent en participant à la vie publique?"

Parmi les réponses, on retrouve l'idée commune que la vie politique n'est pas seulement une gestion des affaires publiques mais une véritable mission pour laquelle elles sont prêtes à assumer plusieurs charges. Cependant elles ne sont pas disponibles pour des négociations vers le bas. La Sénatrice Poli Bortone souligne "la capacité des femmes de joindre décision, risques et co-participation." En même temps, elle définit "la participation des femmes à la politique et l'action de garder la place acquise comme une couronne avec des épines", en remarquant la difficulté de la conciliation et les obstacles qu'elles doivent surpasser pour avancer, surtout les stéréotypes.

Il convient de remarquer que d'une part, les femmes interrogées ont lié l'accès à la vie administrative à une opportunité donnée et non pas à un but poursuivi avec détermination individuelle. Elles le vivent un peu et le racontent «comme si le rôle administratif leur était tombé dessus en les accablant». Cependant, elles ont accueilli cette opportunité comme un défi avec lequel se mesurer. Mme Clara Sereni, Adjointe au Maire de Perugia, par exemple, décrit son entrée en politique comme "une chute de la Lune".

17. *Donne e Politica, ASDO, Assemblée pour le Développement et la Lutte contre l'Exclusion sociale, 2005 – 2008* <http://www.asdo-info.org>

D'autre part, il est clair que malgré cela, ces cas sont des exceptions. Elles ont affirmé que “ quand une femme a accès à la vie politique, elle commence une dure compétition, en mettant de côté, mérite et prévoyance”. Les femmes interrogées évoquent aussi des facteurs lesquels, selon elles, ont facilité l'accès dans la sphère politique, notamment l'instruction, les ressources, en particulier économiques, l'adhésion à des réseaux sociaux de soutien, telles que les relations familiales.... D'autres facteurs ont été rapportés comme relevant du gouvernement, en charge au moment de l'accès à cette position, tels que les critères de sélection des partis ou les lois électorales. Par exemple, l'arène politique locale où l'accès est réglé par les élections compte un nombre des femmes minimum par rapport aux arènes politiques où l'entrée est réglée par nomination. Les femmes interrogées ont constaté que l'appréciation de l'opinion publique remarquée au cours des campagnes électorales change au moment du vote de préférence.

Comme indiqué précédemment, toutes les femmes interrogées ont affirmé que “l'obstacle le plus dur à surmonter par les femmes qui veulent entrer dans la sphère politique est la présence des stéréotypes sur les femmes dans les institutions, en évoquant des préjugés contre “le femme de pouvoir”, un fantôme qui fait peur”. À cet égard, les femmes interrogées affirment que “ les stéréotypes s'annulent quand les femmes montrent leur autorité et autonomie, en parlant avec leur voix et en se montrant telles qui elles sont. Un rôle clé est joué par le pas collectif féminin” qui a marqué le début de ce siècle”

## LES ÉLECTIONS LOCALES EN 2010.

La présence féminine au sommet des administrations publiques a diminué par rapport à 2008. Il reste une différence entre le Nord et le Sud du pays, même s'il y a des exceptions comme par exemple, la ville de Palermo (Sicile), 13ème, et la ville de Treviso (Vénétie) 103ème dans la liste des chefs-lieux de communes. En 2010, les femmes au sommet politique du chef-lieu de la commune sont en moyenne à 18,75% par rapport au 19,68% en 2008. La situation est la même pour ce qui est des conseillers régionaux.

Quant à la présence féminine, le Latium est en première position, qui a élu dans les élections locales 2010 un gouverneur femme, Mme R. Polverini avec 33,73%. De femmes dans les organes politiques suivi par la Ligurie (33,58%), le Piémont, l'Émilie-Romagne et le Val d'Aoste. Deux régions du Sud, le Molise et la Basilicate, sont en dernières positions. Pour ce qui concerne les Provinces, la présence des femmes est à 18,31% avec dix-huit femmes présidant les conseils provinciaux notamment dans des provinces du Nord telles que Trieste, Pistoia et Reggio Emilia<sup>(18)</sup>.

Quant au niveau local plus proche des citoyens, dans les dernières deux années les femmes qui recouvrent le mandat de maire ont diminué. Encore une fois une des villes les plus virtuoses se trouve au Nord (Forlì)<sup>(19)</sup>.

Même si un changement s'opère, les femmes dans les autorités locales sont une «catégorie» insuffisamment représentée en Italie, que ce soit dans l'absolu ou par rapport aux autres pays européens. Dans la majorité des cas considérés dans l'enquête, les femmes avec du pouvoir au niveau local ont suivi un parcours «atypique», différent des autres femmes. Elles viennent de familles militantes politiquement et/ou actives dans la vie sociale locale. Ce sont bien leurs familles qui leur ont donné une formation qui leur a permis de devenir «leader». Ce n'est ni grâce à l'Etat ni grâce à l'école qu'elles y sont parvenues.

Pour mieux comprendre ce cadre, il convient de prendre en considération deux femmes leaders au niveau local en Italie, qui représentent un point de référence pour les femmes interrogées.

## DEUX FEMMES LEADERS DANS LES AUTORITÉS LOCALES EN ITALIE

Le 10 février 2010, l'italienne Mme Mercedes Bresso a été la première femme élue présidente du Comité des régions (CdR). Elle était aussi Présidente de la région italienne Piedmont depuis 2005. Après ses études en économie (doctorat), elle a fait une carrière politique au niveau régional mais aussi au niveau du parlement européen dont elle a été membre (2004-2005).

18. Arcidonna, Observatoire de Genre, Les Femmes dans les institutions régionales, les Provinces, les femmes dans 8100 communes italiennes, <http://www.arcidonna.org/index.php>

19. Enquête de l'Observatoire sur les Femmes dans l'AP 2010 : <http://www.futuroalfemminile.it>

Une autre femme, Mme Renata Polverini, a été élue présidente d'une région italienne, le Latium, dans les élections régionales de mars 2010, en. Comme elle-même l'explique, elle vient d'une famille politiquement active. Orpheline de père, elle a suivi sa mère dans les syndicats, où elle a, plus tard, fait carrière.

## LES DEUX MAIRESSES À NAPLES ET MILAN

Letizia Bricchetto Arnaboldi Moratti est la mairesse de Milan depuis des années. Sa biographie confirme la règle: elle vient d'une famille qui a réussi dans le monde de l'entreprise, où elle-même a fait carrière avant de devenir mairesse.

De la même façon, la mairesse de Naples, Rosa Jervolino Russo, est la fille d'un ministre et d'une parlementaire, dont elle a suivi le parcours politique.

Même s'il y a des femmes du pouvoir dont la famille n'a eu pas un rôle décisif (par exemple, la Vice-présidente du Senat italien Emma Bonino), dans la plupart des cas les femmes du pouvoir viennent d'une famille du pouvoir (économique, culturelle ou politique).

Toutefois, s'il y a eu une augmentation de la représentation féminine dans la prise de décision depuis quelques années, c'est bien grâce à l'Etat et à son travail afin de modifier la mentalité des gens<sup>(20)</sup>.

## LE CADRE JURIDIQUE SUR L'ÉGALITÉ GENRE EN ITALIE: DU NIVEAU INTERNATIONAL ET NATIONAL AU NIVEAU LOCAL

### REPRÉSENTATIVITÉ FÉMININE AUX URNES

Alors que les femmes ont pu se rendre aux urnes dès 1906 et participer à tous les scrutins dès 1917 en Finlande, il faudra attendre 1945 pour que l'Italie reconnaisse le droit de vote et d'éligibilité aux femmes, mis en exergue par l'opinion des interrogées que les femmes italiennes doivent faire face à des préjugés historiques jusqu'à présent. Elles rappellent pourtant qu'en 1947 l'Assemblée Constituante a adopté le texte de la Constitution italienne qui prévoyait dans son article. 51, modifié par une loi constitutionnelle n°1 du 30 mai 2003, que «Tous les citoyens de l'un ou de l'autre sexe peuvent accéder aux emplois publics et aux charges électives dans des conditions d'égalité selon les règles fixées par la loi. À cette fin, la République favorise l'égalité des chances entre les femmes et les hommes par des mesures appropriées. Pour l'admission aux emplois publics et aux charges électives, la loi peut assimiler aux citoyens les Italiens n'appartenant pas à la République. Quiconque est appelé à des fonctions publiques électives a le droit de disposer du temps nécessaire à leur exercice et de conserver son emploi».

### ACCÈS AUX CANDIDATURES POUR LES ÉLECTIONS

La Constitution Républicaine prévoit plusieurs dispositions sur la parité des sexes en général et en matière d'accès aux charges électives, en anticipant les instruments juridiques internationaux comme c'est le cas par exemple de la Convention sur les droits politiques des femmes, adoptée à New York en 1953 et ratifiée par l'Italie en 1967 ou encore la CEDEF/CEDAW (Convention sur l'Élimination de toutes les Formes de Discrimination à l'Égard des Femmes), adoptée à New York en 1979 et ratifiée par le Gouvernement italien en 1985. Ces conventions internationales prévoient le droit de vote et le droit d'éligibilité des femmes en totale parité avec les hommes.

Il convient aussi d'évoquer la Charte des Droits Fondamentaux de l'Union Européenne, partie intégrante du Traité de Lisbonne, et donc avec valeur juridique contraignante. Son art. 23 règle l'égalité entre hommes et femmes, en affirmant qu'elle l'égalité doit être assurée dans tous les domaines, y-compris en matière d'emploi, et de rémunération. Le principe de l'égalité n'empêche pas le maintien ou l'adoption de mesures prévoyant des avantages spécifiques en faveur du sexe sous-représenté.

### LA LÉGISLATION EN LA MATIÈRE AU NIVEAU LOCAL

Quant au niveau local, il convient de rappeler à la fin de la démarche de recherche, que la loi constitutionnelle n° 3 du 18 octobre 2001, modifiant le titre V de la seconde partie de la Constitution- Les régions, les provinces, les communes- a disposé que les régions doivent promouvoir des lois pour garantir la parité entre les femmes et les hommes aux charges électifs. L'article 117, modifié par la loi de révision n° 3/2001, prévoit que Les lois régionales enlèvent tout obstacle empêchant une complète égalité des chances entre les hommes et les femmes dans la vie sociale, culturelle et économique et encouragent la parité entre les femmes et les hommes dans l'accès aux charges électives.

De plus, le même article 117 dispose que le pouvoir législatif est exercé par l'État et les Régions dans le respect de la Constitution, toutefois des contraintes découlant de la réglementation communautaire et des obligations internationales, ont aussi été brièvement évoquées. En tenant en compte de ces dispositions un certain nombre de régions on introduit des quotas réservés dans des listes bloquées.

Dans ce contexte, l'une des interviewées, Mme Polverini, a précisé que «la loi régionale du Latium,... prévoit que la liste électorale régionale, «le listino» doit compter le même nombre des candidats et des candidates, autrement elle est considérée comme caduc».



La région de la Toscane a adopté une loi similaire en disposant que les listes électorales ne doivent pas compter plus de deux/tiers des candidats du même genre<sup>(21)</sup>. De même, la région Sicilienne a adopté la loi n°7 du 3 juin 2005 qui prévoit un nombre égal de femmes et d'hommes.

Les statuts des régions prévoient des dispositions en matière d'opportunités égales pour les élections des député(e)s à l'Assemblée Régionale et cela comprend aussi les statuts des Régions avec autonomie spéciale, modifiés par la loi constitutionnelle n°2/2001 qui stipulent des dispositions sur l'accès des femmes aux consultations électorales<sup>(22)</sup>. On assiste, donc, à nombreuses actions et lois pour rééquilibrer la représentation Genre dans la sphère politique et dans le processus décisionnel. Dans le même esprit, il faut rappeler aussi la loi n°90 du 8 avril 2008 en matière des élections au Parlement européen.

La politique publique a un rôle fondamental pour promouvoir l'égalité des chances entre femmes et hommes. En 2001, le Gouvernement italien a signé un plan national pour promouvoir les femmes leaders, en accord avec les directives européennes. Ce plan a pointé l'importance de l'intégration Genre/Gender Mainstreaming, c'est-à-dire celui d'avoir une perspective genre dans chaque décision. Dans le droit italien, il y a des lois anti-discrimination sexuelle dans le travail. Par exemple, les employeurs, dans le secteur public, doivent justifier s'ils/elles choisissent un homme à la place d'une femme à partir du moment où ils ont postulé tous les deux, avec les mêmes qualifications, pour le même travail. Cependant, c'est une loi peu efficace, parce que la discrimination est souvent plus subtile. Parmi les femmes qui ont été interviewées, la majorité d'entre elles a remarqué qu'il est très rare que deux C.Vs. soient exactement identiques. Dès lors, les employeurs ne peuvent pas être tout à fait objectifs. En plus, les femmes ont insisté sur le fait que la discrimination continue même si les femmes sont déjà engagées, en termes de salaire, d'opportunité de faire carrière, de congé maternel, etc<sup>(23)</sup>. D'autre part, selon l'enquête menée, la politique des quotas, c'est-à-dire, la décision d'engager selon la loi un nombre fixe minimum de femmes, comme l'ont fait remarquer certaines des femmes leaders interviewées, est même nuisible : «Les quotas roses sont une stratégie empruntée aux races animales en voie d'extinction, comme si nous, les femmes, nous n'étions pas compétitives en termes de titres et de capacités! C'est l'opinion commune qui n'avance guère, ce sont les barrières des stéréotypes! Pas nous».

## ÉGALITÉ DES CHANCES EN GÉNÉRAL

En Italie, il existe des structures qui ne se contentent pas de seulement promouvoir l'accès direct des femmes aux sièges de pouvoir – sièges qui sont traditionnellement masculins – mais défendent aussi l'égalité des chances de manière générale. Depuis 1996, l'Italie a institué le Ministère de l'égalité des chances qui étudie les questions les plus sensibles qui concernent les discriminations traditionnelles contre les femmes comme l'enfance, l'immigration, l'adoption. Depuis 1997, le Ministère de l'égalité des chances a aussi mis sur pied un département d'égalité des chances, un organe administratif qui soutient le Ministère. En outre, il y a des organes publics spécifiques, comme la Commission nationale pour l'application des principes d'égalité des chances depuis 1991, l'observatoire pour les femmes entrepreneures, des commissions pour l'égalité des chances dans les administrations publiques et, enfin, les conseiller(e)s municipaux et régionaux qui travaillent spécifiquement au niveau local. Actuellement, la Commission Affaires Constitutionnelles du Sénat Italien examine un Projet de loi, d'initiative populaire, présenté en 2008, pour instaurer une Démocratie paritaire dans les assemblées électives, qui prévoit que les candidatures soient un nombre paritaire des hommes et des femmes, dans toutes les compétitions électorales<sup>(24)</sup>.

Les interviewées retiennent que la consolidation des acquis actuels reste le centre d'intérêt des femmes engagées dans la sphère politique. Concernant les facteurs qui peuvent consolider l'acquis législatif en matière de parité genre pour l'accès de femmes aux affaires publique et aux charges électives, leurs réponses peuvent être synthétisées comme suit:

21. Kila, Observatoire de la Région Piémont, Point de vue des femmes, Lois sur la représentativité des femmes dans la vie politique, <http://www.kila.it/rappresentanza-e-politica.html>
22. En matière on rappelle : La loi n° 2 du 5 Mar 2003 de la province autonome de Trento; la loi n° 13 du 31 Mar 2005 de la province de Reggio-Emile. Loi n°1 du 11 Novembre 2004 de la Région du Latium.
23. E. Catelani, La legislazione elettorale regionale con riferimento al principio delle pari opportunità, in P. Caretti (a cura di), Osservatorio sulle fonti 2006, Giappichelli
24. Site internet du Sénat italien, activité législative <http://www.senato.it/leg/16/BGT/Schede/Ddliter/29623.htm>

- **Leadership féminin:** la capacité de la femme à exercer un pouvoir de décision, à accompagner, à organiser, à diriger, à représenter, à défendre les intérêts d'autres personnes, groupes de personnes ou organisations. De par les rôles qui lui sont attribués par la société, les femmes portent un intérêt spécifique aux services de base. Par conséquent, cibler les femmes élues et leaders serait une stratégie pertinente pour assurer un impact sur les secteurs sociaux .
- **Intégration genre:** elle a pour but l'institutionnalisation des principes d'équité, d'égalité entre hommes et femmes dans les politiques, stratégies et programmes et donc dans tous les cadres logiques et de les méthodologies d'opérationnalisation et à tous les niveaux. La réalisation de la justice genre passe par la création d'un environnement favorable qui repose sur trois piliers interdépendants, à savoir<sup>(25)</sup>:

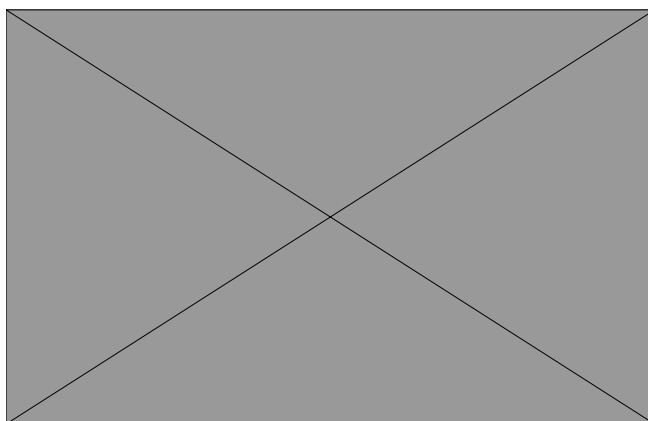
→ La promotion des cadres légaux reconnaissant les droits politiques, économiques et humains des femmes. La promotion d'un leadership féminin habilitant les femmes à revendiquer leurs droits politiques, économiques et humains et à participer à la prise de décision et,

→ La promotion du respect systématique et de la jouissance des droits humains des femmes et des hommes sans distinction et exclusion sociale, dans tous les politiques, programmes et systèmes de développement et dans le travail avec les organisations partenaires.

Sans la reconnaissance des droits des femmes, leur habilitation pour en jouir, l'institutionnalisation du genre ne serait qu'une utopie. Ainsi, renforcer les capacités en genre des agents de changement que sont les femmes dans la vie publique est l'une des conditions nécessaires pour relever les défis que pose la promotion de l'égalité genre et des droits des femmes :

- **Loi sur le quota:** la candidature des femmes est d'abord favorisée (soutenue) par les lois et règlements en vigueur notamment le code électoral et la loi sur le quota.
- Les élections locales offrent des opportunités aux femmes de mieux participer aux activités politiques<sup>(26)</sup>.

#### GRAPHIQUE N°1 :



Il en ressort qu'il faut en passer par les quotas pour faire évoluer la faible participation des femmes dans la vie publique.

Dans certains pays scandinaves, les conseils d'administration ne peuvent se tenir sans un nombre minimal de femmes faute de quoi le conseil ne peut avoir lieu<sup>(27)</sup>. Leur participation dans la sphère politique est liée à la conviction que "plus il y aura de femmes en politique, plus la politique changera... et par conséquent la société changera. Les lois ne font souvent qu'avaliser un mouvement sociétal déjà en marche. Les lois sont en aval et non en amont de la vie sociétale même si l'on peut effectivement imposer les choses par la loi. Les femmes en politiques sont moins dans la recherche du pouvoir mais davantage dans la construction d'un projet. Travaillant aisément en équipe, elles parviennent plus facilement à mener un projet à bien, au-delà des clivages politiques".

25. M. G. Catemario, P. Conti, *Donne e leadership : per lo sviluppo di una cultura organizzativa delle amministrazioni pubbliche in ottica di genere*, Rubettino 2003

26. M. D'Amico, *Il legislatore reintroduce le «quote rosa», 2008 in Studium iuris*, 4.

27. P.L. Petrillo, *Democrazia paritaria, «quote rosa» e nuovi statuti regionali*, il Mulino, p.539

Loin d'être pessimistes, elles estiment toutefois qu'il reste un travail important à réaliser, y compris dans les sphères non-politiques. Une partie des femmes interrogées a estimé que les lois sur la parité sont des moyens concrets pour débloquer la situation en Italie, qui est en retard par rapport à ses voisins européens<sup>(28)</sup>. La mobilisation pour la parité et les lois a stimulé la féminisation de la sphère politique. D'autres pays avaient eu recours plus tôt que cela à d'autres moyens, avec notamment une pression interne dans les partis politiques.

**Les femmes retiennent que la loi a tout de même bousculé les partis politiques**, cependant, malgré cela la parité est loin d'être atteinte. Le mécanisme s'est enclenché et L'obligation de féminiser s'institutionnalise même s'il existe encore des barrières objectives. a la question de savoir s'il y avait une possibilité pour que ces barrières pouvaient encore tomber? Les femmes constatent que la barrière juridique est tombée mais que même si la loi est une chose acquise, les pratiques et comportements bougent lentement.

L'idée que les femmes ne sont pas «légitimes et compétentes» commencent à diminuer. Certaines femmes politiques ont maintenant légitimé leur place et le discours de l'incompétence ne tient plus. De plus, les nouvelles générations semblent plus ouvertes à voir des femmes dans les très hauts postes. C'est une révolution de ce point de vue. Le problème le plus important vient des habitudes du monde politique. Les «sortants», principalement masculins, ont du mal à laisser leur place pour ne pas dire refusent de laisser leur place ce qui a pour conséquence le cumul des mandats qui est une barrière très forte face à la parité. C'est un mal italien, qui reste limité dans les autres pays : limiter ce cumul est une composante importante du débat sur la parité.

Les lois pour la parité Genre ont modifié aussi l'approche médiatique et sémantique, même s'il reste encore beaucoup de travail à ce niveau-là. Par exemple, il y a 15 ans, les femmes refusaient de féminiser leurs titres. Elles se disaient «directeur de banque» et non «directrice». Il est intéressant de noter que plus les échelons étaient élevés dans la hiérarchie, plus cela signifiait accès à un titre masculin. La féminisation des titres comme des professions signifiait dévalorisation.

Aujourd'hui, grâce à la loi, la féminisation du titre est plus aisée. Les femmes interrogées pensent que cela a du sens car cela installe la légitimité des femmes à être là et à ne pas se cacher derrière un paravent masculin. Dans les entretiens, cependant, les femmes interviewées ont remarqué qu'il **existe-toujours des réticences au principe de parité**. «On a vu apparaître des formes de dépendance des femmes politiques vis-à-vis des hommes. Déjà, on a privilégié des femmes peu expérimentées. On évitait de recruter des militantes actives et pouvant tenir tête aux responsables masculins. Il y a une forme de loyauté forcée pour ces femmes. On a une série de jeunes ministres mais qui ont une dépendance forte au Premier Ministre et surtout au Président au niveau local. Cette forme de dépendance est moins marquée chez les hommes. Cet effet de dépendance est une combinaison du processus de parité articulé sur la démocratie présidentielle. Par ailleurs, une des craintes majeures a été balayée : celle du fantasme d'une assemblée bisexuée».

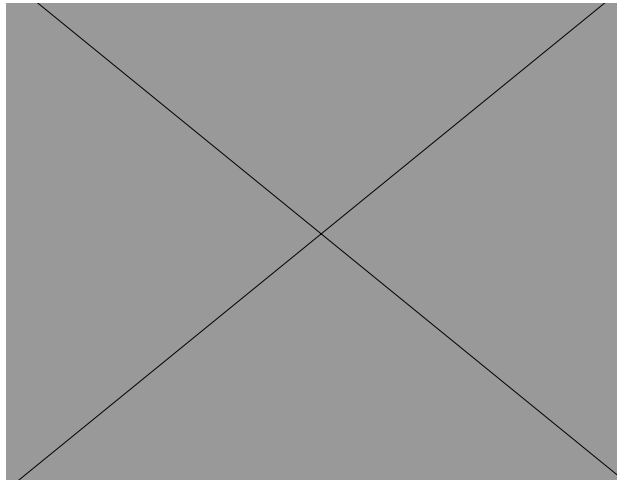
Concernant «**la situation pour la parité vue au -delà de la sphère politique**» les femmes interrogées affirment que la loi a obligé à réfléchir à la parité ailleurs qu'en politique. Il y a une féminisation dans tous les lieux de prise décision. On a plus de directrices de banque, plus de présidentes d'université. Dans le monde de l'entreprise, des réflexions sont apparues pour faire apparaître plus de mixité, et notamment dans les conseils d'administration. La «culture de la parité» s'est répandue, grâce au législateur. Dans le fonctionnement de nos sociétés, on voit des choses évoluer même si cela reste modeste. Il ne faut pas oublier que le profil du pauvre aujourd'hui est la caissière de supermarché. Les conditions les plus fragiles sont occupées par des femmes: le temps partiel est souvent féminin. On voit aussi actuellement des régressions dans la façon dont les femmes sont traitées : explosion des réseaux de prostitution et de traite qui sont des formes d'esclavage. Il y a aussi des formes de violence assez banalisées dans les collèges et lycées. Même s'il ne faut pas généraliser. Cette violence verbale et physique est d'ailleurs surprenante. Mais il y a aussi des progrès».

28. European Commission DG Employment, Social Affairs and Inclusion, EU Database on women & men in decision making : Politics - Regional assemblies 2010, <http://ec.europa.eu/social/main.jsp>

**Comment alors passer à une étape supérieure?** “Il faut continuer à passer par la loi. Renforçons à la place les acquis de la loi, par des nouveaux dispositifs. On peut trouver des nouvelles contraintes juridiques je pense, là où les contraintes sont légères. Il faut également plus de femmes dans les partis politiques. Il faut s’attaquer au cumul des mandats. Il faut également instaurer l’habitude de la mixité partout en masculinisant des milieux féminins. Cela me paraît important. Il faut que les femmes «arrivent à» mais aussi que les hommes «viennent dans». Le chantier de la parité n’est pas terminé”.

Encore une fois, pour ce qui est de la formation du leadership, la différence se fait par la promotion de la parité Genre (graphique n°2).

GRAPHIQUE N°2 :



Il a été demandé aux femmes interviewées comment faire développer d’une part et augmenter d’autre part le leadership féminin ? Pour elles, «c’est la famille d’origine à faire la différence! Cependant, il faut apprendre que la femme n’est pas seulement une «mater familia» mais une personne avec de grandes potentialités qui peut utiliser son intelligence comme les hommes»

## LES FEMMES DANS LA VIE ECONOMIQUE: LA PRESENCE ROSE AU SOMMET

### CADRE GÉNÉRAL

#### LES FEMMES: PETITS EMPLOIS VERTS

Les femmes entrepreneures ont enregistré un dynamisme beaucoup plus important que les autres entrepreneurs, même si leur côte reste très basse. Il était étonnant que la plupart d'entre elles se trouvaient surtout au Centre-Sud d'Italie, notamment dans les régions du Molise, Basilicate, Abruzzes, Campanie. Au niveau provincial, les femmes entrepreneures sont concentrées autour des villes de Prato, Crotona, Avellino, Campobasso, Potenza, Chieti, Mantova, Ragusa<sup>(29)</sup>. Les augmentations les plus significatives ont eu lieu au Latium, Campanie, Sardaigne, Calabrie, Sicile. La seule région du nord où a été constatée une incrémentation importante était la Lombardie.

Le paysage du monde des affaires s'est modifié au cours des dernières décennies. La majorité des entreprises conduites par des femmes (1.168.311) est née dans les années '80 ; plus de 430.000 dans la décennie 1990-1999. Les femmes reprennent plus souvent que les hommes des entreprises déjà existantes et créent davantage d'entreprises individuelles que de sociétés. Il s'agit le plus souvent de petites ou très petites entreprises (PMI). Les femmes mobilisent en général peu de capitaux initiaux pour démarrer leur activité quant à la forme sociétaire des entreprises qu'elles créent et/ou dirigent, elle consiste en majorité en des coopératives et consortiums. Les «entreprises roses» représentent 24% du total et plus de 4 / 5 ne sont composées que par des femmes ; le nombre d'entreprises à participation mixte est de 57.000, soit 5% du total des entreprises féminines<sup>(30)</sup>.

Les femmes cheffes d'entreprises sont surtout présentes dans les services, le commerce et les hôtels-café-restaurants, l'agriculture et la vente, bien que cela soit en train de changer puisque le nombre de femmes possédant des petites et moyennes entreprises dans les domaines de la technologie et de la fabrication augmentent.

La présence des femmes est en train d'accroître aussi dans le secteur des énergies renouvelables et des constructions-bio, au point qu'on parle d'un véritable «eco-boom». La liaison femmes-emplois verts est liée, on dit, à l'intelligence émotionnelle des femmes, leur tendance pour les emplois à impact zéro. L'occupation féminine dans les secteurs verts a augmenté de 12%, la situation est la même pour ce qui concerne la montée des femmes aux plus hauts niveaux soit: 57,8% de femmes pour 35,3% d'hommes employés dans le secteur<sup>(31)</sup>. Malgré cela, la parité Genre reste encore «un match à jouer». Giulia Rossi, chercheuse à la Fondation ADAPT «Marco Biagi» de Régie-Emile, dans sa contribution au projet «Wires (Women Renewable Energy Sector), affirme que les employées qui accomplissent des tâches techniques représentent seulement 6 % encore une fois, pour des causes culturelles et à cause des stéréotypes. Pourtant, depuis les dernières années, grâce au progrès technologique, les tâches considérées plus difficiles pour les femmes, parce qu'ils demandaient une force physique, ont diminué.

En chiffres absolus, les femmes entrepreneures ont augmenté dans les «services aux entreprises» alors que leur nombre a diminué dans l'agriculture. Cependant, le commerce apparaît sans contexte le domaine le plus attractif. Un quart des femmes projettent de s'y investir. Il s'agit le plus souvent de commerce en boutique. Les activités relevant de la prestation de services, aux particuliers comme aux entreprises, sont également fortement représentées.

En outre, pour ce qui concerne le profil des femmes entrepreneures ou autres en situation de précarité devant l'emploi, la création d'une petite entreprise ou de son propre emploi représente, pour bon nombre d'entre elles, une alternative à leurs difficultés d'insertion dans le salariat. Une large majorité des créatrices ont entre 30 et 50 ans. Les femmes âgées de plus de 50 ans sont relativement peu nombreuses. Les jeunes de moins

29. Unonion-Camere, *Chambres de Commerce Italiennes, Les petites entreprises roses souffrent plus que celles des hommes mais elles tiennent à l'impact de la crise, 2010*

30. Unonion-Camere, *Chambres de Commerce Italiennes, Impresa in genere 2007-2003: primi dati dell'imprenditoria femminile, 2009*

31. Données recueillies par le Comité pour les Femmes Entrepreneures : <http://www.if-imprenditoriafemminile.it/>

de 30 ans représentent, elles, une partie significative. Une large majorité des créatrices sont des immigrées. Les plus nombreuses sont les entrepreneures chinoises soit plus de 11000, suivies par les marocaines, 3438, et les roumaines, 3438. Parmi les communautés émergentes, on constate une incrémentation des femmes créatrices d'entreprises d'origine albanaise. La contribution des entrepreneures immigrées a été fondamentale pour mieux survivre à la dernière crise économique. Selon le rapport d'Union-Camere, l'Union des Chambres de catégorie, la crise n'a pas sauvé les femmes entrepreneurs et pourtant, en 2009 comme l'année précédente, les activités où elles sont «capitaines» se tiennent mieux que les hommes bien qu'elles aient terminé l'année avec un signe négatif, pour les entreprises individuelles dirigées par des femmes dans le budget 2009 soit -1,2% (ou 10.130 unités de moins), comparativement à -1,6% enregistrée par leurs collègues masculins. Pour soutenir les meilleures sociétés de portefeuille, des femmes ont contribué de manière significative aux activités menées par les femmes migrantes en provenance de pays non membres de l'UE, dont le solde a été positif pour un peu plus de 3 000 unités (6,4% de plus que 2008)<sup>(32)</sup>.

Quant aux rôles que les femmes jouent au sein des entreprises, plus du 20 % occupent les positions de présidente du Conseil d'Administration, présidente du Consortium, conseillère adjointe, «administratrice» ou «administratrice adjointe». À un niveau moins élevé, 14% de femmes font fonctionner une entreprise en tant que directeur. Une prise progressive des responsabilités par l'univers rose a été constatée avec presque 3% sur le total des personnes qui exercent ces fonctions. Cela, comme on le verra après, est lié à la diffusion de formes juridiques structurées comme le consortium ou la société des capitaux.

## TAB. 7 – ENTREPRISES DES FEMMES – FORME JURIDIQUE

Au 31 décembre 2009, solde et variations des % par rapport au 2008

	2009	2008	SOLDE	VARIATIONS EN %
<b>Société des personnes</b>	323.151	323.862	-711	-0,2%
Entreprises individuelles	862.894	873.024	-10.130	-1,2%
Coopératives	28.089	27.223	866	3,2%
Consortium	1.057	993	64	6,4%
Autres Formes	3.955	3.582	373	10,4%

Fonte: Osservatorio dell'imprenditoria femminile, Unioncamere-Info Camere

## LE TERRITOIRE

Toutes les régions ont enregistré des soldes (et donc des taux de croissance). Au niveau provincial, cependant, l'esprit d'entreprise rose a été effectif dans une province sur cinq dont on peut noter parmi les meilleurs scores Prato (+5,2%), Crotone (+1,6), Cremona (+1,2) et Raguse, Monza et Brianza, Rovigo (qui ont toutes terminé l'année avec un +0,9%).

En termes relatifs, les taux des femmes sont plus élevés en Toscane et en Ombrie (-0,1% de réduction, avec une baisse des hommes, qui a été, respectivement, 0,8 et 1, 2%) suivies par les régions du Trentin-Haut-Adige (-0,4% contre -1,6), le Piémont où la performance des deux sexes a été la même: -0,5% et de la Vénétie, où l'écart entre les femmes et les hommes a la plus grande en valeur absolue soit 1,3 points de pourcentage: -0,6 à -1,9 pour les femmes occupant contre les hommes).

En revanche, les plus touchées par les difficultés de la crise, ont été les entrepreneures de Val d'Aoste (-4,8%), en Sicile (-2,9), Friuli Vénétie Giulia (-2,5), Pouilles (-2,4) et du Molise (-2,3). Les femmes ont montré des performances moins brillantes que leurs collègues entrepreneurs uniquement dans cinq régions: la Vallée d'Aoste (-4,8% vs -1,2, 3,6 points de pourcentage de différence), le Frioul-Vénétie-Julienne (V -2,5 -1,9), Molise (-2,3 v -1,8), Ligurie (-1,2 v -0,3), Lazio (-1,0 contre -0, 5) et la Campanie (-0,8 v -0,6).

32. Osservatorio Nazionale sur les Femmes Entrepreneures-Union camere  
[http://www.unioncamere.gov.it/index.php?option=com\\_content&task=blogcategory&id=32&Itemid=79](http://www.unioncamere.gov.it/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=32&Itemid=79)  
 33. Données du Comité pour les Femmes Entrepreneures : <http://www.if-imprenditoriafemminile.it/>

**TAB. 8 - CHEFS D'ENTREPRISES**

Distribution régionale des chefs d'entreprises genre. 31.12.2009

RÉGIONS	ANNÉE 2009			VAR.% 2009/2008*			TAUX		
	FEMMES	HOMMES	TOTAL	FEMMES	HOMMES	TOTAL	FEMMES	HOMMES	TOTAL
<b>Piémont</b>	68.994	202.040	271.034	-0,5%	-0,5%	-0,5%	-378	-1.060	-1.438
Valle D'Aoste	2.125	5.594	7.719	-4,8%	-1,2%	-2,2%	-108	-67	-175
Lombardie	92.318	334.804	427.122	-0,9%	-2,0%	-1,8%	-857	-6.993	-7.850
Ligurie	24.823	66.321	91.144	-1,2%	-0,3%	-0,6%	-313	-207	-520
Trentino-Alto Adige	13.593	53.170	66.763	-0,4%	-1,6%	-1,4%	-60	-890	-950
<b>Vénète</b>	61.796	214.413	276.209	-0,6%	-1,9%	-1,6%	-363	-4.105	-4.468
Friuli-Venezia Giulia	17.660	45.145	62.805	-2,5%	-1,9%	-2,1%	-452	-897	-1.349
Emilia-Romagne	58.478	197.753	256.231	-0,7%	-1,8%	-1,6%	-425	-3.628	-4.053
Toscane	57.241	164.796	222.037	-0,1%	-0,8%	-0,7%	-57	-1.399	-1.456
Umbria	15.450	37.837	53.287	-0,1%	-1,2%	-0,9%	-16	-478	-494
<b>Marche</b>	27.737	77.803	105.540	-0,9%	-1,6%	-1,4%	-242	-1.240	-1.482
Latium	73.630	190.945	264.575	-1,0%	-0,5%	-0,6%	-754	-867	-1.621
Campanie	89.457	215.880	305.337	-0,8%	-0,6%	-0,7%	-747	-1.387	-2.134
Abruzzes	28.752	66.024	94.776	-0,7%	-1,0%	-0,9%	-209	-685	-894
Molise	8.735	16.972	25.707	-2,3%	-1,8%	-2,0%	-208	-316	-524
<b>Pouilles</b>	66.295	196.056	262.351	-2,4%	-2,6%	-2,6%	-1.629	-5.322	-6.951
Basilicate	13.961	30.352	44.313	-1,6%	-1,7%	-1,6%	-231	-510	-741
Calabre	32.889	91.859	124.748	-0,7%	-1,2%	-1,0%	-247	-1.070	-1.317
Sicile	82.311	224.425	306.736	-2,7%	-2,9%	-2,9%	-2.309	-6.698	-9.007
Sardaigne	26.649	80.717	107.366	-1,9%	-2,5%	-2,4%	-525	-2.059	-2.584
<b>ITALIA</b>	<b>862.894</b>	<b>2.512.906</b>	<b>3.375.800</b>	<b>-1,2%</b>	<b>-1,6%</b>	<b>-1,5%</b>	<b>-10.130</b>	<b>-39.878</b>	<b>-50.008</b>

Fonte: Unioncamere-InfoCamere, Movimprese

## LE CENTRE VA PLUS VITE

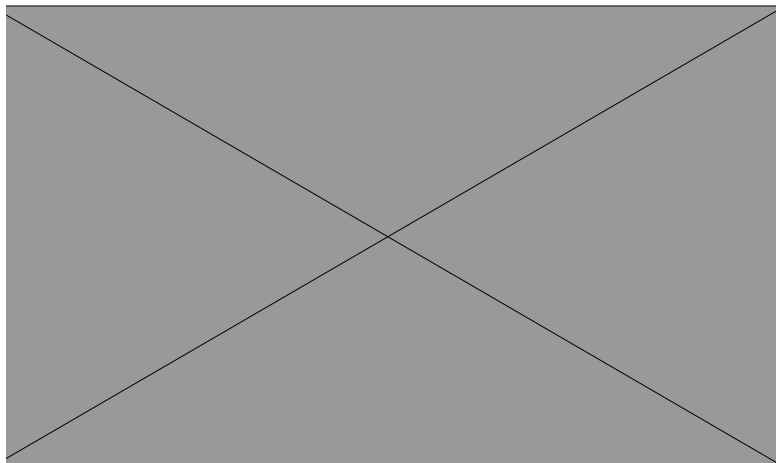
Les femmes du Centre sont celles qui ont mis l'accent sur les affaires: 3104 nouvelles entreprises se sont également installées dans ces régions, surtout dans le Latium en 2397 (1,74%). Le Sud ne traîne plus la croissance des entreprises dirigées par des femmes. Entre 2007 et 2008, c'est en effet, la seule région du pays à enregistrer un changement négatif (-0,13% : moins de 652 entreprises enregistrées l'année précédente). Cependant, le Sud reste la région du pays avec le plus haut taux de féminisation des entreprises à la fin de 2008. il s'élevait à 25,76% (deux points de pourcentage plus élevé que la moyenne nationale), suivi par le Nord (20,9 %, deux points en dessous de la moyenne). Quant aux entreprises appartenant à des femmes dans le Nord-Ouest, elles étaient 722 de plus avec une augmentation de 0,2%, tandis que les régions nord-est offrent un taux de croissance beaucoup plus faible. Crotone, Prato, Rome, Sassari, sont les provinces où, entre 2007 et 2008, il y avait plus les changements les plus importants dans le pourcentage d'entreprises appartenant à des femmes. De l'autre côté, les 41 provinces ont montré une diminution du nombre d'entreprises dirigées par des femmes, allant de la réduction minimale de Pesaro et Urbino (-8 entreprises féminines) à un taux un peu «plus dur» à Bari avec -706 entreprises appartenant à des femmes). Rome, Milan, Naples et Turin se confirment, cependant, les provinces avec le plus grand nombre d'entreprises appartenant à des femmes<sup>(33)</sup>.

34. Veuillez voir la note n° 4

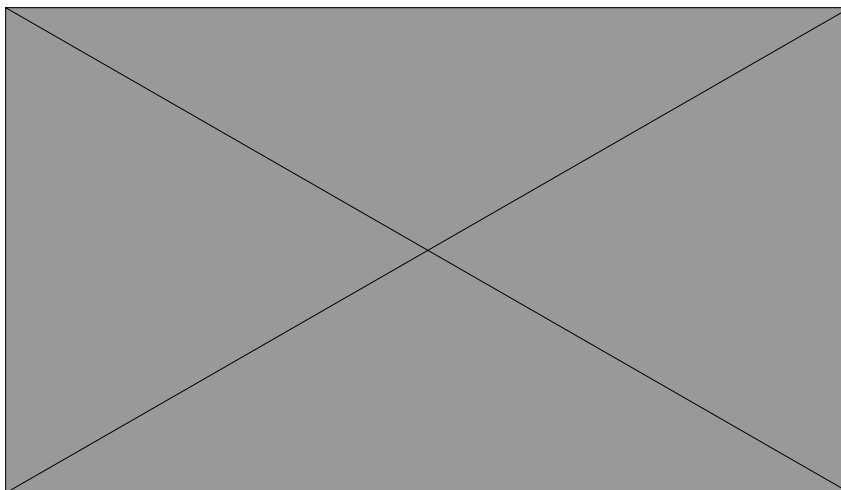
## LES FEMMES DANS “LES CHAMBRES DES BOUTONS”

Les femmes du Centre sont celles qui ont mis l’accent sur les affaires: 3104 nouvelles entreprises se sont également installées dans ces régions, surtout dans le Latium en 2397 (1,74%). Le Sud ne traine plus la croissance des entreprises dirigées par des femmes. Entre 2007 et 2008, c’est en effet, la seule région du pays à enregistrer un changement négatif (-0,13% : moins de 652 entreprises enregistrées l’année précédente). Cependant, le Sud reste la région du pays avec le plus haut taux de féminisation des entreprises à la fin de 2008. il s’élevait à 25,76% (deux points de pourcentage plus élevé que la moyenne nationale), suivi par le Nord (20,9 %, deux points en dessous de la moyenne). Quant aux entreprises appartenant à des femmes dans le Nord-Ouest, elles étaient 722 de plus avec une augmentation de 0,2%, tandis que les régions nord-est offrent un taux de croissance beaucoup plus faible. Crotone, Prato, Rome, Sassari, sont les provinces où, entre 2007 et 2008, il y avait plus les changements les plus importants dans le pourcentage d’entreprises appartenant à des femmes. De l’autre côté, les 41 provinces ont montré une diminution du nombre d’entreprises dirigées par des femmes, allant de la réduction minimale de Pesaro et Urbino (-8 entreprises féminines) à un taux un peu «plus dur» à Bari avec -706 entreprises appartenant à des femmes). Rome, Milan, Naples et Turin se confirment, cependant, les provinces avec le plus grand nombre d’entreprises appartenant à des femmes<sup>(34)</sup>.

GRAPHIQUE N°3 :



GRAPHIQUE N°4 :

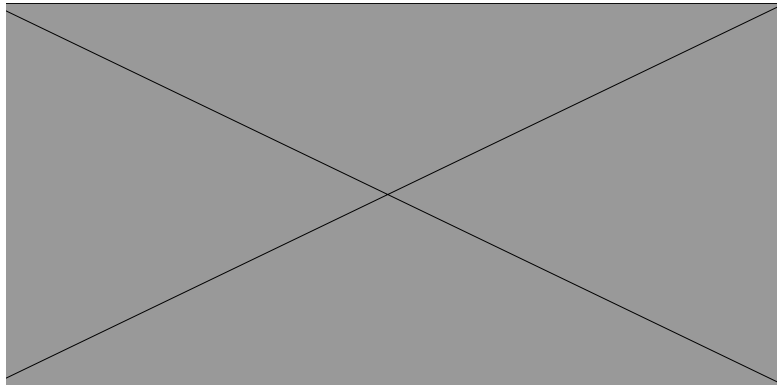


34. Veuillez voir la note n° 4



La présence des femmes et leurs rôles ont été pris en considération dans la Banque d'Italie néanmoins, il est important de noter qu'ils se réduisent au fur et à mesure de l'ascension vers le sommet.

#### GRAPHIQUE N°5 :



### OBSTACLES DANS L'ACCÈS AU LEADERSHIP OU POUR DEVENIR UNE ENTREPRENEURE.

Dans cette partie de la recherche, une analyse est faite dans le but de comprendre de quelle façon les femmes peuvent atteindre le leadership ; l'inclusion des femmes au sommet à travers un processus rationnel et non pas casuel. En considérant, en effet, la difficulté des processus de féminisation des sommets des entreprises et des organisations ou des associations, une guide rationnel des processus des changements pourra faire la différence.

L'accès, lent, des femmes aux positions apicales dans les entreprises, quand elles ne sont pas le chef, et le secteur privé en général. À cet égard, les femmes qui ont été choisies pour l'interview occupent aujourd'hui des positions au sommet dans le PME ou dans les grandes entreprises de capital public ou privé, des coopératives et des associations de catégorie.

L'identification et la sélection de sujets actifs en matière de leadership féminin a pu se faire à partir d'un certain nombre d'indicateurs/critères tels que des articles journalistiques, des prix reçus, surtout pour la réalisation des innovations. beaucoup d'attention a porté sur les obstacles que ces femmes leaders ou entrepreneures ont rencontré pendant leur carrière tels que „, par exemple, les stéréotypes genre et aux facteurs qui ont contribué à les maintenir malgré tout dans ce parcours..

De plus, les actions individuelles ont été examinées pour ce qui concerne la promotion de carrières féminines, notamment les initiatives réalisées dans le secteur privé.

La recherche a d'abord défini un plan des obstacles rencontrés au cours de leur carrière par des femmes leaders consultés. À cet égard, on a, d'un part, cherché de vérifier la mesure dans laquelle les gestionnaires ont été touchés par l'exclusion d'un certain nombre de facteurs déjà connus pour leur impact négatif sur les carrières des femmes<sup>(35)</sup>.

D'autre part, la possibilité leur a été donnée d'indiquer librement les problèmes et les obstacles qui ont eu plus d'influence sur leur carrière, en particulier, par rapport à la dernière position elles ont occupé. Les obstacles rencontrés par les femmes leaders sont reportés dans le tableau suivant par ordre d'importance, c'est-à-dire, en tenant compte de leur répétition/redondance dans le groupe des interviewées.

35. voir bibliographie

TAB. 9 - LES OBSTACLES RENCONTRÉS PAR LES FEMMES PENDANT LA CARRIÈRE

1. Difficulté à voir le leadership reconnu
2. Difficulté des tâches
3. Environnement à prédominance masculine
4. Les stéréotypes et les préjugés
5. Style masculin de la gestion
6. Le manque d'outils pour le développement de carrière
7. Absence de mouvements qui soutiennent la promotion des femmes au travail
8. Absence de lobby des femmes
9. Horaires et temps de travail
10. Manque de soutien par la direction
11. Le manque de soutien continu des collègues et collaborateurs
12. Résistance au sein de la famille
13. Les difficultés relatives à la nécessité d'investir des ressources
14. Écart entre le rôle et la position
15. Interruptions liées à la maternité compliquée ou à une maladie des membres de la famille
16. Défaut de se conformer aux règles de l'égalité
17. La réticence à assumer des postes de responsabilité
18. Spécificité des CVs.

Ils sont cités par ordre d'importance dans le tableau et expliqués comme suit

64

### OBSTACLE 1

#### DIFFICULTÉ À VOIR LE LEADERSHIP RECONNU

Cet obstacle, auquel presque toutes les interviewées ont fait face, concerne l'expérience, communes aux femmes qui recouvrent des postes de responsabilité, d'avoir à travailler plus longtemps que les hommes pour gagner du crédit dans la gestion d'une charge ou d'avoir à imposer par la force pour être pleinement reconnu/e comme interlocuteurs/trices dans des contextes à majorité masculine et d'avoir à faire plus d'efforts afin que leurs points de vue et leurs propositions soient sérieusement prises en considération. Ces formes subtiles de «délégitimassions», qui passent aussi à travers les boutades et la communication non-verbale au cours d'une réunion, qui peut à long terme, miner la sécurité et l'estime des femmes qui les subissent<sup>(36)</sup>.

### OBSTACLE 2

#### DIFFICULTÉS ASSOCIÉES À DES TÂCHES PARTICULIÈREMENT DIFFICILES.

Cet obstacle peut affecter les hommes comme les femmes. Souvent les femmes sont promues à des postes de responsabilité quand le climat est plus difficile - par exemple, lors d'une restructuration de l'entreprise ; ou lorsqu'on attend d'elles de gérer des situations difficiles - par exemple la privatisation d'une entreprise. Les défis de ce type sont également une opportunité, mais ils peuvent être particulièrement risqués et difficiles à relever.

### OBSTACLE 3

#### L'ENVIRONNEMENT À PRÉDOMINANCE MASCULINE

Être une minorité ou même la seule femme au sommet met les femmes dans une plus grande visibilité et il génère des attentes contradictoires et, cependant, très élevées par des collègues et des supérieurs. Cela demande de s'adapter aux styles de leadership et du comportement conçu sur le modèle des cadres masculins.

36. M.C. Bombelli, (a cura di), *Soffitto di vetro e dintorni. Il management al femminile*, ETAS, Milano, 2000

**OBSTACLE 5****LES STÉRÉOTYPES ET LES PRÉJUGÉS**

Beaucoup de femmes leaders se sont retrouvées au cours de leur carrière, à faire face aux préjugés résultant de stéréotypes sur la féminité et sur sa prétendue incompatibilité avec la direction. La caractéristique de ces préjugés, c'est que souvent ils mettent les femmes dans une position «à double tranchant». Une dirigeante, cadre supérieure ayant des enfants doit faire face à l'idée qu'elle ne peut pas consacrer suffisamment d'efforts pour travailler. Au même temps une femme sans des enfants doit faire face à l'idée qu'elle est une femme en situation d'échec, et donc, nécessairement et dangereusement frustrée. Il peut également être une croyance latente qu'une femme qui exerce le pouvoir et l'autorité perd sa féminité, devenant ainsi socialement inadaptée au moment même où elle est appréciée professionnellement. Les stéréotypes peuvent également porter à croire que les femmes n'ont de vocation que pour certaines fonctions de l'entreprise telles que les ressources humaines, le marketing, les relations extérieures et la communication<sup>(37)</sup>.

**OBSTACLE 6****STYLE MASCULIN DE LA GESTION**

Cet obstacle a été rencontré soit comme difficulté à s'adapter à des modèles traditionnels de gestion, basés sur le commandement et le contrôle, l'agression, la répression des émotions, la neutralité affective, soit comme conflits avec des collègues, concernant les priorités et les objectifs stratégiques, les styles de gestion et d'organisation du pouvoir et du temps de travail.

**OBSTACLE 10****HORAIRES ET TEMPS DE TRAVAIL**

Le calendrier et les horaires de travail des gestionnaires sont souvent calibrés sur de modèles de disponibilité totale, ne tenant pas compte de la nécessité d'une réconciliation entre la vie familiale et personnelle et la vie publique. Dans le monde des affaires, le système de gestion du temps et les horaires sont souvent un facteur décourageant pour les femmes prêtes à s'affirmer<sup>(38)</sup>.

**OBSTACLE 11****MANQUE DE SOUTIEN DE LA HAUTE DIRECTION**

L'accès à une position supérieure nécessite généralement l'appui de la hiérarchie. Parfois, c'est l'absence même de ce soutien qui fait la différence entre une volonté juste affichée de donner de l'espace aux femmes et un engagement réel à le faire. Deux dirigeantes parmi les femmes interrogées ont beaucoup souffert au cours de leur carrière du manque de soutien du «chef» (ou dirigeants) des organisations pour lesquelles elles ont travaillé ; six autres femmes ont subi cette situation, au moins partiellement. Cependant, la majorité des femmes, rapporte qu'elles n'auraient pas fait carrière si elles ne l'avaient pas eu.

**OBSTACLE 14****RÉSISTANCE EN FAMILLE**

La famille d'origine, les partenaires et les enfants ne sont pas toujours prêts à accepter les conséquences d'une carrière de haut niveau. La conception traditionnelle sur la «vraie» place des femmes dans la société, peut ressurgir dans des circonstances particulières, telles que la nécessité de voyage ou dans le cas des horaires de travail difficiles à gérer ou encore lorsque les enfants sont à un âge qui requiert une plus grande attention.

37. K. Vishal Gupta, G. Danial, B. Turban, S. Arzu Wasti and A. Sikdar, *The Role of Gender Stereotypes in Perceptions of Entrepreneurs and Intentions to Become an Entrepreneur*, in *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2009, vol. 3, nr. 33, p. 397-418

38. M.C. Bombelli, *Tempo, organizzazioni e differenze di genere*, in *Sviluppo e organizzazione*, n. 183 gennaio-febbraio 2001

**OBSTACLE 15****LES DIFFICULTÉS RELATIVES À LA NÉCESSITÉ D'INVESTIR ÉCONOMIQUEMENT**

Qui veut faire carrière a souvent besoin de moyens financiers d'un investissement dans leur propre capital humain comme c'est le cas pour une formation ou des stages à l'étranger par exemple qui sont souvent non rémunérés.... Cet investissement, qui est devenu une pratique établie dans le monde professionnel d'aujourd'hui était moins fréquent par le passé où le diplôme était suffisant pour acquérir une bonne position dans le monde du travail. Traditionnellement les femmes (et leurs familles) sont moins motivées à investir dans ce domaine car on suppose qu'une carrière réussie n'est pas indispensable pour leur réalisation<sup>(39)</sup>.

**OBSTACLE 20****INTERRUPTIONS POUR LA MATERNITÉ OU POUR LES MALADIES DES MEMBRES DE LEUR FAMILLE**

La maternité ou la nécessité de s'occuper d'un membre de la famille malade ou d'une personne âgée et obligations familiales ou autres vicissitudes de la vie peuvent se traduire en nécessité d'arrêter les travaux pour une période plus longue. Normalement, ces situations ne sont pas sans conséquences pour leur carrière, et en particulier les femmes semblent souffrir dans ces occasions, formes d'exclusion et marginalisation aussi lourde que subtile.

**FACTEURS FAVORABLES AUX FEMMES LEADERS**

Selon les interviewées, il n'y a pas que des obstacles et certains facteurs ont facilité leur carrière des femmes leader, en général, et dans l'entrepreneuriat, en particulier comme indiqué dans le tableau ci-dessous.

TAB. 10

Passion pour les aspects professionnels du travail
Mise à jour des Études
Entreprise familiale
tendance au risque
Disponibilité de temps
Bonnes relations avec les top-mangers
Soutien des partenaires
Flexibilité
Soutien de la famille d'origine
Confiance dans ses propres capacités
Les techniques de négociation en tant que leader
Expérience à l'étranger
Formation extra-professionnelle (activité politique etc.)
Network professionnel
Autocontrôle émotionnel
Quotas «roses»
Recherche de promotion

Il convient de rappeler que les interviewées sont des leaders, chef d'entreprises ou occupant position au sommet. À travers leurs réponses, les raisons qui ont caractérisé leur carrière ont pu être recensées. Les dirigeantes ont surmonté bon nombre d'obstacles, déjà évoqués plus haut, mais certains éléments ont aussi été favorables à leur travail et à leur ascension, parmi lesquels: une grande passion, la tendance à étudier et mettre à jour les connaissances, le dévouement et la disponibilité. Dans de nombreux cas, elles ont bénéficié du soutien pratique et émotionnel des partenaires et des familles d'origine. C'est le cas des femmes entrepreneures italiennes. La plupart d'entre elles, surtout celles qui sont chefs de grandes entreprises, ont succédé à leurs pères dans des entreprises familiales. C'est le cas, par exemple de Mme E. Marcegaglia, présidente de la Confindustria (Confédération des industries italiennes). Au niveau local, l'une des interviewées, Mme Amarelli, qui est chef de l'entreprise leader en Italie pour la production de réglisse, représente un modèle d'émancipation pour les femmes de la Calabre, au sud. Elle est reconnue comme femme leader, et elle-même affirme que dans les premières années de son travail comme chef de l'entreprise elle a été beaucoup aidée par la figure masculine de son père, «Il était comme une garantie pour moi. Dans les rapports avec les autres entrepreneurs et les associations le nom de mon père a été souvent un important soutien moral et social, qui m'a aidé à surpasser plusieurs préjugés et stéréotypes. C'était plus facile pour moi, par rapport aux autres femmes dans la même situation de m'affirmer et construire des réseaux professionnels et sociaux. Cependant, je ne peux pas nier d'avoir remarqué un manque de confiance des travailleurs au début, peut-être parce que les ordres étaient donnés par une femme».

Au-delà de ces cas, la plupart des dirigeantes ont fait carrière dans une situation d'isolement social, dans laquelle les réseaux professionnels, le soutien des collègues et les employés ont relativement peu compté. Mme M.L. Capogreco, entrepreneure dans le secteur agricole et touristique, affirme qu'«en tant que femme entrepreneure, je n'ai pas pris la suite (l'entreprise) de mon père ou celle de ma famille d'origine. J'ai décidé de commencer cette expérience grâce à des contributions financières destinées aux femmes entrepreneures au Sud. Cependant, c'est triste de constater que les femmes, malgré tout ce qu'elles réussissent à faire il reste toujours un grand écart entre elles. Les femmes qui peuvent compter sur une famille d'entrepreneurs ou qui s'occupent d'une entreprise familiale sont destinées à arriver au sommet, même dans la vie politique et culturelle et non pas seulement dans la vie économique. Les autres, par contre, resteront dans l'anonymat. Pourtant elles font souvent preuve d'une grande disponibilité et d'un dévouement malgré les parcours bureaucratiques. Cela a contribué à l'œuvre de sensibilisation de la féminisation de l'économie du pays».

Beaucoup de femmes leaders, en particulier celles qui ont fait une carrière au sein de grandes organisations, ont payé un prix élevé pour leur succès, elles ont dû accepter certaines règles du jeu «masculines», en particulier la volonté de longues heures de travail pour résoudre les problèmes par elles-mêmes en parallèle avec ceux qui concernent dans la gestion de la famille<sup>(40)</sup>.

Les femmes au sommet d'une grande entreprise, telles que les responsables de direction, sont 2533. Le problème de la sous-représentation des femmes au sommet des entreprises, dans le cadre du phénomène plus général de la ségrégation horizontale et verticale, est devenue l'objet de débats suite à la publication de nombreuses études sur l'effet positif des femmes sur les performances de l'entreprise, et à l'adoption d'une règle relative aux quotas roses sur les conseils des sociétés, qui a déjà commencé en Norvège et actuellement en discussion dans les assemblées législatives des Etats différents, dont l'Italie.

En Italie, la loi 215 de 1992, aujourd'hui intégrée dans le Code de l'égalité des chances, déjà citée, indique les principes généraux qui visent à promouvoir dans ses articles. 52, 53, 54 et 55, l'égalité réelle et l'égalité des chances entre les hommes et les femmes dans l'activité économique, et comprend des mesures qui encouragent et soutiennent les femmes entrepreneures dont on peut relever, par exemple : les appels d'offres publics ouverts aux entreprises établies majoritairement par des femmes ou une femme; une aide financières (subventions) pour le lancement des activités, l'achat d'actifs existants, la création de projets d'entreprises innovantes, l'acquisition de services réels...

Les femmes interviewées ont identifié parmi les facteurs favorables : les contributions aux entreprises roses, sans lesquelles la plupart d'entre elles n'auraient jamais commencé une activité ou ne seraient pas arrivées au sommet, par exemple dans les conseils d'administration. Mme Stefania Munafò, conseillère

40. Pour la littérature en matière, Veuillez voir la note n° 10

communale dans la ville de Palermo a expliqué qu'elle a gagné un recours contre les nominés du CDA de l'AMAP, la société qui gère le réseau des eaux publiques, parce qu'il n'y avait que des hommes. La sentence du 27 décembre de l'année dernière a annulé le CDA. «Une politique nationale ne donne pas la reconnaissance adéquate aux femmes dans certains points de vue - Le conseiller municipal a déclaré à cette occasion Cette action est la première en Italie gagnée sur un conseil d'administration, en fait, cela pourrait être un signe précurseur pour toutes les villes italiennes. L'égalité des chances doit être remplie». Stefania Munafò continue- «ces derniers jours nous avons vu l'adoption d'une motion sur la prévention et la lutte contre l'homophobie, donc je m'attends que là où il y a des femmes compétentes qu'elles soient considérées de la même façon que les hommes.

A cet égard, les femmes interrogées ont affirmé, encore une fois, que «la féminisation des CDA et les autres organes au sommet, passe à travers l'introduction des quotas roses spécifiques. On peut regarder ce qui se passe dans les autres pays européens. Le colosse allemand Deutsche Telekom doublera d'ici 2015 les quotas roses. Cela permettra d'avoir plus de femmes dirigeantes, presque 30%, aux hauts niveaux, même dans le CDA. En Italie les femmes dans le CDA représentent 5 %. Plus de femmes engagées dans le management permettrait d'opérer mieux ! «En Italie, aussi, il y a des exemples de «bonnes pratiques<sup>(41)</sup>». A cet égard, il convient de citer par exemple: la fondation Vodafone Italie qui vise à promouvoir une action d'émancipation et de promotion de la femme dans le monde du travail en mettant l'accent sur les situations difficiles et les possibilités que les technologies offrent pour le développement des entreprises sociales . L'avis propose de financer le démarrage (start-up) des projets lancés par les femmes dans les domaines suivants:

1. Les projets qui favorisent l'emploi des femmes qui ont subi des violences ou des difficultés socio-économiques par la création d'initiatives entrepreneuriales.
2. Projets dans le Web et des télécommunications qui mettent en lumière le rôle unique que les nouvelles professions, nées avec le développement de l'informatique et les téléphones mobiles, peut avoir dans l'encouragement de l'occupation des femmes (en soulignant la valeur ajoutée de la femme et des affaires sociales dans la société de l'information, dans la technologie et les nouveaux médias;
3. Projets qui permettent une meilleure gestion des exigences du travail et la vie familiale des femmes dans la vie quotidienne (activités liées à la réconciliation de la vie familiale et le réemploi d'une femme après l'achèvement de la maternité)<sup>(42)</sup>» Les contributions aux entreprises ont été fournies par six annonces publiques, dont le dernier a été fermé en Mars 2006<sup>(43)</sup>. Etant donné qu'il n'existe pas une définition unique des affaires des femmes, la loi 215/92 a établi les paramètres pour cela et donc sont considérées comme entreprises féminines:
  - Les entreprises à propriétaire unique et une femme de surcroit;
  - Les partenariats et les coopératives dans lesquelles les femmes constituent au moins 60% des membres (indépendamment des actions détenues);
  - Les sociétés de capital, où les femmes occupent au moins 2 / 3 des actions et où les planches sont fabriquées par des femmes pour au moins 2 / 3.

Les régions ont un rôle propulsif et constituent une force motrice dans la réalisation des objectifs de la loi. Elles établissent en collaboration avec les différentes associations professionnelles et les comités provinciaux pour les femmes entrepreneures auprès des Chambres de Commerce, des programmes de soutien, financés par le Fonds pour les femmes cheffes d'entreprise, avec pour objectifs la diffusion d'informations ciblées ainsi que la création de services consultatifs et l'assistance technique, la conception organisationnelle<sup>(44)</sup>.

Pour la mise en œuvre de ces programmes, les régions peuvent conclure des accords avec des entités publiques et privées qui ont des caractéristiques de fiabilité et une expérience avérée dans ce domaine. Voilà pourquoi, la présence des femmes à tous les niveaux de la vie politique et économique du pays s'est améliorée.

41. European Commission DG Employment, Social Affairs and Inclusion, *EU Database on women & men in decision making : Business and finance – Largest quoted companies - 2010* <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=777&langId=en&intPageId=675>

42. Données disponibles à <http://www.arcidonna.org/index.php/donne/notizie-donne/vodafone-italia-premia-le-imprese-femminili.html>

43. Observatoire National sur les Femmes Entrepreneures-Union-Camere <http://www.unioncamere.gov.it/index.php>,

44. Activité législative sur la parité de genre dans les rapports économiques, Livre III- Présidence du Conseil des Ministres, Département sur la Parité de Genre <http://www.pariopportunita.gov.it/index.php/normativa-nazionale/218-normativa-in-materia-di-pari-opportunita>

## GRILLE D'ENTRETIEN : MEDITER

### A – LA TRAJECTOIRE

1. Biographie personnelle et familiale (rôle de chaque membre de la famille)
2. Cursus scolaire et activités avec prises de responsabilités (apprentissage de la responsabilité)
3. Parcours de vie : obstacles et moments «charnières»
4. Traits de personnalités
5. Mobilité géographique
6. Organisation de la vie familiale : utilisation des institutions de support (crèche...)
7. Insertion dans des réseaux, lesquels ?

### B – LA CONSTRUCTION DE LA POSITION DE LEADER : STRATEGIES, PROCESSUS...

8. Votre histoire personnelle explique-t-elle votre situation actuelle de leader ? (exemple de femmes autour de vous...) .Pour quelles raisons vous êtes-vous engagée ?
9. Avez-vous eu une formation pour occuper votre poste ? (formation interne, politique, syndicale, universitaire ou autre)
10. Pensez-vous avoir vous été en concurrence avec un homme pour obtenir le poste que vous occupez ?

### C – L'EXERCICE DU POUVOIR

11. Statut actuel dans votre organisation (collectivité ou association) et responsabilités extérieures à votre organisation
12. Territoire sur lequel vous exercez des responsabilités. Actions menées pour le développement du territoire
13. Vous considérez vous comme un leader dans la société, leader politique, leader de pensée....
14. Que vous apporte l'exercice de votre mandat électif (dans l'association ou la collectivité locale) ?
15. Vos priorités aujourd'hui

### D – L'INFLUENCE ET L'IMPACT DU LEADERSHIP

16. Votre vision du leadership local
17. La reconnaissance de votre propre leadership sur le territoire
18. L'impact sur le développement local
19. La modification de l'image : vous pour les autres ou les autres pour vous

### E – LE FUTUR ET LES FUTURES

20. Dans l'avenir proche, aimeriez-vous augmenter votre pouvoir ?
21. Existe-t-il sur votre territoire une formation pour les futures femmes leaders ?
22. Que faire pour que les femmes s'engagent davantage ?
23. Auriez-vous des noms de femmes leaders à nous donner dans la région ?

## ENTRETIEN 1: **professeure universitaire**

### A – LA TRAJECTOIRE

Née dans la capitale italienne en 1940, après la Seconde Guerre mondiale, Mme 1 a étudié dans le Liceo Classico Tasso, un des meilleurs lycées italiens. Son père, décédé aujourd'hui, était un médecin, sa mère a fait des études universitaires (littérature), sans jamais chercher un travail.

Fille unique, elle a subi la pression psychologique de devoir être digne des attentes de ses parents qui avaient des idées conservatrices et traditionnelles et qui voulaient pour elle une vie tranquille, avec un mari et des enfants.

En contradiction avec les attentes de sa famille, elle a décidé d'étudier les langues orientales (chinois) à l'université et d'aller faire une expérience en Chine. Là, elle a ouvert un centre pour l'apprentissage de la langue chinoise et pour entreprendre l'activité de professeur d'italien.

Sa mobilité géographique et le fait d'avoir rencontré des personnalités très fortes au niveau international ont augmenté sa tendance au leadership.

Si au début, son voyage en Chine était un geste de démarcation envers sa famille, une fuite, en fin de compte, elle a retrouvé une stabilité et une relation sereine avec sa famille d'origine.

Elle est revenue, après cela, en Italie comme professeure universitaire.

### B – LA CONSTRUCTION DE LA POSITION DE LEADER : STRATEGIES, PROCESSUS...

«Etant femme et européenne, j'ai dû étudier beaucoup plus pour être estimée dans une société machiste. Il y a des professeurs qui croient qu'ils peuvent exercer leur autorité sur les jeunes étudiantes et avoir des faveurs sexuelles. Moi, je n'ai jamais accepté de dîner avec un professeur, ni avec un assistant. Mais, il faut étudier vraiment beaucoup».

### C – L'EXERCICE DU POUVOIR

«Je suis une professeure âgée et réputée: à cet âge, je peux exercer ma profession comme un homme.»

### D – L'INFLUENCE ET L'IMPACT DU LEADERSHIP

«La culture est une chose à part: ce ne est pas comme la politique ou l'entreprise. Dans la sphère de la culture, je peux donner- je crois - un bon exemple de femme du pouvoir, même en gardant ma féminité. J'ai une famille, trois enfants et aussi des petits-enfants! Le seul problème réside pour les jeunes femmes dans le fait d'être considérées comme des proies par leurs collègues masculins.»

### E – LE FUTUR ET LES FUTURS

«Je n'ai jamais cherché le pouvoir: mon pouvoir c'est la culture! Mais, je cherche à apprendre toujours plus, donc - bien sûr - je cherche plusieurs pouvoirs...

Pour les autres femmes qui vont avoir du succès dans un pays encore machiste, je peux seulement leur dire: ne cherchez pas le pouvoir par vengeance contre les hommes mais seulement si vous aimez ce rôle!»

## ENTRETIEN 2: **femme en politique**

### A – LA TRAJECTOIRE

Née dans le Sud de l'Italie en Puglia, Mme 2 a toujours été très active politiquement, au niveau européen, national et local (comme maire de sa ville). En plus, elle a suivi une carrière universitaire.

### B – LA CONSTRUCTION DE LA POSITION DE LEADER : STRATEGIES, PROCESSUS...

«Moi, j'aime la politique. Depuis mon enfance, j'aime suivre la vie politique italienne et j'ai fait tout le cursus du début jusqu'à la fin, parce que je crois en la politique. D'ailleurs, j'ai aussi poursuivi un autre cursus, à l'université».



**C – L'EXERCICE DU POUVOIR**

«En ce moment, je suis dans la parabole descendante de ma carrière».

**D – L'INFLUENCE ET L'IMPACT DU LEADERSHIP**

«Ayant exercé la politique à différents niveaux, je peux vous dire qu'ici, au niveau local, je vois directement l'impact sur la population. Dans ce sens, je préfère la politique au niveau régional/local. J'ai eu la possibilité de parler avec des étudiantes à l'université, mais surtout j'ai la possibilité de parler avec des jeunes femmes qui entrent dans la vie politique. J'ai aussi beaucoup plus de possibilités de parler avec les jeunes femmes «normales», qui travaillent dans des bureaux ou dans des magasins. Là, j'ai l'opportunité de leur dire: n'abandonnez pas, croyez en vous, même dans le Mezzogiorno il existe une possibilité d'être une femme de pouvoir!!!»

**E – LE FUTUR ET LES FUTURES**

«Je ne pense pas qu'on ait besoin d'une école pour devenir «femmes de pouvoir». Il suffit d'avoir les mêmes opportunités que les hommes. C'est à dire, l'école, l'université, l'activité politique: ces opportunités sont déjà pour tout le monde, pour les femmes et pour les hommes. En plus, il faut croire en soi-même et au fait que les femmes aussi peuvent faire de la politique».

**ENTRETIEN 3: femme dans le monde diplomatique****A – LA TRAJECTOIRE**

Avec un père du Veneto et une mère de Rome, Mme 3 est une personne ouverte et incline à voyager. Après ses études universitaires en sciences politiques à Rome, dans une université privée, Mme 3 a commencé sa carrière diplomatique, dans les ambassades italiennes et, après, dans le Ministère des Affaires étrangères.

**B – LA CONSTRUCTION DE LA POSITION DE LEADER : STRATEGIES, PROCESSUS...**

«Je n'ai jamais eu de problèmes en tant que femme. Au contraire, dans mon unité de travail, la majorité des fonctionnaires sont des femmes et ce n'est pas parce qu'on a mis des quotas. Souvent, ils me disent que, dans mon unité, concernant les crises et les catastrophes, il y a beaucoup de femmes parce que nous, les femmes, sommes plus sensibles à la crise et plus rapides à prendre des décisions devant une urgence. Je ne sais pas si c'est le cas, mais je n'ai jamais eu l'impression d'être différente des hommes par rapport aux opportunités. Toutefois, devant les retards au niveau de l'égalité des chances, en Italie, il faut prendre des dispositions».

**C – L'EXERCICE DU POUVOIR**

«J'aime beaucoup mon travail, même s'il m'oblige à sacrifier ma vie privée, mon mari et mes amies et le sport. Mais il n'y a pas le temps pour tout faire: c'est égal aussi pour les hommes, pas seulement pour les femmes.»

**D – L'INFLUENCE ET L'IMPACT DU LEADERSHIP**

«Trop souvent on parle de pouvoir, en oubliant les responsabilités qu'amène le pouvoir. D'abord, il y a les responsabilités, après le pouvoir. Moi, je n'aime pas parler de pouvoir: je préfère parler de responsabilités. Si je peux être un modèle pour la nouvelle génération des femmes ou des hommes, je suis satisfaite».

**E – LE FUTUR ET LES FUTURS**

«Pour le futur, j'espère bien faire mon travail et j'espère que tout le monde le fera, sans penser au pouvoir, mais aux responsabilités».

## ENTRETIEN 4: **chef d'entreprise**

### A – LA TRAJECTOIRE

Fille d'un entrepreneur du Nord-Est de l'Italie, Mme 4 connaît les usines depuis qu'elle est petite (en 1970). Pendant ses études, elle travaillait déjà dans le bureau de l'entreprise de son père, aidant les secrétaires. Elle a étudié l'économie, comme sa sœur, mais juste après le mémoire, elle a commencé à travailler dans l'entreprise assumant des responsabilités de dirigeante. Comme sa sœur a entrepris une carrière universitaire, elle a concentré ses activités dans l'entreprise familiale où elle est restée jusqu'à aujourd'hui. Après la retraite de ses parents, elle est devenue la cheffe.

### B – LA CONSTRUCTION DE LA POSITION DE LEADER : STRATEGIES, PROCESSUS...

«J'ai grandi certaine que l'entreprise de la famille serait devenue ma place de travail. Je n'ai jamais eu l'idée de travailler ailleurs. Donc, chaque décision pendant et après mes études a été faite en considérant l'objectif final : l'entreprise de famille. Ma sœur est différente: elle a une prédisposition à l'étude et à la recherche même si quelques fois, elle vient dans mon bureau pour me donner des conseils. Je suis convaincue qu'elle considère l'entreprise comme sienne».

### C – L'EXERCICE DU POUVOIR

«Je suis la seule responsable des activités de l'entreprise: je suis en même temps propriétaire et dirigeante. Mes employés me respectent : je suis la patronne, même si je suis une femme»

### D – L'INFLUENCE ET L'IMPACT DU LEADERSHIP

«J'ai été très heureuse quand Mme Marcegaglia a été choisie comme Présidente de Confindustria. C'est une femme et aussi une entrepreneure, comme moi. Il faut partir de ses propres expériences pour avoir de l'impact sur la société en général. En Italie, il y a la possibilité d'être femme de pouvoir, surtout dans le secteur privé; en fait j'ai beaucoup de collègues! En plus, elles ont une famille, des enfants, comme moi. Mais on doit lutter contre des stéréotypes; par exemple, quand je dis que je suis entrepreneure et que je voyage beaucoup pour rencontrer mes fournisseurs et mes clients, alors que mon mari travaille à mi-temps comme architecte, les gens nous regardent comme une famille atypique».

### E – LE FUTUR ET LES FUTURS

«Le futur est en train d'arriver. Je vois déjà des différences entre ma génération et celle de mes enfants. C'est seulement une question de temps. Il faut attendre et continuer sur ce chemin».

## ENTRETIEN 5: **chef d'entreprise 2**

### A – LA TRAJECTOIRE

Née en 1970 dans une famille bourgeoise d'entrepreneurs en Ligurie, Mme 5 a suivi le cursus standard de l'entrepreneur, en étudiant la chimie, la base pour les activités des usines de son entreprise, et en aidant son père. Sa mère est professeure d'histoire au lycée. Divorcée, elle a un fils.

### B – LA CONSTRUCTION DE LA POSITION DE LEADER : STRATEGIES, PROCESSUS...

«Je n'ai jamais eu de problèmes pour étudier ou pour continuer dans l'entreprise de mon père et de mon grand-père, avant lui. Je suis entrée à Confindustria et là-aussi, même si, pour la majorité des membres, il s'agit d'hommes, j'ai mon rôle d'entrepreneure parmi les entrepreneurs. C'est la compétence qui fait l'entrepreneur et pas le sexe !»

### C – L'EXERCICE DU POUVOIR

«Ma profession exige beaucoup de travail et je n'ai pas le temps de m'occuper assez de mon fils. Je suis heureuse d'avoir mes parents dans la même ville mais ce n'est pas facile du tout. Avoir une famille et gérer une entreprise en Italie, pour une femme seule est vraiment difficile».

### D – L'INFLUENCE ET L'IMPACT DU LEADERSHIP

«Dans le monde des entreprises, il n'y a pas de vraie discrimination entre femmes et hommes; les différences se situent surtout entre le succès ou non et entre avoir une morale ou non».

### E – LE FUTUR ET LES FUTURS

«Etant mère, je sens qu'il manque des structures d'aide familiale, comme les crèches, les garderies et des bénéfiques comme les allocations familiales, spécialement pour les familles monoparentales. Pour le futur, j'attends que les politiciens pensent aussi à nous, aux femmes qui enfantent et qui font tourner l'économie».

## ENTRETIEN 6: **femme en politique 2**

### A – LA TRAJECTOIRE

Née au Piedmont en 1940, dans une famille simple bourgeoise, Mme 6 a fait tout le cursus politique, au niveau local et au niveau européen. Etant à la frontière italo-française, elle a eu la possibilité, plus que d'autres femmes au centre/sud de l'Italie, de connaître des réalités culturelles différentes et d'étudier plusieurs langues.

### B – LA CONSTRUCTION DE LA POSITION DE LEADER : STRATEGIES, PROCESSUS...

«Je viens d'une famille qui aime la politique. A table, on parle d'actualité et de politique, même les enfants ont la possibilité de dire leur propre avis. Là, j'ai appris à être considérée comme un être pensant, peu importe le sexe, la richesse ou la culture. Bien sûr, j'ai aussi appris qu'il faut étudier afin d'avoir une bonne place dans la vie.»

### C – L'EXERCICE DU POUVOIR

«En Italie, malheureusement, le pouvoir n'est pas toujours lié aux compétences. J'ai eu beaucoup plus de succès au niveau international que national, mais je crois que ce n'est pas une question de sexe...»

### D – L'INFLUENCE ET L'IMPACT DU LEADERSHIP

«Même s'il y a des injustices liées au sexe, il faut que les femmes cherchent la compétence, pas le pouvoir. Si elles ont la compétence, personne ne pourra les empêcher d'obtenir le pouvoir.»

### E – LE FUTUR ET LES FUTURES

«J'espère que les femmes seront si fortes qu'elles pourront refuser le jeu des hommes qui leur offrent le succès en échange de faveurs sexuelles. Nous, les femmes, pouvons obtenir succès et pouvoir avec nos compétences seulement.»

## ENTRETIEN 7: **femme en politique 3**

### A – LA TRAJECTOIRE

Née dans la périphérie de Rome, dans une famille simple mais intéressée par la politique, Mme 7 a étudié dans une université publique à Rome et a fait sa carrière politique en commençant comme conseillère communale.

### B – LA CONSTRUCTION DE LA POSITION DE LEADER : STRATEGIES, PROCESSUS...

«Les partis politiques sont un lieu où même les femmes qui viennent de rien peuvent grandir.»

### C – L'EXERCICE DU POUVOIR

«Je crois en mon travail; je l'ai entrepris pas pour avoir du pouvoir, mais pour être activement utile à l'Italie et à la politique italienne.»

### D – L'INFLUENCE ET L'IMPACT DU LEADERSHIP

«J'ai pu évaluer mon influence et mon impact à la suite des dernières élections en parlant avec l'électorat, et en particulier, avec les jeunes femmes. Elles me considèrent comme un modèle de carrière politique et donc je ressens beaucoup plus la responsabilité du pouvoir.»

## E – LE FUTUR ET LES FUTURS

«Les femmes aujourd’hui ont les mêmes possibilités des hommes. C’est seulement une question de temps: dans les prochaines décennies, je crois qu’il y aura une vraie égalité des chances.»

## ENTRETIEN 8: **chef d’entreprise 3**

### A – LA TRAJECTOIRE

Fille d’un entrepreneur du Sud, Mme 8 a suivi la carrière de son père. Elle travaille avec son frère aussi depuis 15 ans. Mme 8 a étudié économie dans une université privée et elle est revenue après cela au Sud, pour travailler dans l’entreprise familiale.

### B – LA CONSTRUCTION DE LA POSITION DE LEADER : STRATEGIES, PROCESSUS...

«Quand je suis allée à Milan pour les études universitaires, je pensais que j’y resterais. Il y avait beaucoup d’opportunités dans le secteur bancaire, mais être employée est une chose différente».

### C – L’EXERCICE DU POUVOIR

«Je travaille toujours avec mon frère; lui, il a des intuitions utiles pour les investissements de l’entreprise; moi, au contraire, je suis concrète et tiens la comptabilité, les rapports avec les banques et les fournisseurs. Je crois il y a une différence d’attitude entre les femmes et les hommes en général, et donc nous, les femmes, sommes plus précises».

### D – L’INFLUENCE ET L’IMPACT DU LEADERSHIP

«Je n’ai pas de confiance en l’administration locale; ils ne sont pas préparés, ils n’aident pas les entrepreneurs... J’espère qu’une administration plus «rose» pourra améliorer les choses, surtout dans le Mezzogiorno, mais je suis optimiste: depuis Mains Propres il y a eu une augmentation des femmes dans les administrations locales».

## E – LE FUTUR ET LES FUTURS

«Je ne suis pas préoccupée pour le secteur privé, mais pour le public. Là, on a vraiment besoin de femmes.»

## ENTRETIEN 9: **professeure universitaire 2**

### A – LA TRAJECTOIRE

Mme 9 vient d’une famille simple du centre de l’Italie; son père travaillait dans une usine, sa mère était couturière. En 1960, elle a déménagé à Rome pour étudier à l’université et s’est installée auprès d’une tante qui vivait dans la capitale. Pendant ses études, elle était active dans les mouvements politiques universitaires.

### B – LA CONSTRUCTION DE LA POSITION DE LEADER : STRATEGIES, PROCESSUS...

«J’ai lutté pour ma position dans l’université, en étudiant beaucoup et aussi en cultivant des bonnes relations avec étudiant(e)s et professeur(e)s, mais c’est ne pas facile pour une femme. J’ai vu beaucoup d’assistantes belles mais pas préparées pour l’université...».

### C – L’EXERCICE DU POUVOIR

«En travaillant à l’université, mon rôle éducatif est très évident. J’exerce mon pouvoir, en étant professeure, pour les potentielles/futures femmes leaders.»

### D – L’INFLUENCE ET L’IMPACT DU LEADERSHIP

«La première fois que j’ai constaté l’influence des leaders sur les étudiantes a été quand j’ai commencé l’université. J’estimais beaucoup ma professeure d’histoire contemporaine et, sans m’apercevoir, j’ai commencé à m’habiller comme elle. j’avais aussi ses opinions politiques et, en suivant ses idées, je participais aux mouvements politiques universitaires. Après je me suis aperçue de son influence et j’ai appris à penser de manière indépendante».

## E – LE FUTUR ET LES FUTURS

«J'ai confiance dans le future des femmes en Italie».

## ENTRETIEN 10: **chef d'entreprise 4**

### A – LA TRAJECTOIRE

Née dans le Centre d'Italie, Mme 10 s'est marié pendant ses études universitaires et a eu des enfants. Quand ses enfants ont grandi, elle a ouvert une librairie pour l'enfance.

### B – LA CONSTRUCTION DE LA POSITION DE LEADER : STRATEGIES, PROCESSUS...

«J'ai toujours voulu ouvrir une activité en propre, mais quand mes enfants étaient petits, je devais leur consacrer toute ma journée, parce que mon mari est souvent pris par son travail de médecin et c'est ne pas facile travailler à temps plein et garder les enfants».

### C – L'EXERCICE DU POUVOIR

«Je ne me considère pas comme une femme de pouvoir, mais je suis fière d'avoir ma petite entreprise. Même dans la culture et le commerce, ce n'est pas facile d'être une femme- chef d'entreprise. Pour l'administration de mon activité, je fais tout toute seule et quelques fois dans la chambre de commerce ou dans les banques ils croient que je suis la secrétaire, pas le chef. Il n'y a pas encore une vraie culture de la femme qui fait un travail autonome.»

### D – L'INFLUENCE ET L'IMPACT DU LEADERSHIP

«Je crois qu'à tous les niveaux une femme peut être leader... C'est une question de charisme. Donc, il faut que toutes les femmes exercent leur pouvoir et luttent pour en avoir en plus.»

## E – LE FUTUR ET LES FUTURS

«Quand je regarde ma fille et ses amies, je vois le futur et je sais que elles seront des femmes de pouvoir».

## BIBLIOGRAPHIE

1. Commission européenne - Les femmes et les hommes dans la prise de décision : Analyse de la situation et tendances – 2007 p4, p15 et pp. 22-23, p. 31
2. E. Catelani, La legislazione elettorale regionale con riferimento al principio delle pari opportunità, in P. Caretti (a cura di), Osservatorio sulle fonti 2006, Giappichelli.
3. European Commission DG Employment, Social Affairs and Inclusion, EU Database on women & men in decision making : Regional executives
4. European Commission, Women and men in decision-making 2007: analysis of the situation and trends / EUR-OP, 2008, 54 p.
5. G. Brunelli, A. Pugiotta e P. Veronesi (a cura di), La parità dei sessi nella rappresentanza politica, Giappichelli 2008
6. J. Heinen & M. Lieber, Genre et gestion locale du changement dans sept pays de l'Union européenne : Partie 1. Rapport Transversal, 2004 pp 41 – 46 ; pp. 61, 52-53; p 355, 365, 381-384. Partie 2. pp. 353-396 ;pp. 360 – 364
7. K. Vishal Gupta, G. Daniai, B. Turban, S. Arzu Wasti and A. Sikdar, The Role of Gender Stereotypes in Perceptions of Entrepreneurs and Intentions to Become an Entrepreneur, in Entrepreneurship Theory and Practice, 2009, vol. 3, nr. 33, p. 397-418
8. M. D'Amico, Il legislatore reintroduce le «quote rosa, 2008 in Studium iuris, 4.
9. M. G. Catemario, P. Conti, Donne e leadership : per lo sviluppo di una cultura organizzativa delle amministrazioni pubbliche in ottica di genere, Rubettino 2003
10. M. Gamba, and A. Goldstein, The gender dimension of business elites: Italian women directors since 1934, in Journal of Modern Italian Studies, 2009, Volume 14, Issue 2, p. 199 – 225
11. M. Montalti, La rappresentanza dei sessi in politica diviene rappresentanza «protetta» tra riforme e interpretazioni costituzionali, 2008 in Le Regioni, 2-3.
12. M. Nicchi, F. Didonato, E. Risso, S. Saltarelli, R.Cova, S. Sbisà, Le donne e la rappresentanza : una lettura di genere nelle amministrazioni comunali. -2. ed. - Cittalia, luglio 2010, pp. 19-53; pp. 84- 94
13. M.C. Bombelli, (a cura di), Soffitto di vetro e dintorni. Il management al femminile, ETAS, Milano, 2000
14. M.C. Bombelli, “Tempo, organizzazioni e differenze di genere”, in Sviluppo e organizzazione, n. 183 gennaio-febbraio 2001
15. P.L. Petrillo, Democrazia paritaria, ‘quote rosa’ e nuovi statuti regionali, il Mulino, p.539
16. UNDP Regional Bureau for Europe and the Commonwealth of Independent States, Enhancing Women’s Political Participation: A Policy Note for Europe and the Commonwealth of Independent States, 2010, 73 p.
17. Unioncamere, Chambres de Commerce Italiennes, Impresa in genere 2007-2003 : primi dati dell'imprenditoria femminile, 2008
18. Sitographie Arcidonna, Observatoire de Genre, Les Femmes dans les institutions régionaux, les Provinces, les femmes dans 8100 communes italiennes, [http://www.arcidonna.org/index.php/component/option,com\\_schedeosservatorio/Itemid,68/view,default/Le maires](http://www.arcidonna.org/index.php/component/option,com_schedeosservatorio/Itemid,68/view,default/Le%20maires), [http://www.arcidonna.org/index.php/component/option,com\\_schedeosservatorio/Itemid,93/view,default/Associations de Catégories](http://www.arcidonna.org/index.php/component/option,com_schedeosservatorio/Itemid,93/view,default/Associations%20de%20Cat%C3%A9gories)
19. [http://www.arcidonna.org/index.php/component/option,com\\_schedeosservatorio/Itemid,94/view,default/](http://www.arcidonna.org/index.php/component/option,com_schedeosservatorio/Itemid,94/view,default/)
20. Chambre des Députés, Activités parlementaires sur les parité de genre [http://www.camera.it/465?area=14&tema=183 &Pari+opportunit%C3%A0](http://www.camera.it/465?area=14&tema=183&Pari+opportunit%C3%A0)
21. Comité pour les Femmes Entrepreneures : <http://www.if-imprenditoriafemminile.it/>
22. Donne e Politica, ASDO, Assemblée pour le Développement et la Lutte contre l'Exclusion sociale, 2005 – 2008 <http://www.asdo-info.org/projects/pagradep.htm>
23. European Commission DG Employment, Social Affairs and Inclusion, EU Database on women & men in decision making: Politics-Regional assemblies 2010, <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=774&langId=en&intPageId=657>
24. European Commission DG Employment, Social Affairs and Inclusion, EU Database on women & men in decision making: Regional executives, <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=774&langId=en&intPageId=660>
25. European Commission DG Employment, Social Affairs and Inclusion, EU Database on women & men in decision making : Business and finance – Largest quoted companies – 2010 <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=777&langId=en&intPageId=675>
26. European Commission DG Employment, Social Affairs and Inclusion, EU Database on women & men in decision making : Leaders of businesses and small enterprises 2010, <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=779&langId=en&intPageId=680>
27. Forum Cittalia-ANCI, Associazione Nazionale des Communes Italiens
28. [http://www.cittalia.it/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1976:le-donne-sindaco-2009&catid=1:documenti-cittalia](http://www.cittalia.it/index.php?option=com_content&view=article&id=1976:le-donne-sindaco-2009&catid=1:documenti-cittalia)
29. Forum sur les Femmes dans l'Administration Publique : <http://donna.forumpa.it/>
30. Kila, Observatoire de la Région Piémont, Point de vue des femmes, Lois sur la représentativité des femmes dans la vie politique, <http://www.kila.it/rappresentanza-e-politica.html>
31. Présidence du Conseil des Ministres, Département sur la Parité de Genre
32. <http://www.pariopportunita.gov.it/index.php/normativa-nazionale/218-normativa-in-materia-di-pari-opportunita>
33. Observatoire National sur les Femmes Entrepreneures-Unioncamere, [http://www.unioncamere.gov.it/index.php?option=com\\_content&task=blogcategory&id=32&Itemid=79](http://www.unioncamere.gov.it/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=32&Itemid=79)

LE LEADERSHIP FÉMININ

RAPPORT / LIBAN  
VILLES DE TRIPOLI, FAYHAA,  
MINA ET BEDDAWI

LES FEMMES LEADERS  
ET LE POTENTIEL  
DES FEMMES EN LIBAN

Roula Haidar

Septembre 2010

## RESUME EXECUTIF

Dans le cadre du projet MEDITER-WOMEN FOR CHANGE, mis en œuvre par quatre partenaires euro-méditerranéens et financé par l'Union Européenne, cette étude se propose à la première phase du projet, de déterminer les critères de leadership chez les femmes leaders en vue d'une formation à conduire dans les villes de Tripoli au Liban Nord. En effet, le rôle des femmes dans le développement n'est plus à démontrer, bien au contraire, il revêt de plus en plus d'ampleur, dans une période où les problèmes sociaux, politiques et économiques pèsent lourdement sur des tranches larges de la population. Les femmes leaders au sein des instances élues ou non locales et dans les organisations de la société civile, sont directement impliquées dans le développement et jouent un rôle important dans l'initiation d'un changement en faveur des communautés où elles œuvrent. Pourtant l'existence et le nombre de ces femmes restent insuffisants face à l'ampleur du travail demandé.

Au Liban, et plus précisément au nord, et malgré le progrès et les apparences d'équité entre les hommes et les femmes, beaucoup de problèmes sont encore prédominants, dont et surtout, la participation de la femme à la vie politique et à toute autorité qu'elle soit locale ou nationale. Malgré cela, un certain nombre d'entre elles, a réussi à se distinguer et à dépasser cette situation. L'étude du profil de ces femmes et des conditions de leur ascension au pouvoir se fait donc, dans l'objectif de découvrir d'autres groupes de femmes ayant les mêmes potentialités et de leur faciliter l'implication dans le développement, à partir de formations et d'application de projets de développement.

Dans les villes de Fayhaa, Tripoli, Mina et Beddawi, unies par la fédération Al Fayhaa, la sélection du profil de ces femmes s'est faite à partir de l'étude qualitative d'un groupe de treize femmes déjà reconnues en tant que leaders au sein des ONG et des Autorités Locales. Les treize entrevues semi-directives et un Focus Group les regroupant ont été les deux moyens utilisés. Malgré la spécificité du parcours de chacune de ces femmes, des points communs les réunissent et cela à des niveaux différents, dont: les valeurs, les traits de personnalité, les compétences et les aptitudes qu'elles ont. De plus, les circonstances, les obstacles et même certaines positions de principe les unissent. L'étude a déterminé à partir de ces points communs une liste de critères avec des indicateurs pour permettre le recrutement et le choix de personnes à former, dans un souci d'efficience et d'efficacité. De plus, les lignes directrices de l'étude pourraient aussi, cibler et orienter les modules de formations, deuxième étape du projet.

Cette étude s'inscrit dans un lieu, un domaine et un temps donnés et ne prétend aucunement établir le portrait de toutes les femmes leaders. Elle a été faite dans les villes de Tripoli, en l'an 2010, dans une perspective de développement, et donc s'inscrit comme phase première dans un projet ambitieux de développement régional.



## I. INTRODUCTION

La Tunisie, Marseille, la Province de Pescara, et Tripoli sont les quatre lieux ciblés par le projet **MEDITER: WOMEN FOR CHANGE**. Le projet de coopération entre Autorités Locales et Acteurs Non Etatiques, financé par l'Union Européenne, se propose de soutenir les femmes actives que ce soit au sein des autorités locales (AL) ou des ONGs, dans leur ascension et dans l'évolution de leurs compétences en tant que leaders, et cela pour améliorer la contribution de la femme au développement local et régional. Le projet réalisé dans les quatre pays euro méditerranéens, Tunisie, Italie France et Liban, a pour objectif de <sup>(1)</sup>:

*«Renforcer le leadership des femmes au sein des Autorités Locales et des ONG et, à travers celle-ci, fournir une réponse adaptée aux risques de marginalisation économique, politique et culturelle dans la Région Méditerranéenne, l'une des aires stratégiques de gravitation européenne.»*

Cette enquête ciblée s'inscrit dans la ligne des différentes activités prévues dans le projet, et qui sont :

- Etudes et recherches : collecte et publication d'informations et de données concernant la participation des femmes dans les AL et les ONG.
- Formations de 25 participantes sur les techniques de formulation et de gestion de projets de développement, et sur la planification stratégique du développement local.
- Création et formation du réseau euro méditerranéen pour le développement régional

L'enquête préliminaire a été précédée par deux ateliers sous la responsabilité du partenaire tunisien CAWTAR, l'un pour définir les objectifs et modalités de l'enquête, et l'autre pour la détermination de la méthodologie à suivre.

Elle vise à déterminer des critères ou des paramètres de choix des femmes leaders à former par pays et villes, à partir d'un groupe de femmes leaders actuellement actives dans les AL ou les ONG. Les résultats des études seront présentés lors d'un atelier organisé par le partenaire français à Marseille, GRAIF.

## II. CONTEXTE DE L'ETUDE

### A. CONTEXTE DE L'ETUDE

Des inégalités juridiques, sociales, économiques et politiques entre les hommes et les femmes continuent à perdurer au Liban. Pourtant, la Constitution libanaise de 1923 affirme l'égalité entre tous les citoyens sans distinction (article 7) quant aux droits civils et politiques notamment.

Par ailleurs, Le Liban a signé de nombreux traités visant à l'amélioration de la situation de la femme, notamment la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDAW/CEDEF), considérée comme la facture universelle des droits humains de la femme.

Ceci a offert aux femmes libanaises une plateforme internationale et une légitimité dans la réclamation de leur droit. Néanmoins, il est à signaler que le Liban a signé cette convention avec des réserves qui maintiennent les discriminations dans certains domaines comme les lois du statut personnel (article 16), la nationalité et la naturalisation (article 9, section 2) et le code pénal (article 2, section g).

Le système multiconfessionnel au Liban est une entrave à l'achèvement de gain législatif dans le domaine du droit des femmes par rapport à d'autres pays voisins. La complexité de la structure confessionnelle du pays ainsi que les enjeux politiques empêchent l'Etat Libanais de moderniser sa législation et la rendre conforme à la Constitution et à ses engagements internationaux en établissant l'égalité entre les citoyens et les citoyennes sans distinction.

1. Objectif réligé dans le formulaire de demande de subvention à la commission européenne

La démocratie et l'ouverture du Liban par rapport aux autres pays arabes voisins auraient laissé penser que la situation de la femme libanaise serait bien meilleure que celle de ses voisines. En effet, la condition de la femme au Liban est une des meilleures dans la région en termes de santé, d'éducation et de mobilité mais une des pires en termes de représentation politique, de leadership et de participation dans l'économie. Le système permet donc des degrés divers de mobilité, de visibilité et de droits des femmes, tant que leurs droits et libertés ne secouent pas les fondations précaires des relations de pouvoir dans le pays, à

## 1. SITUATION JURIDIQUE DES FEMMES

→ **Etat actuel de la législation libanaise** <sup>(2)</sup> :

- 1953 : Droit de participer à la vie politique
- 1959 : Egalité dans l'héritage dans les confessions non musulmanes
- 1965 : Droit des femmes de choisir leur nationalité
- 1974 : Liberté de mouvement
- 1983 : Elimination des dispositions punissant la contraception
- 1987 : Unification de l'âge de la retraite sous la loi de la sécurité sociale
- 1993 : Reconnaissance de l'aptitude des femmes à témoigner dans le registre foncier
- 1994 : Reconnaissance de l'aptitude des femmes mariées à exercer le commerce sans l'autorisation du mari
- 1994 : Droit de la femme mariée, employée dans le secteur diplomatique, de poursuivre ses fonctions
- 1995 : Reconnaissance de la qualification des femmes mariées dans les contrats d'assurances

Différentes lois restent discriminatoires à l'encontre des femmes que ce soit au niveau du droit civil que du statut personnel.

→ **Droit civil**<sup>(3)</sup>:

- Impossibilité pour la femme libanaise de donner sa nationalité à ses enfants, sauf s'il s'agit d'un enfant naturel qu'elle aurait reconnu avant son père. Quant aux enfants légitimes ils acquièrent la nationalité de leur père. La loi prévoit un seul cas où la mère pourrait transmettre sa nationalité, c'est celui de mineurs dont la mère survivante se serait faite naturaliser libanaise après le décès du père. La femme libanaise ne peut faire bénéficier son mari de sa nationalité ;
- Obligation faite au juge d'absoudre l'auteur d'homicide ou de lésion ou de lui accorder le bénéfice des circonstances atténuantes dans certains cas dits crimes d'honneur;
- Inégalité de traitement en cas d'adultère, inégalité dans les punitions, les moyens de preuves, la peine infligée et le désistement de la peine
- Sous l'impulsion d'organisations internationales et d'organisations non gouvernementales actives dans la lutte contre toute forme de discrimination envers la femme, de très légers progrès ont certes été réalisés, notamment au niveau des allocations sociales, du congé de maternité et du crime dit-d'honneur.

→ **Statut personnel** :

Le problème du statut personnel au Liban est que ses dispositions sont laissées à la discrétion de chacune des 18 communautés religieuses reconnues. Les institutions religieuses sont patriarcales par nature et donc discriminent les femmes. Sans vouloir entrer dans les méandres de la réglementation propre à chaque communauté, il est possible de citer les dispositions où l'injustice paraît la plus flagrante :

- La tutelle appartient au père dans toutes les communautés. De cette reconnaissance exclusive, découle l'impossibilité pour une mère d'ouvrir un compte bancaire à ses enfants, même si c'est elle seule qui y contribue financièrement (à l'exception d'une banque qui a autorisé l'ouverture d'un compte par la mère, mais qui a été légalement contesté); la nécessité d'obtenir l'autorisation du père préalablement au voyage des enfants, y compris avec la mère; l'autorisation du père préalable à la demande d'un passeport... De plus, en cas de décès du père, la mère ne devient pas automatiquement la tutrice de ses enfants.

2. CRTD, *Caught in Contradiction : A Profile of Gender Equality and Economy in Lebanon, May 2006*

3. UNESCO : *Les Droits de la Femme au Liban : Situation et Perspectives dans le Cadre de la Construction Nationale, Commission Nationale Libanaise de l'UNESCO, 1993*

- La garde des enfants: sauf exception, toutes les communautés donnent la priorité à la mère jusqu'à un âge donné (variant de 7 ans jusqu'à 14 ans, dépendamment de la confession).
- - Le divorce: la discrimination vis-à-vis des femmes est claire mais varie d'une communauté religieuse à une autre
- La succession: les communautés non musulmanes sont soumises depuis 1959 à une loi civile qui reconnaît l'égalité entre les successeurs, quel que soit leur sexe. Il n'en est pas de même chez les musulmans, communauté où l'homme hérite le double de la part de la femme, ni chez la femme chrétienne épousant un homme musulman, cas où elle n'a droit à aucune succession.
- Seules les femmes ayant une connaissance approfondie des droits de la personne humaine ont la capacité de réclamer leur droit. la majorité d'entre elles ignore leur droit et continuent à subir des injustices.

## 2. LES FEMMES DANS LA FAMILLE

Dans la société libanaise, s'occuper de la famille est généralement considéré comme étant fondamentalement une responsabilité des femmes, le mari ne faisant que l'aider dans cette tâche. La supervision et l'orientation du comportement et des actes des enfants, le règlement de leurs problèmes et leur éducation restent du ressort des femmes.

Les femmes actives s'occupent de la moitié à la majorité des tâches ménagères. L'autre part relève en premier lieu de la responsabilité de la mère, puis des sœurs (pour les célibataires), des aides ménagères et finalement de la fille. La participation du mari se limite à aider les enfants dans leur devoir (11%), les promener (29%), acheter les meubles (25%), les vêtements des enfants (11%) et de la nourriture (26%)<sup>(4)</sup>.

Le poids de ce double rôle empêche les femmes libanaises de participer plus activement à la vie économique. Toutefois, actuellement, les femmes partagent avec leur mari la responsabilité de gérer les affaires de ménage et de résoudre ses problèmes. De manière générale, les études montrent que les femmes jouent un rôle dirigeant accru qui se développe ; elles participent davantage à la conduite des affaires de la famille. Le phénomène dit de la codirection commence également à se développer<sup>(5)</sup>.

## 3. LES FEMMES ET L'ÉDUCATION

Au niveau éducatif, l'écart est comblé sauf pour le taux d'analphabétisme qui reste plus élevé chez les femmes que chez les hommes. En effet, 16% des femmes âgées de plus que 10 ans sont analphabètes contre 7.2% des hommes. D'où la nécessité actuelle pour un grand nombre d'ONGs féminines dont la LDFL d'organiser des sessions d'alphabetisation dans plusieurs régions libanaises.

Par ailleurs, l'éducation constitue le seul vecteur de promotion sociale pour les femmes et celles-ci commencent à y voir un moyen d'accéder à une fonction économique intéressante. Actuellement, la moitié des universitaires (51%) sont des femmes alors qu'en 1970 elles ne représentaient que 26%. Le pourcentage des femmes qui font des études universitaires de niveau supérieur (8%) était le plus élevé de la région en 2006 selon l'étude citée en référence<sup>(6)</sup>.

Les deux sexes continuent de bénéficier de l'égalité des chances en matière d'éducation au Liban. Mais, il convient de noter que pour des raisons diverses, les femmes choisissent parfois leur filière d'études sans prendre en considération les besoins du marché du travail, ce qui a pour effet d'accroître leur taux de chômage.

Il serait intéressant de noter que les écoles sont pour la majorité des institutions confessionnelles et de ce fait n'encouragent pas l'égalité des sexes dans leur éducation ; dans ces institutions, les jeunes filles ne se projettent pas en tant que femmes actives qu'à 7% (CRTDA. 2006)

4. KIWAN F, *Rôle social des femmes actives en Jordanie, Syrie et au Liban*, 2004

5. NATIONS UNIS, *Examen des rapports soumis par les Etats Parties conformément à l'Article 18 de la Convention sur l'élimination de toute forme de discrimination à l'égard des femmes, 2ième Rapport des états parties, Liban, Comité de la discrimination à l'égard de la femme, CEDAW, 2005*

6. CRTD, *Caught in Contradiction: A Profile of Gender Equality and Economy in Lebanon*, May 2006

D'un autre côté, la présence des femmes domine le secteur de l'éducation (68% des professeurs, instituteurs et autres professionnels). Ces chiffres indiquent une féminisation croissante de la fonction éducative. Comme dans d'autres pays, les études sur ce sujet montrent que cette féminisation de l'éducation va de pair avec sa dévalorisation, comme pour les autres secteurs.

En ce qui concerne l'administration de l'éducation, il ressort des statistiques disponibles que sur 1161 chefs d'établissement dans le primaire, 311 sont des femmes, soit 26,7%, et que sur 224 chefs d'établissement d'enseignement secondaire, 31 sont des femmes, soit 12,7 %, ce qui signifie que la participation des femmes à la gestion et à la prise des décisions dans l'enseignement n'est pas à la mesure de leur nombre en tant qu'enseignantes<sup>(7)</sup>.

Finalement, il est à signaler que, de manière générale, le gain obtenu au niveau de l'éducation ne s'est pas traduit dans le renforcement économique des femmes, ni dans le progrès en politique ou dans l'entière égalité face aux lois et aux droits.

#### 4. ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE DES FEMMES

Dans le secteur économique, les chiffres ne sont pas très «glorieux». Le Liban vient en 153<sup>ème</sup> position sur 163 pays en termes de taux d'activité féminine. D'après le rapport du CRTD<sup>(8)</sup>, 14,9% des femmes - ou 21,7 % des femmes entre 15 et 64 ans - sont économiquement actives comparées à 53,1% des hommes, malgré quelques variations régionales : 25,7% de femmes actives à Beyrouth et 8% au nord. Ceci représente une évolution de 9,5% par rapport à 1970.

L'âge joue un rôle dans ces chiffres : le groupe le plus actif est celui de 25-29 ans. Après l'âge de 30 ans, la participation économique des femmes commence à décliner pour arriver à 8% après l'âge de 55 ans. Ceci est dû au fait qu'une fois mariées, les femmes prennent l'entière responsabilité des tâches domestiques et des enfants. Il est intéressant de noter que le taux est de 5.3% ce qui est moins élevé que la moyenne des pays arabes.

Il est à noter que ces pourcentages ne tiennent pas compte des femmes qui travaillent dans les affaires familiales, dans l'agriculture ou même comme volontaires dans les ONGs. Celles-ci participent quand même à l'économie mais leur contribution reste invisible. 1.92% des 280000 femmes actives ont des positions exécutives. 84% des femmes actives sont des employées. Les femmes patrons ne dépassent pas les 1,5% des femmes actives pour 9.2% des hommes.

56% des femmes actives ont au moins un niveau éducatif secondaire, avec 29% de femmes ayant un diplôme universitaire. Les hommes actifs sont moins éduqués que les femmes mais ont des positions plus élevées, ce qui met en relief l'inégalité des chances dans le monde du travail. (Nations Unis, 2007)

Différentes lois liées à l'économie sont pourtant présentes pour protéger les femmes :

- Droit civil et indépendant de posséder des biens monétaires ainsi que la gestion financière et les dépenses
- Egalité des salaires (paie égale pour un travail égal)
- Droit à 49 jours de maternité dans le secteur privé et 60 jours dans le secteur public, payé à 100%
- Droit à la propriété de terrains

Ces lois n'empêchent pas dans la pratique la persistance de discrimination contre les femmes. Dans le secteur privé, la discrimination la plus visible réside dans l'inégalité des salaires, la promotion, le recrutement (surtout chez les jeunes avec la préférence du recrutement des hommes de peur de l'instabilité de la situation des jeunes femmes qui risquent de se marier et d'être enceinte, ce qui coûtera plus cher à l'employeur) et le licenciement. Par ailleurs, les femmes n'ont pas les mêmes indemnités sociales que les hommes alors que le congé de maternité reste insuffisant, inférieur aux normes internationales.

7. *NATIONS UNIS, Examen des rapports soumis par les Etats Parties conformément à l'Article 18 de la Convention sur l'élimination de toute forme de discrimination à l'égard des femmes, 2ième Rapport des états parties, Liban, Comité de la discrimination à l'égard de la femme, CEDAW, 2005*

8. *CRTD, Caught in Contradiction : A Profile of Gender Equality and Economy in Lebanon, May 2006*

Quand à la discrimination dans le secteur public, elle prend d'autres aspects dont par exemple: l'absence d'allocation familiale totale, la présence de la femme aux plus bas échelons de l'administration. Enfin toutes les femmes libanaises dans les deux secteurs subissent une loi d'impôt injuste qui prévoit une imposition de la femme mariée supérieure de l'homme marié<sup>(9)</sup> puisqu'elle est considérée comme célibataire aussi bien par les impôts que par la sécurité sociale alors que seul son rôle de femme mariée et de mère est reconnu par la société.

Il existe également un lien entre la discrimination contre la femme et son niveau éducatif. Il est clair qu'un niveau éducatif élevé permet à la femme d'affronter le milieu du travail et de mieux négocier ses conditions. 52% des femmes analphabètes sont satisfaites des conditions de leur emploi contre 85% des universitaires<sup>(10)</sup>.

Cette situation économique des femmes malgré le progrès effectué les dernières décennies reste fragile et va certainement se refléter dans la vie politique et dans la sphère de la prise de décision.

## 5. SITUATION POLITIQUE DES FEMMES

### ▸ FEMMES SUR LA SCÈNE POLITIQUE

Au début du XX<sup>ème</sup> siècle, 95% des pays ont donné aux femmes le droit de voter et d'être élue, la Nouvelle Zélande étant le premier pays (1893). Comme déjà signalé, la femme libanaise a obtenu ses droits civils en 1953. Cette date n'a pas été charnière pour l'entrée des femmes sur la scène politique. Pendant la guerre, les ONGs féminines étaient détournées des réclamations des droits des femmes et plus centrées sur l'aide de situation de crise. Cependant, grâce à la contribution positive de la Conférence de Beijing (1995) les choses ont changé ; l'égalité des sexes à travers la participation politique des femmes est devenue un but stratégique.

Malgré cela, les femmes qui décident d'entrer sur la scène politique rencontrent un accueil peu chaleureux et même austère. Le Liban se trouve toujours en dessous du seuil minimum de la représentation féminine dans le parlement avec le taux de 3.12%, le moins élevé du Moyen Orient ; ce qui le place à la 105<sup>ème</sup> place mondiale. Les quelques femmes députées, dans leur grande majorité, n'ont pu accéder à leur poste qu'à défaut de présence d'hommes qui représentent la famille. Ce sont donc des femmes «héritières». En effet, en 1964, Mirna Boustany, première femme députée, a succédé à son père n'ayant pas de frère aîné. C'est ainsi également que Nayla Mouawad devint députée suite à l'assassinat de son mari, le Président de la République.

En 1992 les premières élections législatives eurent lieu après la guerre et on vit 3 femmes au Parlement; Nayla Mouawad, Bahia al Hariri (sœur de Rafic Hariri), et Maha Khoury. Cette dernière a dû sa réussite au fait que la Région de Jbeil boycottait les élections (40 voix).

En 1996, 15 femmes étaient candidates et trois femmes seulement ont réussi dont on peut citer Nouhad Soueid (4 fois candidate) est entrée au Parlement à la place de Maha Khoury.

En 2000, le nombre des élues n'a pas changé (Nayla Mouawad, Bahiya Hariri et Ghinwa Jalloul), ce qui représentait 2.3% du parlement mais le nombre de candidates a augmenté (18 candidates). En 2005, le parlement a observé le nombre le plus élevé de femmes avec 6 femmes députées (Nayla Mouawad, Bahiya Hariri, Ghinwa Jalloul, Sitrida Geagea –femme de Samir Gegeagea, chef des Forces Libanaises et en prison à l'époque–, Solange Gemayel –femme du défunt ex Président de la République Bachir Gemayel– et Gilberte Zouein). là encore, avec un taux de participation de 4.6%, la représentation féminine restait très timide. 14 candidates s'étaient présentées (il est à noter que Nohad Soueid s'est retirée au profit de son fils).

9. MATTAR L., *La femme libanaise : sa situation et son rôle*, Conférence Laïcité 10 mars 2007. [http://www.awsa.be/...liban/conf-laicite-10-mars-2007\\_Linda%20Matar.pdf](http://www.awsa.be/...liban/conf-laicite-10-mars-2007_Linda%20Matar.pdf)

10. KIWAN F., *Rôle social des femmes actives en Jordanie, Syrie et au Liban*, 2004

Les dernières élections législatives ont été marquées par une baisse autant des élues (4 : Bahiya Hariri, Sitrida Geagea, Gilberte Zouein, Nayla Tueini) que des candidates (12 candidates). La baisse s'explique comme à chaque fois par les femmes qui se retirent au profit de leurs fils( Nayla Mouawad et Solange Gemayel)<sup>(11)</sup>.

Dans les ministères, la représentation féminine n'est pas plus «glorieuse». La première femme ministre (Nayla Mouawad) fut nommée en 2004 au ministère des affaires sociales. Depuis chaque conseil des ministres comporte une à 2 femmes : en 2006 , Wafaa' Al Dayka Hamza et Leyla Solh, en 2008 , Bahiya Hariri et en 2010 Raya el Hassan et Mona Ofeich.

## ▸ FEMMES DANS LES INSTANCES LOCALES

Le tableau suivant montre une comparaison entre les résultats des élections municipales de 2004 et celles de 2010<sup>(12)</sup>.

	2004				2010			
	NB TOTAL DE SIÈGES	NB DE CANDIDATES	NB D'ÉLUES	% TOTAL DES SIÈGES	NB TOTAL DE SIÈGES	NB DE CANDIDATES	NB D'ÉLUES	% TOTAL DES SIÈGES
<b>Mont Liban</b>	3413	170	75	2.20	3528	466	188	5.33
<b>Bekaa</b>	1728	55	26	1.50	1938	129	48	2.48
<b>Beyrouth</b>	24	9	1	4.17	24	21	3	12.5
<b>Nabatiyeh</b>	1503	67	17	1.13	1548	103	25	1.61
<b>Sud</b>	1548	52	21	1.36	1662	149	66	3.97
<b>Nord</b>	2430	199	75	3.09	2724	478	206	7.56
<b>Total</b>	10646	552	215	2.02	11424	1346	536	4.70

Une amélioration est observée depuis 2004. Sous la pression des ONGs féminines et de leur présence médiatique, le nombre de candidates a presque triplé. Mais le gain de 2.7% en terme d'élues, est jugé insuffisant au regard de l'objectif d'une participation effective des femmes à la vie politique et publique. Il est également intéressant de noter que le taux d'élues au Nord est le second du pays, après Beyrouth.

## ▸ ANALYSE DE LA SITUATION

De nombreux obstacles font face à l'arrivée de la femme au pouvoir et à la municipalité et expliquent la prédominance masculine sur la scène politique.

Les choix politiques de candidature plus spécifiquement sont des choix familiaux et non individuels (pris par les familles politiques).

Les rivalités confessionnelles et régionales sont un des principaux obstacles à la participation de la femme, surtout que le jeu démocratique des partis politiques est inexistant. Quelques partis mettent des femmes sur leur liste mais de manière tout à fait insuffisante tout comme la présence des femmes au sein des partis politiques. A titre d'exemple, le parti communiste compte 2 femmes parmi les 75 membres du conseil national ; il n'y a pas de femmes dans le parti nationaliste à une position de leadership ; 20% des membres dans le parti phalangiste sont des femmes ; 15% de l'assemblée élue, 10% du conseil central, 4% des exécutifs du parti, 5% des leaders du parti et le Hizbullah compte 22,5% de femmes parmi ses rangs. Il n'y a pas de femmes au niveau des exécutifs du parti et du mouvement Amal, 10% des leaders et 30% des membres.

11. KABBARA CHAERANI A. *Participation de la femme libanaise dans les élections parlementaires de 2009*, UNDP, Ministère de l'intérieur, Conseil Libanais des Femmes, 2009

12. CRTDA, *Femmes dans les élections municipales, Mai 2010*

A cela se rajoutent d'autres obstacles comme le coût élevé des campagnes électorales et la dépendance financière des femmes tenant compte que, le pouvoir économique des femmes reste faible et que toutes les études montrent un lien direct entre l'activité économique des femmes et leur participation à la vie publique<sup>(13)</sup>.

Par ailleurs, la distribution traditionnelle des rôles sociaux et la lourdeur des tâches ménagères non partagées par les hommes, limitent la participation de la femme à la vie publique.

Enfin, la corruption du système politique ne le rend pas attractif aux femmes. Les pays qui ont le niveau le moins élevé de corruption sont les pays où la participation des femmes est la plus élevée (30 à 40% de femmes dans les parlements des pays scandinaves)<sup>(14)</sup>.

Ces obstacles et leur ancrage dans la société libanaise ont poussé les associations féminines au Liban à demander l'application d'un Quota, considéré par la conférence de Beijing comme une solution transitoire dans une perspective d'une discrimination positive qui aiderait la femme dans les places de prise de décisions. Il aurait pour but la création d'une minorité critique à travers la présence d'un certain pourcentage de femmes dans la vie politique. Cette mesure serait temporaire en attendant la disparition des facteurs empêchant d'être représentées de manière équitable. Le quota n'a pas encore été adopté par l'Etat Libanais et un débat tourne autour de la question. Certains le traitent de non démocratique et discriminatoire. D'autres ne croient pas dans la capacité des femmes et craignent l'arrivée au pouvoir de femmes incompetentes.

Entretemps, les décisions politiques nationales, régionales et internationales demeurent l'apanage des hommes. L'élimination des obstacles auxquels font face les femmes exige incontestablement un effort constant de leur part pour démontrer leur compétence, leur expérience et leurs capacités, afin de renforcer leur rôle dans la direction politique du pays, d'atteindre une représentation plus large dans les partis politiques et les syndicats et de libérer le système politique des contraintes confessionnelles. Parallèlement, le gouvernement devrait prendre des mesures et mettre en place des programmes propres à encourager les femmes et à stimuler leur participation effective<sup>(15)</sup>.

## 6. LES FEMMES DANS LES ORGANISATIONS

A leur début, les organisations se sont constituées dans un but caritatif à l'initiative de femmes appartenant à la classe aisée. L'activité de ces organisations se limitait à aider les pauvres, à soigner les malades, à l'aide et la bienfaisance. Puis cette conception s'est élargie à l'alphabétisation et à la formation professionnelle (couture, broderies...).

Les organisations se sont, petit à petit, transformées en organisations professionnelles, regroupant des ressources humaines mixtes, mais toujours à majorité féminine, compétentes et spécialisées. Aujourd'hui au Liban, les ONGs féminines sont nombreuses (plus de 2000):

- Secours et aide en situation de crise,
- Organisations centrées sur des problèmes sociaux, ou sur des catégories spécifiques de bénéficiaires dont celles du lobbying féminin : leur but est le droit des femmes,
- Organisations centrées sur le développement.

L'organisation qui regroupe le plus grand nombre d'organisations féminines est le Conseil Libanais des Femmes avec 147 associations.

De manière générale les femmes libanaises sont intéressées par les associations. D'après une étude de Kiwan, 29% des femmes font partie d'associations. Les femmes actives s'intéressent au travail social et ce n'est plus exclusif aux femmes de la société.

13. *KABBARA CHAERANI A. Participation de la femme libanaise dans les élections parlementaires de 2009, UNDP, Ministère de l'intérieur, Conseil Libanais des Femmes, 2009*

14. *HEINRICH BOLL FOUNDATION, Participation parlementaire des femmes, 2007*

15. *NATIONS UNIES, Examen des rapports soumis par les Etats Parties conformément à l'Article 18 de la Convention sur l'élimination de toute forme de discrimination à l'égard des femmes, 2ième Rapport des états parties, Liban, Comité de la discrimination à l'égard de la femme, CEDAW, 2005*

Dans la situation complexe du pays, les femmes peinent à acquérir certains de leurs droits fondamentaux et pour jouer un rôle plus effectif dans la société libanaise. L'ascension sociale et l'ascension à des postes de leader et leur exercice ne seraient pas une tâche aisée dans ce contexte.

## B. CONTEXTE DES VILLES D'AL FAYHAA

### 1. APERÇU GÉNÉRAL

La ville de Tripoli, considérée comme la deuxième capitale du Liban, est située au nord du Liban. Elle fait partie d'une communauté urbaine, Al-Fayhaa, composée de trois villes, avec trois municipalités indépendantes. Ces villes sont Tripoli, Mina et Beddawi. Cependant, les trois municipalités sont unies par une fédération. Tripoli se situe à 80 Km de Beyrouth et à 40 Km des frontières syriennes. Fondée par les phéniciens, l'histoire de la ville remonte à 3500 ans et témoigne à travers son histoire, d'une suite d'occupations, qui ont toutes laissé leurs vestiges dans les nombreux sites touristiques qui existent dans les trois villes.

La population d'Al-Fayhaa est estimée à 315142 habitants en 2009, soit près d'un tiers de la population du Nord Liban, dont 71% à Tripoli (225757 h), 17% à Mina (53201 h), 12% à Beddawi (site web de Al-Fayhaa). Tripoli, Considérée comme la deuxième plus grande ville Mamlouk après le Caire, s'étend avec Mina et Baddawi sur 2966,4 hectares. Les villes ont connu dans l'histoire des périodes de croissance et de dégradation socio-économique consécutives. Le port, la station de train, et la raffinerie de pétrole ont joué un rôle important dans l'économie de la ville. Néanmoins, seul le port reste actif. Cette fluctuation n'a pas atteint uniquement l'économie mais aussi le tissu social de la ville, d'une part par l'exode rural, et d'autre part par le départ d'une partie de ses habitants surtout durant les 15 ans de la guerre civile libanaise, a changé dramatiquement. Le mélange confessionnel qui distinguait cette communauté urbaine, en a souffert; l'agglomération est actuellement composée de 90% de sunnites avec des minorités, chrétiennes surtout présentes à Mina, et alaouite concentrée à Jabal Mohsen<sup>(16)</sup>. La région du nord en général et la communauté urbaine plus spécifiquement souffrent sous le poids de nombreux problèmes socio-économiques mis en évidence par des indicateurs de pauvreté, de niveau bas d'investissements, de l'éducation, de la santé et de la couverture sociale, des infrastructures, et de l'environnement.

Il est à noter que le seuil de pauvreté déterminé par le ministère des affaires sociales au Liban est de 4 dollars par jour et par personne, et le seuil de grande pauvreté à 2,4 dollars par jour et par personne. Les ménages vivants dans la Mouhafaza du nord qui regroupent 20,7% de la population libanaise, compte 46% des Libanais extrêmement pauvres et 38% des pauvres, alors que le chiffre national est de 28% de pauvres et 8% de très pauvres (MAS, 2008). De plus, le nord est considéré comme ayant le taux de personnes des plus dépourvues de ressources et défavorisées en ce qui concerne l'accès à la santé, à l'éducation et en termes de revenu par ménage (MAS, 2008).

Plus spécifiquement, le rapport du pré diagnostic de la stratégie de développement d'Al-Fayhaa, dénonce dans la ville de Tripoli un taux de 55% de pauvreté, chiffre qui rejoint ceux du nord (Tripoli Final Strategy, 2008). Dans cette région, bien qu'en baisse la taille moyenne du ménage est encore à 5,2 personnes par famille, alors qu'elle n'est que de 4,23 à l'échelle nationale (CAS, 2007).

Pourtant, en ce qui concerne les besoins de base non satisfaits, une nette amélioration est notée dans la Mouhafaza du nord entre les années 1995 et 2004 (PNUD, MAS, 2007). Cela est dû en parti, à l'existence de nombreuses associations et à l'activité accrue des autorités locales. En effet, le nombre d'organisations non gouvernementales s'élève à plus de 75 organisations distribuées de façon sectorielle comme suit :

- Sociale et de bienfaisance : 53
- Santé et handicap : 22
- Environnement et tourisme : 5 <sup>(17)</sup>

Il faut noter aussi un nouvel intérêt pour les villes d'Al-Fayhaa qui font l'objet de plusieurs projets et études stratégiques de développement, après un délaissement et une dégradation économique qui datent des années 70.

16. LE THOMAS, *Pauvreté et conditions socio économiques à Al Fayhâ'a : Diagnostic et éléments de stratégie, Décembre 2009*

17. Le site web de Al Fayhaa, vu le 31-8-2010 : [www.urbcmafayhaa.gov.lb](http://www.urbcmafayhaa.gov.lb)



## 2. LES FEMMES À TRIPOLI

Les problèmes socio économiques et la pauvreté de la communauté urbaine se font plus ressentir parmi certaines tranches de la population, dont les femmes. Cela revient en grande partie aux us et coutumes qui restent très traditionnels et conservateurs dans les trois villes, dont on peut citer:

- Le mariage précoce des filles 14 à 16 ans dans les quartiers défavorisés
- Le manque de la participation de la femme à la vie économique, le taux d'activité des femmes étant moins que le quart de celui des hommes (TEDO, 2000)
- La taille moyenne élevée par ménage due à la résistance et au refus des méthodes contraceptives
- La violence qui existe toujours dans la société patriarcale envers les femmes
- Le manque de qualifications résultant du mariage précoce, bien que le niveau de réussite des filles qui continuent le parcours scolaire est plus élevé (CDR, 2006).

Pourtant, et dans cette même ville, des femmes leaders jouent un rôle essentiel dans le développement local, que ce soit à travers les ONGs ou au sein des autorités locales.

## III. PROBLEMATIQUE

### 1. PROBLÉMATIQUES AU SEIN DE LA SOCIÉTÉ

Plusieurs problématiques façonnent le quotidien des femmes des pays du monde arabe et par suite des femmes libanaises, bien qu'à des degrés différents. En effet, bon nombre d'entre elles entravent l'exercice du leadership des femmes dans la société libanaise que ce soit au niveau social, religieux, politique, légal, psychologique éducatif et professionnel. Ci-dessous quelques problèmes majeurs et spécifiques qui limitent l'accès des femmes à ce statut:

#### 1.1. AU NIVEAU SOCIAL :

- ✓ Dynamique sociétale traditionnelle
- ✓ Image négative de la participation des femmes dans la vie publique la représentant comme inefficace et incompétente
- ✓ Distribution inégale des rôles sociaux entre hommes et femmes (limitant les activités des femmes en dehors du cadre familial)
- ✓ Société patriarcale à haute dominance masculine
- ✓ Responsabilités inégales économiques et sociales qui transforment les femmes en objet dépendant à entretenir

#### 1.2. AU NIVEAU RELIGIEUX :

- ✓ Poids des pratiques et de l'interprétation intégriste et extrémiste des textes religieux favorisant la soumission des femmes et leur marginalisation sociale

#### 1.3. AU NIVEAU POLITIQUE :

- ✓ L'ascension héréditaire (d'homme à homme) des élus et des leaders sans vision ou programme politique. La présence de quelques rares femmes à des postes politiques se fait par défaut (après le décès du mari, père ou autre...)
- ✓ Résistance générale à la délégation de pouvoir chez tous les responsables politiques, encore plus prononcée quand il s'agit de femmes
- ✓ L'image négative de la pratique politique au Liban qui décourage beaucoup d'hommes qualifiés et surtout des femmes à toute aspiration à des postes politiques

#### 1.4. AU NIVEAU LÉGAL ET JURIDIQUE:

- ✓ Absence de structure légale professionnelle (loi du travail ou autre) soutenant les femmes dans la complexité de leurs rôles sociaux et familiaux ou autres
- ✓ Codes relatifs au statut personnel et familia et en particulier ce qui a trait à l'héritage, la garde des enfants, le divorce... discriminant négativement les femmes

#### 1.5. AU NIVEAU PSYCHOLOGIQUE :

- ✓ Obstacles structurés dans les systèmes masculins en place à l'encontre de l'émancipation des femmes pour protéger le pouvoir des hommes et les rôles et bénéfices acquis au sein de la société
- ✓ Image de soi affectée par la construction genre et qui se caractérise par l'intériorisation du statut inférieur par les femmes elles-mêmes et de leurs capacités inférieures, surtout celles reliées à l'espace public dont les postes politiques

#### 1.6. AU NIVEAU ÉDUCATIF ET PROFESSIONNEL:

- ✓ éducation des femmes/mères, opprimées par la société, renforçant la suprématie masculine et le profil bas des femmes,
- ✓ Productions et matériel culturels, pédagogiques et scolaires quant à la distribution traditionnelle des rôles et du pouvoir entre les hommes et les femmes ,
- ✓ Distribution traditionnelle des professions et des métiers qui cantonnent les femmes dans des positions en conformité avec leurs rôles traditionnels professionnelle

88

## 2. PROBLÉMATIQUE DE L'ÉTUDE:

Dès les premières années de sa vie, la femme libanaise est élevée dans une structure familiale et éducative discriminative, qui ne fait que s'accroître au fur et à mesure de son exposition à la vie sociale et publique/politique. De plus, le contexte légal accentue la gravité de la situation, c'est en institutionnalisant cette réalité familiale et sociale.

Pourtant, malgré les entraves sérieuses à l'ascension des femmes aux postes de leaders au Liban, un certain nombre d'entre elles a réussi, plus particulièrement durant les dix dernières années. Grâce à cela, l'étude se propose de déterminer le profil personnel et le parcours de ces femmes dans les villes de Tripoli, et d'identifier les mécanismes qui leur ont permis d'accéder à ce statut. Cette analyse se fait dans la perspective d'établir les créneaux porteurs de la participation des femmes dans le développement en tant que leaders, en réseau avec d'autres femmes des pays de la méditerranée.

## IV. METHODOLOGIE

La méthodologie a été décidée de façon consensuelle entre les différents partenaires du projet, lors d'un atelier qui s'est tenu en Tunisie (le 14 Mai, 2010). Elle a été développée et consolidée sur cette base par CAWTAR, chargé de préparer les lignes d'orientation méthodologique de l'étude, comme suit :

La recherche a pour objectif de renforcer le leadership des femmes au niveau local, notamment au sein des (et en relation avec) autorités locales et des ONGs. C'est sur la base d'une recherche qualitative auprès des femmes qui occupent, dans ce contexte, des postes de responsabilités, qu'elles exercent une fonction dans une association non gouvernementale ou qu'elles soient élues, que sera mis en place un projet de formation à l'intention de jeunes femmes appelées à exercer de telles fonctions.

L'approche qualitative consiste à conduire une enquête auprès de femmes qui ont actuellement des postes de responsabilités, femmes élues ou membres dans des ONGs, sous formes d'entretiens semi-directifs en mettant l'accent sur leur trajectoire.

Il ne s'agit pas d'interroger un échantillon représentatif de ces femmes mais de retenir ce qu'on peut appeler un échantillon significatif, des femmes dont le parcours et les capacités de réflexion puissent permettre de déceler avec le plus de précision possible les potentialités de leadership des femmes, leur volonté de réussir mais aussi les obstacles auxquels elles sont confrontées dans leurs relations avec les hommes de leur entourage, avec les autres femmes, dans leur vie quotidienne, notamment quand il s'agit de prendre des décisions ou d'y participer; l'enquête fait appel le plus possible à leur réflexion personnelle et leur vécu, en leur demandant, notamment, d'exprimer leurs désirs, leurs hésitations, les stratégies qu'elles adoptent...

Dans l'objectif de répondre à ce questionnement, 13 femmes ont été interviewées (constituant un échantillon significatif) qui exercent des responsabilités au niveau local. Ceci a permis d'analyser les trajectoires et les représentations sociales de ces femmes, perçues comme des agents inducteurs du développement local. Au cours des entretiens, il s'est agi de mettre l'accent sur cinq grands axes dans une grille d'entretien (Annexe 1), qui sont :

1. La trajectoire
2. La construction de la position de leader : stratégies, processus...
3. L'exercice du pouvoir
4. L'influence et l'impact du leadership
5. Le futur et les futurs.

Pour le Liban, la conduite d'un Focus Group a été rajoutée, visant à approfondir les informations et les réflexions obtenues lors des enquêtes, et à les valider par les femmes interviewées.

## V. ANALYSE DES RESULTATS

### A. INTERVIEWS

#### 1. CONDUITE DES INTERVIEWS

Le choix de l'échantillon des 13 femmes à interviewer a été fait selon les critères suivants:

- Elues dans les municipalités des trois villes, ou personnes actives dans les ONGs,
- Un vaste éventail de tranches d'âge,
- Appartenant à des mouvements politiques divers,
- Reconnues par leur entourage et par leur milieu professionnel,
- Représentantes de différents secteurs de développement.

Les 13 entrevues ont été conduites, en arabe, dans des endroits différents (bureaux, café, maisons, etc.) et ont duré entre 40 et 90 minutes chacune, enregistrées sur un appareil MP3, avec une prise de notes. La transcription et la traduction ont été la base de l'analyse de contenu.

## 2. INFORMATIONS GÉNÉRALES

	2010		2010			2010			2010	
	ELUES MUNICIPALITÉS	LEADER ONG	20-35	36-50	51-60	M*	D*	C*	OUI	NON
<b>Bariya D.</b>		✓	✓					✓		✓
<b>Boushra D.</b>		✓			✓	✓			✓	
<b>Chada D.</b>		✓		✓		✓			✓	
<b>Fadila F.</b>	✓				✓		✓		✓	
<b>Hiba M.</b>	✓			✓		✓			✓	
<b>Katia K.</b>		✓			✓	✓			✓	
<b>Leyla T.</b>	✓			✓		✓			✓	
<b>Maha K.</b>		✓			✓			✓		✓
<b>Roula D.</b>	✓		✓					✓		✓
<b>Roula G.</b>		✓	✓			✓				✓
<b>Sabah M.</b>		✓			✓	✓			✓	
<b>Samira B.</b>	✓	✓			✓		✓		✓	
<b>Sana H.</b>		✓		✓		✓			✓	

\*M : mariée – D : divorcée – C : célibataire

Parmi les 13 femmes, il faut compter 5 élues dans les municipalités de Tripoli et Mina et 8 leaders dans des ONGs (Sabah, Boushra, Roula G, Chada, Sana, Maha, Katia, Bariya). Quant aux tranches d'âges : 3 ont entre 20 et 35 ans, 4 entre 36 et 50 et 6 entre 51 et 60. En ce qui concerne le statut familial, 8 sont mariées et 2 divorcées dont 9 avec des enfants (3 ont des enfants encore dépendants). Les 3 autres sont célibataires. Il est à noter que 2 des célibataires se trouvent dans la tranche des 20-35 ans.

Toutes ces femmes appartiennent à une classe sociale moyenne à aisée. Elles habitent les villes de Fayhaa (Tripoli – Mina – Beddawi).

## 3. ANALYSE DES INTERVIEWS PAR SECTIONS

### 3.1. LA TRAJECTOIRE

#### VIE FAMILIALE

- **Position dans la fratrie :**

10 des 13 femmes interviewées sont issues de familles nombreuses (4 enfants et plus). 7 sont en position moyenne dans ces familles, 4 sont cadettes et une seule est l'aînée.

La majorité des familles sont nombreuses, ce qui était tout à fait normal pour l'époque et la région. Ce fait a probablement incité les femmes à lutter pour trouver leur place dans ces familles, surtout pour les moyennes et les cadettes qui représentent presque l'entièreté de l'échantillon. Par ailleurs, toutes les femmes, sauf une, avaient des frères. Ce qui les a confrontées très tôt au monde masculin et les a familiarisées avec ce milieu.

- **Présence des parents :**

9 des familles sont unies avec la présence des deux parents. Une seule des femmes a des parents divorcés. Deux autres ont perdu l'un des deux parents en bas âge (une a perdu son père et l'autre sa mère). Une des femmes a vécu une partie de son enfance chez ses grands-parents.

Ce qui était le plus marquant dans les interviews, est que toutes avaient des relations étroites avec leur famille, elles étaient très proches de leurs parents, même pour celle qui a vécu chez ses grands-parents. Ceci explique la grande influence qu'a eue la famille dans le parcours des femmes.

- **Relation particulière avec l'un des parents :**

8 des femmes ont exprimé avoir eu des relations particulières avec l'un de leurs parents ; 5 avec le père, 3 avec la mère et 2 étaient la référence pour leurs frères et sœurs.

Cette relation particulière a forgé la personnalité des femmes positivement. Mais, toutes depuis le départ étaient spéciales par rapport aux frères et sœurs. C'est donc difficile de définir la cause de la conséquence : est-ce les traits particuliers de leur personnalité qui a poussé leurs parents à se rapprocher d'elles ou est-ce cette relation qui a renforcé leur personnalité ? Quel que ce soit le cas, il est clair que la particularité et la distinction de la personnalité de ces femmes sont apparues très tôt.

- **Classe sociale :**

5 des 13 femmes interviewées sont issues d'une classe sociale aisée et 8 d'une classe sociale moyenne.

Le fait qu'aucune des femmes ne soit issue d'un milieu pauvre permet de constater que l'accès au leadership social de ses femmes ne se fait pas naturellement ou n'est pas facile pour les femmes à ressources limitées. La majorité des femmes vient de la classe moyenne, la classe qui induit le changement plus que les autres.

- **Politique – Engagement :**

5 des 13 femmes ont exprimé des engagements politiques au sein de leurs familles. Cet engagement était plutôt de gauche, avec la cause palestinienne (plutôt nationaliste arabe ou syrienne).

Ces femmes sont majoritairement dans la tranche d'âge des plus de 50 ans. La période et l'emplacement géographique de Tripoli expliquent donc cette tendance politique. De plus, 2 des 5 femmes citées plus haut ont commencé à exercer leur leadership dans la politique. Cet engagement a probablement permis, pour les 5, une sensibilité à l'intérêt public et une création de valeurs, indispensables à tout leader.

- **Importance de l'éducation :**

11 des femmes ont explicitement formulé à plusieurs reprises lors des interviews la grande importance accordée à l'éducation dans leurs familles. 5 des parents n'avaient pas eu l'opportunité de faire eux-mêmes des études et ont poussé leurs enfants dans le sens inverse.

Les 2 femmes qui n'ont pas exprimé une importance particulière accordée à l'éducation, donnent quand même une place considérable à l'éducation dans leur vie active. L'éducation est donc un point non négligeable qui a permis à ces femmes d'avancer dans la vie, de bâtir leur personnalité de leader et d'accéder à leurs postes.

- **Activités – Centres d'intérêts :**

11 des 13 femmes sont passionnées de lecture, 6 des 13 participent à des activités culturelles et artistiques et le centre d'intérêt de 2 des 13 était la politique.

L'intérêt à la lecture et aux activités culturelles indique que les familles étaient cultivées et ouvertes. La créativité et la sensibilité de ces femmes sont démontrées par l'intérêt qu'elles portent aux activités artistiques.

- **Personnalité des parents :**

8 des 13 femmes avaient des mères actives et très présentes dont 6 fortement ambitieuses ou encourageantes. 2 mères travaillaient. La majorité a reçu une éducation non discriminatoire entre les filles et les garçons.

Même si les mères n'étaient pas actives, elles n'étaient pas pour autant traditionnelles et elles ont projeté leur ambition sur leur fille. Si ces familles étaient traditionnelles, elles auraient pu offrir l'éducation uniquement aux garçons mais ça n'a pas été le cas. Très jeunes, ces femmes ont expérimenté l'égalité des sexes.

- **Influence externe :**

8 des interviewées ont été influencés par quelqu'un d'externe à la famille nucléaire : 3 par des amis personnels, 1 par un ami de la famille, 3 par des personnages de la grande famille et 2 par des personnages publics.

Comme déjà indiqué plus haut, ces familles étaient cultivées et ouvertes et de ce fait un réseau formel ou informel de relations a joué un rôle dans la vie de ces femmes.

- **Idéaux :**

10 des 13 femmes ont évoqué des idéaux qui ont marqué leur enfance et le développement de leur personnalité : pour 4 d'entre elles, le père représentaient l'idéal à atteindre, et pour 2, c'était la mère, quant aux autres, c'était soit des membres de la grande famille (2) soit des personnages politiques(2).

6 des 13 femmes ont choisi leurs idéaux au sein de leur famille nucléaire, ce qui prouve encore une fois que le rôle de la famille est primordial dans l'influence de ces femmes surtout qu'une bonne partie d'entre elles avaient des relations particulières avec les parents.

## PERSONNALITÉS :

- **Valeurs (religion et autres) :**

L'honnêteté, la justice et la tolérance sont des valeurs qui ont été répétées par la majorité. L'ouverture à d'autres religions a aussi été signalée par toutes les interviewées.

Ces valeurs sont la conséquence logique des valeurs familiales, de l'ouverture, de la culture de la famille et de l'engagement. Ces valeurs, présentes tout au long du discours des femmes, sont essentielles pour elles.

- **Intérêt – Engagement :**

La majorité est engagée dans différentes causes sociales, religieuses ou politiques. Ce sont les valeurs des femmes et par conséquence leur engagement qui les poussent à faire ce qu'elles font et qui ont été la motivation de leur entrée dans la vie publique.

- **Caractère :**

Ces traits communs ont été évoqués par les interviewées en parlant de leurs personnalités : forte personnalité, insoumise, audacieuse, ne supporte pas l'échec, ambitieuse, a confiance en soi, têtue, a de l'initiative, a le sens de l'engagement, optimiste, persistante, endurante, indépendante, aime les défis, emportée, active. Pourtant deux des femmes ont un côté timide et sensible.

Les relations particulières établies avec l'entourage, l'appui de la famille, les valeurs ont donné ce résultat. Ces femmes plutôt réalistes, ont «les pieds sur terre» malgré leur ambition, leur insoumission et c'est peut-être cela qui leur permet d'atteindre leurs objectifs.

- **Image de soi :**

Les femmes interviewées se sentent différentes, ont conscience de leurs caractéristiques de leaders pourtant avec de la modestie pour la plupart, «stressent sur leur regard en avant» que ce soit pour l'ambition et le travail sur leurs propres compétences que sur le côté positif et ouvert de leur personnalité.

Ces femmes sont conscientes de leurs points forts et ont une image positive d'elles-mêmes. C'est ce qui leur permet d'avoir une forte personnalité et une confiance en soi essentielles pour tout/e leader.

- **Habilités communicatives :**

11 des 13 femmes ont de hautes capacités de communications et de relations. Une seule a conscience de certains manques ou faiblesses et travaille pour les combler.

Les habiletés communicatives qui regroupent l'écoute, l'argumentation, la négociation et la capacité de conviction sont indispensables pour la pratique du leadership. Elles sont innées pour la plupart mais malgré cela, elles continuent à travailler sur elles-mêmes pour développer cette habileté. Ces femmes vont facilement vers les autres, elles ne sont pas centrées sur elles-mêmes.

### CURSUS SCOLAIRE, UNIVERSITAIRE ET PROFESSIONNEL :

- **Niveau à l'école :**

7 des 13 femmes ont dit avoir eu un très bon niveau à l'école, 2 ont eu des difficultés d'apprentissage et les 4 autres n'ont pas donné de réponse à cette question.

Les 2 femmes ayant vécu des échecs scolaires prouvent que le niveau de départ n'est pas révélateur surtout que système scolaire n'encourage pas le leadership et ne fait pas ressortir les points forts et potentialités personnels. Néanmoins, il est intéressant de signaler que la moitié des femmes étaient brillantes depuis la jeune enfance. Ces résultats démontrent que l'influence de l'entourage externe est plus marquante chez ces femmes que celle du milieu scolaire.

- **Privé vs. publique :**

4 des femmes ont fréquenté des écoles privées, 5 des écoles publiques et 4 les deux types d'écoles (à différents moments de leur parcours).

Les femmes qui ont fréquenté les écoles publiques sont majoritairement celles appartenant à la tranche d'âge des 51-60. A l'époque et dans la région de Tripoli, ces écoles avaient un niveau comparable au niveau des écoles privées. Ce point n'est pas révélateur quant à une différence possible liée à la qualité de l'un l'autre système par rapport à l'acquisition du leadership mais souligne peut être que le niveau et la qualité sont les mêmes.

- **Raisons du choix de carrière :**

Uniquement 2 des femmes leaders n'ont pas continué leurs études universitaires. 5 ont fait des études dans le domaine des Sciences sociales (2 : travail social, 1 : sociologie, 1 : anthropologie, 1 : sciences politiques), 1 a fait des études de droit, 2 en journalisme, 1 en assurance, 1 en diététique et 1 en médecine.

Les raisons ne sont pas très claires ou pertinentes à relever, sauf qu'une grande partie a choisi un domaine sans trop d'enthousiasme, sauf pour 3 d'entre elles. Il est à noter aussi que 2 personnes avaient commencé des études en sciences politiques et avaient abandonné, et une avait commencé des études de droit et avait arrêté. Le choix du domaine n'est pas toujours la priorité mais plutôt un moyen. Par contre, le travail sur le terrain et le lien direct avec la population sont leurs priorités.

Par ailleurs celles qui n'ont pas fait d'études universitaires sont celles appartenant à la tranche d'âge des 51-60 ans, ce qui n'était pas un acquis à l'époque. Presque tous les métiers ont un intérêt public (même le droit, le journalisme et même la médecine). Ce qui fait un total de 9 branches dans le domaine public, ce qui est normal pour ces femmes, leaders sociaux.

- **Changement de domaines :**

6 des 13 femmes ont changé de domaine.

Affronter la famille et l'entourage pour changer de domaine demande du courage. Cela revient aussi à leur décision qui était indécise du départ. Cependant grâce à leur personnalité forte, insoumise et audacieuse elles ont pu changer pour arriver à ce qui les pouvait les convaincre.

- **Période d'études :**

9 des 13 femmes ont entrepris leurs études universitaires tout de suite après le cursus primaire et secondaire et les 4 autres ont repris après le mariage, les enfants ou le divorce. 4 des 13 ont continué leurs études sur des périodes longues et entrecoupées.

La majorité n'a pas subi les études mais les ont fait par choix et conviction (quel que soit le domaine). Les études ont fait partie de leur parcours. Ceci est en lien avec leur personnalité ambitieuse et avec la culture de leurs familles qui accordaient une grande importance à l'instruction.

- **Nombre de diplômes :**

5 des 13 interviewées ont des diplômes dans des domaines différents, 4 ont un doctorat et 4 ont un master. C'est encore une fois une preuve de la curiosité intellectuelle et de la richesse et la diversité de ces femmes mais aussi du sérieux dans ce qu'elles entreprennent.

- **Nombre et diversité des postes + positions :**

7 occupent 2 postes différents de façon simultanée, 3 sont à 3 postes différents et 3 femmes ont un seul poste ou domaine d'intervention.

La position des femmes témoigne d'une ascension rapide ou même directe de leader, ce qui pourrait être à la fois une cause ou une conséquence de leur leadership.

- **Cumul des postes :**

Le cumul des postes se concentre autour d'un emploi principal avec : consultation, postes académiques, municipalités, et/ou ONG.

Ce cumul s'explique par la compétence de ces femmes, la reconnaissance de l'entourage professionnel de cette compétence ainsi que leur passion pour leur métier. Elles ont une cause avant toute autre chose et ne refusent pas les opportunités qui se présentent à elles, qui peuvent servir cette cause.



**MOBILITÉ GÉOGRAPHIQUE, INTERNE OU EXTERNE :**

9/13 ont vécu une mobilité géographique interne, notamment entre Tripoli et Beyrouth, surtout pour les études et dans un seul cas pour le travail. Trois femmes ont connu une mobilité externe (2 entre la Syrie et le Liban et une entre l'Afrique et le Liban)

Le déplacement avait, pour but les études, pour la grande majorité, parce que ces femmes sont très attachées à leurs villes. Liés pour la plupart à une période de guerre, elles ont fait face à beaucoup de défis et de dangers ; ce qui a renforcé leur personnalité et encouragé leur autonomie. D'un autre côté, envoyer leurs filles dans des circonstances difficiles et dangereuses, montre l'importance que les familles accordaient à l'éducation. Les quatre femmes qui n'ont pas quitté Tripoli ont insisté pour dire qu'elles sont quand même très ouvertes. Enfin, il est à noter que beaucoup de femmes ont considéré ce déplacement comme un moment charnière dans leur vie.

**ORGANISATION DE LA VIE FAMILIALE :**

Concernant le statut familial et support de la famille : 8 femmes sont mariées : 7 avec des enfants (2 qui ont 4 enfants, 3 qui ont 3, 1 qui a une fille et 1 qui a 2 garçons) et une nouvelle mariée. 3 sont célibataires et 2 divorcées avec chacune 2 enfants.

7 des 9 femmes qui ont des enfants, ont été aidées par quelqu'un de la famille, que ce soit par la mère ou la sœur ou le mari. 2 se sont exclusivement occupées de leurs enfants, les emmenant avec elles au travail tandis que 2 n'ont commencé leur carrière qu'après que les enfants aient grandi. 4 femmes considèrent avoir été soutenues fortement par la famille, dont 2 qui vivaient avec leurs parents. Une seule a mis ces enfants en crèche, à noter qu'elle fait partie des mamans jeunes. Les femmes gèrent un double rôle, où le soutien familial est primordial. La présence d'aide ménagère dans la majorité des foyers est un élément facilitateur, vu que tous les maris ont soutenu moralement avec une reconnaissance du leadership de leur femme mais sans une participation réelle et suffisante dans les responsabilités ménagères ou familiales.

**INSERTION DANS DES RÉSEAUX :**

- **Engagement dans des associations :**

Les 13 femmes se sont engagées en tant que volontaires dans au moins une association à intérêt public durant leur parcours personnel, 8 dans plus qu'une. 7 de ces femmes furent présidentes, leaders ou fondatrices des associations auxquelles elles ont adhéré.

Cela est en lien avec l'engagement et la sensibilité des femmes pour des causes sociales et pour l'intérêt public. De plus, leur engagement précoce est la preuve de leur élan, qui n'est pas limité à un appui théorique des causes sociales mais à la disposition de contribuer pratiquement au changement. A noter, que cette propriété a été définie par les femmes comme un pré-requis pour tout leader social. Les positions occupées par les femmes prouvent la reconnaissance de leur personnalité et de leurs compétences même pour les jeunes qui font aussi partie des 7 présidentes, leaders ou fondatrices d'associations.

- **Soutien politique :**

5 femmes affirment avoir bénéficié d'un appui politique, et ce sont celles qui sont élues ou candidates ou ex-élues municipales. Les autres refusent ce soutien et sont fières d'être indépendantes.

Le soutien politique, quand il existe, est limité et est lié au choix politique de soutenir une femme par quelques leaders politiques, cela sous l'effet de la médiatisation du sujet et de sa popularité (ou de leur conviction). Ce soutien se limite aussi à un certain niveau de participation comme par exemple devenir membres et non pas nécessairement chef de municipalité.

Il est à noter que dans le système et le contexte politique actuel au Liban en général, et dans les villes du nord en particulier, aucun candidat, qu'il soit femme ou homme, n'a la chance d'arriver s'il n'est pas soutenu par une liste. Enfin, celles qui refusent le soutien politique, sont celles qui n'ont pas d'ambition politique. Les deux points sont inter reliés comme le montre le Focus Group plus loin dans le rapport.

- **Autres réseaux :**

4 femmes s'appuient sur des réseaux familiaux (amis et connaissance de la famille), 4 sur des réseaux créés par elles-mêmes (2 associations, 2 amis et professionnels), une par ses relations professionnelles uniquement.

L'appui dont les femmes leaders ont bénéficié dans l'exercice de leur position prouve pour 9/13 qu'elles sont capables de créer elles-mêmes des réseaux et ces réseaux deviennent un soutien pour elles.

- **Parcours personnels :**

Bien que les parcours personnels soient uniques pour chaque personne, des points communs ont été relevés:

- Pour toutes les femmes le processus n'a pas été «naturel», spontané ou allant de soi mais un facteur déclenchant en a été l'origine comme un divorce ou une opportunité ou un simple concours de circonstance qui a permis à ces femmes de se lancer,
- Chez ces femmes il y a un sentiment qu'elles ne sont pas faites pour rester à la maison,
- La majorité a vécu des moments difficiles (maladies, décès, etc.) mais ceci a augmenté leur volonté et leur a permis d'aller de l'avant. «Elles ne baissent pas les bras» face aux problèmes
- la majorité s'est engagée dans la société civile (même à l'enfance) à un moment ou à un autre de leur parcours,
- Le rôle de leader joué par ces femmes ne les a pas empêchées de développer leur côté féminin et de fonder des familles,
- Dans les couples, elles assument leur rôle. Elles ont des maris qui n'aident pas beaucoup. Il est à noter qu'elles ne sont pas féministes dans leur attitude

La guerre les a marquées d'une manière ou d'une autre : toutes (sauf les 3 jeunes) ont exprimé que cela a représenté un des moments charnières et qu'elle a renforcé leur personnalité. 5 ont contribué au travail d'urgence et d'aide aux personnes affectées par la guerre. De plus, certaines ont commencé leur engagement pendant cette période (ce qui pourrait être une cause ou une conséquence de leur leadership)

## 3.2. LA CONSTRUCTION DE LA POSITION DE LEADER : STRATÉGIES, PROCESSUS...

### I. RAISON DE L'ENGAGEMENT ET MOTIVATION :

10 se sont engagées pour des valeurs sociales, nationales, altruistes, par attachement à leur région, pour des valeurs religieuses, donc toutes des valeurs qui soutiennent le développement, avec une seule qui valorise la reconnaissance de son milieu, une par approche scientifique, et une par hasard. 3 considèrent que si c'est le hasard qui a «joué son tour» au début, elles ont continué par conviction. 9 considèrent qu'elles ont planifié et choisi leur engagement.

Les raisons de l'engagement sont fortement liées avec l'histoire personnelle des femmes, avec les valeurs de la famille, l'attachement à la politique dans le sens large du terme, avec la place qu'occupe la justice dans l'esprit de ces femmes, mais aussi liées aux moments charnières qu'elles ont vécus, comme la guerre. Les traits de personnalité de ces femmes expliquent aussi leur engagement vu qu'elles sont exigeantes envers elles-mêmes et envers les autres, et qu'elles croient dans leur capacité et volonté de changement.

## II. AGE DU DÉBUT DU LEADERSHIP :

5 se sont engagées très jeunes, 4 récemment, 2 après leur divorce et 2 après quelques temps mais pas au tout début de leur carrière.

Donc, indépendamment de la période, bien que plutôt précoce, les femmes leaders interrogées n'ont pas laissé les circonstances entraver à long terme leur leadership.

## III. BUT ET STRATÉGIE DU LEADERSHIP:

En effet, 9/13 considèrent qu'elles ont établi des objectifs et des buts pour arriver là où elles sont et qu'elles avaient une vision des résultats qu'elles voulaient accomplir.

Les femmes leaders de ce groupe, démontrent une capacité de planification, une clarté dans les idées, une vision à long terme des résultats qu'elles espèrent accomplir et surtout des moyens pour le faire. Toutes les femmes donnent au changement et par suite au développement une place très importante. Une seule a précisé que le changement doit être adapté et accepté par les gens sans qu'il n'offense leur culture et leurs coutumes.

## IV. PROCESSUS DE LA CONSTRUCTION DE LA POSITION DE LEADER :

- **Effort personnel et compétences:**

Toutes les femmes ont construit leur leadership et leur position grâce à leur effort personnel, «grand et même très grand». Elles considèrent qu'elles l'ont fait à leurs propres dépens mais surtout pas aux dépens de leurs enfants et de leur famille.

L'effort demandé aux femmes pour s'affirmer et prouver leur capacité dans leurs postes est beaucoup plus important que celui demandé aux hommes. Elles doivent combattre pour obtenir leur statut. Elles se distinguent toutes par un très haut niveau de compétences et de capacités qu'elles continuent d'ailleurs à développer. Ce sont des femmes qui travaillent beaucoup pour évoluer à ce niveau de façon continue.

De manière générale, il est attendu des femmes qu'elles soient plus compétentes que les hommes et elles passent leur vie à essayer de le prouver : elles en ont toutes les capacités qu'il faut et démontrent une grande fierté vis-à-vis de ce qu'elles ont accompli. De plus, l'effort demandé dans les rôles reliés au monde intra-familial, s'ajoute au premier, dans une société traditionnelle et patriarcale.

- **Formations pour le poste :**

9/13 ont été formées pour occuper leurs postes, 6 continuent à l'être. 6 femmes les considèrent très importantes et 2 autres ont une réponse nuancée par rapport à l'application et le travail, et les autres pour la plupart sont empêchées par manque de temps.

Il est à noter que les plus jeunes sont les plus formées parmi les femmes, elles sont plus habituées au processus. Ce trait est relié à la volonté de ces femmes de continuer à évoluer et à rester dans un processus continu de développement personnel. De plus, 6 des 9 qui continuent à se former sont également formatrices dans plus qu'une occasion.

- **Concurrence avec hommes :**

8 ne considèrent pas être en concurrence avec les hommes (la plupart témoigne au contraire du soutien d'hommes qu'elles ont, ou ont eu durant leur parcours, que ce soit par le père, le mari, les frères...). 4 subissent une concurrence qui les bloque même dans leur ascension professionnelle ou publique.

En effet, 4 femmes ont été en forte concurrence avec des hommes et ont eu droit à des répliques comme : «Pas seulement femme, mais aussi du nord», ou «pas seulement femme, mais aussi syrienne et chrétienne». Les chiffres peuvent paraître étonnants mais il est à noter que les hommes, pour la plupart, ne sont pas intéressés dans le secteur associatif. De plus la réponse des 8 est également à nuancer : femmes fières et fortes, elles veulent se prouver et prouver à la société qu'elles peuvent dépasser tous les obstacles. La concurrence existe en dehors du système social et associatif ; elle est très présente dans l'autorité locale ou les municipalités surtout pour les postes supérieurs, comme chef de municipalité.

### 3.3. L'EXERCICE DU POUVOIR

#### I. ACTIONS MENÉES :

Toutes ont montré un niveau d'innovation, dont 9 à un degré élevé, un grand sens de l'initiative, une diversité d'action. Aucune n'est restée bloquée dans sa structure, qui s'ajoute à un haut niveau de communication et relations.

Toutes les femmes interviewées sont leaders au vrai sens du terme. Elles ne subissent pas les structures dans lesquelles elles se trouvent mais vont toujours de l'avant. Puisqu'elles ont un but, elles ont mis en place une stratégie et déploient toutes leurs compétences personnelles au service de cette stratégie.

#### II. TYPES DE LEADERSHIP:

8 définissent leur leadership comme étant social, 2 de pensée et idéologique, 2 politique, 2 culturel et socioéducatif, 1 juridique, et 4 comme étant un leadership de terrain.

Il est normal que le leadership de type social soit dominant vu que c'est le domaine de 8/13 des femmes interviewées, sans oublier que les élues ont elles-aussi une expérience de travail social qui a précédé leur candidature. Cela n'empêche pas que plusieurs femmes ont déterminé leur leadership sous différents types à la fois. Cette diversité dépend des domaines d'action des femmes mais quel qu'en soit le type, il est toujours en relation avec le développement, lequel est par nature polyvalent.

#### III. BLOCAGES RENCONTRÉS :

Ils sont nombreux à être cités par les femmes: Le manque de soutien des hommes politiques, la manipulation politique des pauvres, les lois en lien avec les élections municipales, le système confessionnel, l'existence de «pistons», la mentalité traditionnelle qui résiste au changement et à la culture, les préjugés sociaux et culturels, la bureaucratie, la gérance de plusieurs rôles (famille et professions), les blocages financiers en termes de ressources limitée.

Cependant, malgré cela, ces femmes fortes de personnalité les affrontent et déclarent qu'ils ne peuvent arrêter leur effort et leur engagement. ils sont pourtant peut être à l'origine de leur résistance à des postes plus élevés au niveau politique, vu que les blocages cités y seront amplifiés et même incontournables.

#### IV. PRIORITÉS :

Les priorités professionnelles exprimées par 9 d'entre elles sont en lien avec le développement et avec les problèmes sociaux et pour l'une, la priorité va aux nouvelles opportunités. 5/13 estiment que leurs priorités se concentrent autour de leurs familles. Deux mettent la santé en priorité et l'une, dans le bonheur personnel.

Les priorités en relation avec la famille et la santé sont très présentes chez les femmes dont les enfants ne sont pas encore en âge d'être indépendants. Elles attendent que les enfants soient grandissent pour se consacrer encore plus à leur carrière. Les autres évoquent plus spontanément leur carrière comme priorité. Mais ces femmes, bien que très dévouées à leur carrière «ne perdent pas le nord» des choses importantes de la vie, et prouvent leur capacité d'une vision globale de leur vie.

### 3.4. L'INFLUENCE ET L'IMPACT DU LEADERSHIP

#### I. DÉFINITION DU LEADER :

Les femmes ont défini le leader local comme étant une personne qui met l'intérêt de la ville en premier, une personne active et non corrompue, à l'écoute des besoins des autres, qui a de l'initiative, ayant une forte personnalité mais qui dépasse le moi. Le leader local doit aussi pouvoir se fixer des buts (non personnels), celui qui peut mettre en place des stratégies et arrive à les réaliser dans une vision globale et planifiée. Il doit être adopté par les autres, et non pas imposé. Une liste de traits et de propriétés s'ajoute comme suit : Créativité, organisation, qui peut gérer et réussir sa vie privée et professionnelle, qui a le sens de la responsabilité et de l'engagement, une personnalité ouverte et cultivée, modeste avec une capacité de communication, démocrate qui crée et répand un changement positif. De plus il doit être capable de prendre les bonnes décisions aux bons moments, d'établir un réseau de relation équilibrée, d'influencer et de convaincre pour les bonnes causes, de faire ressortir et développer les compétences des autres.

Il ressort de ce tableau une grande similitude et beaucoup de points communs avec leurs propres traits de personnalité. Elles ont aussi toutes évoqué plusieurs points de leadership, ce qui prouve qu'elles comprennent à juste titre la complexité de la définition d'un leader. Elles ont toutes parlé de la personnalité du leader, de la pratique du leadership et de la compétence personnelle et professionnelle du leader. Elles ont évoqué la vie privée et vie familiale, ce qui est plutôt une caractéristique féminine (tous les hommes ne l'auraient pas évoqué dans ce cadre). Cela traduit la pression de la société traditionnelle où elles vivent et qui leur fait entièrement porter ce fardeau, mais quand même de façon harmonieuse avec leurs priorités.

#### II. INFLUENCE SUR LES AUTRES :

9/13 influencent leurs familles, 10 /13 leur milieu professionnel : équipe de travail, collègues, volontaires, étudiants, stagiaires, et 7/13 influencent les personnes qu'elles rencontrent, tripolitains, personnes cultivées et/ou autres femmes.

Cette influence se passe par l'exemple, par l'enthousiasme et par leur propre pratique du leadership et de ses valeurs. Toutes ont influencé leur entourage dans sa complexité et dans ses différentes catégories. Les 7 qui ont influencé un entourage plus large sont dans les autorités locales.

#### III. MODIFICATION DE L'IMAGE :

La modification de l'image et la reconnaissance du leadership sont fortement facilitées et permises par la participation des femmes au sein des instances de l'Autorité Locale (candidates ou élues à la municipalité). Leur exposition et leur image publique leur donnent de la notoriété. Ce sont de personnes sollicitées par l'entourage : leur avis compte pour les personnes autour d'elles.

#### IV. IMPACT ET RÉSULTATS :

8/13 déclarent avoir réalisé des résultats. Les 4 dont 3 qui viennent d'être élues à la municipalité, disent qu'il est trop tôt, et la quatrième est jeune et vient juste de lancer son ONG. Les 8 qui ont accompli des résultats et sont toutes satisfaites, mais visent toujours plus.

### 3.5. LE FUTUR ET LES FUTURS

#### I. SOUHAIT D'AUGMENTER LE POUVOIR

2/13 seulement ont déclaré leurs ambitions de devenir députées. 3/13 ont l'ambition de faire partie des autorités locales, mais 2 laisseraient la place à leur fils ou mari. 2 de celles qui sont déjà membres visent le poste de chef de municipalité. Enfin, 3 ont des ambitions professionnelles, pour des postes qui ont plus de pouvoir et de responsabilités.

Le nombre modeste de celles qui ont des ambitions politiques, s'explique par la déception de la pratique politique actuelle (corrompue, patriarcale, dominée par les mêmes familles depuis des décennies). Les femmes considèrent que les femmes sont moins corrompues que les hommes. Cette démission face à l'augmentation du pouvoir est en lien avec les obstacles cités plus haut, obstacles qui dépassent les femmes: système politique patriarcal confessionnel traditionnel qui est vide de programmes de vision, système corrompu qui met de fortes barrières à l'entrée pour toute personne qui porte un programme et une vision détachée de l'intérêt personnel étroit, obstacles encore plus féroces envers les femmes.

## II. RÉACTIONS À L'ÉVOCATION DE NOMS DE FEMMES LEADERS :

3/13 ont évoqué leur mère, sans qu'elles ne les aient toutefois évoquées comme idéal, précédemment. Il est à noter que ces femmes reconnaissent leadership des autres, et respectent les autres femmes compétentes

## III. PROPOSITIONS POUR AMÉLIORER L'ENGAGEMENT DES FEMMES :

Le changement doit venir des femmes elles-mêmes, et cela par le vote pour d'autres femmes, par l'éducation, par la vision qu'elles ont d'elles-mêmes. Le leadership local manque, d'après les femmes. Il faut du «sang nouveau» : introduire des jeunes soutenu(e)s par des personnes expérimentées. Elles proposent même une liste d'actions et de suggestions pourraient d'après les femmes, faciliter et accélérer le processus :

- Responsabiliser les femmes en les éduquant et en leur offrant une ambiance culturelle ouverte.
- Cultiver les femmes pour créer chez elles une vision politique et développer l'esprit de leadership
- Former les femmes déjà cultivées et qui ont le potentiel, mais jusque là non exploité
- Conscientiser, et éduquer les femmes à leurs droits et responsabilités, et développer leurs capacités de convaincre et d'argumenter leur cause
- Appliquer le Quota dans les élections municipales qui serait une mesure transitoire
- Faire du Lobbying pour le changement du statut légal des femmes
- Assurer des opportunités de travail et d'actions, et donner des opportunités pratiques pour exercer le leadership (prise de décision, donner des responsabilités, etc.)
- Assurer des organisations de soutien, pour qu'elles puissent gérer efficacement leurs différents rôles, comme les crèches, les structures d'accueil, d'éducation et de loisirs pour enfants
- Donner des exemples et des témoignages indirects de femmes engagées et leaders aux jeunes universitaires.

## B. FOCUS GROUPE

### 1. BUT :

La réunion des femmes interviewées avait pour but d'une part, de présenter les premiers résultats du dépouillement et d'autre part, d'approfondir certaines questions qui sont ressorties des interviews sans réponses claires.

### 2. PARTICIPANTES:

10 femmes étaient présentes à la réunion : Quatre élues et six femmes actives dans des ONGs.

### 3. DISCUSSION :

La réunion a commencé par la présentation des résultats du dépouillement des interviews sur Power Point qui ont été approuvés par tout le groupe. La discussion a été conduite autour de quatre grands axes, avec les résultats suivants :

### 3.1. LE LEADERSHIP INNÉ OU ACQUIS : (L'EXPÉRIENCE, LA DURÉE, CE QUI LE FACILITE OU L'ENTRAVE)

Après une longue discussion entre ce qui est inné comme le caractère et certains traits de la personnalité, l'accent a été mis sur l'importance de la reconnaissance de ces traits, leur encouragement par la famille et par le système éducatif, ou par tout système en relation avec les enfants et les adolescents. De même, la plupart des traits de la personnalité peuvent s'apprendre par l'intelligence émotionnelle, qui commence par la reconnaissance de nos points forts et de nos points faibles, pour renforcer les premières et gagner en confiance en nous-mêmes.

Le leadership est formé par des compétences, des habiletés autant que par les traits de personnalité, donc pourrait s'apprendre, bien qu'à des degrés différents d'une personne à une autre. Pourtant, le pré-requis à toute initiation au leadership est l'existence de l'honnêteté et de certaines valeurs et idéaux et de l'élan qui ne peuvent pas s'apprendre.

Les conditions et l'environnement sont des éléments décisifs dans la formation du leadership. Ainsi, l'aide que reçoit la femme pour pouvoir jouer son rôle de leader dans le développement est essentielle. Cette aide est assurée principalement par le soutien des femmes de la famille élargie (mère, belle-mère, sœur...), et par les aides ménagères de nationalité différente. Sans cette aide la femme leader dans le domaine du développement serait regardée par la société, et surtout par les autres femmes, comme irresponsable et négligente, et surtout pas en tant que leader.

La diversité des rôles joués par la femme, est rendue possible grâce à une grande volonté de réussite chez ces femmes et par une gestion complexe du temps, qui se fait, et par choix, aux dépens de son temps personnel, mais qui lui procure une grande satisfaction de soi. La motivation des femmes joue un rôle crucial dans l'accomplissement de toutes ces tâches. La position du mari et sa mentalité détermine le degré de sa participation aux responsabilités ménagères, et reste d'après le groupe insuffisant. Pour ce qui est de la priorité entre ces rôles, les femmes la donnent irréfutablement aux enfants quand ceux-ci sont encore dépendants de leurs familles. Toutefois, ces femmes bien que n'ayant pas participé à certaines périodes au développement, restent considérées comme des leaders, indépendamment des résultats réalisés. et de ce fait, le leadership n'est pas occasionnel ou passager mais est en la personne jusqu'à ce que les conditions lui permettent de l'exercer.

### 3.2. LES FEMMES LEADERS FACE AU POUVOIR

D'après les femmes, l'absence de partis politiques entrave leur ascension à des positions à pouvoir supérieur. De plus, elles considèrent que les personnes, qui sont actuellement au pouvoir ne sont pas nécessairement des leaders mais sont arrivées à ces postes dans un système politique traditionnel, patriarcal et corrompu. Le groupe a déclaré d'une façon unanime, que les femmes sont moins corrompues que les hommes, et par suite ne peuvent pas entrer dans ce système. Le groupe a convenu que le changement doit se faire surtout dans la vision des femmes pour elles-mêmes, et pour leur rôle dans la politique libanaise, car le changement ne peut venir de ceux qui bénéficient de la situation présente. Pour cela, le quota de femmes dans les élections est une étape nécessaire. Cette mesure transitoire doit se faire en parallèle avec une éducation équitable entre filles et garçons pour préparer un changement à la base. Le rôle du législateur est de pousser la société dans le bon sens et de préparer un nouvel équilibre par un changement de lois en conformité avec les principes d'égalité et d'équité.

### 3.4. LES FEMMES LEADERS ET LE SYSTÈME LÉGISLATIF

Les femmes n'ont pas mentionné au début de la discussion l'existence d'obstacles législatifs à leur leadership, vu que, théoriquement les lois ne sont pas discriminatoires, mais c'est leur application qui l'est. Pourtant en discutant les lois du travail, du statut personnel, et les lois électorales, plusieurs points ont été retenus :

- Le congé trop court de maternité
- L'absence de congé de paternité
- L'application discriminatoire des lois de la sécurité sociale qui défavorise les femmes
- La garde des enfants dans les cas de divorce qui se limite, pour les mères, aux enfants en bas âge

- Les lois de l'héritage, dans les cas de mariage confessionnel mixte
- Le confessionnalisme, en général, qui interdit tout changement dans les lois électorales ou du statut personnel
- La condition d'élire ou de présenter sa candidature aux élections municipales dans le lieu d'habitat et non pas du lieu dont le mari est originaire.

## 4. LES PROPOSITIONS

Le changement essentiel se fait par la base, mais doit être préparé stratégiquement du haut, avec une application sur le terrain. Pour cela l'ascension de la femme au pouvoir et à l'autorité locale est aussi importante. Les projets qui pourraient encourager l'engagement des femmes dans le processus du développement se concentrent autour de l'éducation et la formation, mais aussi indirectement par l'exemple d'autres femmes leaders engagées dans le développement. La participation des femmes à des projets peut aussi contribuer à l'exercice du leadership et permettre aux femmes d'expérimenter la prise de décision, la responsabilité et l'innovation.

A la fin de la réunion, un tableau de 20 attributs personnels cités dans la description du leadership des femmes lors des interviews, a été donné aux femmes pour les mettre dans un ordre d'importance, 1 étant pour le plus important jusqu'à 20. Autres attributs ajoutés par les femmes : Innovatrice et créative, joyeuse, consciente d'elle-même, Auto gestion, Compréhension des autres...

ORDRE DÉCROISSANT D'IMPORTANCE	TRAITS DE PERSONNALITÉ
1	forte de personnalité (le plus important)
2	Confiance en soi
3	accepte les autres
4	honnête
5	Initiative
6	ambitieuse
7	ouverte
8	Engagée
9	persévérante
10	active
11	Ouverture religieuse
12	aime le défi
13	Juste
14	indépendante
15	Optimiste
16	ne se soumet pas à l'échec
17	émotionnelle
18	rebelle
19	Obstinée
20	Agressive



## C. SYNTHÈSE : PROFIL DES FEMMES INTERVIEWÉES

Cette étude propose de dessiner le portrait de la femme leader dans les domaines associatifs et dans les autorités locales des villes de Tripoli, par la détermination d'un ensemble de critères relevés à partir d'un groupe de 13 femmes. En effet, et malgré l'unicité du parcours de chacune et des particularités qui s'y attachent un ensemble de points communs sont ressortis que ce soit lors des interviews ou lors du Focus Group, comme suit : Toutes avaient des relations spéciales avec leurs parents ; cette relation a forgé leur personnalité positivement, elles étaient toutes différentes de leurs frères et sœurs

- Leaders très jeunes pour une bonne partie d'entre elles
- Dans toutes les familles il y a des valeurs politiques, religieuses ou autres, qui ont déclenché la volonté de l'engagement
- L'éducation prend une place primordiale et ne se limite pas uniquement au parcours scolaire mais se traduit par les activités culturelles et artistiques. Cette culture est en même temps la cause et la conséquence de l'ouverture
- Les parents de ces femmes sont tous ouverts à plusieurs niveaux : égalité des sexes dans une éducation non discriminatoire, ouverture religieuse, encouragement de l'ambition des femmes ; ce sont des familles, à l'origine, non traditionnelles
- Une conséquence de l'ouverture : l'influence externe positive de plusieurs personnes qui ont joué le rôle d'idéaux à beaucoup de ces femmes
- Ces femmes ont grandi dans des familles qui les ont influencées avec leurs valeurs, donc elles se sont projetées dans des idéaux internes et externes
- Personnalité : ouverture, valeurs (honnêteté, justice, tolérance), motivation et élan surtout pour les causes sociales<sup>(18)</sup>, traits de caractère différents d'une femme à l'autre avec quelques traits communs à toutes les femmes (repris en détail plus loin), image positive d'elle-même, hautes capacités communicatives. Ce sont des femmes en développement personnel continu (académique ou à travers des formations). Elles ont une vision et travaillent par objectifs partagés avec leur entourage professionnel. Engagées, elles croient au changement
- Femmes universitaires dans la grande majorité malgré la moyenne d'âge de l'échantillon, ce qui est un résultat logique de l'importance accordée à l'éducation, indépendamment du domaine choisi, mais en relation pour la plupart à une profession à intérêt public (9/13).
- Les femmes se sont basées sur leurs compétences personnelles pour arriver à leurs postes, dans une ascension relativement rapide,
- Les femmes bénéficient d'une reconnaissance, elles sont fort sollicitées par les différents entourages où elles évoluent pour leurs compétences et la passion qu'elles démontrent.
- La majorité des femmes ont pu exercer leur leadership grâce au soutien de leur famille, le moral du mari et la pratique des mères et des belles-mères. Il est à noter que la priorité de ces femmes a été la famille et les enfants jusqu'à leur autonomie
- Toutes se sont engagées dans des associations avec une majorité dans des postes décisionnels
- Elles trouvent le système corrompu et ne sont pas prêtes à acquérir plus de pouvoir au dépit du fait qu'elles sont conscientes des objectifs et résultats que cela peut assurer. Elles affichent un «dégoût» du système actuel, ce qui explique comme déjà cité précédemment, leur manque d'ambition politique. Le fait d'être femme y est pour beaucoup
- Ces femmes ne ressentent pas de concurrence des hommes dans leur pratique quotidienne, surtout pour celles qui travaillent dans le domaine social. Pourtant, dès qu'elles adhèrent à plus de pouvoir dans les municipalités ou dans les ONG elles sont contestées et concurrencées par les hommes
- Dans l'exercice de leur leadership, toutes les femmes ont fait preuve d'innovation, d'initiative, de grande capacité de communication et de relations, cela, avec une grande diversité d'action. Aucune de ses femmes ne s'est limitée à une structure ou à un cadre précis
- Malgré l'existence de blocages politiques, sociaux et structurels, ces femmes, hautement déterminées, arrivent à réaliser une bonne partie des objectifs qu'elles se sont fixées.

## VI. PORTRAIT DE FEMMES LEADERS

→ FADILA FATTAL

### 1. RAISON DU CHOIX DE FADILA FATTAL

Fadila est une femme qui présente comme beaucoup d'autres femmes leaders, des traits de personnalité et un caractère spécial, qui sort de l'ordinaire dans son temps et son milieu. Mais ce qui la distingue surtout c'est la qualité et la force de son interaction avec tous les événements qui ont façonné sa vie. Dans un parcours familial mouvementé dès l'enfance et perturbé jusqu'au divorce en âge adulte, c'est une femme qui a beaucoup travaillé sur elle-même et continue de le faire. Enfin, elle aspire avec beaucoup de fierté, de courage et d'indépendance à des postes de pouvoir plus hauts, prête à affronter une société patriarcale féroce dans la défense de ses traditions et des habitudes.

### 2. LE PROFIL DE FADILA

#### 2.1. TRAJECTOIRE : BIOGRAPHIE PERSONNELLE ET FAMILIALE

##### I. L'ENFANCE

Fadila a passé son enfance chez les grands-parents et tantes paternelles suite au séjour de ses parents à Ghana pour le travail en 1958. Sa mère n'est revenue qu'à la mort de la grand-mère, quand Fadila avait 11 ans. Le grand-père paternel était un homme riche et bien vu de tous ayant un hôtel à Beyrouth, qu'il a du quitter durant la première guerre mondiale suite à des accusations de trahison avec les allemands. Après cela il est mort déçu de tous les amis qui l'on délaissé.

Le père de Fadila est alors devenu le responsable d'une famille démunie ; il a abandonné ses études et a bâti sa fortune et sa réputation à partir de rien. Il était nationaliste syrien. Il a fondé un journal qui était publié de Paris. Un homme intelligent qui représentait un idéal pour elle. Sa mère était couturière illettrée mais avait des valeurs et une présence remarquables.

Fadila est perçue comme étant un porte-bonheur pour sa famille, parce qu'à sa naissance son père a trouvé un bon travail et les conditions financières de la famille se sont améliorées. Elle est entrée dans une école publique (la première école mixte de la région), puis a passé une période de va et vient entre le Liban et Ghana où elle est entrée dans une école française.

A son retour au Liban à 17 ans, elle reçut un nombre considérable de prétendants, pour la plupart intéressés d'après elle, par son statut, son nom et la fortune de son père. Elle cherchait un homme qui s'est formé lui-même, éduqué, partageant ses valeurs. Elle s'est mariée à 19 ans et a eu sa première fille à 20 ans. Son mariage a changé beaucoup pour elle et elle sentait qu'elle était une femme ordinaire parmi toutes les autres femmes. Elle a rejoint l'université pour étudier le droit où elle a réussi de façon remarquable, ce qui a poussé des hommes de son entourage (l'avocat de son père et de la famille du mari) à presser le père et le mari pour qu'elle interrompe ses études.

Elle était une fille choyée, avec toujours l'impression d'être différente des autres, puisqu'elle n'avait pas les mêmes soucis et intérêts que les autres. Ses loisirs étaient la lecture et la musique, que la famille ne valorisait pas mais qu'elle lui permettait d'exercer pour son statut au sein de la famille et qu'ils avaient les moyens financiers. De plus, elle jouait du piano et elle a même conduit une voiture dès l'âge de 12 ans. En plus de sa curiosité pour la connaissance et le savoir, elle était turbulente, révolutionnaire, s'emportait facilement, ne supportait pas l'injustice, hautaine même envers ses parents durant son adolescence par son niveau éducatif supérieur. cependant suite à une remarque de sa tante pointant la différence entre les idéaux que Fadila lisait et prêchait et son attitude et ses comportements envers eux, a changé positivement son attitude.

Un livre de Kassem Amin sur la cause féminine l'a beaucoup imprégnée. Elle se considère comme une femme forte engagée envers sa société et ses compatriotes. Elle a travaillé sur elle-même à tous les points de vue, jusqu'à lire des livres et à s'entraîner face au miroir pour devenir drôle. Dans son adolescence, deux hommes cultivés ont imprégné sa vie ; ils étaient des amis et des habitués de la maison de son père.

## II. L'ÂGE ADULTE ET LES ÉVÈNEMENTS MARQUANTS

Le divorce, la maladie et l'enfantement ont marqué cette période. Après une courte période de mariage, l'incompatibilité du couple et les différences dans la conception de la relation conjugale entre eux, ont poussé Fadila à demander et obtenir, selon ses propres termes, le divorce. Après avoir pris la décision, mais avant la séparation, elle a insisté malgré les avertissements des médecins sur sa santé fragile, à tomber enceinte pour donner à sa première fille, une sœur ou un frère. Divorcée, avec la garde de ses deux filles, qu'elle a réussi à obtenir malgré les lois, elle a retrouvé toute la fougue de son enfance. Cette femme qui se voit en tant que femme cultivée, drôle, transparente, non influençable par les autres a trouvé sa mission essentielle dans le fait cultiver la société mettant en exergue plusieurs causes dont la religion, la femme...

### 2.2. CONSTRUCTION DE LA POSITION DE LEADER

L'idée d'un salon littéraire s'est déclenchée quand elle a fait la connaissance d'une autre femme qui partageait des conditions de santé similaire et qui l'a inspirée. La construction de position de leader, sans aucune formation sauf par elle-même, a commencé dès lors sous les fortes motivations de :

- Prouver que la femme divorcée peut réaliser des choses
- Elever ses filles dans une ambiance spéciale
- La pousser à lire, à se cultiver continuellement
- Créer un réseau capable de changer positivement la société

D'autres associations culturelles l'ont combattu, à cause d'une concurrence masculine féroce, poussée par la peur qu'elle ne veuille faire de la politique. Grâce à une conviction profonde de ce qu'elle faisait, elle a tenu tête à tout le monde et même à sa famille très conservatrice qui s'est opposée à l'idée du salon. Pourtant, et après 23 ans d'activités culturelles au salon littéraire, elle considère qu'elle n'a pu toucher que l'élite.

C'est pour cette raison et pour que son action soit plus large, elle a décidé de se présenter aux élections municipales. Au départ, elle était candidate au poste de chef de municipalité mais elle a fini par faire partie d'une liste consensuelle.

Face au constat qu'il n'y avait aucune chance ni pour elle en tant que femme ni pour tout autre homme d'accéder à la municipalité même en tant que membre elle a accepté de faire part d'une liste appuyée par les différents hommes politiques de la communauté urbaine. Un réseau qu'elle a créé elle-même mais qui revient en partie au réseau bâti par sa famille et par son père surtout qui l'a soutenue. Ainsi elle est actuellement membre élue de la municipalité de Tripoli. Son but est que les gens votent pour un programme et non plus pour des courants politiques, et pense pouvoir le faire en incitant les gens à une prise de conscience et en renforçant la confiance des tripolitains en eux, et enfin à travers le contact qu'elle entreprend actuellement avec les gens dans tous les quartiers, surtout défavorisés. Pour ce qui est des blocages en tant que leader, elle affirme que rien ni personne ne peut l'arrêter.

Elle considère que son type de leadership est plutôt culturel ; c'est l'être humain de manière générale qui l'intéresse avant tout. L'exercice du mandat électif, bien que très récent, lui donne déjà les moyens d'aider beaucoup plus. Sa priorité tourne autour des quartiers pauvres qu'elle a commencés d'ailleurs à visiter, et à y engager des projets visant la propreté et l'hygiène des habitants. La réhabilitation des sites touristiques de la ville viennent en deuxième lieu.

## 2.3. EXERCICE, INFLUENCE, ET IMPACT DU LEADERSHIP

Fadila considère qu'une femme leader est celle qui se fixe des buts et arrive à les réaliser, buts qui ne doivent pas être personnels, et que la femme leader doit être choisie par les autres et non inversement. En effet, elle sent que sa présence est toujours spéciale et que son avis est attentivement écouté...donc elle bénéficie de la reconnaissance de son leadership sur le territoire. De plus, elle est consciente de son influence surtout sur son entourage, sur les personnes cultivées et sur sa famille. Elle pense que présence dans la municipalité va encore améliorer son image.

Pour ce qui est des changements réalisés, elle considère qu'en tant qu'élue, il est encore tôt de les mesurer, mais qu'elle a toute la volonté de réaliser des changements grâce à son rapprochement des gens d'une part, et sa présence dans la municipalité, d'autre part.

## 2.4. LE FUTUR

Elle souhaite avoir plus de pouvoir et de moyens financiers pour pouvoir concrétiser ses idées et ses ambitions envers sa communauté et envers la ville, mais ne pense pas se présenter aux élections parlementaires parce qu'elle n'a pas de place dans le système politique actuel, qu'elle conçoit comme étant corrompu, dépendant de personnes et non pas de partis ou de programmes politiques. Enfin, pour elle, chaque femme qui a réussi dans un domaine donné peut être un leader, même en tant que mère, pourvu qu'elle conduise son rôle de façon créative, innovatrice et non discriminatoire. Pour cela il faut donner l'exemple d'autres femmes qui ont réussi et encourager les initiatives où elles peuvent se démarquer et développer leur société.

→ SAMIRA BAGHDADI

## 1. RAISON DU CHOIX DE SAMIRA BAGHDADI

6/13 des femmes ont nommé Samira Baghdadi comme étant l'une des femmes leaders reconnues et admirées. Samira a tracé sa route avec une volonté, une ambition et une capacité qui n'avait d'égale que ses valeurs humaines. Elle aurait pu être l'une des femmes qui aurait eu une vie à l'ombre comme beaucoup de femmes mères seules responsables de l'éducation de leurs enfants. Une femme qui une fois ses enfants grandis aurait continué à vivre à travers eux et dans leur univers, mais Samira a choisi de vivre autrement, de vivre engagée pour le développement de sa communauté, de l'autonomie de ses enfants et du développement continu de ses propres compétences. Enfin, Samira occupe un double rôle dans les autorités locales et dans le secteur associatif, tous deux visés par l'étude ici présente.

## 2. LE PROFIL DE SAMIRA

### 2.1. TRAJECTOIRE : BIOGRAPHIE PERSONNELLE ET FAMILIALE

#### I. L'ENFANCE

Née dans une famille de neuf enfants dont cinq sœurs, Samira a pu, depuis l'enfance, et malgré sa position moyenne dans la fratrie, se forger une position spéciale. Spéciale pour son père, spéciale à l'école, avec ses sœurs, et cela à cause de son caractère fort, son goût du savoir, son sens de l'équité et de la justice qu'elle déployait même face aux ordres des parents.

Ses parents donnaient une place importante à l'éducation et aux ambitions surtout en ce qui concerne l'éducation des filles/femmes. Sa mère donnait des exemples de femmes qui ont pu obtenir des postes grâce à l'éducation (Ex : Mamdouha el Sayed qui a un poste aux Nations Unies). Le père, quant à lui, encourageait également l'éducation, il lui offrait des cadeaux quand elle avait de bonnes notes.

Samira était un bon élément à l'école publique où elle a fait ses études et était très présente (même au niveau des activités). Elle lisait beaucoup. Elle a eu le brevet français après avoir été distinguée tout au long de ses études à l'école. Elle a expérimenté des amitiés d'enfance qui ont lui ont donné le bon exemple et la confiance dans des valeurs pures et saines. Bref, une enfance simple, marquée par une relation spéciale avec sa famille, avec ses amis, et marqué par une grande place pour le savoir et pour l'éducation.

## II. L'ÂGE ADULTE ET LES ÉVÈNEMENTS MARQUANTS

Assoiffée de liberté et d'indépendance, Samira pensait que par le mariage elle achèverait les deux. Elle s'est fiancée donc très tôt, en secondaire (qu'elle considère actuellement comme une erreur). Elle n'a donc pas continué ses études et a donné naissance à deux enfants, une fille et un garçon. Elle considère que ce passage de l'école au mariage constitue une première étape charnière dans sa vie. A son mariage, Samira n'avait pas son baccalauréat. Elle l'a, en effet, présenté en candidate libre et l'a réussi.

Après beaucoup de problèmes avec son mari, elle a pris la décision du divorce, ce qui a constitué la deuxième étape importante dans sa vie. Toute sa famille l'a soutenue dans sa décision, moralement, affectivement et même au début, financièrement. L'échec du mariage lui a donné une maturité et lui a permis de prendre la vie avec philosophie. Il lui a permis, aussi de se rappeler de ses ambitions. Elle a affronté la société, réussissant à avoir la garde des enfants malgré les lois, prenant en charge l'entière responsabilité des enfants.

Elle a travaillé dans l'enseignement (après avoir critiqué ses amies qui ont choisi de devenir institutrices), sans qu'elle n'ait eu de formation à la base mais a suivi des sessions de formation et a enseigné les classes maternelles. Elle a enseigné 9 ans mais sentait que ce n'était pas du niveau de ses ambitions. elle est donc entrée à l'unité du pré-scolaire en tant que membre actif dans les relations écoles/parents, et enfin est devenue responsable de l'unité de l'éducation à la santé au niveau du Nord, introduisant une nouvelle approche, assez innovatrice. L'ascension dans ces postes de décisions ont représenté pour elle le troisième tournant important dans sa vie, parce qu'ils lui ont permis de découvrir les problèmes socioéducatifs des enfants des écoles publiques, et l'ont motivée à aller plus loin...Elle avait enfin retrouvé la confiance qu'elle avait perdue suite au mariage.

En ce qui concerne l'organisation de sa vie familiale, son premier travail a coïncidé avec l'entrée de son premier enfant, un garçon, à l'école (différence de 6 ans entre ces 2 enfants) et pour son 2ème enfant, une fille, elle a eu 3 mois de congé de maternité puis 3 mois d'été donc 6 mois. Elle était aidée durant son mariage par sa belle-mère, et après le divorce par sa mère. Elle a vécu d'ailleurs avec ses parents avant de s'installer seule à nouveau. Elle n'avait pas d'aide ménagère durant cette période. Par contre, ses frères et sœurs l'ont beaucoup aidée ; ils ont joué un rôle encourageant pour son éducation et l'ont soutenue dans son parcours.

Après cela, motivée par les défis socio-éducatifs rencontrés, elle a choisi de continuer ses études universitaires pour devenir assistance sociale ; ce choix a émané d'une part de son expérience dans les écoles publiques où elle voulait aider les enfants à un niveau psychosocial, et d'autre part de ses ambitions qui allaient au-delà de l'enseignement. Elle a dû quitter Tripoli et ses enfants en bas âge et s'est déplacée à Beyrouth pour obtenir sa licence en travail social à l'Université Saint Joseph. Suivi d'une spécialisation en ingénierie de développement local, équivalent à un Master à l'Université Catholique de Lyon où elle a passé deux ans. Ces déplacements ont apporté beaucoup de richesse mais elle y était déjà préparée par un mélange religieux qui l'a toujours accompagné.

Samira a toujours défendu la justice, elle n'acceptait pas les compromis. Elle a toujours eu un grand désir d'autonomie, très tolérante, elle déteste l'hypocrisie. Elle considère que les traits de personnalité qui ont été un facteur de réussite pour elle sont: compétence en matière de communication, capacité de convaincre, attitude modeste (n'est pas hautaine dans son approche), capacité d'écoute, de travailler en équipe, personne positive, réceptive à l'apprentissage, a confiance en elle et en les autres.

## 2.2. CONSTRUCTION DE LA POSITION DE LEADER

Après sa licence en service social, elle a travaillé au mouvement social où un nombre de personnes l'ont beaucoup influencée, comme Monseigneur Grégoire Haddad, Dr Tarek Mitri... Sa vie professionnelle est passée donc par différentes phases et positions, souvent de façon simultanée: enseignante puis fonctionnaire au ministère de l'éducation, puis au mouvement social, membre du comité national de l'alphabétisation, professeur à l'université. Actuellement, elle est responsable de branche à l'école sociale de l'USJ au nord, consultante et directrice du département social à la Fondation Safadi tout en étant active dans plusieurs associations (consultation et formation).

Elle a établi de part son parcours professionnel des réseaux qui l'ont beaucoup aidée. La société civile dont elle fait part reconnaît et soutient tous ses efforts. et il est possible de dire que l'idée de se présenter en tant que candidate pour les élections municipale de la ville de Tripoli en 2004 est venue de ses réseaux mais aussi de sa propre ambition de développer la ville. Elle a été soutenue aussi par le ministre et député Mohamad El Safadi qui croyait en ses capacités et a continué à l'aider lors des élections de 2010 qu'elle a de nouveau gagnées.

Ce qui l'a poussée à se présenter à la municipalité, c'est surtout sa formation dans l'ingénierie de développement local qui lui a donnée une perception transversale. Elle a toujours voulu aller plus en profondeur dans tous les postes qu'elle a occupés, elle ne pouvait pas se limiter à la résolution de problèmes ponctuels. Son entrée dans la vie publique était motivée par un désir d'agir d'une manière globale. Toutefois, l'éducation reste l'un des domaines qui la motive le plus (même dans les projets qu'elle propose à la municipalité...).

Elle a beaucoup appris des stages et des formations qu'elle a suivis (de par son travail à l'université et à l'Association Safadi) : développement local, décentralisation et municipalité, puis 2 semaines de stage dans une municipalité en France avant de prendre ses fonctions à Tripoli... Quand elle s'est présentée aux élections la première fois, elle se sentait en confiance à cause de toutes ces formations. Elle a donc entrepris les élections en connaissance de cause. Elle considère que les facteurs de sa réussite sont ses principes et valeurs hérités en grande partie de ses parents qui étaient engagés eux-aussi ainsi que son caractère, son expérience, sa famille, son éducation, le fait qu'elle n'arrête pas de se cultiver, de lire, de participer à des formations.

## 2.3. EXERCICE, INFLUENCE, ET IMPACT DU LEADERSHIP

Samira occupe le poste de chef du comité social dans la municipalité du Tripoli. Elle ne considère pas qu'elle est en concurrence avec des hommes parce qu'elle maîtrise ce qu'elle fait. Elle ambitionne que la municipalité, devienne le chef d'orchestre dans tous les projets de développement territorial, comme le rôle que la municipalité joue actuellement dans différents projets dont la «coopération décentralisée avec la région des Rhône-Alpes». Elle œuvre aussi pour que la municipalité assume son rôle social, économique et culturel. Pour cela, elle a institué une approche de coopération et de partenariat entre la municipalité, les associations locales, nationales et internationales. Elle veut créer une structure durable par le biais d'un bureau de développement, qu'elle a d'ailleurs déjà lancé. De même, elle a réussi à créer des réseaux, des liens entre la municipalité et le secteur associatif, entre la municipalité et les ministères...

Samira a réussi à instaurer une vision globale pour un développement participatif, un discours social différent dans la municipalité. Elle a encouragé des femmes et des enfants à avoir une approche citoyenne et de plaidoyer face à la municipalité et avec les instances politiques au niveau national. Elle a offert des opportunités de travail à des enfants des rues organisation et des formations pour les femmes dans différentes régions de Tripoli. Dans le secteur pédagogique beaucoup des personnes avec qui elle a travaillé ont évolué. D'autre part, l'expansion du secteur social de l'association Safadi (de 2 personnes ils sont passés à 11) représente aussi un indicateur important pour elle.

Tout ce que Samira entreprend commence par une vision et un objectif à long terme. Son rôle est surtout au niveau de la conception des projets, de la stratégie. Elle fait ce qu'il faut pour inciter les personnes qui travaillent avec elle de participer aux projets et elle essaye de transmettre son savoir, qualité acquise surtout dans sa participation à l'autorité locale. Elle se considère comme femme leader surtout au niveau du développement et un peu moins sur le plan politique (quoique cet aspect ne soit pas assez développé chez elle).

Les obstacles, pour elle, viennent surtout de la culture prédominante en relation avec les autorités locales et avec les instances politiques, parce que la conception de la municipalité est erronée; on recherche l'aide de la municipalité sans percevoir cette relation dans une conception participative et citoyenne.

Sa vision du leadership dans le domaine social, c'est d'être modeste, d'avoir des capacités de communication et de conscientisation, la culture, la vision globale, la démocratie, la capacité de mobilisation des forces vives. Son rôle de formatrice lui permet de donner l'exemple et d'influencer les autres.

Elle considère qu'elle bénéficie d'une grande reconnaissance de tout l'entourage, auquel elle est très reconnaissante: la famille, l'équipe de travail, les étudiants, les collègues, les habitants de la ville... Le passage du statut de professeur universitaire à membre la municipalité a changé le regard de la société envers elle. Elle est très fière du feedback positif des personnes avec qui elle a travaillé, surtout de ses supérieurs : Rachid Jamali, Mohamad El Safadi.

Ses enfants, quant à eux, ont leurs propres espaces. Elle a pu faire passer les valeurs de l'autonomie, la valeur de l'amitié et du non matérialisme (la relation avec l'argent).

## 2.4. LE FUTUR

Samira pense être apte à devenir chef de municipalité et ce qui l'en empêche n'est pas le fait d'être femme, parce que le cas est identique pour les hommes, c'est la conjoncture politique et administrative qui limite le travail de la municipalité; l'intervention politique pour des intérêts personnels étroits, il n'y a pas de pouvoir décentralisé, des employés sont habitués à la pratique du pouvoir qui manque de démocratie, le manque de personnes avec qui travailler pour atteindre les objectifs. Par exemple, dans la municipalité de Tripoli il n'y a pas de directeur professionnel, de secrétaire de direction qui pourrait faciliter la mise en œuvre des projets.

Les femmes sont moins corrompues que les hommes, plus perfectionnistes, qu'elles «courent moins derrière l'argent», et sont réticentes à entrer dans ce genre de milieux et ce sont ces qualités qui les empêchent d'arriver au pouvoir.

Il faut par contre, la préparation de femmes cultivées et ambitieuses, de femmes qui refusent l'état actuel et qui ont la volonté de changer les choses, ; des femmes qui ont l'esprit du leadership ou qu'il faudra développer (communication, l'argumentation, la capacité de négociation...) pour participer au développement en créant chez elles une leur capacité de réflexion autour d'une vision politique inséparable du développement. C'est alors qu'il sera possible d'avoir des femmes comme Nazek Malak, Feue Laure Moughayzel, Linda Mattar...

## VII. CRITERES DE CHOIX

Les critères de choix des candidates aux formations, et qui s'inscrivent dans le processus du projet Femmes pour le Changement, sont de différentes catégories et résument d'une façon ou d'une autre le résultat de l'analyse des interviews et du Focus Group. Chaque critère peut être mesuré par des indicateurs, mais qui ne sont pas toujours possibles à détecter lors d'un simple entretien avec les candidates. Pourtant cela pourrait être compensé par une investigation portant sur les réalisations des candidates, permise par la proximité humaine existante dans la ville et par la présence quelque peu modeste du monde associatif dans les villes de Tripoli.

Une liste de ces critères est suivie par un tableau (voir annexe 1) reliant, critères, indicateurs et la justification du choix de ces critères par rapport au développement porté par les ONGs et par les autorités locales. L'existence de tous les critères chez une même personne ou dans un ensemble de personnes peut sembler utopique, néanmoins la présence d'un grand nombre est possible. Ces critères peuvent par contre un cadre de référence pour les critères existants ou à développer, non seulement par les formations mais aussi dans la mise en œuvre même des projets dans une étape ultérieure. Enfin, ils peuvent être utilisés comme indicateurs dans le suivi et l'évaluation des futurs leaders.

## 1. CRITÈRES EN RELATION AVEC LES VALEURS :

- Altruisme
- Sensibilité à l'injustice sociale
- Tolérance, ouverture et acceptation des autres
- Honnêteté
- Ouverture religieuse
- Démocratie
- Esprit critique et objectif envers les représentant(e)s politiques (ne suit pas aveuglément des hommes politiques)

## 2. PERSONNALITÉ :

- Esprit d'initiative, créativité, innovation, persistance, endurance, optimisme
- Dynamisme et activisme
- Ambition
- Forte personnalité
- Dépassement de soi
- Sens des responsabilités
- Personnalité ouverture d'esprit

## 3. MOTIVATION :

- Motivation
- Engagement,
- Enthousiasme pour des causes locales, sociales et publiques
- Volonté de changement et persévérance

## 4. COMPÉTENCES ET APTITUDES :

- Habileté communicative - à l'écoute
- Approche participative dans l'action
- Niveau éducatif universitaire et culture générale
- Hautes compétences et capacités professionnelles
- Vision – but – stratégie – organisation – planification – exécution sur le terrain
- Habileté de travail en équipe, capacité de développer les autres
- Personne qui crée un changement positif

## 5. PARCOURS ET EXPÉRIENCE :

- Volontariat/ Engagement, ou autre, dans les associations de la société civile
- Diversité des actions
- Expériences dans la mise en œuvre de projet/s réalisés avec résultats palpables sur le terrain
- Expérience dans le leadership sous une forme ou une autre dans des activités précédentes
- Formations précédentes ou motivées pour en suivre et pour former, ou déjà formatrices



## VIII. RECOMMANDATIONS

Cette étude s'est proposé de déterminer les critères de choix de futures femmes leaders à former. Il est attendu de ces femmes alors, de jouer un rôle de catalyseur dans leur communauté locale, où à leur tour, elles encourageraient ou même formeraient des groupes plus larges de femmes, et cela pour induire un développement plus participatif et mieux ciblé.

Il est clair toutefois que le débat concernant les traits de personnalité innés ou acquis n'est pas prêt à être conclu, et comme, de toutes manières, la période de formation n'est pas suffisamment longue, il est suggéré de recruter et de retenir les candidates selon les traits et les éléments de personnalité présentés ultérieurement tout comme il faut centrer les formations proposées sur des compétences professionnelles. Pour cela il est préférable de recruter des jeunes femmes selon les critères qui suivent :

- des milieux associatifs qui ont déjà été volontaires ou fondatrices d'ONG
- un niveau éducatif universitaire et capable d'introduire un sang nouveau
- grandes valeurs humaines et image positive dans le milieu associatif
- nombre élevé des caractéristiques personnelles citées ultérieurement
- expérience les différents domaines du développement pour contribuer par une approche compréhensive à ce dernier

De plus les interviews qui permettraient de retenir les candidates doivent être faites selon une grille d'entretien à développer à partir des critères et des indicateurs présentés par l'étude. De même, elles doivent être conduites en deux temps, pour permettre la présentation d'un dossier comportant les activités menées ou à mener ultérieurement.

Enfin, les formations qui ne sont qu'une deuxième étape du projet, et qui seraient suivies par des projets à mettre en œuvre sur le terrain (troisième étape), doivent être évalués, de par leur nature ou de par leur conduite, dans la même perspective du renforcement du leadership des femmes. De plus il est primordial que ces projets soient innovateurs, globaux et transversaux, et porteurs de changement réel.

Enfin, le réseau euro-méditerranéen qui se formerait après la constitution de groupes de leaders entre les pays respectifs pourrait alors contribuer efficacement et de façon synergique au développement régional ultimement visé par le projet. Le respect de la richesse et de la variété de l'expérience des femmes dans les différents pays est à sauvegarder, avec l'effort de faire ressortir leurs points communs et de fonder une base commune de travail et de partage.

## IX. CONCLUSION

Cette étude ne se propose pas de dessiner un portrait exhaustif du leadership féminin mais se concentre sur le leadership des femmes dans le domaine du développement, que se soit dans les ONGs ou dans les Autorités locales. De même, l'étude est inscrite dans un temps, un lieu et une communauté urbaine spécifique et de ce fait, toute généralisation des éléments qu'elle propose devrait être faite de façon nuancée, avec beaucoup de précaution.

L'importance du rôle de la femme dans le développement n'est plus à démontrer, et ne se limite pas seulement aux femmes actives de la société civile, mais englobe et de façon cruciale, les femmes défavorisées. Pour cela des études semblables seraient essentielles auprès des femmes leaders dans les communautés locales. Cela ouvrirait la possibilité face à une dimension comparative entre les deux groupes de femmes en vue de créer une synergie entre elles et de conforter la réalisation d'un développement plus profond.

Enfin, l'habilitation des femmes à travers le renforcement de leur rôle principal dans l'innovation et le changement, malgré son importance, ne suffirait pas pour aboutir aux résultats attendus du développement local.

La complexité des problèmes auxquels sont confrontées ces femmes dans les différents systèmes, politique, éducatif, culturel, social et législatif, et malgré la persistance et la vision globale des femmes pour les surpasser, est loin d'être négligeable.

En effet, un changement systémique et systématique semble la condition nécessaire pour le traitement des problèmes qui limitent et entravent le développement. Pour cela, il est plus qu'évident que non seulement les autorités locales ou les ONGs sont les acteurs de ce changement mais aussi toutes les instances vives de la société, privées ou publiques, locales ou nationales mais est-ce que cela peut se faire sans les femmes, véritable vecteur de changement, dans la vie privée comme dans la vie publique ?

## ANNEXE 1 :

TABLEAU DES CRITÈRES DU CHOIX DES FEMMES LEADERS

CATÉGORIE	CRITÈRES	INDICATEURS / EXPLICATIONS	JUSTIFICATION
<b>Valeurs</b>	Ouverture – Tolérance	Acceptation des autres et des cultures différentes de la sienne Curiosité intellectuelle	Pour un développement qui changerait l'image renfermée et traditionnelle de la ville
	Justice	Sensibilité à l'injustice sociale Solidarité avec tous ceux qui en souffrent	C'est une valeur qui sous-tend toutes les dimensions du développement
	Honnêteté	Intégrité, transparence, bonne réputation	Crédibilité nécessaire pour qu'elle soit fiable
	Démocratie	Respect de tout/e un/e et chacun/e Partage des idées avec les autres N'impose pas son opinion	Pour pouvoir suivre une approche participative dans le développement
	Objectivité/neutralité politique	Ne se positionne pas en tant que sujet d'un personnage politique déterminé	Pour être libre de ses choix et à égal distance de tous les acteurs du développement
	Forte personnalité	Confiance en soi Non influençable Courageuse	Pour pouvoir faire face aux défis et influencer positivement son entourage
	Créative, innovatrice	Ont des idées nouvelles de projets Peuvent trouver, par tous les moyens existants ou non, des solutions aux obstacles rencontrés	Pour sortir de la stagnation actuelle et créer un changement réel
<b>Personnalité</b>	Persistante, endurante, optimiste	Ne baisse pas les bras facilement, a un souffle long Conviction profonde de pouvoir par l'effort arriver à des résultats positifs	Pour préserver dans la démarche à long terme du développement
	Sens de l'initiative	Va au-delà de l'exécution A fait preuve d'initiative personnelle de projet	Un/e leader ne pas être un simple exécutant/e dans le développement
	Dépasser le moi	Engagée au-delà des intérêts personnels Tendance altruiste Non susceptible	Pour être efficace sur le terrain, partager les réussites et prendre la responsabilité des échecs
	Sens de responsabilités et de l'engagement	Sérieux/se et croit fortement en sa cause	Pour mener à bien les actions complexes et difficiles du développement
	Active	Fait preuve de capacité de mobilité et de disponibilité	Pour animer le processus et encourager les autres
	Ambitieuse	Met en œuvre divers moyens pour une ascension personnelle (suit des formations, développement personnel, etc.) N'accepte pas le statu quo local	Pour accéder à des postes avec pouvoir de prise de décision qui placerait le développement comme priorité
<b>Motivation</b>	Engagement, motivation et élan pour des causes locales, sociales et publiques	S'approprier des causes sociales spécifiques et les appliquer d'une façon pratique sur le terrain	C'est le déclencheur de l'action
	Volonté de changement	Mettre en œuvre pratiquement des mesures qui assurent un changement aussi minime qu'il soit, mais dans une vision globale	Résultat normal d'un développement réel

<b>Compétences et aptitudes</b>	Habilité communicative Est à l'écoute	Attitude et capacité d'écoute lors de l'entretien, clarté du discours, assurance et position assertives	Nécessité de communiquer avec des catégories différentes dans le développement, et besoin d'une attitude empathique et attentive envers la population défavorisée
	Approche participative dans l'action	Partage au niveau des idées, des objectifs et des résultats attendus, mais aussi l'espace laissé aux suggestions et à l'apport des différents acteurs de l'action	Pour un développement, partagé, adopté et harmonieux avec les populations ou les quartiers ciblés, condition essentielle pour sa durabilité
	Niveau éducatif universitaire	Certificats, diplômes et attestations disponibles	Spécialisations dans les différents domaines du développement. Besoin d'une qualité d'action et de réflexion
	Hauts compétences et capacités professionnelles	Connaissance profonde dans le domaine. Présentation d'un rendu précédant exécuté.	Professionnalisme et ouverture aux autres expériences de développement de par le monde
	Vision – but – stratégie – organisation – planification – exécution sur le terrain	Présentation d'un projet de développement adressé à une problématique sociale donnée ou à un quartier de la ville, dans toutes ses étapes, de la conception à l'évaluation.	Condition de réussite de tout projet complexe et inter relié aux différentes composantes de la société
	Habilité de travail en équipe, capacité de développer les autres	Capacité d'adaptation au rythme et à la personnalité des autres. Présentation des réalisations précédentes comme étant l'aboutissement d'un effort de groupe, et non pas sous la formulation du «je».	esprit ouvert à la collectivité requis pour entreprendre des projets qui impliquent une panoplie d'acteurs, d'interlocuteurs et de bénéficiaires
	Personne qui crée un changement positif	Réalisations déjà effectuées ou planifiés mais qui contribuent à un changement réel, dans une vision globale, que se soit en tant que volontaire ou en tant que professionnelle	Besoin d'un changement harmonieux et accepté par la communauté mais aussi, généré par une vision nouvelle et courageuse
	Cultivée	Les noms récents des livres lus, de films vus, d'événements culturels visités et appréciés et autres	Une richesse de la pensée et une ouverture permise par la culture pour conduire un développement réel dans une communauté diversifiée
<b>Parcours et expérience</b>	Volontariat, ou autre, dans les associations de la société civile Diversité des actions	Nom des associations dont elles sont membres. Personnes de références dans ces associations. Natures et nombres d'activités entreprises.	Engagement et implication pré-requise pour le leadership dans le monde du développement, qui prouve la volonté pratique et l'authenticité de l'élan
	Projet réalisé avec résultat palpable sur le terrain	Nombre et nature des projets réalisés, planifiés ou en cours dans lesquels elle est impliquée, d'une façon ou d'une autre. Résultats et impact déjà mesurés et reconnus par les bénéficiaires, l'équipe de travail et par les responsables	L'expérience nécessaire pour entreprendre et planifier des projets dans les villes de Tripoli, où les problèmes et les enjeux sont multiples et difficiles
	A fait preuve ou a expérimenté une forme de leadership dans les activités précédentes	Place occupée dans ces activités Titre dans l'association Reconnaissance des autres de son leadership	Le besoin de personnes innovatrices et initiatrices de projets, loin du traditionalisme qui peuvent déclencher une approche nouvelle et compréhensive du développement
	Font des formations ou sont motivées pour en suivre ou en faire, ou déjà formatrices	Noms, natures et nombre de formations suivies durant les deux dernières années Sujet de formations qu'elle aimerait suivre	Importance de la mise à niveau et de l'actualisation des connaissances et des compétences dans une société en constante évolution

## ANNEXE 2 :

## BIBLIOGRAPHIE

1. CAS, The National Survey of Households Living Conditions, 2007
2. Le Thomas C., Pauvreté et conditions socio économiques à Al Fayhâ'a : Diagnostic et éléments de stratégie, Décembre 2009
3. CRTDA, Caught in Contradiction: A Profile of Gender Equality and Economy in Lebanon, May 2006
4. CRTDA, Femmes dans les élections municipales, Mai 2010
5. GEADAH NAAME O., Diagnostic social rapide, Tripoli, CDR, Projet de développement social, 2006.
6. HEINRICH BOLL FOUNDATION, Participation parlementaire des femmes, 2007
7. KABBARA CHAERANI A., Participation de la femme libanaise dans les élections parlementaires de 2009, UNDP, Ministère de l'intérieur, Conseil Libanais des Femmes, 2009
8. KIWAN F., Rôle social des femmes actives en Jordanie, Syrie et au Liban, 2004
9. KRAYEM H., Renforcement de la représentation de la femme dans les conseils locaux et proposition de l'application du quota au Liban, 2000
10. MAS, The Living Conditions in Lebanon: A comparison between 1995 and 2004 PNUD, MAS, 2007
11. NATIONS UNIES, Examen des rapports soumis par les Etats Parties conformément à l'Article 18 de la Convention sur l'élimination de toute forme de discrimination à l'égard des femmes, 2ième Rapport des états parties, Liban, Comité de la discrimination à l'égard de la femme, CEDAW, 2005
12. Pré diagnostics des experts de Al Fayhâ'a dans le cadre du projet City Development Strategy, octobre 2009 : Musbah Rajab, Maha Kayal, Fawaz Hamdi, Rami Semaan, consultables sur <http://www.urbcmafayhaa.gov.lb/Eindex.htm>
13. Union des Municipalités de AlFayhâ'a, Observatoire de l'environnement et du développement TEDO, rapport no 1, Tripoli, mars 2000 ; no 28, août 2008.
14. UNESCO, Les Droits de la Femme au Liban : Situation et Perspectives dans le Cadre de la Construction Nationale, Commission Nationale Libanaise de l'UNESCO, 1993

## SITES WEB:

- Communauté urbaine Al-Fayhaa, [www.urbcomfayhaa.gov.lb](http://www.urbcomfayhaa.gov.lb) consulté le 29-8-2010
- LEBANESE NGO FORUM, Women's Rights Monitor Project Report on the Convention on the Elimination of all Forms of Discrimination Against Women (CEDAW), Draft of Initial Report, March 2000. Disponible sur:  
<http://www.lnf.org.lb/windex/.report.html>
- MATTAR L., La femme libanaise : sa situation et son rôle, Conférence Laïcité 10 mars 2007. Disponible sur :  
[http://www.awsa.be/...liban/conf-laicite-10-mars-2007\\_Linda%20Matar.pdf](http://www.awsa.be/...liban/conf-laicite-10-mars-2007_Linda%20Matar.pdf)

LE LEADERSHIP FÉMININ

RAPPORT / TUNISIE  
CAWTAR

LES FEMMES LEADERS  
ET LE POTENTIEL  
DES FEMMES EN TUNISIE

Houda Laroussi

Décembre 2010

## TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	119
I. CADRE ET ÉLÉMENTS DE MÉTHODE.....	120
1. PROBLÉMATIQUE.....	120
2. OBJECTIF ET RÉSULTATS ATTENDUS DE LA RECHERCHE.....	121
3. L'ÉCHANTILLON DE L'ÉTUDE.....	121
4. LE TERRAIN ET LA PÉRIODE DE L'ENQUÊTE.....	122
5. LE CHAMP DE L'ENQUÊTE.....	122
6. DIFFICULTÉS RENCONTRÉES.....	123
II. LES ATTITUDES DES FEMMES VIS-A-VIS DE L'ENGAGEMENT LOCAL.....	124
1. LA PLACE DE LA FEMME DANS LA PRISE DE DÉCISION MUNICIPALE ET LOCALE.....	124
2. LA VALORISATION DU TRAVAIL MUNICIPAL PAR LES FEMMES.....	126
III. LE POIDS DU RÉSEAU SOCIAL DANS LE PARCOURS DE LA FEMME CADRE.....	129
IV. LES FEMMES ET L'ENGAGEMENT POLITIQUE.....	133
V. LES FEMMES ET L'ENGAGEMENT ASSOCIATIF.....	139
VI. LE DÉFI DES FEMMES : S'IMPOSER PAR SOI-MÊME ET LA QUÊTE D'AUTONOMIE.....	144
1. LA POSITION PRIVILÉGIÉE DE LA FEMME TUNISIENNE.....	144
2. LA FEMME À TROP ÊTRE DANS L'OMBRE DE L'HOMME.....	145
3. LES JUSTIFICATIONS ET LES LUTTES DE LA FEMME POUR S'IMPOSER.....	147
4. DEUX DISCOURS DISTINCTS ET QUI SOUVENT COEXISTENT : «LA FEMME EST PLUS», ET «LA COMPÉTENCE EFFACE LES DIFFÉRENCES».....	149
CONCLUSION.....	151
ANNEXE 1: BIBLIOGRAPHIE.....	153
ANNEXE 2: LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES.....	154
ANNEXE 3: GRILLE D'ENTRETIEN.....	155



## I. INTRODUCTION

Depuis quelques années, la place des femmes dans le développement est devenue un sujet de réflexion. Les mises en œuvre des politiques, municipales et associatives, de développement régional et local, et le débat entourant le rôle des collectivités locales ont donné lieu à une mobilisation des groupes de femmes.

Le Sommet des villes (Habitat II) qui a été organisé par l'ONU en juin 1996 à Istanbul, a marqué un tournant majeur en ouvrant une large place aux préoccupations des femmes dans le développement local. Il a débouché sur une série d'engagements qui s'inscrivent dans le cadre du Programme pour l'habitat, et dont l'objectif, consiste à promouvoir le rôle de la femme et l'équité entre les sexes, dans la gestion des établissements humains à l'échelle des villes et des communautés locales. Aujourd'hui, nous vivons dans un système politique local de plus en plus réinvesti par la femme.

L'identité des femmes dans la sphère administrative, associative ou politique, ne reposerait-elle pas sur la façon dont elles sont perçues et considérées par les autres ? Force est de constater que «depuis toujours, c'est le regard des hommes qui nous évalue, qui nous apprécie, qui nous donne droit d'exister», a indiqué Huguette Bouchardeau<sup>(1)</sup>. Les hommes aussi bien dans les comités municipaux, les partis, les collectivités locales, etc., imposent à cette minorité de femmes une certaine image et une identité. Les femmes qui accédaient à la «sphère pouvoir» étaient contraintes de se plier aux règles du jeu et d'adopter des valeurs masculines. De ce fait, les partis politiques reproduisaient les rapports sociaux des Sexes. Elles étaient nombreuses à la base mais se faisaient rares au fur et à mesure qu'elles montaient vers les sphères décisionnelles, ce qui prive les structures administratives et politiques locales, de la richesse et de la diversité. Malgré cela, les femmes deviennent désormais plus visibles. En témoigne l'augmentation du nombre de femmes élues et conseillères municipales au cœur des actions menées à l'échelon local.

En Tunisie, «le nombre de femmes au sein du gouvernement a été porté à 15% avec deux femmes ministres [...]. Les femmes ont également investi les instances élues. Leur présence dans les sièges à la chambre des députés est passée de 7.4% en 1994 à 11.5% en 1999 pour atteindre 22.7% en 2004. Une femme a été élue vice-présidente de l'Assemblée. Dans les conseils municipaux, le taux des femmes a évolué de 16.6% en 1995, à 21.6% en 2000 et à 27.4% en 2005. De plus, 30% des conseillers régionaux sont des femmes. Quatre femmes occupent également le poste de Maire, 13 sont adjointes au maire et 10 sont chefs d'arrondissement»<sup>(2)</sup>.

Cette étude soulève la question du rôle des femmes au niveau local notamment concernant celles qui ont des positions de responsabilité, qu'elles exercent une fonction administrative ou qu'elles soient élues, dans le cadre des Municipalités et des associations de développement. Il s'agit de s'interroger sur leur position (chef de service dans quel secteur, conseillère municipale, présidente d'association ou membre actif d'une association), leurs pratiques sociales, les représentations qu'elles ont de leur rôle ainsi que sur les relations qu'elles entretiennent avec les autres acteurs sociaux, notamment les hommes avec qui elles œuvrent.

Il a été possible d'identifier en premier lieu trois types de femmes :

1. La femme cadre administrative, titulaire de la municipalité ;
2. La femme élue politique au sein du conseil municipal ;
3. la femme qui occupe un poste de responsabilité dans une association (de développement de sauvegarde de la ville)

Ces femmes, si l'on considère leurs profils selon leurs systèmes de valeurs ou leurs identités, se définissent selon trois catégories : les adaptatives, les femmes actives, les carriéristes,

→ Les adaptatives, ont tendance à profiter des occasions qui s'offrent à elles pour progresser et évoluer dans leurs carrières, mais elles effectuent souvent leur parcours au sein d'une seule administration municipale. Cela leur offre plus de chances pour des perspectives d'évolution en interne. Elles ne cherchent pas à quitter leur poste actuel. Elles ne sont jamais à l'initiative de ce changement.

1. Huguette Bouchardeau, *Un coin dans leur monde*, Syros, Paris, 1979, p 34

2. S. Najar et M. Kerrou, *La Décision sur scène. Un regard sociologique sur le pouvoir décisionnel des femmes tunisiennes*, Editions Cawtar, Tunis, 2007, p 17

→ Les femmes actives, se caractérisent par leur capacité à avancer, à saisir les opportunités qui s'offrent à elles mais également à provoquer ces opportunités en prenant parfois des risques. Ces femmes calculent. Elles ont une attitude ou attente face à la carrière professionnelle que l'on pourrait rapprocher des modèles plus masculins, si on se réfère à la définition de la masculinité et de la féminité selon la construction Genre. Le fait est que c'est plutôt et à la fois une reconnaissance et une satisfaction personnelle qui les motive et non une recherche de position institutionnelle, de statut ou de bien-être matériel.

→ Les carriéristes (un nouveau modèle de réussite), sont les femmes qui occupent des postes-clefs et qui aspirent à des postes plus importants de sous-directrice à directrice, à la responsable du service, etc. Elles veulent «faire une belle carrière». Ces femmes tentent aujourd'hui de concilier au mieux leurs ambitions professionnelles et leur vie personnelle. Elles confirment, qu'elles ont le privilège d'accéder à un domaine de compétences et non à un «métier».

Enfin, les témoignages recueillis apportent des éléments sur le fonctionnement des municipalités souvent plus que sur la question spécifique des femmes, et cela montre que la question des femmes ne peut pas être réduite à un strict débat sur le fait que les femmes ont ou n'ont pas accès à la prise de décision. Elles ne peuvent être enfermées dans cette question de décision, il faudrait avant tout comprendre l'univers décisionnel et municipal dans lequel évoluent aussi bien les femmes que les hommes. C'est la raison pour laquelle plusieurs paragraphes ont été consacrés à la description des missions de l'action municipale.

## I. CADRE ET ELEMENTS DE METHODE

### 1. PROBLÉMATIQUE

Dans le contexte de la société tunisienne, une nette dichotomie sexuelle a prévalu, jusqu'à récemment, les hommes ayant des fonctions et des responsabilités dans le secteur public, les femmes s'occupant uniquement de leur foyer, de leur famille et de leurs enfants. La place des femmes dans la société a connu des changements très importants malgré leur lenteur, au cours de la période coloniale, essentiellement avec la scolarisation progressive des filles et la participation de quelques femmes dans le contexte du mouvement national.

Avec l'indépendance, les femmes ont acquis une progressive visibilité sociale, notamment en relation avec le développement de la scolarisation des filles qui sont, aujourd'hui, plus nombreuses que les garçons dans l'enseignement supérieur, mais aussi avec le rôle qu'elles jouent dans le monde du travail et leur accession de plus en plus large à des postes de responsabilité, même si cela reste statistiquement limité.

La législation mise en place dès 1956 avec le Code de Statut Personnel, l'accès des femmes à la citoyenneté avec le droit de vote, élire et être éligibles, la volonté politique de reconnaître aux femmes le droit, voire le devoir de participer à la vie publique ont été autant de facteurs favorables à leur repositionnement dans les différents domaines de la vie économique, politique, sociale, culturelle. Toutefois, les attitudes, les comportements, le regard de l'autre et des autres restent marqués par cette dichotomie sexuelle qui a longtemps prévalu, par l'inégalité entre garçons et filles, hommes et femmes, par l'attribution du pouvoir à la seule gente masculine. A telle enseigne que les femmes qui sont, aujourd'hui, nommées ou élues à des postes de responsabilité ont un travail à faire sur elles-mêmes et les autres pour assumer pleinement leur rôle.

L'étude qui a été menée, a interrogé les trajectoires et les représentations sociales de femmes qui exercent des responsabilités au niveau local et qui sont perçues comme des agents inducteurs du développement local. Son objectif a voulu mettre l'accent sur :

1. a. Les conditions d'accès au poste qu'elles occupent : parcours scolaire et professionnel; encouragement du milieu familial ; détermination personnelle ; soutien d'un réseau (familial, local, professionnel...) ; accueil du milieu (la plupart du temps essentiellement masculin) professionnel ou politique dans lequel elles se sont insérées. Et cela en notant les difficultés rencontrées éventuellement : réticence de la famille, des proches, du milieu professionnel ou politique....

2. b. Les étapes de leur carrière en insistant sur leur volonté personnelle mais aussi sur les obstacles rencontrés et leur réaction dans ce contexte.
3. c. Les décisions qu'elles ont prises et leur participation à des décisions collectives ou revendiquées par leur supérieur hiérarchique. Comment se déroulent les négociations.
4. d. Le regard des autres, hommes mais aussi femmes : soutiens, encouragements ; déni ; critiques. Regard des collaborateurs, de la population locale...
5. e. Les initiatives qu'elles ont prises et l'accueil qui leur a été réservé.
6. f. La conciliation ou les conflits entre milieu familial et positions de responsabilité au niveau local.
7. g. Les projets, progression dans la carrière ; repositionnement ; initiatives nouvelles...

## 2. OBJECTIFS ET RÉSULTATS ATTENDUS DE LA RECHERCHE

Tel que défini par les termes de référence, cette recherche a pour objectif de définir les critères de sélection des candidates potentielles pour une formation parmi les femmes leaders et/ou représentant les Autorités Locales/AL et Organisations Non Gouvernementales/ONGs de chaque région».

L'enquête, en dessinant le profil des femmes leaders actuelles et potentielles qui doivent jouer un rôle de changement, doit permettre de déterminer les critères et les paramètres de choix et de sélection des participantes ou des membres du réseau entre les différents pays. Elle doit aussi aider à faire comprendre le rôle de la femme dans au sein des institutions gérées par les ALs et les ONGs qui travaillent avec la municipalité.

Il s'agit en premier lieu d'un travail d'identification des femmes qui ont un poste de responsabilité et femmes cadres engagées dans l'action locale de chaque municipalité au sein des ALs, et des ONGs qui jouent un rôle dans le développement local et communautaire dont les syndicats y occupent une place de leadership.

Une réflexion devra être menée sur l'action locale des femmes identifiées. Quel est l'impact de ces femmes sur l'environnement et le développement local ? Quel profil de femmes leaders au niveau de la vie politique ? Comment retracer des trajectoires depuis l'enfance... dans les localités.

Une réflexion institutionnelle sur les acteurs et partenaires de l'action locale permettra, grâce à cette enquête, de renforcer le développement local/méditerranéen, par le biais des institutions locales, des organisations sociales de base et du tissu associatif de chaque région ; de renforcer les capacités des collectivités locales en tant qu'acteurs actifs du développement et de développer des partenariats entre acteurs territoriaux afin de promouvoir le développement local...

Une des finalités du projet est d'établir un réseau qui soit connecté au réseau méditerranéen existant, et que les bénéficiaires des futures formations dispensées aient, soit, un sentiment d'appartenance «méditerranéenne», soit qu'elles appartiennent à une ville elle-même jumelée avec une autre ville d'un pays méditerranéen. Pour ce faire, il faudra proposer une carte de femmes engagées dans l'action locale et les identifier sur chaque territoire.

## 3. L'ÉCHANTILLON DE L'ÉTUDE

Les femmes rencontrées (voir liste en annexe), au nombre de de 25 âgées de 35 à 57 ans, choisies dans trois municipalités dans des zones géographiques différentes (Zaghuan, La Marsa et Le Kef) à plus d'un titre? Ces femmes se définissent aussi par la diversité de leurs occupations qui couvrent aussi bien es instances élues (personnes élues ou cadres) que les associations de développement.

La sélection s'est faite selon des critères liés à la position occupée par les interviewées: cadres de direction, chef de services, responsables associatifs etc. ; la discipline de formation initiale : scientifique, technique, autre ; le type de filière : écoles d'ingénieurs/écoles de commerce ou universités. D'autres critères sont intervenus : situation familiale, secteur d'activité, fonctions.

## 4. LE TERRAIN ET LA PÉRIODE DE L'ENQUÊTE

En concertation avec l'équipe du projet, 3 municipalités (La Marsa, Le Kef et Zaghouan) ont été choisies pour mener les enquêtes sur les femmes cadres et/ou élues au bureau municipal.

La première série d'enquêtes a été effectuée durant la période de mai-juin 2010 et la seconde au mois de juillet et début du mois d'août. Une grande partie des entretiens a été élaborée au cours de cette dernière période. Les techniques d'entretien et d'analyse.

La technique de l'entretien qualitatif a été adoptée pour la recherche.

Les questions ont été posées à partir du guide d'entretien (voir annexe 3). Ces questions varient en fonction des interlocutrices, du degré de leur participation associative, de leur positionnement au niveau de la municipalité, etc. Les entretiens ont été enregistrés et retranscrits.

La méthodologie d'analyse s'est inscrite d'une part dans le champ de la socio-anthropologie (construction d'une typologie des acteurs et approche des logiques d'actions au quotidien), et de l'analyse sociologique des jeux ou des systèmes d'acteurs et des positionnements institutionnels. Elle s'inscrit d'autre part dans le champ de la méthode psycho-sociologique de l'analyse des discours, et de la théorie des représentations sociales.

Cette méthodologie s'articule sur l'approche systémique de la complexité du développement local et des réseaux.

## 5. LE CHAMP DE L'ENQUÊTE<sup>(3)</sup>

L'enquête<sup>(4)</sup> et l'analyse de ses résultats a pris en considération :

- La biographie de la personne. Parcours scolaire et professionnel ; encouragement du milieu familial ; détermination personnelle ; accueil du milieu (la plupart du temps essentiellement masculin) professionnel ou politique dans lequel les femmes se sont insérées.
- Le pôle du capital social et des réseaux sociaux. Il concerne le système relationnel qui appuie la femme cadre dans son parcours. Le réseau familial, amical, professionnel, etc.
- Le pôle professionnel. La compétence et les savoir-faire acquis (universitaire, etc.), la connaissance du milieu professionnel ou associatif. Ces 3 pôles interfèrent et constituent le socle stratégique du système d'action de la femme. Nos enquêtes s'inscrivent sur ce champ et en interrogent les interactions.
- L'enquête s'articule autour de ces trois axes impliquant le croisement de ces trois types de diagnostics à partir, notamment et entre autres, des questions suivantes :
- Quel est le profil socio professionnel des femmes engagées dans des directions d'associations ? Quelle est leur crédibilité auprès des autorités locales ?
- Quelle est la position de ces femmes (chef de service dans quel secteur, conseillère municipale, présidente d'association ou membre actif d'une association) ?
- Quel est leur rôle au niveau local, notamment celles qui ont des postes de responsabilité, qu'elles exercent dans le cadre d'une fonction administrative ou qu'elles soient élues, pour les Municipalités comme pour les associations de développement ?
- Quelles sont leurs pratiques sociales ? Quelles représentations ont-elles de leur rôle ainsi que des relations qu'elles entretiennent avec les autres acteurs sociaux, notamment les hommes avec qui elles sont en contact dans le cadre de leurs activités ?
- Qu'est-ce que le leadership signifie auprès des autorités locales ou auprès des ONGs ? Quel est l'impact des réseaux de femmes ? Se constituent-ils avec un leadership ?...

3. Voir aussi pour plus de détails, annexe 3

4. Voir canevas en annexe 3

## 6. DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

Elles concernent essentiellement des questions d'organisation et de calendrier (les gens difficiles à contacter puis à rencontrer, la séance unique, le ramadan durant la période de l'enquête soit juillet-août...).

Certaines personnes déclaraient qu'elles étaient débordées et il a fallu multiplier les contacts pour les rencontrer ;

- La durée des entretiens plus que limitée à cause de la limitation du temps de travail (séance unique),
- Des désistements de plusieurs personnes qui demandaient, avec la séance unique, de reporter les entretiens et qui finissaient généralement par s'excuser pour leur non disponibilité ; d'autres ont demandé à ce que les rendez-vous soient reportés ou fixés au mois de septembre
- Certaines formes de méfiance ou d'inquiétude exprimées par beaucoup ont imposé, la nécessité d'être recommandé et de se faire introduire, être dans les réseaux et se faire donner des noms par les connaissances ou les enquêtées elles-mêmes avec un impact sur le temps.

## II. LES ATTITUDES DES FEMMES VIS-A-VIS DE L'ENGAGEMENT LOCAL

### 1. LA PLACE DE LA FEMME DANS LA PRISE DE DÉCISION MUNICIPALE ET LOCALE

#### FEMME ET DÉCISION.

La participation de la femme à la prise de décision a inspiré plusieurs programmes de recherches. Dans l'avant-propos de l'ouvrage «La Décision sur scène. Un regard sociologique sur le pouvoir décisionnel des femmes tunisiennes», recherche effectuée, par Sihem Najar et Mohamed Kerrou, Soukeina Bouraoui (directrice exécutive du CAWTAR) a précisé l'importance de cette recherche qui veut «se distancier de l'approche classique de la décision». Elle a voulu montrer «la manière dont les femmes traitent avec les contraintes (institutionnelles, sociales, culturelles, etc.) et [les] stratégies qu'elles déploient pour s'imposer dans un environnement dominé par un pouvoir masculin<sup>(5)</sup>». De son côté, Pierre-Noel Denieuil<sup>(6)</sup> précise dans la préface, que la prise de décision est un indicateur précieux du processus d'émancipation de la femme, dont l'échantillonnage des entretiens montre bien la présence accrue aux responsabilités publiques : Gouverneur, PDG, cadre supérieur, entrepreneur, président d'association, etc. insistant sur les relations qui existent entre décision, liberté, émancipation, responsabilité et autonomisation «... décider constitue pour les femmes un moyen d'exprimer leur liberté et de la rendre active. On y comprend que la décision se base sur une éthique de la responsabilité qui résulte d'une part d'une émancipation juridique (CSP), puis scolaire (éducation des filles) et économique (femmes salariées et entrepreneures) ; elle est d'autre part l'expression du contexte international de montée de l'individualisme et de quête démocratique qui postule l'égalité entre les sexes, les droits de la femme n'étant qu'un élément de ce principe plus global [...]

Les auteurs de cet ouvrage reviennent à plusieurs reprises sur la décision comme liberté d'agir, et sur la réflexivité comme moyen pour l'individu d'arriver «[...] à la nécessité ontologique et à l'autonomie personnelle...». Les femmes interrogées sont décrites comme ayant toutes été mises en situation de choisir et de «prendre en main» leur destin. L'accent est mis sur les «formes de courage liées à la décision, et cela en dépit de toutes les surdéterminations sociales<sup>(7)</sup>».

«La participation à la prise de décision est orientée par une action libre qui favorise l'initiative et exprime le refus de la subordination et de la soumission. En effet, qu'est-ce que la décision sinon la liberté en acte. C'est dans cette optique que nous pouvons affirmer que l'implication des femmes dans le processus de décision constituerait un biais par lequel les femmes parviendraient à exprimer leur liberté et à la rendre opératoire<sup>(8)</sup>». Il faut noter les progrès réalisés par le nombre croissant des femmes dans les postes de responsabilités : «la femme tunisienne représente, actuellement, 27% de la population active et occupe 23,5% des postes de responsabilité<sup>(9)</sup>». Les femmes élues représentent 30% de l'ensemble du corps des élus (stratégie des quotas). Elles dépassent légèrement ce pourcentage dans certaines municipalités.

**La prise décision comme élaboration progressive et «chemin faisant», comme construction sociale.** Il ressort des entretiens la nécessité de faire une différence entre «prendre une décision et soumettre son avis». Dans le second cas, il s'agit plutôt d'une aide à la décision. «Elles peuvent donner des alternatives, des propositions d'aide à la décision : il y a une première variante, une deuxième puis une troisième variante». Il s'agit là d'être force de proposition mais pas forcément de décision. «Elle dit : voilà les variantes, voilà mes préférées mais c'est à vous de décider». Nous avons ici affaire à la femme conseillère mais non décisionnaire. Dans ce sens, les grandes décisions sont prises suite à la mise en œuvre d'un travail collectif en amont. Cela signifie alors que la décision qui sera prise à la fin du processus par le président de la municipalité n'est pas le résultat du choix arbitraire d'un homme, mais une construction sociale étalée dans le temps. Elle résulte d'une longue réflexion, un raisonnement qui s'appuie sur des arguments construits par la collectivité.

5. S. Najar et M. Kerrou, *La Décision sur scène. Un regard sociologique sur le pouvoir décisionnel des femmes tunisiennes*, Editions Cawtar, Tunis, 2007, p 8

6. Auteur de la préface de l'ouvrage de S. Najar et M. Kerrou. *Ibid.*

7. *Ibid.*, p 13

8. S. Najar et M. Kerrou. *Ibid.*, p 32.

9. *La Presse tunisienne*, in «Tunisie : Femme en Méditerranée - Prise de décision, investissement et création d'entreprises». Tunis, 25 février.

La prise de décision est un processus qui vise à la sélection d'un type d'engagement parmi différentes alternatives. Et selon cette femme, ces alternatives sont aussi bien proposées par les hommes que par les femmes. «On n'a pas le même raisonnement que les hommes», expliquait une élue, «c'est certain. On voit des choses d'un œil différent. Et je crois que c'est apprécié parce qu'on me demande souvent mon avis sur des dossiers qui ne sont pas les miens». La prise de décision est ici vue comme une affaire collective et qui favorise l'inclusion des femmes qui ont l'habitude de travailler en équipe.

**Des inégalités demeurent cependant.** La participation de la femme dans la prise de décision politique et publique locale s'avère toutefois révélatrice d'une inégale répartition : les femmes sont présentes aux niveaux opérationnel et intermédiaire et sous représentées dans les hautes sphères de la décision et de la stratégie. Dans les municipalités, certaines reconnaissent l'influence qu'elles exercent sur le maire, et cela représente une fierté pour elles, mais elles n'interviennent jamais directement et d'une façon autonome sur des actions, sans que cela soit négocié avec le président de la municipalité ou son conseiller et en concertation avec la sphère hiérarchique. Une cadre municipale nous dit ainsi : «on est des fonctionnaires car au bout du reste du compte, c'est le maire qui prend des décisions». «On fait des propositions, mais la décision est prise par le maire».

Si la prise en considération de leur activité et de leur avis constitue bien un élément constitutif de la prise de décision par le président de la municipalité, leur participation ne demeure néanmoins que le garant ou une sorte de caution à la prise de décision émise par leur chef. Au mieux, elles contribuent à une décision qu'elles ne prennent pas. Elle précise qu'elle est très à l'aise dans les réunions avec d'autres établissements sans la présence du maire, car là, elle a plus de possibilité de décision (gouvernorat, ministère de l'intérieur). A cela se rajoute le nombre important des hommes parmi les conseillers municipaux, «Certaines disent être envahies, choquées par le degré de masculinité, l'énorme prévalence masculine de telle assemblée ou de telle réunion»<sup>(10)</sup>.

Certaines élues, minoritaires dans les réunions municipales, se sentent parfois choquées par l'attitude des hommes, majoritaires, à leurs égard, «on ne les prend pas pour ce qu'elles sont : d'abord des individus qui font de la politique et qui sont aussi de sexe féminin... on tente de les ramener d'emblée à leur sexe, c'est-à-dire à leur corps, pour les déprécier dans l'exercice de leur fonction politique»<sup>(11)</sup>. Dans ce sens, et comme le précisait Edith Luc, le monde du travail ou de la politique continue de fonctionner selon les principes et rationalités enjointes par et pour hommes, sans tenir compte de l'apport des femmes<sup>(12)</sup>.

### **La représentation des femmes dans les processus municipaux et l'impact des pratiques de consultation.**

Les femmes enquêtées expriment un intérêt et un engagement passionnés envers leur collectivité. Dans ce cadre, on peut signaler l'attachement qu'elles portent à leur commune (ville natale, ville d'enfance...), leur implication dans les instances locales tant du secteur politique qu'associatif, puis culturel et artistique.

Certaines élues estiment que bien qu'elles soient à la tête des comités consultatifs et y participent, elles demeurent sous-représentées en nombre dans les conseils municipaux. A ce titre, elles ne peuvent maximiser les interventions auprès de leur communauté ne peuvent réagir directement au niveau des prises de décision et soumettre leur avis: «Elles sont minoritaires au bureau municipal. Elles ont l'impression qu'elles peuvent être plus efficaces et avoir davantage de pouvoir par le biais d'autres instances. Celles qui disposent de peu de temps choisissent d'investir leur énergie là où elle est mise à profit. Elles utilisent alors leur appartenance à la municipalité comme un atout (une carte de visite) pour pouvoir agir et collaborer avec d'autres instances». Dans ce sens, plusieurs déplorent que «les municipaux concentrent leurs efforts uniquement sur l'infrastructure et non sur les services sociaux qui sont importants pour les femmes et leurs familles ; cela encourage les citoyennes à rester à l'écart».

Malgré les critiques avancées par certaines élues en ce qui concerne l'action représentative des conseils municipaux, il est important de souligner leur degré d'implication (ainsi que les chefs de services et cadres municipales) dans les processus de consultation. Cela leur permet d'établir des liens solides et constructifs avec le président de la municipalité et les comités consultatifs: «les pratiques de consultation sont une source d'enrichissement pour le processus décisionnel municipal et la base pour édifier des partenariats et des initiatives conjointes entre les cadres et élues». Les femmes enquêtées insistent à ce titre pour le renforcement à parité de leur présence dans les comités de consultation des municipalités.

10. Mariette Sineau, *Des femmes en politique*, Economica, Paris, 1988, p 16

11. *Ibid.*

12. Edith Luc, «Le leadership partagé : modèle d'apprentissage et d'actualisation», Les Presses de l'Université de Montréal, 2004.

**Le rapport des femmes cadres aux élues.** La femme cadre administrative enquêtée est de manière générale critique sur les élues : «Ces femmes ne travaillent pas comme nous, elles ne sont pas toujours présentes». Certaines vont même jusqu'à douter d'une élection qui n'inclurait pas les compétences : «parce que des femmes qui méritent d'être au bureau n'ont pas été élues». Elle pense que la femme conseillère élue politique, est souvent moins productive que la femme cadre administrative. Une autre estime que «les femmes élues n'ont pas de vraie responsabilité «politique» au sein du conseil municipal. Du point de vue de leur champ d'intervention, les femmes cadres administratives ont une activité plus large et plus transversale (horizontale) que les élues, et sont amenées à collaborer avec d'autres établissements publics ou avec des associations. Dans la majorité des cas, elles collaborent avec des femmes qui sont leurs interlocutrices dans d'autres instances.

## 2. LA VALORISATION DU TRAVAIL MUNICIPAL PAR LES FEMMES

**Un «vent favorable».** La majorité des femmes interrogées, pensent avoir la chance de travailler dans une municipalité et d'avoir accès aux services qui sont liés directement à la gestion de la communauté dans les divers secteurs : état civil (enregistrement des mariages, naissances, décès), organisation des élections et gestion des listes électorales, action sociale (gestion des garderies, crèches, foyers de personnes âgées), entretien des voies communales, gestion du patrimoine, protection de l'ordre public, etc.

Plusieurs femmes interviewées insistent pour valoriser le travail que les femmes effectuent dans leur commune. En témoigne la chef du service personnel d'une municipalité, qui occupe son poste depuis 12 ans : «Dans notre administration, le poste de responsabilité (secrétaire générale du président de la municipalité) est une femme, dans le service technique, les deux architectes responsables sont femmes. Le seul service où un homme est responsable, c'est «l'espace vert». Ce service nécessite beaucoup de travail de terrain, il faut gérer une équipe constituée par des hommes ouvriers. C'est peut-être aussi parce que la femme est souple, qu'on a décidé de lui donner d'autres responsabilités dans la municipalité. Les femmes occupent le poste de chef de service personnel, chef service financier ; la direction des affaires foncières (bureau administratif et financier, cellule informatique, bureau de la gestion et évaluation du sommier des biens du territoire) est gérée par une femme. La responsable du service hygiène est une femme. Cela explique aussi la compétence de ces femmes».

Une architecte travaillant à la municipalité depuis plus que 15 ans, évoque l'ouverture municipale propice aux femmes : «À la municipalité de la Marsa, il y a une ouverture, que l'on ne trouve pas dans d'autres régions, c'est différent. L'image de la femme a beaucoup changé. Cela est lié à son travail, sa réussite et le fait aussi qu'elle occupe des postes clefs. Cela rend la femme plus épanouie et plus confiante. L'image de la femme a beaucoup changé vis-à-vis de la société».

Cette femme estime qu'à la Marsa, il y a «un vent favorable» (égalité homme/femme, implication forte des femmes dans les services, féminisation des postes majeurs...) et que les filles sont bien considérées : «Je ne pense pas que pendant les années 90, on aurait trouvé autant de femmes dans notre municipalité. Maintenant, on est égaux pour accéder à un même poste administratif. Je crois qu'on a fait notre place et on est bien acceptées. Je reconnais aussi la chance d'avoir été bien considérée par le président de la municipalité. Je pense que cela est aussi lié à la nouvelle image que l'on donne à la femme. Le maire voulait, faire de notre communauté, un modèle au sujet de l'égalité des sexes».

Cela rejoint le point de vue du président actuel du Kef : «Personnellement, je n'ai jamais senti de différence entre le fait de travailler avec un homme ou de travailler avec une femme. Autour d'une table de travail, c'est l'intelligence et le gros bon sens qui priment. De plus en plus de femmes, s'intéressent à la vie politique et municipale. Pour avoir l'égalité, nous avons décidé que la femme soit plus présente parmi les élues. Le nombre des femmes élues dans notre communauté dépasse légèrement les autres. Ces femmes apportent des éléments que les hommes ne voient pas, et vice-versa. Nous sommes complémentaires. Je pense que le mouvement des femmes, commence à se faire connaître dans notre communauté et leur réseau est fort et cet équilibre des sexes au sein du conseil municipal est favorable pour nous».



Le difficile apprentissage des directrices municipales : ces femmes à l'ombre du maire ! Ce sont des cadres qui appliquent les décisions entérinées par le conseil municipal. C'est un rôle central et déterminant que le maire leur accorde pour leur compétence, leur rigueur et leur polyvalence. Contrairement à d'autres services administratifs où l'on demande à la femme de s'occuper des dossiers à caractère féminin (politique familiale, loisir, bibliothèque, développement social, personnes handicapées, etc.), les directrices municipales ont la responsabilité des dossiers qui relèvent «classiquement» des compétences de l'homme. Aujourd'hui, elles reçoivent l'appui du conseil municipal pour gérer des dossiers (en comptabilité, gestion, ressource humaine, etc.). «Les femmes amènent une complémentarité et elles sont écoutées. Souvent, je rentre le soir avec l'impression d'avoir vraiment apporté de l'eau au moulin», me suggérait une chef de service.

Leur apprentissage n'a en général pas été facile. Ces femmes effectuent parfois plusieurs tâches (qui relèvent de leurs compétences). Il s'agit de postes «multi-tâches» à gérer et à maîtriser. Certaines ont appris «sur le tas». C'est le cas d'une diplômée en comptabilité qui a été recrutée pour diriger le poste de chef service personnel. Elle occupe ce poste depuis une dizaine d'années avec une grande aptitude en comptabilité : «J'ai fait des études en comptabilité, à l'Institut supérieur de comptabilité et d'administration des entreprises (ISCAE) de Tunis. A l'époque, le seul poste vacant était celui de chef service personnel et je l'ai occupé. L'ancienne responsable a déménagé à Sfax pour rejoindre son mari. Le poste financier était déjà dirigé par une autre personne. Du coup, j'ai accepté ce poste, c'était la période de l'arabisation de l'administration tunisienne. Tous les documents que j'utilisais étaient en langue arabe. Ce n'était pas facile pour moi. J'ai fait mes études en français et je ne maîtrisais pas l'arabe. J'étais obligée de m'adapter au système et de rédiger en arabe pour répondre aux courriers des différentes administrations (ministères...)).»

Une autre responsable du service personnel explique les difficultés qu'elle a connues au tout début de son recrutement : «Ce n'était pas facile pour moi de travailler avec des ouvriers. En étant une cadre et jeune. Ils n'ont pas accepté ! Ils me disaient «vous venez d'arriver au service, vous n'avez aucune expérience. Et puis désigner une femme pour nous diriger !». On ne peut changer ces gens, qui se sont habitués à un système et j'ai voulu changer le système de travail. Ils m'ont fait beaucoup de mal. J'ai été dans un état dépressif. Ce n'était pas facile de m'intégrer. Aujourd'hui, ils sont partis à la retraite et reviennent pour me dire bonjour et cela me fait plaisir. Je pense que c'est une façon de s'excuser pour tout le mal qu'ils m'ont fait. Parce que j'étais jeune et que j'étais une femme, j'avais des preuves à faire. Mais je crois qu'une fois qu'on a gagné la confiance des autres, cela devient plus durable».

Aujourd'hui, cette cadre a réussi à se faire respecter par ses collègues et ses supérieurs (le président de la municipalité et la secrétaire générale du maire) : «Grâce à mes compétences et avec l'expérience que j'ai acquise depuis que j'ai occupé ce poste, je me sens davantage prise au sérieux». Elle sent alors que son ancienneté lui donne plus d'avantages. Elle est reconnue dans son domaine et considérée une référence pour les dossiers qu'elle maîtrise.

Une autre femme enquêtée considère que le travail n'est pas toujours bien valorisé par certains et que cela entraîne beaucoup de stress : «on dirait que les hommes n'ont pas toujours conscience de l'ampleur de nos responsabilités. Cela nécessite du leadership et une grande responsabilité. C'est un travail qui demande beaucoup de concentration et de temps. Cela joue sur notre caractère». Ces femmes estiment changer de caractère et de personnalité : «Avoir un caractère fort, c'est être affirmé. Alors, bien sûr, on peut avoir la réputation d'avoir un caractère difficile auprès des collègues qui ont des difficultés à prendre des décisions. Mais il faut bien des locomotives pour tirer les wagons !».

Force est de constater que ces femmes cadres, se sentent parfaitement à l'aise dans le rôle qu'elles jouent. Au fil des ans, elles bénéficient de promotions jusqu'en haut de l'échelle municipale. Interrogée sur son statut de femme évoluant dans un milieu assez traditionnel, la cheffe du service personnel estime que les choses ont évolué, mais perçoit parfois «un petit doute qui plane» chez les membres masculins du conseil municipal...

**Des aléas à gérer et une nécessité d'adaptation permanente.** Face à l'ampleur des tâches administratives de plus en plus lourdes et en raison des nombreuses exigences quotidiennes, ces femmes dépassent largement leurs horaires de travail.

Cela s'accroît «avec la fin de l'année, la clôture des budgets, les états financiers, les gros travaux d'infrastructures à mener, la planification et la mise à jour des projets», selon la chef d'un service financier qui a déclaré «à chaque saison, un travail particulier qui se rajoute et qui nécessite beaucoup d'attention. Le changement du président de la municipalité, s'accompagne avec l'établissement d'un nouveau conseil municipal». Cela exige à chaque fois, une nouvelle adaptation : «ce changement nécessite environ quelques mois d'adaptation. C'est vrai qu'il faut repartir du départ avec les nouveaux-venus, mais ça amène aussi un vent de changement», confirme cette cheffe de service.

Ces difficultés se transforment parfois en obstacles surmontés, et les responsables des services municipaux évoquent la grande responsabilité qui accompagne leurs postes, et qui fondent leur enthousiasme : «moi, et mes collègues, nous apercevons dans les choses beaucoup plus de côtés positifs que négatifs. C'est plein de variété et de défis. On apprend chaque jour. Le secret de la réussite dans le monde municipal, c'est d'avoir la passion».

### III. LE POIDS DU RÉSEAU SOCIAL DANS LE PARCOURS DE LA FEMME CADRE

Généralement, les femmes leaders sont insérées dans plusieurs réseaux (amicaux, professionnels et familiaux). En ce sens, il est nécessaire de prendre en considération la complexité de «la toile», des liens qui sont à la base de chaque réseau et saisir cette appartenance dans toute sa complexité : certains réseaux bloquent les parcours professionnels des femmes. (Par exemple, si on appartient à un parti politique opposant, cela peut suspendre toute une carrière).

**Le recours au réseau comme capital social.** Quel est le rôle du réseau dans la vie associative et politique de la femme ? Comment peut-on le développer pour renforcer un capital ?

Le réseau permet aux femmes (insérées dans la vie associative et/ou municipale de rencontrer des personnes, développer des activités, faire évoluer leur carrière professionnelle et s'intégrer plus largement dans le milieu associatif ou communal. Il s'agit là d'un capital social que Pierre Bourdieu, définit comme l'ensemble des ressources potentielles qui justifient l'appartenance à un réseau ou un groupe de relations d'interconnaissance, que chacun peut mobiliser, et entretenir avec son capital économique, culturel ou symbolique<sup>(13)</sup>. Le capital social marque l'appartenance à un groupe de femmes ou d'hommes unis par des liaisons permanentes et utiles. De ce fait, le volume de capital social que possède une femme-cadre ou travaillant dans une association dépend de l'étendue du réseau de liaisons qu'elle mobilise et du volume de capital (économique, culturel et symbolique) de ceux auxquels elle est liée. Ces appartenances créent des solidarités qui se trouvent renforcées grâce à ces liens. Selon Pierre Bourdieu, l'existence d'un réseau de connaissances est le fruit de liaisons durables et utiles. Ce réseau est le produit de stratégies d'investissement social orientées consciemment ou non vers l'institution ou la reproduction de relations sociales.

Ainsi, «l'approche des relations entretenues par un individu s'éloigne ici de la perspective «désintéressée» privilégiée par l'étude de la sociabilité, pour mettre en œuvre une vision «utilitariste» des relations sociales : dans ce cadre particulier, le temps consacré aux relations doit être considéré comme «une forme particulière de travail social, qui suppose une dépense d'argent, de temps et une compétence spécifique»<sup>(14)</sup>. On peut alors avancer une définition plus précise du capital social, qui apparaît comme «constitué du réseau des relations sociales d'un individu et des volumes des différentes sortes de capital détenus par les agents qu'il peut ainsi atteindre et mobiliser pour son propre intérêt»<sup>(15)</sup>.

Le capital social des femmes ne peut fonctionner indépendamment du capital économique et culturel. Ces deux derniers sont proportionnels à l'origine sociale et au capital de connaissances. En ce sens, François Héran, estime que «les structures globales de la sociabilité ou le capital de relations s'avèrent suffisamment liés au capital économique et trop liés au capital culturel pour que l'on puisse en faire une dimension autonome de la vie sociale»<sup>(16)</sup>.

**Le parcours personnel et la transmission familiale.** L'appartenance à un milieu familial prospère constitue un capital social pour la femme. Dans ce sens, le milieu familial représente un réseau de parenté.

«Je n'ai jamais ressenti ce clivage homme femme, je suis née en 1957 après l'indépendance et comme femme libre, je me sens citoyenne à part entière. Je dirai que j'ai trois atouts majeurs : la compétence, l'intelligence et une appartenance familiale». Les classes aisées sont dotées, à la fois, d'un capital social et d'un capital culturel, deux formes «moins visibles que l'argent, mais qui contribuent à déterminer la position dans la société»<sup>(17)</sup>.

13. Pierre Bourdieu, «Le capital social. Notes provisoires», *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°31, 1980.

14. P. Bourdieu, *La sociologie en question. Questions de sociologie*, Paris, Editions de Minuit, 1984, p 56.

15. P. Mercklé, *Sociologie des réseaux sociaux*, Collection Repères, La découverte, Paris, 2004, p55.

16. F. Héran, «La sociabilité, une pratique culturelle», *Economie et statistiques*, n°216, décembre, 1988.

17. Michel Pinçon et Monique Pinçon-Charlot. *Op., cit.*, p 8

L'appartenance à un milieu familial prestigieux, associé à un milieu spatial «aisé», incite les femmes à jouer un rôle important dans leur localité. Ainsi que le notent Michel Pinçon et Monique Pinçon-Charlot, «le pouvoir social étant aussi un pouvoir sur l'espace, la haute société exprime son unité profonde par la recherche systématique de l'entre soi dans l'habitat et dans les lieux de villégiature»<sup>(18)</sup>. Les auteurs cités montrent que cet «entre soi géographique... constitue aussi un élément des stratégies mises en œuvre pour assurer la reproduction des positions dominantes, avec l'éducation des enfants et le contrôle sur leurs relations... La proximité spatiale facilite la sociabilité, travail social essentiel à travers lequel le groupe cultive et accroît l'une de ses richesses les plus vitales, le capital social»<sup>(19)</sup>.

Dans ce sens, la majorité des femmes qui sont engagées dans le milieu associatif ont été influencées par un membre de leur famille et se sont situées dans une forme de reproduction sociale. C'est le cas d'une femme, membre d'une association pour personnes vivant avec un handicap : «Mon père était à la retraite. Il s'est occupé pendant sa retraite d'une association pour handicapés. Il était le directeur des affaires financières de l'association. J'étais membre et on s'est mobilisé pour une trentaine d'handicapés. On avait un petit local sans douche, ni de réfectoire pour manger, ni une salle pour un kiné, c'était l'enfer pour nous pendant 5 ans! On travaillait à plein temps et malgré cela on a réussi à agrandir ce local. On a recruté un kiné pour les handicapés. On a eu un bus de la présidence. On travaillait les weekends. On organisait des foires et des excursions. J'ai beaucoup aimé ce travail».

La famille a joué un rôle important dans l'éducation des filles et dans la stimulation de leur parcours professionnel. «Mon père m'a toujours responsabilisée et m'a toujours considérée son «héritière»». Une architecte travaillant à la municipalité, évoque le rôle à jouer des pères, dans les familles de la Marsa : «Il y a beaucoup de Papas qui gâtent leurs filles et j'en fais partie. Je viens d'une famille, où mon père privilégie beaucoup plus la fille que le garçon. J'ai été toujours bien considérée et j'en suis fière !».

«A partir de plusieurs témoignages des femmes interviewées, on découvre l'image d'une mère partisane qui encourage et qui apporte un appui moral d'un intérêt certain, mais qui veut aussi faire de sa fille ce qu'elle n'a pas, elle-même, pu être»<sup>(20)</sup>. Dans ce sens, une élue (avocate) approuve le dynamisme de sa mère. Elle a été marquée par sa persévérance et son enthousiasme. Elle représente un exemple des femmes actives dans leur domaine : «J'ai une mère que je trouve exceptionnelle dans son domaine, elle est enseignante et continue d'exercer son métier. J'ai toujours vécu dans un cadre où la femme a toujours travaillé. C'est tout à fait normal et naturel pour moi. Une femme doit être active et travailler».

Ce témoignage parmi d'autres, révèle que l'image de soi, nécessaire à toute action sociale, est le résultat de ce que Cooley appelle «un effet de miroir» ou un «un jeu de miroir»<sup>(21)</sup>. En effet, la représentation et l'identification de soi, se fondent sur l'image renvoyée par l'autre, permettant à l'individu de s'autoévaluer et de déterminer le degré de sa confiance en soi. Ainsi la participation (ou la non-participation) à la prise de décision plonge ses racines au-delà de la situation actuelle des individus concernés ; elle est enracinée, dans une large mesure, dans les premières expériences de l'altérité. En ce sens, les différentes personnes interviewées situent leur expériences individuelles et leur projet de vie par rapport à leur famille, et en l'occurrence à leur père»<sup>(22)</sup>.

Ainsi la question de la participation des femmes ne peut être réduite à un strict débat sur le fait de savoir si elles sont assez compétentes ou non pour accéder à un poste de responsabilité. D'autres facteurs sont à prendre en considération tels que les réseaux auxquels les femmes sont liées, déterminent pour beaucoup leur parcours professionnel.

**L'attachement à la ville natale.** Les femmes occupant un poste de responsabilité dans les associations, sont des femmes très attachées à leur ville (natale, d'enfance) et veulent y apporter des modifications. «Mon implication est l'aboutissement de toute une vie, ce n'est pas venu comme ça. J'ai habité longtemps à la Marsa, en étant jeune. C'est la ville de mon enfance». «Je suis urbaniste de formation, je suis venue en tant qu'urbaniste envoyée par l'agence d'urbanisme du grand Tunis qui a fait le plan de la Marsa.

18. *Ibid*, p 6

19. *Ibid*, p 52

20. S. Najar et M. Kerrou. *Ibid*. p 67

21. A. Schütz, *Le chercheur et le quotidien. Phénoménologie des sciences sociales*, Paris, Méridiens Klincksieck, 1987, p 25

22. *Ibid*, p 64-65.

Tous ces facteurs m'ont permis de lier ces contacts avec la ville de la Marsa». De son côté ; la présidente d'une ASM, exprime elle-aussi son attachement à sa ville : «J'ai accepté ce poste pour apporter des choses à ma ville et pour l'amour que je lui porte !».

**L'insertion dans les réseaux professionnels.** Les réseaux de travail constituent l'un des principaux atouts évoqués par les femmes rencontrées. Dans ce sens, une fonctionnaire de la municipalité précise sa préférence de collaborer avec un réseau de femmes : «Elles sont beaucoup plus sérieuses. D'ailleurs je travaille en réseau avec mes collègues (aussi bien au niveau de la municipalité, qu'au niveau régional). Elles prennent le temps pour étudier les dossiers. Le fait de travailler avec elles, ce n'est pas une tâche facile pour moi, mais c'est aussi dans le bon sens que je l'exprime, elles sont très minutieuses. Au contraire, elles demandent des fois de revoir le dossier et l'étudier de nouveau...pour trouver une solution. Elles sont exigeantes. C'est une qualité. Quand je travaille avec les femmes, je me sens plus en confiance, je me dis, que le dossier va être bien étudié, et je ne vais pas avoir de rejet. Cela montre que la femme veut donner une bonne image. Certaines avec lesquelles je collabore occupent des postes clefs (c'est le cas de Mme A, une femme avec laquelle je collabore et qui a un poste de responsabilité au gouvernorat de Tunis). Je me dis que je travaille avec une femme de grande qualité. Elle est sérieuse, toujours disponible pour son travail, elle respecte son travail et ses engagements. On voit les femmes qui sont très compétentes dans d'autres administrations (ministères, gouvernorat...). Elles dominent dans ces postes de responsabilité. Par exemple, les cadres avec lesquelles je collabore et qui travaillent à la Caisse de sécurité sociale, sont des femmes. Je connais des hommes responsables de postes administratifs, et qui ont perdu des dossiers. Cela me permet de faire attention».

De son côté, la présidente de l'Association de sauvegarde de la Médina du Kef, s'appuie beaucoup sur son réseau professionnel et amical pour financer les activités organisées par son association. Malgré ses critiques par rapport aux financements locaux, elle arrive à en susciter quelques uns : «Mon soutien essentiel c'est le citoyen de la ville. Je ne cherche pas le soutien de ceux qui occupent des postes de responsabilité. Ils n'apportent rien pour l'association. Je cherchais à travailler pour le bien de la ville avec ses citoyens. L'ASM est une association qui doit chercher ses propres financements. Et cela se fait beaucoup plus dans le réseau amical du président de l'association (qui sont particulièrement les ministres, les PDG de la région, etc.). Les hommes politiques, avec lesquels je collabore dans le cadre de mon statut de médiatrice, m'ont beaucoup aidée... Les activités de l'association intéressent et cela attire l'attention de certains politiques pour nous aider. Par exemple l'actuel ministre du transport nous a soutenus. Il a eu des échos positifs sur notre association et dans le cadre d'une rencontre, on a organisé une collaboration avec le ministère du tourisme. Dans le cadre de cette collaboration 5000 dépliants seront publiés sur la ville du Kef. J'ai toujours voulu donner une bonne image de l'association, à travers ses activités (excursions, clubs, rencontres, débats, ...) et son dynamisme et cela a donné ses fruits par les collaborations en cours».

La secrétaire générale de l'une des municipalités enquêtées, met en valeur un noyau de femmes avec lesquelles elle collabore et qui représentent un bon exemple en termes de dynamisme et d'engagement dans la région. «Je suis fière de travailler avec ces femmes qui représentent un petit noyau dans la région. Elles sont mes collaboratrices dans les différents domaines. Je travaille aussi en partenariat avec une femme maire d'une délégation proche. Et c'est une grande responsabilité dans une zone rurale. Elle est à son 2ème mandat. Elle a plusieurs casquettes. Elle a aussi des responsabilités politiques (conseillère et secrétaire générale au Comité de coordination politique). Elle est jeune et mère de 2 enfants. On ne trouve pas toujours des femmes qui occupent ce poste en Tunisie. Les comités de quartier sont gérés par des femmes très actives. Je travaille beaucoup avec elles. Ces femmes sont impliquées directement dans nos programmes d'action au niveau des quartiers. Ces femmes protestent quand elles ne reçoivent pas les invitations pour assister aux réunions du bureau (puisqu'elles sont membres). Elles jouent leur rôle pleinement. Elles jouent le rôle de porte-parole du citoyen. Elles expriment les problèmes des citoyens».

## ÉLÉMENTS MÉTHODOLOGIQUES ET DE QUESTIONNEMENT SUR LE RÔLE À JOUER DES RÉSEAUX DE LA FEMME LEADER DE DÉVELOPPEMENT LOCAL.

La femme leader l'est devenue, le plus souvent, parce qu'elle se positionne dans plusieurs réseaux : personnels, locaux, nationaux, méditerranéens. Ces réseaux se forment tout au long de la trajectoire, dans les différents milieux qu'elle traverse ou côtoie. Comment ces réseaux se rejoignent et se mêlent ? Le réseau familial. Evoquer les trajectoires depuis l'enfance. Est-ce que les femmes enquêtées sont issues de familles déjà impliquées syndicalement, politiquement, militantes au sens très large ? C'est le cas apparemment comme l'affirme l'une des femmes leaders interrogées «j'étais baigné dans un environnement familial engagé». Dans ce sens, les réseaux familiaux émergent pour appuyer ou soutenir un de ses membres.

Le réseau professionnel générationnel. Comment certaines femmes peuvent-elles influencer leurs cadettes ou en avoir qui leur succèdent ? Celles qui sont à la retraite et qui ont joué un rôle dans la municipalité, restent en contact avec des jeunes qui sont actives dans la vie associative ou élues.

Les liens entre les réseaux. Comment ces réseaux sont-ils rattachés les uns aux autres ? Est-ce qu'ils sont limités au niveau territorial ou traversent-ils les frontières locales, régionales ou nationales ? Une typologie des différents réseaux et de leurs modes d'action et de fonctionnement sur le terrain, est à constituer. il serait pertinent aussi d'évaluer leur différenciation, s'il en était, selon les pays concernés et de la même façon, recenser si les femmes sont intégrées dans des réseaux méditerranéens.

Du bon et du mauvais usage du réseau. Quand on parle de réseau, on désigne l'appartenance amicale, familiale, professionnelle, etc. il faut prendre en considération la complexité de «la toile» ou des liens qui sont à la base du réseau. Parfois, les réseaux présentent des blocages. Si on appartient à un parti politique, cela peut bloquer. Il faut aussi voir les réseaux sous terrains qui existent...

## IV. LES FEMMES ET L'ENGAGEMENT POLITIQUE

**La nécessaire appartenance politique des cadres de l'administration municipale, des élues et des associatives.** La majorité des femmes cadres administratives de la municipalité sont automatiquement adhérentes au parti et deviennent actives dans la vie politique (réunions, conférences...). Souvent l'appartenance politique représente un atout pour ces femmes. Certaines femmes engagées dans la vie associative, adhèrent aussi au parti politique, et cela représente pour elles un engagement supplémentaire. Selon une cadre de la municipalité de La Marsa, la multi-appartenance (aussi bien politique, qu'associative), correspond à une nécessité : «Pour que la femme s'engage encore plus dans sa communauté, elle doit adhérer à des associations pour femmes ou pour la ville de la Marsa, les cellules du RCD...».

«Je suis dans l'obligation de participer aux activités du parti politique, puisque je suis dans la fonction publique. D'ailleurs, tous les fonctionnaires de la municipalité ont adhéré à la cellule du RCD, mais nous ne sommes pas des membres. On n'occupe pas un poste au RCD. J'ai suivi une formation politique à la cellule du RCD. J'ai appris un certain nombre de choses et cela a abouti à l'obtention d'un diplôme».

Une présidente d'une association émet toutefois un avis plus critique : «Les gens confondent entre la citoyenneté et l'adhésion au parti unique ! Comme si on ne peut avoir ses droits, qu'à travers l'adhésion dans le parti. Je suis sûre que ceux qui occupent un poste politique, sont là pour leur propre intérêts».

**Engagement associatif et ascension politique.** L'affiliation associative est étroitement liée à l'insertion dans le parti politique. L'intégration dans la fonction publique et les collectivités locales (la municipalité), représente une voie d'accès au parti politique. Pour les cadres de l'administration municipale, l'appartenance au parti politique est une démarche «machinale» que l'on doit respecter. C'est le cas d'une cadre de la municipalité, qui explique : «Les femmes qui s'engagent dans la vie associative, ciblent des postes politiques. Certaines s'engagent pendant de longues années dans une association, mais cela ne peut aboutir à un poste de responsabilité important. On ne doit pas s'intégrer dans des associations qui ne jouent pas le rôle de tremplin pour des postes politiques. Il faut choisir ces associations. Un engagement associatif permet à une femme de changer son statut».

C'est ainsi que l'engagement dans la vie associative répond à une volonté d'ascension sociale, «sinon, il n'y a pas nécessité pour ce genre d'engagement», confirme une cheffe de service de la municipalité. Condition nécessaire, l'engagement devient un moyen pour les cadres de se rapprocher de - ou d'entrer dans - la sphère politique. Selon une présidente d'association : «Avant d'occuper le poste de président d'une municipalité, on peut être à la tête d'une association, et être leader de mouvement associatif !».

Ainsi que le précise Pilar Gonzalez Bernaldo De Quiros : «Cela confirme cette idée entre l'affiliation associative et l'activité politique. Soit que l'appartenance associative constitue une voie d'accès à la sphère du pouvoir, soit que [ces femmes] cherchent à intégrer des réseaux de sociabilités afin de consolider et élargir leur pouvoir représentatif»<sup>(23)</sup>. Dans ce sens, si on prétend que l'espace public local est «le plus souvent considéré comme un simple sous-espace dominé du champ politique, il peut et même doit, à certains égards et dans certaines circonstances, servir le champ politique»<sup>(24)</sup>. En s'appuyant sur cette analyse, l'on peut dire que le local serait «un vecteur [...] de l'intégration de la société politique»<sup>(25)</sup>. C'est ainsi que l'engagement politique, commence, souvent, par l'exercice des mandats locaux.

Dans cette perspective, l'engagement associatif permet aux femmes d'asseoir leur positionnement dans la sphère publique. Il constitue un espace de conquête du pouvoir local et peut servir de carte de visite à des élues locales. Cependant, «les caractéristiques qui confèrent du pouvoir dépendent non seulement des propriétés de la position au sein de l'association, mais également de la taille de l'organisation et son poids économique et politique»<sup>(26)</sup>.

Cette multiplicité d'adhésion aussi bien dans la sphère associative que politique et qui s'associe à une variété de profits aussi bien matériels que symboliques auxquels les femmes aspirent, témoigne de cette ambition qui les encourage pour occuper l'espace public local.

23. Pilar Gonzalez Bernaldo De Quiros, *Civilité et politiques aux origines de la nation argentine*, Publication de la Sorbonne, 1998, p 259

24. Koebel M., «Les profits politiques de l'engagement associatif», *Revue Regards sociologiques*, n° 20, 2000 (p. 165-176).

25. *Ibid.*

26. *Ibid.*

**Du capital social personnel au capital politique.** La majorité des femmes élues sont issues des catégories moyennes et supérieures. On a pu identifier des femmes qui travaillent dans les fonctions libérales et les professions intellectuelles (médecins, pharmaciennes, avocates, gérante d'établissement scolaire privé, femme d'affaire, etc.). Ces femmes ont plus de chances de se présenter au conseil municipal de leur commune que d'autres catégories sociales, du fait même de leur capital social et culturel initial et des réseaux de connaissances qu'elles contrôlent.

Force est de constater que l'accès de certaines femmes à des postes de responsabilités municipales, et leur insertion au sein des associations ou du parti, permet de constituer leur premier réseau ou capital politique. Ce capital peut avoir été constitué selon des logiques différentes que Christian de Montlibert, définit selon quatre composantes : «le «capital personnel» qui correspond à un investissement militant, le «capital délégué par les élections», le «capital politique fonctionnarisé des permanents d'organisations» et le «capital savant des experts»<sup>(27)</sup>.

Le capital personnel «ne peut s'acquérir que dans la durée et par un lent travail d'investissement dans les lieux de la vie sociale, au sein des associations, mais également au cours de diverses manifestations publiques. [...] Qu'ils soient simples rassemblements ponctuels ou périodiques, lieux de décision concernant les activités d'un groupe de personnes ou la gestion d'un patrimoine matériel ou financier, ou encore lieux de lutte symbolique pour l'imposition d'une vision du monde, comme peuvent l'être les salons, les conférences, les cercles ou les partis politiques, tous ces lieux contribuent à accumuler des propriétés qui fonctionnent au sein du champ politique comme capital»<sup>(28)</sup>. Ce capital social personnel se constitue dans les réseaux et nécessite un travail relationnel important, dont l'une des conditions est de gagner la confiance des membres du groupe, afin de constituer un «réseau durable de relations»<sup>(29)</sup>.

L'appartenance à un réseau territorial sera déterminante pour envisager une élection locale. Ce capital social sera par la suite mobilisé pour mettre en place un capital politique au cours des élections locales. Les entretiens effectués avec les femmes cadres, souhaitant occuper un poste politique, montrent aussi l'importance du capital culturel qu'elles mobilisent. elles ont toutes évoqué le rôle à jouer de ce capital qui se rajoute aux compétences, aux capacités relationnelles et stratégiques que les femmes déploient. N.Y. avocate, a intégré, à travers son parcours professionnel les sphères municipales et politiques. Elle a mené ses études primaires et secondaires à la Marsa, puis universitaires à Tunis (maîtrise et DEA en droit). Elle est actuellement avocate à la cours de cassation. «J'exerce mon métier d'avocate et je travaille au Comité de coordination du parti politique<sup>(30)</sup> de la Marsa dans le cadre de ma profession d'avocate et c'était l'occasion pour collaborer avec la municipalité (...) C'est le Comité de coordination qui a proposé mon nom pour devenir membre du bureau municipal. Et c'était l'occasion pour participer aux élections. J'ai été élue par voie professionnelle».

27. Montlibert Ch. de, *La domination politique*, Strasbourg, Presses Universitaires de Strasbourg, 1997, pp. 73-78.

28. Koebel M. *Ibid*, p 167

29. Bourdieu P., «Le capital social», *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 1980, 31, pp. 2-3.

30. *Le comité de coordination compte est une entité qui dépend du Rassemblement Constitutionnel Démocratique (le parti politique qui a été fondé en 1988 par le président Ben Ali). Le RCD compte 28 comités de coordination, un pour chaque gouvernorat, (exception faite du gouvernorat de Tunis qui en compte cinq : Tunis-Ville, El Ouardia, Le Bardo, El Menzah et La Marsa). Les responsables des comités de coordination ayant le titre de secrétaire général sont nommés et non pas élus... Les membres du comité de coordination sont le secrétaire général, les secrétaires généraux-adjoints, les membres du comité central, les secrétaires généraux des fédérations, les parlementaires (députés et conseillers) élus dans la circonscription électorale du comité..., les responsables administratifs régionaux membres du RCD sont aussi appelés à prendre part aux réunions du comité de coordination (Extrait du site : Rassemblement constitutionnel démocratique : [http://fr.wikipedia.org/wiki/Rassemblement\\_constitutionnel\\_d%C3%A9mocratique#Comit.C3.A9s\\_de\\_coordination](http://fr.wikipedia.org/wiki/Rassemblement_constitutionnel_d%C3%A9mocratique#Comit.C3.A9s_de_coordination) )*



## TÉMOIGNAGE D'UNE FEMME LEADER

«Je souhaiterais avancer dans ma carrière politique et c'est ce qui me permet d'avoir plus de pouvoir ! Je suis ambitieuse pour occuper un poste meilleur. Je suis capable d'obtenir un poste politique! Parce que les tâches administratives ne s'arrêtent pas et je ne veux pas y sacrifier toute ma vie. Et c'est malheureux !

Je connais plusieurs femmes que je considère, leaders. Dont, une jeune, représentante régionale du médiateur administratif. Son poste est ministériel. Je pense qu'une femme peut occuper un poste politique, à condition d'être dans les réseaux et c'est ce qui appuie toute femme compétente. Je suis souvent heureuse de la réussite d'une femme tunisienne dans un domaine traditionnellement masculin, cela montre nos capacités d'excellence féminine, indépendamment des diplômes, les femmes sont sérieuses dans l'exercice de leurs fonctions. Cependant le seul souci reste de donner l'occasion aux compétences féminines de pouvoir le prouver. Je n'ose croire que l'administration tunisienne ne s'est pas encore totalement émancipée et hésite encore à donner aux femmes des postes de première responsabilité ; à compétence égale avec son collègue et parfois même si sa compétence est prouvée meilleure.

Le changement des mentalités reste encore assez lent. L'influence des traditions, d'un héritage islamique mal conçu et d'une mentalité patriarcale, fait que la place de la femme dans la société demeure tout de même négligée. Je vais encore aller plus loin pour dire que certaines sociétés du monde musulman ne peuvent accéder au rang des pays développés, parce que les femmes sont maintenues dans une position d'infériorité».

## LA REDÉCOUVERTE DU RÔLE À JOUER D'UNE MUNICIPALITÉ, ET L'INCITATION À LA PARTICIPATION DE LA FEMME DANS LES AFFAIRES MUNICIPALES.

Les tâches d'une municipalité. La majorité des citoyens considère la municipalité comme une entité qui s'occupe de la rénovation, de la réhabilitation des quartiers, de l'amélioration du cadre de vie de la population par la circulation, le stationnement, les éclairages, etc. Ces citoyens n'ont pas une vision globale sur le rôle que joue la municipalité dans une commune. «La municipalité joue un rôle très dynamique où les éléments interagissent les uns avec les autres», selon une élue.

Une cadre municipale, explique qu'«une des principales fonctions de la municipalité consiste à la gestion territoriale (par la gestion de l'espace urbain au quotidien). La question du droit des sols ainsi que de la politique de la ville sont souvent évoquées dans le cadre de la gestion de la ville. La coordination et la conduite de projets territoriaux, est une des prérogatives de la municipalité. En gros, le rôle de la municipalité est très large. La municipalité s'occupe de l'action culturelle (gestion de jardins d'enfants, maisons de jeunes, clubs de jeunes, cyberespaces, centres culturels, galeries d'art...) , l'action sociale (assistance des personnes âgées, de la jeunesse et aux associations), l'entretien et l'équipement de certains établissements ( lieux de cultes, bibliothèques...), de l'aménagement du territoire, de l'entretien des voies communales, la gestion de son patrimoine, la protection de l'ordre public avec les pouvoirs de police de la municipalité...».

## LE RÔLE DU CONSEIL MUNICIPAL

La commune représente la collectivité territoriale de proximité. Les affaires de la commune sont administrées à la municipalité, regroupant personnel et élus. Les membres du conseil de la ville traitent les questions, formulent les suggestions et révisent les prestations municipales.

Le conseil municipal qui doit se réunir au moins une fois par trimestre représente les habitants de la commune. Ses attributions sont très larges et son ordre du jour est fixé par le maire. Le conseil exerce ses compétences par voie de «délibérations» par le biais desquelles, il règle les affaires de la commune. Le conseil municipal donne son avis par les textes ou par le représentant de l'État. Il émet des vœux sur tous les sujets d'intérêt local : il vote le budget, approuve le compte administratif (budget exécuté), il est compétent pour créer et supprimer des services publics municipaux, pour décider des travaux, pour gérer le patrimoine communal, pour accorder des aides favorisant le développement économique<sup>(31)</sup>.

Le conseil municipal fixe dans la limite des ressources de la Commune et des moyens mis à sa disposition le programme d'équipement de la collectivité. Il définit conformément au plan national de développement des différentes actions à entreprendre en vue d'aider au développement de la localité. Il donne son avis sur toutes les affaires qui présentent un intérêt local notamment en matière économique, sociale et culturelle. Il est préalablement consulté sur tout projet devant être réalisé par l'État, ou toute autre collectivité ou organisme public sur le territoire de la Commune.

La dimension internationale de l'action des collectivités locales. Un des objectifs de l'étude dans laquelle s'inscrit cette monographie tunisienne était de voir aussi comment l'action internationale (jumelage des villes, extension des réseaux au-delà des frontières nationales) intègre les enjeux et les modalités du développement local et comment la conception et la mise en œuvre de projets territoriaux de développement local (associations, comités de quartiers, etc.) intègre l'action internationale des collectivités.

Il s'agit dans cet esprit, d'interroger les politiques territoriales sur les finalités de développement local (sous l'angle des enjeux locaux et municipaux). On ne peut, selon Alain Bourdin, considérer les cultures locales comme une forme de repli ou de résistance au changement. La problématique du changement dans un contexte d'internationalisation les place en situation d'interaction dans laquelle la globalisation révèle le local<sup>(32)</sup>.

Cette étude traite de l'action internationale essentiellement avec les pays du Nord. La coopération dans le cadre international concerne trois collectivités de différentes régions (La Marsa, Le Kef et Zaghouan). L'action internationale de ces collectivités couvre la coopération avec une municipalité du Nord, l'action extérieure (rayonnement culturel au niveau national), l'action associative mise en œuvre par des ONGs du territoire, et la coopération inter-régionale et transfrontalière. Dans ce sens, l'association de sauvegarde de la médina du Kef a organisé un programme de partenariat avec Bourg en Bresse. Cela a abouti à des partenariats culturels et des excursions. Dans cette perspective, les municipalités abordent la coopération internationale, par la mise en valeur de leurs dynamiques locales et par la mise en réseaux de leurs actions de développement à une échelle territoriale plus étendue.

Ainsi, l'association de sauvegarde de la médina du Kef a élaboré des partenariats avec la municipalité de Bourg en Bresse (France), dans le cadre d'une coopération décentralisée franco-tunisienne. «L'ASM du Kef a organisé des journées culturelles en collaboration avec la ville de Bourg en Bresse. J'ai exprimé

31. «Les collectivités territoriales : Quels sont les différents acteurs des collectivités territoriales ?» Synthèse du site : <http://www.vie-publique.fr/decouverte-institutions/institutions/collectivites-territoriales/acteurs/commune/quel-est-role-du-conseil-municipal.html>

32. Alain Bourdin, *La question locale*, Puf, Paris, 2000.

au maire de cette ville notre intention de collaborer et j'ai insisté pour que la ville du Kef représente des manifestations culturelles. Dans le cadre de cette manifestation, le directeur du centre d'art dramatique a été invité et a profité de cette collaboration pour élaborer des conventions avec cette ville». Cette collaboration a favorisé les échanges entre les deux communes.

Un autre partenariat a été aussi élaboré dans le cadre d'un jumelage entre la municipalité de La Marsa et la municipalité de Monaco. Des échanges ont été programmés entre les deux partenaires.

Le rôle prépondérant des femmes élues au sein du conseil municipal. Les élues jouent un rôle prépondérant au sein des municipalités. Cela consiste à prendre des décisions au cours des assemblées du conseil, sous forme de règlements ou de résolutions. Le rôle principal du conseil est d'examiner les services offerts et voir si ces services répondent aux besoins de la communauté.

Selon une élue, «nous avons une priorité qui consiste à faire une bonne organisation administrative, classer les dossiers urgents et régler les problèmes qui se posent en matière juridique, urbaine, administrative, budgétaire, etc. La nature des questions soumises à notre conseil peut varier selon les périodes, on ne peut toujours traiter la totalité des problèmes qui se posent. A chaque réunion, on s'occupe d'un aspect particulier. Par exemple, on peut discuter des problèmes financiers, puisque tout conseil doit adopter un budget et assurer l'équilibre financier de la municipalité. Le conseil assume les droits et devoirs dévolus par les principales lois, soit la loi sur les compétences municipales, soit sur la fiscalité municipale ou sur l'aménagement et l'urbanisme. Ainsi, les femmes élues participent aux prises de décision du conseil qui va établir des orientations pour divers aspects liés à la qualité de la vie de notre communauté. Je peux citer, le développement économique, l'urbanisme, l'approvisionnement en eau potable, l'assainissement des eaux usées, le développement communautaire, les loisirs ou la culture, etc.».

La participation des femmes. Plusieurs femmes élues revendiquent la participation des citoyennes aux réunions municipales, comme une manière de mieux les impliquer dans les affaires municipales : «J'essaie d'inciter les femmes à assister aux réunions... quand on fait partie d'une localité, on ne sait pas ce qui se passe au niveau de la commune. Les gens doivent assister pour pouvoir agir. Mais si on garde une distance vis-à-vis de la municipalité, on ne cesse de critiquer les services municipaux (manque d'électricité, nécessité de refaire la route, etc.). La majorité des citoyens se rendent à la municipalité pour régler un problème particulier, mais pas pour assister à des rencontres organisées par la municipalité au profit du citoyen. Il faut être un acteur, qui réagit et qui participe et non pas un citoyen qui regarde les choses de l'extérieur et qui porte un jugement. Cela permet à ces gens de faire des propositions à la municipalité. Il faut être impliqués et assister. La municipalité est faite pour tout le monde pour parler et faire des propositions. Cela permet d'avoir une vie d'ensemble de la vie municipale. Pour la majorité, la municipalité représente les ordures, les impôts locaux, l'électricité, la voirie... cela est une partie des services présentés par la municipalité. D'autres tâches sont encore plus importantes (telles que l'organisation de la ville, l'équipement...))».

## L'ENGAGEMENT D'UNE ÉLUE MUNICIPALE

«J'ai fait une formation dans le cadre de mes études, j'avais suivi une formation juridique et politique. J'ai toujours participé à des activités politiques, mais toujours dans le cadre de ma profession d'avocate. J'ai aussi suivi des formations en étant membre du RCD. Par le biais de ce mandat, je me sens plus impliquée dans la vie municipale et au niveau de la collectivité. J'ai acquis un regard différent sur ma communauté. Cela incite à être beaucoup plus intéressé à ce qui existe au niveau local.

Dans la rue, les gens me sollicitaient pour le manque de certaines choses (lumière, etc.) et cela nécessite une attention particulière de notre part. Il faut qu'on réponde aux questions posées par les citoyens. Aujourd'hui, je fais très attention à tout ce qui se passe. Et c'est aussi, une façon d'observer pour informer la municipalité de ce qu'il faut réparer ou intervenir pour tel ou tel problème. C'est pour moi, une façon de s'entraider avec les citoyens. Je joue un rôle au niveau de ma commission, mais aussi en étant à la municipalité, je joue un rôle. Et je pense qu'avec les citoyens, cela devient un travail de groupe. Les agents ne peuvent pas faire tout le travail, puisque la commune est grande.

Je suis en très bons termes avec les autres femmes élues. Les hommes élus sont aussi très galants ! On ne se rencontre pas en dehors des réunions, puisque chacun est occupé par son travail. Mais on essaye de garder le contact entre nous».

Le pouvoir des femmes dans l'accès à la décision politique. Ce qui permet de penser et d'agir dans le monde politique est ce que Pierre Bourdieu appelle le sens politique, qui n'est autre que la version politique du sens pratique. Prendre position, prendre une décision, faire une déclaration publique ou faire acte de candidature, faire des choix politiques»<sup>(33)</sup>, est une façon d'appréhender les enjeux politiques de la prise de décision.

Dans ce sens, une élue, explique le pouvoir pris par les femmes dans le cadre de leur participation à la prise de décision au sein du Conseil Municipal : «Je pense qu'aujourd'hui, les élues aussi bien que les cadres de la municipalité disposent d'un certain pouvoir, puisqu'on participe à la prise de décision. Nous sommes au courant des dossiers qui existent, on se réunit pour les étudier. On discute avec les différents membres des commissions puis les dossiers sont transmis au bureau. On procède selon des étapes. On participe à la prise de décision. On donne notre avis, même s'il s'agit d'un avis consultatif mais qui a une influence sur la décision finale, cependant puisque ce sont les élus qui ont les dossiers, donc on influence beaucoup sur la décision finale. Cela montre qu'on dispose d'un pouvoir, même si ce n'est que consultatif. La prise de décision se fait au niveau collectif (préparation des dossiers, leur étude, leur révisions, leur transmission...). On dirige un dossier dans un sens ou dans un autre. Cela montre qu'il y a un impact sur la prise de décision. Je pense qu'une femme élue reconnaît sa valeur, elle fera le maximum pour montrer ce qu'elle est capable de faire».

## V. LES FEMMES ET L'ENGAGEMENT ASSOCIATIF

Force est de constater que l'engagement associatif féminin s'exprime de façon privilégiée dans les domaines de la famille, de l'éducation, etc., tandis que l'engagement associatif masculin occupe les sphères sportives et professionnelles. L'engagement associatif féminin développe des qualités de responsabilité et de citoyenneté chez la femme. «La participation associative développe particulièrement le sens de la responsabilité et de l'initiative. Les associations apparaissent comme des espaces de réalisation de soi qui «donnent un modèle». La travail associatif apprend à être «à l'écoute», à «impliquer» les gens et donne le réflexe de l'arbitrage collectif»<sup>(34)</sup>.

**L'évolution de l'engagement associatif.** L'engagement associatif représente un parcours de longue durée. Il est aussi l'occasion pour acquérir des compétences dans le cadre de la conduite d'un projet, de l'accompagnement des équipes, d'expériences importantes dans la carrière universitaire ou professionnelle.

En ce sens, Bernard Roudet, montre que «l'engagement associatif a évolué au cours des vingt dernières années, témoignant d'un mode d'être dans la société marqué par un renforcement de l'individualisation. Plus actif mais moins militant, il est centré sur l'épanouissement personnel, valorise la sociabilité amicale et s'inscrit essentiellement dans des associations sportives et de loisirs. Cette évolution ne joue guère en faveur du rôle, traditionnellement attribué aux associations, de responsabilisation et d'ouverture sur la société globale. Désormais, la vie associative s'articule moins à des normes et à des valeurs qu'à la mise en œuvre d'une sociabilité et à la valorisation d'une subjectivité. Cette évolution de l'engagement associatif entraîne de nouvelles modalités d'inscription des individus dans l'espace public»<sup>(35)</sup>.

Une directrice de la municipalité exprime ainsi cette évolution et son désengagement progressif : «J'apprécie beaucoup les associations culturelles et éducatives depuis que j'étais étudiante. J'étais dans une association de l'école de commerce. Cela m'a permis d'assister à des conférences, de voyager et de rencontrer des gens. Actuellement, on m'a proposé de rejoindre l'association des mères tunisiennes de la Marsa.

J'étais dans l'association des anciens élèves de l'ENA. Je participais à des activités, excursions... mais avec mes nouveaux engagements professionnels et familiaux, je ne peux plus assumer. Je travaille beaucoup et je m'occupe de ma famille. On ne peut pas sacrifier sa famille. Je suis obligée de faire un choix.»

**Le travail associatif, est avant tout un travail bénévole, parfois trans-générationnel.** Plusieurs cadres et responsables des associations estiment que le bénévolat fait partie de leur engagement associatif. Une présidente d'une association de sauvegarde de la médina, exprimait son enthousiasme pour le bénévolat :

«Je n'ai rien à gagner de cette association, mon travail ne m'apporte rien de plus, mais j'aime beaucoup ce que je fais. Dans mon association la majorité de celles qui sont actives sont des femmes. Elles font du bénévolat. Après tout, moi et mon équipe, on fait ce travail bénévolement...cela nécessite beaucoup de temps et beaucoup d'argent et cet argent, il faut le retrouver en dehors de la région».

Le bénévolat apporte aux femmes un sentiment de confiance et de valorisation. Cela constitue un moyen d'entrer en contact avec les autres, d'acquérir des compétences en matière de communication qui leur seront utiles dans d'autres aspects de leur vie.

«Ma ville mérite, qu'on lui donne sa valeur et son patrimoine culturel et historique... Je suis en train de développer le tourisme local par le biais des maisons d'hôtes !».

La présidente de cette association, a appris le bénévolat par le biais de son père : «Mon père nous a appris à aimer notre ville, non pas par chauvinisme, il a toujours voulu le plus pour sa ville natale... et puis il a toujours fait le bénévolat par son militantisme depuis le protectorat. Après l'indépendance, il a quitté le politique et s'est mis pour le culturel. C'est une transmission des valeurs, de l'autonomie et d'un sentiment de fierté, je tiens tout cela de mon père».

34. S. Najjar et M. Kerrou. *Ibid.* p 12

35. B. Roudet, «Entre responsabilisation et individualisation : les évolutions de l'engagement associatif : Engagement social et politique dans le parcours de vie», *Lien social et politique, RIAC, 2004, no51, pp. 17-27.*

Force est de constater que le bénévolat représente pour certaines personnes, une mentalité et parfois une culture. Cette pratique, précisent les femmes interrogées, leur permet, par leur engagement associatif, de «rompre avec la mentalité qui est basée sur le profit et l'égoïsme».

## LES ASSOCIATIONS, UN SOUTIEN À LA PARTICIPATION CITOYENNE DES FEMMES

Le travail associatif, un acte de citoyenneté pour certaines. Pour la présidente d'une association de sauvegarde de la ville de la Marsa, le travail associatif est «un acte de citoyenneté» qui fait de sa ville une «ville avancée».

«Mon implication avec la ville de la Marsa, a été un acte de citoyenneté. Je suis partie à la municipalité pour leur demander d'enlever les ordures autour de ma maison. J'ai commencé par le service d'hygiène. J'ai proposé des solutions et la responsable du service m'a invitée à la commission de l'environnement où j'ai exposé le problème. Le président était à l'écoute et m'a proposé d'être membre permanent de cette commission. Suite à cela, j'ai présenté des solutions d'urbanisme».

### RÉCIT D'EXPÉRIENCE

«Mon implication est l'aboutissement de toute une vie, ce n'est pas venu comme ça. J'ai habité longtemps à la Marsa, en étant jeune. C'est la ville de mon enfance. Je suis urbaniste de formation, je suis venue en tant qu'urbaniste envoyée par l'agence d'urbanisme du grand Tunis qui a fait le plan de la Marsa. Tous ces facteurs m'ont permis de lier ces contacts avec la ville de la Marsa.

Les conseillers municipaux, ne sont pas formés à l'urbanisme ; pour réussir un vrai travail municipal, il faut que les spécialistes s'intègrent dans ces commissions. Pour déceler les vrais problèmes de la municipalité. Les conseillers municipaux doivent être à l'écoute, mais aussi doivent avoir les connaissances pour répondre aux attentes. Et c'est les urbanistes qui sont là pour répondre à ces problèmes et trouver des solutions.

Sur la Marsa, il y a eu une écoute et une volonté de faire avancer les choses de façon technique, mais toutes les municipalités n'ont pas cette écoute.

Au sein des commissions les gens n'ont pas la méthode pour appréhender les problèmes. Un bon conseiller municipal doit s'entourer des gens du domaine. Il faut avoir la bonne approche et c'est comme les médecins, il faut avoir les bonnes prises en charge. Pour réussir un bon projet municipal, il faut faire un bon diagnostic. Avoir sa vision prospective de ce que l'on veut pour la ville, et cela ça manque énormément. Ils n'ont aucune stratégie de développement, aucune vision prospective. J'ai l'impression que le travail municipal est de l'improvisation permanente. On sait que l'espace urbain est souvent l'enjeu d'intérêts économiques et politiques, les conseillers ont des pressions mais il faut savoir ce qu'on veut pour la ville dans tous les domaines d'emploi, environnement et équipements. Il faut donc savoir intégrer les urbanistes. Actuellement l'agence d'urbanisme, bureau de l'Etat est le mieux outillée et le Président en a parlé depuis trois ans, mais rien malgré cette volonté politique. Le travail municipal ne sera cohérent qu'avec l'implication de l'agence d'urbanisme du Grand Tunis.

Donc, de mon implication dans cette commission j'ai été dans la commission d'embellissement de la ville de La Marsa et je voulais une coordination entre ces commissions. Puis les citoyens doivent s'impliquer dans la vie municipale et le citoyen doit comprendre qu'il est un élément clef de la vie municipale. Le citoyen doit y participer et y parler de ses problèmes. Un bon maire doit avoir une vision et un observatoire de la municipalité, il faut voir la répartition dans l'espace de ces espaces verts. Puis un maire doit être un homme de terrain et visiter tous les jours sa ville pour établir des priorités.

La responsable de cette commission d'embellissement m'a demandé de créer cette association de sauvegarde de la ville de La Marsa. On m'a refusé cela au départ. Il y a le patrimoine matériel et immatériel. Dans cette ville aussi convoitée ce n'est pas facile de préserver le patrimoine et il faut être très coordonné avec le service technique. Mais il n'y a pas de coordination entre les services, une étude du ministère de l'équipement n'a pas été signalée à l'association. Mais le discours politique nous a beaucoup aidé car il encourage beaucoup les associations (...) mais il y a un manque de coordination avec le ministère de l'équipement. Le problème est de dynamiser les institutions. Le patrimoine à préserver n'est pas figé ou nostalgique mais un moteur du développement de la ville. On doit avoir un cahier des charges avec de la cohérence et le sens de la coordination.

Je suis à la fois présidente d'association et fonctionnaire à l'agence d'urbanisme et il faudrait une journée libérée pour s'occuper de l'association. C'est une culture de l'implication qu'il faut acquérir. Il y a une très bonne volonté de l'Etat de nous aider, mais il faut asseoir de vraies bases de la vie associative. Il y a l'architecture puis la vie balnéaire à préserver.

Je suis une personne tenace et comme fonctionnaire de l'Etat et de formation urbaniste, je connais les procédures».

## LE FAIT D'ÊTRE FEMME, AIDE OU BLOCAGE ? LA NÉCESSITÉ DE S'IMPOSER, VOIRE DE «BRISER LE SILENCE».

Sur cette question, une majorité de femmes ne semble pas la prendre au sérieux et estime que ce qui importe est surtout d'être compétente puis d'avoir une volonté, et cela est donné tant aux hommes qu'aux femmes. Toutefois, au fil de leur discours et des entretiens, beaucoup en viennent à préciser que la parité n'est pas respectée et que les femmes ne sont pas traitées à égalité.

«Je n'ai jamais ressenti ce clivage homme-femme, je suis née en 57 après l'indépendance et comme femme libre. Ou alors je ne fais pas attention, je me sens citoyenne à part entière et ne me mets pas dans la situation de femme. Je dirai que j'ai 3 compétences majeures : la compétence, l'intelligence et une appartenance familiale. C'est une question de parler aux gens et d'appréhender les choses, ce clivage. En Tunisie on n'a pas à se plaindre Mais si on veut que ce problème disparaisse il faut la parité partout et pas des quotas, nous n'avons pas 30% de citoyenneté dans nos veines mais 100%, on est des partenaires avec les hommes et on doit être traitées à égalité.

Une femme doit s'imposer. Ou une femme s'impose ou elle ne s'impose pas. Soit on est capable de s'occuper d'une association, soit on la laisse aux autres, hommes ou femmes, il ne faut pas se mettre en situation de faiblesse et c'est parce que j'avais cette force que je m'y suis aventurée.

Les femmes n'ont pas toujours des profils adaptés. Je pensais qu'on aurait une femme maire à la Marsa, l'impulsion n'est pas assez forte chez ces femmes. Ici y a toujours les 30% mais c'est les hommes qui décident, il n'y a pas de femmes dans le bureau et ce sont les hommes qui décident. Pour que la femme fasse ses preuves, elle doit s'imposer. La femme n'est pas vraiment prise en considération dans toutes les prises de décision de la ville de la Marsa et de la banlieue nord. J'aurais voulu une femme maire dans la banlieue nord

Je ne comprends pas pourquoi on demande à la femme beaucoup de travail et plus que les hommes. La volonté politique doit être encore plus forte pour impulser les femmes, il faut une impulsion politique, mais je ne sais pas pourquoi on parle des femmes en pourcentage, c'est du goutte-à-goutte et on a des femmes très compétentes. Brisons le silence des femmes qui souffrent dans la fonction publique et qui

sont harcelées dans le silence. Il y a un problème de mandat et de personnes parachutées. Il faut créer l'association «Brisons le silence». Si tu voyais les harcèlements que vivent les femmes au quotidien et chaque femme peut en raconter et il y a de quoi en pleurer à chaudes larmes. (...) Certains responsables sont là pour préserver leurs avantages. Le problème est qu'il y a un grand écart entre le discours politique et la réalité... Et comme nous sommes des femmes intelligentes, on se pose des questions... Et puis il n'y a plus de bénévolat à part quelques personnes un peu folles comme moi...».

## LES ASSOCIATIONS, UN ESPACE D'AUTONOMIE POUR LES FEMMES LEADERS

Le mouvement social, qu'il soit dans un cadre associatif ou syndical, représente une prise de conscience des acteurs sur leur milieu et sur leurs conditions sociales. Cela implique des objectifs partagés en vue de mener des actions collectives, de s'exprimer, et de formuler des revendications. A ce titre, les femmes membres de l'Association de sauvegarde de la médina du Kef veulent acquérir une plus grande visibilité de leur commune. Leur association constitue un espace d'autonomie, dans lequel elles agissent ensemble pour introduire un changement (culturel, social) dans leur environnement.

### PROFIL ASSOCIATIF D'UNE FEMME LEADER AUTONOME

Elle est présidente et magistrat de troisième grade, représentante régionale du médiateur administratif au Kef, et présidente de l'association de sauvegarde de la ville du Kef.

Elle exprime son adhésion à cette association, sa satisfaction et surtout son autonomie, qu'elle a beaucoup défendue et pour laquelle elle continue de lutter :

«L'ASM a été créée en 1977, l'année où j'ai eu mon bac. Et en 1978, je suis rentrée au Kef, et j'ai commencé à suivre les activités de cette association et je me disais qu'elle va faire beaucoup de choses pour notre ville, et j'ai toujours apprécié cette association depuis que j'étais étudiante. J'ai adhéré à cette association et je suis devenue vice-présidente. J'étais la seule femme parmi les hommes. J'ai commencé à faire intégrer le maximum d'adhérents en vendant des cartes à tous ceux et celles qui s'y intéressent, et la première action à faire, je l'ai organisée à Tunis. C'est une association d'intellectuels. Cette action a rassemblé plus que 1000 Kéfois à l'Acropolium de Carthage. Cela a créé de la fierté chez ces Kéfois par le biais d'une association qui peut les rassembler et sans des intentions politiques.

En Tunisie pour accéder à un poste de décision, il faut passer par certains réseaux. Il faut être surtout dans le parti. Ce n'est pas mon cas. Parce que je suis magistrat, je n'ai pas une carte de parti et je n'ai pas d'appartenance à un parti politique. Je suis magistrat et en détachement au poste de médiateur administratif. C'est un poste très important qui dépend de la présidence, je l'ai eu, mais je ne suis pas passée par des réseaux politiques.

J'étais vice-présidente de l'association avant d'avoir le poste de présidente. Cette association ne peut aboutir à des postes politiques. Elle représente un groupe de pression que les autorités n'apprécient pas beaucoup (le gouvernorat et la municipalité...). Par exemple, on fait la pression pour des permis de construction que les autorités refusent d'accorder.

En outre, l'association ne peut partager les mêmes points de vue et les mêmes objectifs de la municipalité et le gouvernorat. Etre dans l'ASM ne peut pas avancer les personnes qui y adhèrent dans leur carrière. Etre dans l'ASM, entrave une carrière. Cela dépend des associations. Certaines associations sont des antennes du parti... et donc cela permet d'avancer... Les autorités veulent intervenir toujours dans les actions de toute association. Il faut avoir une «culture de la législation tunisienne». Sinon on est submergé par les autorités !



On se demande comment j'ai accédé à ce poste ? On cherchait une femme qui a le titre de directeur d'administrateur centrale au Kef, une femme qui a une intégrité totale, qui a son autonomie, pour que la présidence donne son accord ! Il faut des conditions.

J'apprécie la magistrature et j'aime beaucoup mon métier ! Je me sentais bien avec mes dossiers au tribunal et c'est un peu pour moi un domaine de recherche. Et le président du tribunal, m'a encouragée à accepter ce poste, il m'a dit «si vous voulez faire des choses pour votre pays, faites l'expérience pendant cinq ans, du coup, j'ai regardé la loi, pour comprendre ce que c'est qu'un médiateur, son pouvoir, ses attributions...et, j'ai accepté !

Et puis ce qui m'a encouragée, c'est parce que d'une autre façon je veux faire beaucoup de choses pour ma ville. Et ce n'est pas par la politique que je peux «travailler» ma ville, mais d'une manière qui soit différente de ce que font les autres. Dans le cadre de mon travail, j'ai appris à faire la navette entre Tunis et le Kef, pour accéder au tribunal de 3ème instance. J'ai accepté ce poste, en ayant conscience que cela ne peut aboutir à un autre projet professionnel. Il faut aussi avoir des relations, je veux dire un réseau pour maintenir cette association «debout». Le problème au Kef, c'est qu'on n'a pas des entreprises et des sociétés sur lesquelles on s'appuie. Cela montre qu'il faut chercher les ressources...ailleurs ! Il faut aussi, être forte pour diriger une association, si non l'entourage (les gens et les autorités), te manquera de respect.

Il faut dire que le travail associatif est très agréable quand le politique ne s'y implique pas. J'ai toujours voulu créer une association et j'ai pensé aux mères célibataires, je voulais aussi créer une association pour les enfants quand j'étais juge pour enfants. J'avais un cas de mère célibataire et quand je l'ai proposé à mon entourage, j'ai eu des oppositions de la part de certains. On contestait un organisme qui va défendre des femmes qui ont «osé» faire des enfants illégitimes ! Dans une région du Nord-ouest, cela n'a pas été acceptable. Cette question représente un tabou dans la culture des Kéfois... je me suis dit que cela peut choquer les gens... je n'approuve pas les associations féminines, on trouve plus de démagogie plus que d'autres ! Je ne veux pas entrer dans ce jeu. D'ailleurs, je n'apprécie pas les émissions féministes, etc. l'association pour mère célibataire, incarne un objectif très noble, qui est de protéger son enfant et même l'insertion de cette mère. Travailler le Kef, c'est pour moi, une façon de travailler des valeurs, et ce n'est pas par chauvinisme, parce que la région a beaucoup d'atout et n'a pas eu beaucoup de chance, quand je dis le Kef, c'est aussi une façon de travailler pour le pays et la région entière.

Au niveau de l'ASM, on a créé des clubs (de lecture, de Malouf, de Découverte). Dans chaque club, on ne trouve que des femmes. Dans le club, Découverte, l'association organise des excursions. Les hommes ne sont pas dans les clubs, un seul est dans le club du Malouf. Dans le club de lecture, par exemple, que des femmes. Cela incite à créer des débats autour de certains ouvrages tels que Chicago, Les cerf volants de Kaboul, etc. On a décidé de faire des débats autour du voile, et on va faire des débats sur le port du voile. Cela montre que les femmes dans la vie du Kef sont actives et se mobilisent pour changer leur situation.

Cette association était une association d'hommes. Je suis la première femme élue au niveau de l'association et je suis la première à accéder à un poste de responsabilité au niveau de l'ASM. Avant mon adhésion, les cartes d'adhésion étaient vendues plutôt pour les hommes et non pour les femmes. La femme n'a jamais été considérée comme pouvant adhérer à l'association. Elle a été toujours éliminée de ce genre de manifestation.

L'ASM organise chaque année un festival culinaire. L'objectif de cette manifestation est de faire travailler le tourisme culturel de cette ville et emmener le maximum de gens de l'extérieur de la ville, pour découvrir l'histoire, le patrimoine... et on a tous participé, d'ailleurs à la préparation de plats culinaires et historiques... C'est une fête pour notre ville».

## VI. LE DÉFI DES FEMMES : S'IMPOSER PAR SOI-MÊME ET LA QUÊTE D'AUTONOMIE

### 1. LA POSITION PRIVILÉGIÉE DE LA FEMME TUNISIENNE

**La plupart des interlocutrices s'accordent tout d'abord pour apprécier le statut de la femme tunisienne** : «Les femmes en Tunisie sont très bien considérées par les autres pays. Au niveau du Code du statut personnel, on voit bien la progression du statut de la femme tunisienne. En Tunisie, la femme occupe des postes extrêmement importants. La femme est aujourd'hui dans tous les domaines. Même à l'échelle internationale, on a des atouts par rapport à d'autres pays. On a beaucoup de chance en Tunisie d'avoir ce statut. Il faut dire aussi que la femme tunisienne mérite ce statut».

Promulgué le 13 août 1956, Le Code du statut personnel (مجلة الأحوال الشخصية) consiste en une vision tunisienne progressiste, et a veillé à l'instauration de l'égalité entre l'homme et la femme dans nombre de domaines.

Le Code du statut personnel, donne à la femme une place inédite dans la société tunisienne et dans le monde arabe en général, abolissant notamment la polygamie, créant une procédure judiciaire pour le divorce et n'autorisant le mariage que sous consentement mutuel des deux époux. Cette politique pro-égalitaire, «s'inscrit incontestablement dans une politique de modernisation du pays, reste confrontée aux mentalités conservatrices d'une partie de la société tunisienne influencée par la montée de l'islamisme politique durant les années 1980»<sup>(36)</sup>.

144

Cette situation n'empêche pas toutefois que les femmes aient à se battre battent pas moins pour revendiquer la parité : «Il faut la parité partout et pas des quotas, nous n'avons pas 30% de citoyenneté dans nos veines mais 100%, on est des partenaires avec les hommes et on doit être traitées à égalité».

**Une ascension en progrès.** Depuis quelques années, le paysage économique tunisien a vu émerger des femmes dans les plus hautes sphères administratives. Une recherche effectuée par le Centre de recherche, d'études, de documentation et d'information sur la femme (CREDIF, 2007), «genre social et initiative privée», a montré que le taux d'activité féminin était en hausse, et atteint actuellement plus du quart de la population active. Cette recherche élaborée selon l'approche genre, fournit des données analytiques et donne une image objective du positionnement de la femme dans la vie sociale et économique. En ce qui concerne la répartition selon les domaines d'activité, l'étude fait état de la présence massive de la femme dans l'administration tunisienne et notamment publique. Cette recherche a aussi montré que, le niveau d'instruction constitue un facteur principal qui influe dans la majorité des cas, sur l'avenir professionnel des femmes.

On peut souligner, l'importance du diplôme de départ, parmi les femmes cadre de la municipalité. Ce diplôme de départ conditionne toujours autant l'insertion de la femme tunisienne dans la municipalité. L'Ecole nationale d'administration et le Campus universitaire (en économie et gestion) offrent un taux d'insertion important des femmes cadres dans les municipalités.

**Faire carrière, mais pas «carriérisme».** La majorité des femmes cadres utilisent l'expression «Faire carrière». Il s'agit, d'une valeur forte qu'elles partagent entre elles. Peut-être doit-on y lire les fortes attentes de rattrapage et d'équité dans la gestion des carrières féminines. Les femmes cadres ont donc des ambitions. Elles se projettent plus fréquemment vers des postes de dirigeantes.

Toutefois si les femmes enquêtées acceptent le vocable «carrière» c'est pour rejeter celui de «carriérisme»<sup>(37)</sup>, associé à des comportements «mercenaires». En se basant sur le modèle social dominant de la réussite : statut, argent, responsabilité, charge de travail, etc., ces femmes sont plutôt en quête d'équilibre entre la

36. Extrait du site : [http://fr.wikipedia.org/wiki/Code\\_du\\_statut\\_personnel\\_\(Tunisie\)](http://fr.wikipedia.org/wiki/Code_du_statut_personnel_(Tunisie)).

37. Le carriérisme est le comportement de carriériste, de celui ou celle qui veut faire carrière à tout prix.

sphère personnelle et la sphère professionnelle. Autrement dit, une harmonie avec soi-même, ses projets, ses ambitions, l'atteinte des objectifs fixés et le besoin d'être reconnue.

Les femmes élues de la municipalité, s'estiment parmi l'élite et représentent un atout pour la municipalité. Par leur niveau intellectuel, leur compétence et leur connaissance, elles se considèrent comme des leaders. Une élue chef d'entreprise évoque l'atout représenté par les femmes dirigeantes :

«Le fait que je sois femme ayant accédé au bureau municipal, est un atout. La femme qui occupe ce poste, doit montrer ses compétences. Il faut que la compétence, se montre aussi à travers les femmes. C'est de cette façon que je vois les choses. Il ne suffit pas d'être femme, mais montrer ce que la femme est capable de faire, quand elle a ce genre de responsabilité. Aujourd'hui, le nombre des femmes intellectuelles est important, c'est un atout pour nous. Et je connais plusieurs que je peux considérer leaders. Nous sommes quatre femmes au bureau, ce qui présente 30% (c'est ce qui est dans les normes et ce qui est régi par la loi). J'espère que le nombre sera plus important dans quelques années. Il faut que la femme soit plus présente. Il faut qu'on incite les femmes cadres pour qu'elles se manifestent et réclament leur rôle au sein de la municipalité. Elles doivent s'impliquer plus à la municipalité».

### PROFILS DE FEMMES DE «CARRIÈRE»

La directrice actuelle du service financier de la municipalité de la banlieue tunisienne est originaire du Nord-ouest (Gouvernorat du Kef) où, elle a suivi ses études primaires et secondaires. Après l'obtention de son baccalauréat, elle a poursuivi ses études supérieures à Tunis et a obtenu une maîtrise en sciences économiques, puis a réussi plusieurs concours y-compris un concours d'entrée à l'Ecole Nationale d'Administration de Tunis. Après deux années d'études, elle a obtenu un diplôme de conseillère économique. Cette formation lui a permis de travailler dans les collectivités locales (municipalité, gouvernorat...).

«La réussite dans d'autres concours me permettait de travailler directement dans des administrations (Banques, entreprises, organismes...). J'ai choisi l'ENA, pour faire un troisième cycle et «avoir un bac + 6». Aujourd'hui, je regrette ce choix, car mes collègues de classe qui avaient réussi d'autres concours occupent aujourd'hui, des postes plus prestigieux. Par exemple ; j'ai réussi un concours pour travailler dans un établissement qui dépend du Ministère de la santé. Je pouvais occuper le poste d'une directrice d'hôpital. Je peux avoir des avantages. J'ai aussi réussi le concours de la société nationale du transport. Je n'avais personne pour me donner des conseils à l'époque. J'étais très motivée à l'époque pour continuer mes études, mais je me suis trouvée finalement à la Marsa. J'ai été affectée à cette commune. J'ai travaillé au début de ma carrière dans le service qui s'occupe des taxes. Le poste de responsable de la finance était vacant, on m'a demandé de l'occuper. De sous directrice, je suis passée au poste de directrice».

## 2. LA FEMME A TROP ÉTÉ DANS L'OMBRE DE L'HOMME

CECI ÉTANT ET EN DÉPIT DES FACILITÉS DONT BÉNÉFICIE LA FEMME TUNISIENNE, LES INTERLOCUTRICES ÉVOQUENT LEURS DIFFICULTÉS QU'ELLES RENCONTRENT POUR S'IMPOSER

- ◆ La carrière du mari vue comme prioritaire. Le travail des hommes étant considéré comme un travail qui mérite un salaire digne d'un chef qui subvient aux besoins de sa famille, les femmes sont considérées comme ayant un salaire dont la nécessité ne semble pas toujours justifiée aux yeux de certains. La carrière du mari reste aujourd'hui une priorité. En conséquence, la société dans sa forme patriarcale trouve naturel que la femme s'occupe de sa famille, qu'elle demande un congé pour s'occuper d'un enfant malade, voire même de faire le sacrifice de sa carrière pour des raisons familiales.
- ◆ La reproduction du modèle familial. La femme et l'homme n'occuperaient pas le même type

de fonction et on retrouverait une distinction entre le professionnel/ l'extérieur et le domestique/ l'intérieur.. Une des enquêtées pense que la majorité des chefs de service sont des femmes et que les hommes occupent des postes tournés vers l'extérieur. En fait, c'est un peu la transposition du modèle familial : hommes à l'extérieur et les femmes à l'intérieur.

Les femmes-cadres de l'administration municipale qui sont amenées à collaborer avec d'autres établissements publics ou associations, estiment intervenir d'une manière plutôt opérationnelle que stratégique. Elles sont plutôt des opératrices exécutantes de la décision que des acteurs- force de proposition et de décision.

♦ La femme mieux à l'aise en l'absence de son chef. La femme cadre municipale a plus de marges de manœuvres en l'absence de son chef (le Maire). Ces femmes assument la responsabilité de leur chef (le président de la municipalité) pendant son absence. Certaines précisent qu'elles sont très à l'aise dans les réunions avec d'autres établissements sans la présence du maire, car là elles ont les compétences pour jouer ce rôle (elles peuvent prendre des décisions et elles ont la capacité de faire des propositions). Les femmes assument aussi bien leur rôle en présence de leur chef (le président de la municipalité) que pendant leur absence. Mme KC, a longtemps occupé le poste du maire (qui n'était pas toujours sur place). Avec les remaniements administratifs récents, le nouveau maire occupe pleinement son poste.

### PROFIL D'UNE VICE-PRÉSIDENTE DU MAIRE

Mme KC, occupe le poste de sous directrice administratif et financier et occupe (par intérim) le poste de secrétaire général de la municipalité. Elle est aussi vice-présidente du maire. Le conseil municipal est composé d'un président, un vice-président, un président d'arrondissement, 6 adjoints et 13 conseillers. Elle travaille sous la direction du président de la municipalité. Son rôle consiste à gérer l'administration «dans les domaines administratif et financier. Je suis chargée de la mise en œuvre des décisions du Maire et notamment la gestion des agents. Je travaille notamment sur les dossiers des marchés municipaux, sur les registres, l'application des procédures relatives au paiement des taxes, des impôts et des charges municipales. En collaboration avec le maire, je m'occupe du projet du budget de la municipalité avant sa présentation au bureau et au conseil municipal. J'assure la coordination entre les divers services de la municipalité et ses agents. En collaboration avec ces services, je me charge aussi de l'élaboration des contrats de vente, de location, d'échange, d'acquisition, de partage et de conciliation, etc. je dirige les affaires du conseil municipal, des élections et des affaires juridiques».

Elle collabore avec les différentes commissions de la municipalité : commission des affaires administratives et financières ; Commission des travaux et de l'aménagement urbain ; Commission de la santé, de la propreté et de l'environnement ; Commission des affaires économiques ; Commission des affaires sociales et de la famille ; Commission de la jeunesse, des sports et de la culture ; Commission des affaires étrangères et de la coopération internationale...

«Mon travail nécessite une grande disponibilité. Il faut que je sois disponible pour tout le travail que je fais, c'est un engagement aussi bien intellectuel, matériel, physique aussi bien que moral».

Mme KC est économiste de formation. «Quand j'ai fait mes études au Campus de Tunis, je n'ai jamais pensé un jour travailler dans une municipalité. Depuis que j'étais étudiante, je me disais, il faut que je sois un acteur actif dans ma région. On a beaucoup de compétences humaines, mais je pense que malgré cela, il y a un problème de coordination entre tout le monde. Même au contraire, la compétence qui émerge, on fait tout pour la dévaloriser.

J'ai réussi un examen à l'École nationale de l'administration qui m'a permis d'accéder à mon poste actuel au niveau de la municipalité du Kef. On était un groupe de 16 (3 filles et 13 garçons) au moment de l'affectation, ils ont choisi les garçons pour occuper le poste de secrétaire général dans les municipalités. Je me suis demandé pourquoi cette ségrégation ? Je n'avais pas d'engagement politique, ni associatif à l'époque et je ne comprenais pas la raison pour laquelle on a été, nous les filles, éliminées de ces postes clefs et j'ai décidé de me battre pour occuper un jour ou l'autre ce poste. Les femmes ont été affectées pour avoir des postes administratifs dans une des municipalités. Depuis j'occupe le poste de Secrétaire général par intérim. Je souhaiterais l'occuper officiellement. D'ailleurs la municipalité a refusé de m'accorder ce poste. Il n'y a que 2 ou 3 femmes qui occupent ce poste en Tunisie... et je suis en train de me battre pour l'avoir. Ce poste est politisé et je pense parce que je suis impliquée à l'UNFT (comme membre) cela m'empêche de l'avoir.

Aujourd'hui, avec mon travail, je collabore avec mes collègues pour mettre en place un projet au niveau de la commune que je considère un projet personnel et je me sens très contente de le lancer ... et je me dis après sa mise en œuvre, que c'est moi qui l'ai réalisé.

J'ai été le seul maître à bord avec les anciens maires. Et je prenais toutes les décisions. Aujourd'hui, le maire occupe son poste à plein temps (ce n'était pas le cas avec les autres maires). J'occupais le bureau du maire, puisque ce dernier n'était pas toujours présent. Aujourd'hui, il s'appuie beaucoup sur mon point de vue. Le bureau est récent. On se sent surveillé par tout le monde. Le gouverneur est à côté et il peut nous faire des remarques par rapport à notre travail. On est très visé par les citoyens, le politicien... c'est pour ça qu'il faut créer une ambiance d'entente et créer un bon climat administratif, dépasser les conflits entre les membres du bureau. Et puis, on n'accepte pas facilement une femme. Ce qui est malheureux est le manque de respect des gens qui occupent des postes de responsabilité. Les ouvriers me respectent beaucoup et ne contestent pas mon autorité. Au contraire on m'appelle «Monsieur Mme».

Le maire s'appuie beaucoup sur ma décision. J'arrive à le convaincre pour prendre en considération l'aspect social plus que le politique.

Je suis la déléguée régionale de l'UNFT, j'ai été présidente d'une association féminine sportive. Actuellement, je suis en train de créer des associations sportives avec le ministère de la jeunesse. On a des conventions avec d'autres municipalités dans le cadre de l'hygiène, de l'environnement, etc. je m'implique dans tout ce qui concerne la femme».

### 3. LES JUSTIFICATIONS ET LES LUTTES DE LA FEMME POUR S'IMPOSER

LES DISCOURS METTENT PAR LA SUITE L'ACCENT SUR LES GRANDES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR LES FEMMES. NOUS FERONS ÉTAT DE PLUSIEURS TYPES DE TÉMOIGNAGES :

◆ Lutter contre les stéréotypes. Malgré les compétences reconnues par leur supérieur et/ou souvent par l'entourage familial/professionnel, les femmes de l'administration demeurent victimes de certains stéréotypes. Ces derniers sont basés sur l'incapacité des femmes à diriger. Cela se révèle dans les postes municipaux. Certaines femmes interviewées se rendent souvent compte qu'elles ne sont pas toujours reconnues pour leur compétence. Elles se sentent souvent écartées de certaines responsabilités (prise de décision, par exemple). Dans certains cas, elles se sentent exclues des positions d'autorité et de commandement, malgré leurs diplômes et leur expérience.

◆ La rivalité avec les hommes, une «attitude ordinaire» ! Certaines femmes cadres avaient des

difficultés pour s'insérer dans leur milieu professionnel au début de leur carrière, face à la résistance de leurs collègues hommes. «Je suis arrivée à ce poste pour occuper la place d'un cadre qui devait partir dans une autre localité. Il ne voulait pas trop me montrer les rouages de ce service. Il ne m'a pas facilité la tâche pour faire la passation. Il ne voulait pas m'expliquer l'usage des textes concernés, il voulait que je cherche toute seule ces textes pour comprendre le fonctionnement et maîtriser mon boulot. Cette personne était un gestionnaire qui a fait l'ENA. Cela a créé une concurrence».

◆ Pour fuir la rivalité avec les hommes : la solidarité entre les femmes cadres. Les cadres préfèrent collaborer ensemble. «Avec mes collègues (femmes cadres), j'apprends beaucoup de choses pour mon travail. C'est un travail de groupe entre collègues. Ce qui se passe c'est cette rivalité entre femme et homme qui existe et on essaye de l'éviter pour travailler. L'image de la femme a beaucoup changé. Cela est lié à son travail, sa réussite et le fait qu'elle occupe des postes-clefs. Cela rend la femme plus épanouie et plus confiante. L'image de la femme a beaucoup changé vis-à-vis de la société».

◆ La concurrence très considérable entre homme et femme. Selon une responsable d'un service municipal, qui déclare : «j'occupe un service de pouvoir. Je m'occupe des dossiers du personnel (du recrutement jusqu'à la retraite). Dans le cadre de mes responsabilités, je collabore avec le secrétaire général et le maire. On regarde ensemble les tâches qui relèvent des autres services et je découvre des lacunes dans certains dossiers. Mon poste m'attire beaucoup d'ennuis. Je me sens visée par les uns et les autres et surtout par des hommes. Cela est peut être lié à mes engagements avec le maire, parce qu'on décide ensemble par rapport à des dossiers qui me concernent. Ce n'est pas le cas avec d'autres services qui n'ont pas cet accès facile au président de la municipalité et /ou le secrétaire général. Ils sont toujours satisfaits de mon travail et cela suscite des jalousies.

En fait, l'homme en Tunisie, ne reconnaît pas l'évolution de la femme dans la société. Je pense que la mentalité patriarcale et le désir profond des hommes de garder leurs privilèges hérités du Moyen-âge demeurent un véritable obstacle pour l'évolution des mentalités. Cet obstacle est d'autant plus difficile à contourner qu'il utilise la couverture religieuse. La femme est capable de faire beaucoup de choses. Certaines tâches sont faites par des femmes, alors que normalement cela doit être exécuté par des hommes ! Au moment de nouveaux recrutements, je proposais au maire des dossiers de femmes. Il me répondait «il faut arrêter de recruter des femmes, y en a beaucoup dans l'administration !».

◆ Le souci de concilier les deux vies : vie privée et carrière professionnelle. Les femmes rencontrées ne remettent pas en question leur vie familiale. Au contraire, elles aspirent plus souvent à un travail «qui préserve la vie familiale». Pendant leur formation, les femmes cadres de l'administration municipale, s'investissent davantage dans leur vie professionnelle, tout en maintenant à garder un certain équilibre avec leur vie familiale et entre les deux sphères. L'enjeu est d'ajuster en permanence les aspirations personnelles : épanouissement, reconnaissance... avec les contraintes de l'administration et de la sphère privée. Cela n'est pas simple, du fait notamment des contraintes liées aux enfants ou la carrière de leur conjoint ; ce qui entraîne des arbitrages plus douloureux et plus fréquents pour elles que pour leurs homologues masculins.

◆ «Une femme doit s'imposer». «Brisons le silence». «Ou une femme s'impose ou elle ne s'impose pas. Soit on est capable de s'occuper d'une association, sinon on le laisse aux autres, hommes ou femmes, il ne faut pas se mettre en situation de faiblesse et c'est parce que j'avais cette force que je m'y suis aventurée.

Les femmes n'ont pas toujours des profils adaptés. «Je pensais qu'on aurait une femme maire à la Marsa, l'impulsion n'est pas assez forte chez ces femmes. Ici, y a toujours les 30% mais c'est les hommes qui décident, y a plus de femmes dans le bureau et ce sont les hommes qui décident. Pour que la femme fasse ses preuves, elle doit s'imposer. La femme n'est pas vraiment prise en considération dans toutes les prises de décision de la ville de la Marsa et de la banlieue nord. J'aurais voulu une femme maire dans la banlieue nord.

Je ne comprends pas pourquoi on demande à la femme beaucoup de travail et plus que les hommes. La volonté politique doit être encore plus forte pour impulser les femmes, il faut une impulsion politique, mais je ne sais pas pourquoi on parle des femmes en pourcentage, c'est du goutte-à-goutte et on a des femmes très compétentes.

Brisons le silence des femmes qui souffrent dans la fonction publique et qui sont harcelées dans le silence. Il y a un problème de mandat et de personnes parachutées. Il faut créer l'association «Brisons le silence». Si on considère les harcèlements que vivent les femmes au quotidien et chaque femme peut en raconter et il y a de quoi en pleurer à chaudes larmes. Il y a des murs de silence et les responsables sont là pour ne pas prendre de décisions. Certains responsables sont là pour préserver leurs avantages. Le problème est qu'il y a un grand écart entre le discours politique et la réalité... Et comme on est des femmes intelligentes, on se pose des questions... Et puis il n'y a plus de bénévolat à part quelques personnes un peu folles comme moi...». Aujourd'hui encore pour beaucoup «être femme et en position de pouvoir est un exploit ! La parité au niveau de la carrière, est toujours un combat à mener».

#### 4. DEUX DISCOURS DISTINCTS ET QUI SOUVENT COEXISTENT : «LA FEMME EST PLUS», ET «LA COMPÉTENCE EFFACE LES DIFFÉRENCES».

##### ♦ Un premier type de discours différentie les femmes des hommes («elles font plus...que les hommes, elles sont plus... que les hommes»). Des femmes qui «s'auto valorisent»

- La femme-cadre a plus de responsabilité que les hommes. La femme assume plusieurs responsabilités. «Les enfants, la maison, la vie politique, l'engagement associatif...».
- Elle est beaucoup «plus disponible». «La femme assume son rôle beaucoup plus que les hommes». «La femme est plus raisonnable. Elle traite les choses différemment et essaye de trouver le juste milieu entre l'administratif et le politique en respectant le règlement». Notons une tendance à penser que la femme est plus administrative, dans le sens d'une attention aux lois et se laissera moins facilement déborder par le politique. «Elle est plus intelligente sur ce plan».
- La femme plus présente et plus à l'écoute. «Les femmes travaillent plus, elles sont plus présentes». Une enquêtée pense que les femmes sont plus sérieuses : «nous les femmes, on est plus présentes et on occupe plus notre poste, alors que les hommes partent rentrent, ressortent. Et cela les conduits des fois, à des erreurs très graves». Cette femme paraît plus critique sur les hommes que la précédente. Selon elle, les hommes sont moins au courant des affaires et l'intérêt de la présence administrative de la femme est d'accueillir les citoyens, ce qu'elle ferait mieux que les hommes. La femme est toujours en état d'alerte. Elle pense que la femme estime mieux, qu'elle a moins de congé de maladie et qu'elle est plus présente. Elle évoque le côté de la femme, très à l'écoute du citoyen de ses plaintes et de ses tensions.
- Des femmes qui s'auto-valorisent. Les femmes paraissent plus exigeantes et semblent en même temps idéaliser les vertus du travail. Elles déclarent d'ailleurs plus souvent que les hommes n'ont pas les mêmes compétences. Elles sont majoritaires à le penser. Elles s'estiment les principales détentrices des valeurs «travail». Par exemple, plusieurs déclarent occuper toute la journée leur bureau, et reprochent aux hommes leur absentéisme continu.
- La femme est la «meilleure» ! Le discours de «l'excellence féminine». «Avec les femmes, c'est le sérieux, la présence, l'assiduité, la compétence... en gros, elle fait très bien son travail! Elle ne s'absente pas. C'est une mentalité qui se transmet, c'est inné, cela existe dans la culture. La femme qui occupe un poste de responsabilité doit être diplomate, savoir gérer les deux responsabilités (entre son travail et sa famille), pour qu'elle soit leader. Il faut qu'elle soit compétente, intelligente, elle doit être au courant des nouvelles technologies... et suivre les progrès de sa formation, ambitieuse...».

«Je suis souvent heureuse de la réussite d'une femme tunisienne dans un domaine traditionnellement masculin, cela montre nos capacités d'excellence féminine, et que indépendamment des diplômes acquis et même des gens qui nous appuient pour y accéder, le sérieux dans l'exercice de ses fonctions peut faire évoluer la carrière d'une femme. Cependant le seul souci reste de donner l'occasion aux compétences féminines de pouvoir le prouver. Je n'ose croire que l'administration tunisienne ne s'est pas encore totalement émancipée et hésite encore à donner aux femmes des postes de première à responsabilité compétence égale avec son collègue et parfois même si sa compétence est prouvée meilleure. Le changement des mentalités reste encore assez lent. L'influence des traditions, d'un héritage islamique mal conçu et d'une mentalité

patriarcale, fait que la place de la femme dans la société demeure, tout de même négligée. Je vais encore aller plus loin pour dire que certaines sociétés du monde musulman ne peuvent accéder aux rangs des pays développés, parce que les femmes sont maintenues dans une position d'infériorité».

♦ **Un deuxième type de discours, qui peut être parfois simultanément au premier, estime que la compétence l'emporte sur la différence hommes/femmes.**

- Il n'y a pas de différence entre homme et femme car «la femme est traitée comme un homme». «La femme travaille comme travaille l'homme. On nous traite comme des hommes, cela ne change rien pour les responsables. Bien qu'on fournisse un effort considérable, on ne ressent aucune différence entre un homme et une femme». Elle dit que le maire, qui travaille avec une femme, ne la considère pas comme une femme, mais plutôt comme un homme, «il peut nous demander de faire un travail après les horaires administratifs, de rendre visite à des quartiers sensibles...».
- Le véritable baromètre est la «compétence» qui ne nous distingue pas entre hommes et femmes, et qui valorise particulièrement le travail des femmes. «Il n'y a pas de différence entre un poste occupé par un homme ou une femme, si ce n'est une question de compétence». Selon cette femme, la compétence permet de trancher entre un homme et une femme. «Si elle assure et fait son travail, personne ne fait attention au sexe». «Mais c'est à la femme de montrer ses compétences pour y accéder. Une femme qui n'est pas compétente, ne peut pas dire, je n'ai pas eu le poste parce que je suis femme !». Ce qui importe pour une femme responsable d'une association est surtout d'être compétente puis d'avoir une volonté, et cela est donné, précise-t-elle, tant aux hommes qu'aux femmes.
- Le diplôme justifie la compétence et marque l'égalité. Une femme cadre de la municipalité (administration et élue) reconnaît ses compétences par son niveau intellectuel et son expérience professionnelle. De même une responsable de service économique a obtenu une maîtrise en sciences économiques et puis a réussi un concours pour poursuivre ses études à l'École nationale d'administration de Tunis. Elle a passé 2 ans et a obtenu un diplôme de conseillère économique. «La formation qu'on a eu à l'ENA est destinée pour travailler dans les collectivités locales (municipalité, gouvernorat...)». Cette formation légitime à ses yeux la parité de sa compétence avec celle d'un homme de même niveau d'études. Dans ce sens, la plupart des femmes interrogées se disent extrêmement motivées pour suivre des cycles de formations. «On veut toujours améliorer nos compétences et être à la page !».

Enfin, même si la compétence l'emporte, cela n'empêche que le «plus» des femmes demeure dans leur représentation, ainsi qu'en témoigne cette cheffe de service : cependant, cela n'empêche que les hommes-cadres, aient la même formation (diplôme, expérience professionnelle), mais l'expérience montre que la femme arrache son poste par sa compétence. On voit bien que la femme travaille de 8.30 h à 18h. Elle ne bouge pas de son bureau. Elle est prise par son travail. L'homme doit faire une pause à 10 h et puis une autre à 12h, puis une dans l'après-midi, etc. (...).



## CONCLUSION

Cette étude a révélé le rôle de la femme leader dans le processus de développement de sa communauté. Aujourd'hui, la municipalité et les associations, jouent un rôle capital dans l'accès des femmes au pouvoir décisionnel.

Les femmes leaders de l'administration municipale et des associations, commencent à occuper des positions privilégiées. Elles s'investissent davantage dans leur vie professionnelle, tout en veillant à maintenir un certain équilibre avec leur vie familiale. Elles témoignent d'un nouveau leadership local. Certes, elles sont nombreuses à exercer des fonctions dans les collectivités locales, mais l'analyse doit dépasser le simple calcul quantitatif et aborder la dimension de la place des femmes dans les rôles de leadership et dans l'occupation des postes de décision.

L'émancipation de la femme dans l'administration tunisienne est en train de se faire, mais lentement. Certes, la femme tunisienne a réussi à échapper à la maison et à l'ignorance. On admet aujourd'hui, le droit d'accès des femmes à la fonction publique et aux responsabilités politiques. Certaines sont élues dans les bureaux municipaux, les assemblées représentatives locales et même nationales, mais seule une ou deux sont désignées pour des fonctions ministérielles. Cela ressemble plus à un décor qu'à un choix de société. Malgré les compétences reconnues par leur supérieur ou souvent par l'entourage familial/professionnel, les femmes de l'administration demeurent victimes de certains stéréotypes. Ces derniers sont basés sur l'incapacité des femmes à diriger. Cela se révèle dans les postes municipaux.

Certaines femmes interviewées se sont rendu compte qu'elles ne sont pas toujours reconnues pour leur compétence. Elles se sentent souvent écartées de certaines responsabilités (prise de décision, par exemple). Dans certains cas, elles se sentent exclues des positions d'autorité et de commandement malgré leurs diplômes et leur expérience.

Aujourd'hui encore pour bon nombre d'entre elles «être femme et en position de pouvoir» est un exploit ! La parité au niveau de la carrière, est toujours un combat à mener. Pour quelques interviewées, les postes de responsabilités, représentent un objectif qui permet d'accéder aussi bien au pouvoir qu'à l'argent.

Les obstacles que rencontrent ces femmes dans leur carrière administrative, cela ne les a pas empêchées d'avancer. La femme cadre dans l'administration municipale et les associations a su combiner des acquis juridiques et sociaux qui ont changé l'image que la société leur attribuait depuis quelques décennies. Nous nous trouvons, en fait, en face d'une réalité féminine nouvelle et d'une révolution sociale incontestable.

Certaines conditions, facilitent l'accès des femmes-leaders au pouvoir local, dont l'engagement et le soutien des gouvernements, le déploiement de réseaux locaux, la formation, la promotion du leadership des femmes, etc.

Les interviewées ont suggéré des recommandations pour garantir l'implication des femmes dans la sphère locale. La femme doit être :

- compétente ;
- intelligente ;
- avoir un niveau universitaire ;
- être informée des nouvelles technologies ;
- suivre des formations ;
- ambitieuse ;
- professionnelle
- participants à des programmes associatifs ;
- soutenue par un réseau ;
- etc.

Pour concrétiser ces objectifs, les collectivités locales, pourraient mettre en place des dispositifs qui permettront de:

- identifier les contraintes qui entravent l'accès des femmes aux postes de responsabilité dans les mairies ;
- établir une concertation entre instances locales, et gouvernements pour la promotion de l'égalité des sexes dans la municipalité ;
- promouvoir la participation et le leadership des femmes au niveau de sa commune.

## ANNEXE I

## BIBLIOGRAPHIE

- A. Bourdin, *La question locale*, Puf, Paris, 2000.
- P. G. Bernaldo De Quiros, *Civilité et politiques aux origines de la nation argentine*, Publication de la Sorbonne, 1998
- H. Bouchardeau, *Un coin dans leur monde*, Syros, Paris, 1979
- P. Bourdieu, «Le capital social. Notes provisoires», *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°31, 1980.
- P. Bourdieu, *La sociologie en question. Questions de sociologie*, Paris, Editions de Minuit, 1984
- F. Hainard et C. Verschuur, *Femmes en politique urbaine*, Editions UNESCO-Karthala, Paris, 2004
- F. Héran, «La sociabilité, une pratique culturelle», *Economie et statistiques*, n°216, décembre, 1988.
- M. Koebel, «Les profits politiques de l'engagement associatif», *Revue Regards sociologiques*, n° 20, 2000, pp. 165-176
- E. Luc, «Le leadership partagé : modèle d'apprentissage et d'actualisation», Les Presses de l'Université de Montréal, 2004.
- P. Mercklé, *Sociologie des réseaux sociaux*, Collection Repères, La découverte, Paris, 2004
- Ch. de Montlibert, *La domination politique*, Strasbourg, Presses Universitaires de Strasbourg, 1997, pp. 73-78.
- S. Najar et M. Kerrou, *La Décision sur scène. Un regard sociologique sur le pouvoir décisionnel des femmes tunisiennes*, Editions CAWTAR, Tunis, 2007
- S. Najar et M. Kerrou, «Recherche-action sur la participation politique des femmes au niveau local en Tunisie», in *Projet de renforcement du leadership féminin et de la participation des femmes à la vie politique et au processus de prise de décision en Algérie, au Maroc et en Tunisie*, Septembre 2009.
- M. Pinçon et M. Pinçon-Charlot, *Sociologie de la bourgeoisie*, coll. Repères, Paris, La Découverte, 2005
- B. Roudet, «Entre responsabilisation et individualisation : les évolutions de l'engagement associatif : Engagement social et politique dans le parcours de vie», *Lien social et politique*, RIAC, 2004, no51, pp. 17-27.
- M. Sineau, *Des femmes en politique*, Economica, Paris, 1988
- A. Schütz, *Le chercheur et le quotidien. Phénoménologie des sciences sociales*, Paris, Méridiens Klincksieck, 1987
- La Presse tunisienne, in «Tunisie : Femme en Méditerranée - Prise de décision, investissement et création d'entreprises». Tunis, 25 février.

«Répertoire des partenariats de coopération décentralisée franco-tunisiens, Décembre 2006.  
URL : [http://www.cites-unies-france.org/IMG/pdf/Rep.Inventaire\\_Tunisie2006.pdf](http://www.cites-unies-france.org/IMG/pdf/Rep.Inventaire_Tunisie2006.pdf)

## SITES WEB

- [http://fr.wikipedia.org/wiki/Code\\_du\\_statut\\_personnel\\_\(Tunisie\)](http://fr.wikipedia.org/wiki/Code_du_statut_personnel_(Tunisie))
- [http://fr.wikipedia.org/wiki/Rassemblement\\_constitutionnel\\_d%C3%A9mocratique#Comit.C3.A9s\\_de\\_coordination](http://fr.wikipedia.org/wiki/Rassemblement_constitutionnel_d%C3%A9mocratique#Comit.C3.A9s_de_coordination) )
- <http://www.vie-publique.fr/decouverte-institutions/institutions/collectivites-territoriales/acteurs/commune/quel-est-role-du-conseil-municipal.html>

## ANNEXE II

### Liste des personnes rencontrées

#### LA MARSa

- La chef de service «des autorisations du bâti et de l'aménagement urbain» de la Municipalité de la Marsa.
- La chef du service économique et financier de la Municipalité de la Marsa.
- La présidente d'une association de sauvegarde de la ville de la Marsa.
- Cadre au service financier.
- Sous directrice du service financier de la municipalité de la Marsa.
- Une avocate élue à la municipalité de la Marsa.
- Une élue de la Marsa.
- Responsable du service personnel La Marsa.
- Soit 8 personnes sur La Marsa.

#### ZAGHOUAN

- Elue à Zaghuan.
- Responsable du service des impôts locaux à Zaghuan.
- Cadre dans une association de développement de Zaghuan.
- Présidente de l'organisation tunisienne des mères de Zaghuan.
- Soit 4 personnes sur Zaghuan.

#### LE KEF

- Une élue à la municipalité du Kef et présidente régionale de l'association des mères.
- Présidente de l'ASM du Kef.
- Sous directrice du service administratif et financier et secrétaire général (par interim). La municipalité du Kef.
- Présidente de la mairie de Neber (délégation du Kef).
- Responsable des espaces verts mairie du Kef.
- Une élue.
- Membre de l'association des mères (et directrice d'un institut de santé) et présidente de l'association des femmes et des jeunes du Rif.
- Cadre (ingénieur agronome) de la fondation du Kef, une association de développement.
- Cadre financière de l'association de développement du Kef.
- Elue du Kef (Directrice d'un jardin d'enfant).
- Elue du Kef.
- Elue du Kef (huissier).
- Elue du Kef (cadre ingénieur à la STEG).
- Soit 13 personnes sur Le Kef.

## ANNEXE III

### GRILLE D'ENTRETIEN

#### A – LA TRAJECTOIRE

1. Trajectoire personnelle et relations avec chaque membre de la famille dont vous indiquerez le sexe, l'âge, le niveau d'instruction, la profession et, éventuellement les activités politiques, associatives, syndicales et autres.
  2. Cursus scolaire et éventuelles activités impliquant la prise de responsabilités (apprentissage de la responsabilité) dans le cadre de l'institution scolaire puis universitaire ainsi que dans d'autres milieux (sportifs, culturels, Syndicaux, politiques, dans des associations...).
  3. Parcours professionnels : moments «charnières» et obstacles.
  4. Mobilité géographique au cours du cursus scolaire et de la vie professionnelle.
  5. Organisation de la vie familiale après le mariage : utilisation des institutions de support (crèche..., gardes d'enfants, cours particuliers pour les enfants) et d'aides à domicile (employé (e) de maison).
  6. Insertion dans des réseaux, lesquels ? Familiaux, amicaux, professionnels, associatifs... ?
- Consigne : Au cours de l'entretien essayer, avec sa collaboration, de noter certains traits de la personnalité de la personne enquêtée.

#### B – LA CONSTRUCTION DE LA POSITION DE LEADER : STRATÉGIES, PROCESSUS

1. Quel est votre statut actuel dans votre organisation (collectivité ou association) ?
2. D'après vous qu'est-ce qui peut expliquer que vous ayez été nommée à ce poste (ou élue ?) Dans quelle mesure pensez-vous que votre trajectoire puisse expliquer votre situation actuelle de leader ? Pouvez-vous comparer votre situation à celle d'autres femmes qui, autour de vous ont accédé à une situation proche de la vôtre ou au contraire qui n'ont pas accédé à une position de leader ?
3. Quel type de formation avez-vous reçu qui, d'après vous, vous a permis d'occuper ce poste ? (formation interne, politique, syndicale, universitaire ou autre).
4. Quelles ont été vos motivations personnelles pour prétendre à une telle position ?
5. Pensez-vous avoir été en concurrence avec un homme pour obtenir le poste que vous occupez ?

#### C – L'EXERCICE DU POUVOIR

1. Quelles sont les responsabilités que vous avez dans votre organisation ? Avez-vous d'autres responsabilités en dehors de votre organisation ?
2. Territoire sur lequel vous exercez des responsabilités. Actions menées pour le développement du territoire
3. Vous considérez vous comme un leader dans la société, leader politique, leader de pensée ?
4. Que vous apporte l'exercice de votre mandat électif (dans l'association ou la collectivité locale) ? (question à poser pour les enquêtées qui ont été élues et non nommées) ?
5. Qu'estimez-vous être vos priorités aujourd'hui ?

#### D – L'INFLUENCE ET L'IMPACT DU LEADERSHIP

1. Au niveau local, comment concevez-vous le leadership ?
2. Pensez-vous que votre propre leadership soit reconnu au niveau local ?
3. Quel en est l'impact sur le développement local ?
4. L'exercice de vos responsabilités a-t-il contribué à modifier l'image que vous avez de vous-même ? Et l'image que les autres ont de vous ?

## È – LE FUTUR ET LES FUTURES

1. Dans l'avenir proche, aimeriez-vous consolider votre pouvoir ?
2. Existe-t-il sur votre territoire une formation pour les futures femmes leaders ?
3. Que faire pour que les femmes s'engagent davantage ?
4. Quelles sont d'après vous les femmes qui, dans votre région, peuvent être considérées comme leaders ?

### CANEVAS TYPE DES QUESTIONS POSÉES AUX FEMMES CADRES DANS LES ENTRETIENS ET SUSCEPTIBLES DE VARIER SELON LES TYPES ET LES LIEUX D'ENGAGEMENTS DE CES FEMMES :

Votre statut ? Vos fonctions ? Le rôle de la femme cadre au sein de l'administration municipalité, du bureau municipal, de l'association ? Est-elle impliquée et de quelle manière ? Qu'est-ce qui vous a conduit à la situation professionnelle, ou associative que vous occupez ? En quoi consiste votre rôle ?

Quelles actions avez-vous menées et quels en ont été les éléments facilitateurs ? Quelles ont été les entraves ? Le fait d'être femme a-t-il joué un rôle - aide ou entrave - dans cette démarche ? Pourquoi ? À votre avis, est ce qu'il existe un type spécifique de management féminin ? Et quels en seraient les principaux atouts ou qualités ? Est-ce qu'on peut parler de leadership féminin ? Comment vous représentez-vous la participation des femmes dans la vie publique, associative au processus de développement ? Vous vous êtes appuyés sur un réseau pour accéder à votre poste actuel (professionnel, amical, familial) ? Connaissez-vous d'autres femmes engagées dans la vie locale ?

**ISBN**  
**978 - 9973 - 837 - 41 - 7**



**MEDITER**

Réseau Euro-méditerranéen pour la Coopération - AISBL  
[www.euromediter.eu](http://www.euromediter.eu)

**Siège Belgique :** A 1000 Bruxelles, Rond-point Robert Schuman 9  
**Siège au Liban :** Solid Office, Bourj Alghazal Building, 9<sup>ème</sup> étage, Fouad shehab street  
Achrafieh - Beyrouth PO Box 16 - 7187

**CAWTAR**

7, Imp. N°1 - Rue 8840 - Centre Urbain Nord - BP 105 - 1003 Cité El Khadra - Tunis - TUNISIE  
Tél.: (216) 71 773 511 - Fax : (216) 71 780 002  
mail : [cawtar@cawtar.org](mailto:cawtar@cawtar.org) - [www.cawtar.org](http://www.cawtar.org)

