

Le leadership transformatif au féminin

Trajectoires dans le temps
de femmes influentes

(dans les régions intérieures de la
Jordanie, du Maroc et de la Tunisie)

RÉSUMÉ DU
RAPPORT NATIONAL
MAROC

non discrimination
Autonomisation
Amélioration
égalité
المساواة
Leadership القيادة
Transformatif التغييرية
Changeement
Participation
التمكين التغيير
égalité Femmes dans les postes de décision
الريادة
Femmes = Hommes

non discrimination
Autonomisation
Amélioration
égalité
المساواة
Leadership القيادة التغييرية
Transformatif التغييرية
Changeement
Participation
التمكين التغيير
égalité Femmes dans les postes de décision
الريادة
Femmes = Hommes

Le leadership transformatif au féminin

**Trajectoires dans le temps
de femmes influentes**

**(dans les régions intérieures de la
Jordanie, du Maroc et de la Tunisie)**

**RÉSUMÉ DU
RAPPORT NATIONAL
MAROC**

Table des Matières

L'équipe de Travail	5
PREFACE : CAWTAR	6
PREFACE : Forum des Fédérations	8
Résumé	11
Introduction	11
Recommandations	20
Portraits de femmes influentes	24
• Aïcha Chqormani	24
• Saïda Faridi	26

L'équipe de Travail

Directrice Executive : Dr. Soukeina BOURAOUI

Coordinatrice de projet : Meriem JERBI

Équipe de recherche

Coordinatrice régionale de l'étude

- Sihem NAJAR

L'équipe de recherche au Maroc

- Sihem NAJAR
- Arbi DRIDI
- Lilya OTHMEN CHALLOUGUI



PREFACE



Depuis sa création en 1993, le Centre de la femme arabe pour la formation et la recherche -CAWTAR- a fait de l'autonomisation des femmes une de ses problématiques majeures tant pour ses recherches et études⁽¹⁾ que pour ses programmes de formation. Autonomiser les femmes signifie tout d'abord, leur assurer l'accès aux ressources et aux services et leur maîtrise, comme le reconnaissent tous les instruments juridiques relatifs aux droits des femmes. Cette autonomisation / empowerment a été introduite par la Conférence de Mexico, puis par la Conférence de Pékin. L'objectif 5 des Objectifs de Développement Durable reprend l'importance de l'autonomisation des femmes en le croisant au principe de l'égalité entre les sexes.

Le concept d'autonomisation des femmes s'est enrichi de celui du « genre » ce qui a permis de mieux saisir les rapports différentiels de genre ainsi que la dichotomie structurelle des sociétés et d'éclairer combien le statut des femmes était lié à la question du pouvoir dominant masculin à privilèges exclusifs.

Le travail réalisé par les études féministes et par les associations des droits des femmes, a poussé les pays à faire des efforts pour une meilleure institutionnalisation des droits des femmes, en mettant en place des programmes et des mécanismes spécifiques, tels les quotas, les sièges réservés et autres outils de discrimination positive permettant à un plus grand nombre de femmes de se trouver dans des postes de décision au cœur d'un « pouvoir » qui serait désormais à partager.

Ces mécanismes bien qu'utiles révèlent en fait une vision quelque peu mécaniste de la gouvernance. Les études et recherches sur le terrain -y compris celles menées par le CAWTAR- ont bien démontré qu'il n'y a pas de lien obligé entre le fait d'occuper un poste de décision et celui d'avoir le pouvoir de décision.

La question d'un leadership des femmes distincte de celui des hommes, ou encore d'un leadership au féminin et la signification d'être « un leader » sont venues en contrepoints à ces constats de décalage. Aussi les propositions de travailler sur le paramètre de transformation et plus précisément sur le leadership transformatif pour l'avancée de la cause des femmes et pour un développement durable menés notamment par OXFAM et par AFFAIRES MONDIALES CANADA, ont nourri la réflexion sur le processus de transformation et sur les résultats du changement ouvrant ainsi de nouveaux horizons à l'avancée des femmes. L'étude régionale qu'a entreprise le CAWTAR avec ses partenaires pour mieux comprendre l'essence du leadership transformatif au féminin, s'inscrit dans cette nouvelle approche novatrice.

Pour aller au cœur de ce leadership, il nous fallait procéder en quelque sorte, par élimination en mettant hors de notre champ de recherche, les éléments pouvant parasiter notre investigation. Ainsi avons-nous écarté les femmes dont le leadership proviendrait de leurs postes « attribués ou mérités » et

1. Voir infra le rappel par Sihem Najjar - dans l'introduction du Rapport régional - des principales études et recherches sur le sujet.2.

Le leadership transformatif au féminin

Trajectoires dans le temps de femmes influentes

(dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie)

celles souffrant d'une trop grande vulnérabilité, soumises à la domination masculine et qui par là-même s'auto-excluent de toute vie publique et/ou politique car, faut-il le rappeler, le leadership est une notion éminemment politique.

Notre champ de recherche a été délimité par l'intitulé de notre projet de recherche, il s'agissait d'interroger des femmes reconnues comme leaders par leurs communautés. Ces femmes leaders ont toujours existé à travers le temps et à travers l'espace et ont été souvent reconnues comme leaders au niveau local ou national. Néanmoins, notre ambition, cette fois-ci, a visé à mettre au jour les femmes méconnues, inaccessibles aux modes et outils de reconnaissance institutionnels. Ce sont des femmes qui agissent à la marge de la hiérarchie, leur pouvoir de décision et d'influence émane de leur propre personne en déployant son efficacité et son énergie sur son entourage.

Nous avons choisi de travailler sur trois pays appartenant à des espaces géographiques assez divers tout en étant proches au niveau culturel. De même nous avons tenu à ce que l'exploration temporelle embrasse des étendues historiques très larges. Cette ambition, croyons-nous, se justifie car il nous semble que par-de là les époques, il existe un noyau dur, une sorte de résidu assurant une continuité entre les traits de base des différentes femmes influentes. C'est comme si la mémoire collective en se projetant dans le passé, récent et/ou lointain, adhère à un archétype de femme influente sur lequel elle condense ses préférences et ses attentes. Cette immersion dans le passé nous semble aussi importante tant elle nous éclaire quant aux facteurs récurrents, spécifiques à chaque pays qui favorisent l'émergence d'une femme leader. Enfin nous croyons que le présent et le passé permettent d'anticiper sur le futur et faire l'ébauche de ce que ce dernier serait en mesure de faire naître.

Pour mener à bien cette entreprise, nous avons engagé une équipe de chercheur(e)s que nous ne pouvons que remercier. En effet, tout le mérite revient aux différents membres de cette équipe pour avoir adopté la méthodologie adéquate qui nous a fait voyager à travers le temps et à travers l'espace et qui nous a menés au cœur de ce «pouvoir d'influence» qui serait la quintessence du leadership transformatif fait de générosité et de don de soi.

Ces femmes leaders, se sont transformées et ont transformé leurs communautés. Elles sont en quelque sorte des précurseuses, elles sont les « influenceuses d'hier » - utilisant les moyens de communication et d'information de l'époque - certaines d'entre elles ou leurs filles continuent aujourd'hui, à travers internet et les réseaux sociaux, à influencer et à nous donner des leçons de vie et de solidarité. Leurs expériences guideront les formations du CAWTAR sur le leadership transformatif.

Nous remercions le Forum des Fédérations de nous avoir permis d'accomplir ce devoir de mémoire. Cette dette est par ailleurs une nouvelle voie pour que les exploits des femmes s'inscrivent dans le temps et accèdent à la gloire de la narration conformément aux vœux de Michelle Perrot ⁽²⁾ : « les femmes ont toujours été présentes dans la trame de l'histoire, pas nécessairement dans son récit ».

Dr Soukaina BOURAOUI
Directrice Exécutive

2. Cité par Sihem Najjar en fin de chapitre IV : Le leadership transformatif : quelle reconnaissance sociale ; le leadership transformatif rapport régional (Jordanie , Maroc , Tunisie).

PREFACE

Les conceptions traditionnelles du leadership ont été déterminées, historiquement selon un mode patriarcal ancré dans les inégalités entre hommes et femmes. Néanmoins, les mouvements de libéralisation et de modernisation des États-nations ont, contribué à faire évoluer la conception du leadership en faveur de perceptions plus inclusives et égalitaires de ce qui caractérise un leader.

Les activités menées par le Forum des fédérations sur tous les continents au cours des 20 dernières années, ont confirmé que l'édification d'une démocratie durable à plusieurs niveaux, n'est possible que lorsque les femmes font partie des institutions publiques à tous les niveaux du gouvernement et de la société. Plus il y aura de femmes à des postes de responsabilité à tous les niveaux de la société, au cabinet, au parlement, plus les politiques et les lois tiendront compte de la dimension de genre et auront un impact direct sur l'accès des femmes à l'éducation, aux services de santé et à l'autonomie financière et plus la violence à l'égard des femmes et des filles sera maîtrisée.

Dans le contexte de la pandémie du Covid-19, toutes ces questions deviennent encore plus cruciales. C'est pour cette raison que le Forum et le centre CAWTAR ont entrepris cette étude régionale, pour mieux comprendre certains des traits et des voies d'un leadership réussi en Tunisie, au Maroc et en Jordanie, afin de les intégrer dans les programmes futurs et de guider les futures femmes leaders.

Nous voulions également mieux comprendre les parcours des femmes leaders moins connues qui transforment leurs communautés et font preuve d'un grand leadership à de nombreux niveaux de la société, dont beaucoup sans même se rendre compte qu'elles sont des leaders et apporte des changements positifs.

L'expérience du Forum en Jordanie, au Maroc et en Tunisie a mis en évidence l'importance du leadership des femmes à tous les niveaux du gouvernement pour intégrer et tirer parti des besoins et des réalités locales dans les mécanismes de gouvernance et pour promouvoir l'efficacité du développement et de la mise en œuvre des politiques sur le terrain. En outre, des efforts complémentaires essentiels sont déployés au sein des communautés locales en dehors du domaine de la gouvernance et de la politique. Un certain nombre de ces efforts sont menés par des femmes et contribuent à favoriser la cohésion communautaire et à améliorer les valeurs et les normes locales en inculquant les principes de droits et d'égalité et en créant un esprit de coopération et de collaboration.

C'est dans ce contexte que le Centre de la femme arabe pour la formation et la recherche (CAWTAR) a réalisé cette étude et a élaboré ce rapport dans le but de mettre en lumière la valeur trop souvent non reconnue du leadership transformationnel tel qu'il est exercé par les femmes. L'étude retrace l'évolution des perceptions des rôles de genre à travers le temps dans les trois pays cibles : Jordanie, Maroc et Tunisie. Une grande partie des données a été recueillie par le biais de focus groups et entretiens organisés avec des bénéficiaires dans le cadre du programme du leadership féminin du Forum «Autonomisation des femmes dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord» (Jordanie, Maroc, Tunisie).

Le leadership transformatif au féminin

Trajectoires dans le temps de femmes influentes

(dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie)

Ce rapport contribue à l'espace fort nécessaire de débat et d'action pour améliorer l'ascension politique et économique des femmes en mettant en lumière les défis auxquels elles sont confrontées et les facteurs qui y ont contribué. A travers des témoignages de femmes, le rapport met en évidence les principales considérations politiques auxquelles doivent s'attaquer les responsables et les chercheurs, ainsi que tous ceux qui s'engagent à créer une société plus égalitaire et inclusive.

Le rapport souligne notamment, la question des inégalités régionales, telles que les écarts qui persistent entre les zones rurales et urbaines et leur impact sur la prestation de services essentiels aux communautés locales, rendant les zones rurales économiquement vulnérables et contribuant à exacerber les inégalités entre les femmes. En conséquence, le rapport permet de partager les expériences de femmes issues de divers milieux et circonstances et met en lumière les points communs qui ont façonné leurs expériences et leur ont valu d'être reconnues comme des leaders transformationnels. Le leadership de ces femmes est défini par l'adversité de leurs expériences, qui a forgé leur résilience et leur engagement sans faille pour améliorer les conditions de vie au sein de leurs communautés.

Le Forum espère que tous les résultats de cette étude seront adaptés par nous tous et que les leçons tirées seront intégrées dans les futurs travaux sur le leadership des femmes. J'espère personnellement que cette étude servira de référence et que les parcours des femmes influentes paraissant dans l'étude inspireront les jeunes femmes et les filles à devenir de futurs leaders.

Je tiens à remercier la Directrice Exécutive du CAWTAR, Dr. Soukeina Bouraoui, et l'équipe de recherche, notamment Meriem Jerbi, la Coordinatrice du Projet. Des remerciements particuliers sont également adressés à Sihem Najar, Coordinatrice Régionale de la Recherche, pour avoir coordonné le travail des équipes de recherches et la rédaction du rapport régional. Un grand merci à tous les participants/participantes aux ateliers organisés en Jordanie, au Maroc et en Tunisie pour leur participation aux discussions de groupe et pour avoir apporté un éclairage précieux sur le contexte de leur pays. Merci également aux membres du comité de lecture (Asma Noura, Ruba Al Akash et Naima Chikhaoui) qui ont examiné les résultats le rapport. Mes remerciements vont au personnel du projet sur le leadership des femmes, Sheela Embounou (directrice principale), Leila Haouaoui (directrice régionale basée en Tunisie), Hayat Lahbaili (directrice nationale, Maroc), Tala Khrais (directrice nationale, Jordanie) et tous les membres de l'équipe du projet. Nous remercions tout particulièrement le gouvernement du Canada, qui a financé cette recherche.

Nous sommes profondément reconnaissants à tous ceux qui ont contribué à cette publication qui n'existerait pas sans leur travail acharné et leur diligence.

Rupak Chattopadhyay
Président-directeur général
Forum des fédérations, Ottawa, Canada



المساواة
égalité
non discrimination
Autonomisation
Amélioration
Leadership
Transformatif
التغيير
التمكين
Changeement
Participation
égalité
Femmes dans les postes de décision
الريادة

المساواة
égalité
non discrimination
Autonomisation
Amélioration
Leadership
Transformatif
التغيير
التمكين
Changeement
Participation
égalité
Femmes dans les postes de décision
الريادة
Femmes = Hommes

INTRODUCTION

Le contexte marocain a déjà été le centre d'intérêt des études réalisées par le CAWTAR, à travers des thématiques comme la participation politique, les femmes et la prise de décision et l'autonomisation de la femme. Cette recherche sur le leadership transformatif au féminin dans laquelle le Centre s'engage avec le soutien du Forum des fédérations, prend appui sur les résultats des travaux déjà faits, et vise à mettre au jour la présence et l'apport d'un ensemble de femmes influentes méconnues n'ayant pas joui de la visibilité qu'elles méritent en dépit de l'impact de leur effort sur leur entourage immédiat.

L'importance d'explorer le monde de ces femmes leaders dérive du fait qu'elles agissent pour la plupart dans des cadres non officiels. Leur importance revient au fait qu'elles incarnent des trajectoires individuelles qui se sont imposées dans un environnement socioculturel souvent difficile, certes en profitant de l'apport des structures déjà-là mais surtout en bousculant des traditions, des pouvoirs, des résistances qui puisent leur force dans la hiérarchie des rôles entre sexes et les représentations qu'elles transmettent d'une génération à une autre.

Mettre l'accent sur la femme leader comme acteur social dans le développement et comme vecteur d'une nouvelle culture permet aussi de déstabiliser le fondement des inégalités entre les sexes, nous permet de proposer des recommandations susceptibles de contribuer à agir sur « l'ordre sexué »⁽³⁾ et particulièrement sur les stéréotypes qui sont à l'origine de la dévalorisation, voire la négation, de la capacité des femmes à exercer un pouvoir d'influence.

L'originalité de ce travail c'est qu'il déploie l'investigation sur des registres assez vastes et explore la présence des femmes influentes à travers des époques qui remontent à un passé et des contextes lointains.

Qu'est-ce qu'un leadership transformatif? Pour mieux cerner cette notion, les auteurs de ce rapport se sont inspirés de la définition donnée par James MacGregor Burns qui affirme que les leaders transformationnels : « prennent l'initiative de mobiliser les gens pour qu'ils participent aux processus de changement, encourageant un sentiment d'identité collective et d'efficacité collective, ce qui à son tour apporte un sentiment plus fort d'estime de soi et d'efficacité personnelle. En poursuivant un changement transformationnel, les gens peuvent se transformer »⁽⁴⁾. Ainsi, le leadership transformatif au féminin signifie les capacités des femmes (influentes / leaders) à mobiliser les membres de leurs groupes d'appartenance pour la réalisation des objectifs d'intérêt général et à les rassembler autour de valeurs communes. Aussi, l'exercice du pouvoir d'influence par les femmes est-il tributaire de la reconnaissance sociale qui donne à leur statut de leader toute sa légitimité et son efficacité.

3. Réjane Sénac-Slawinski, L'ordre sexué. La perception des différences femmes-hommes, Paris, PUF, 2007.

4. James MacGregor Burns, Transforming Leadership: A New Pursuit of Happiness. New York: Grove Press, 2003, pp. 25-26.

Le leadership transformatif au féminin

Trajectoires dans le temps de femmes influentes

(dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie)

Cette recherche part de deux questions, la première cherche à savoir comment la transition d'influence permet d'agir sur l'environnement social en général et la vie de la femme en particulier. La deuxième question vise à suivre le processus d'individualisation et les raisons d'agir à l'origine de l'émergence des femmes leaders.

L'objectif général consiste à renforcer l'empowerment des femmes dans leur communauté ou au-delà en vue de promouvoir le leadership féminin. **Les objectifs spécifiques**, consistent à identifier les conditions (sociales) pouvant jouer un rôle d'obstacles ou de leviers au développement du pouvoir d'influence (et du leadership) féminin. On vise aussi à mettre au jour ce que mobilisent les femmes leaders comme ressources et compétences pour s'affirmer dans leur identité collective.

Dans ce rapport les auteurs ont exploré le **contexte socio-politique** sur l'arrière-plan duquel se détache l'expérience des femmes leaders rencontrées. En effet depuis vingt ans, au Maroc, certains facteurs portent à croire que la société de ce pays vit une nouvelle configuration : la diffusion d'une certaine culture des droits de l'homme, l'ouverture à travers la technologie de la communication sur des contenus et des paysages auxquels ni les individus ni les groupes ne sauraient restés imperméables, la naissance d'une société structurée autour d'institutions et de pratiques assez indépendantes de l'Etat central.

C'est dans un contexte de réforme que les femmes rencontrées se sont affirmées comme leaders influentes. Une réforme législative politique et économique. La nouvelle réforme doit au volontarisme du jeune Monarque, Mohamed VI un appui important. Des pas importants vers l'égalité inscrivent le mariage sous la responsabilité du couple ; l'âge au mariage est le même pour la jeune fille que pour le garçon ; tous les deux ont le droit de recourir au divorce... Les nouvelles réformes ont pu dégager la législation sur la famille de l'emprise du cadre religieux qui lui a dicté durant des siècles ses normes et ses limites. La réforme de la **Moudawanna** a été prolongée par la nouvelle Constitution qui stipule clairement, l'interdiction de toute discrimination se basant sur le sexe, la couleur, les croyances. Les droits des femmes inaugurent la partie consacrée aux droits et aux libertés. Cette Constitution bien accueillie, constitue une référence en matière de droits, de libertés et d'égalité entre l'homme et la femme.

Des espaces très vastes sont désormais à la portée de la société civile. En effet depuis deux décennies cette dernière a focalisé l'action sur plusieurs thématiques très sensibles : les droits de l'Hommes, les droits des femmes, la mémoire politique...⁽⁵⁾ Au niveau de l'organisation et des modalités de travail cette société civile, organise son activité dans un champ nouveau structuré autour de modalités d'action comme : les groupements, les réseaux, les coalitions, les comités, etc. Une nouvelle configuration de la vie citoyenne est en gestation, des générations diverses, aux intérêts contradictoires cohabitent, se croisent et s'opposent.

5. Mohamed El Hachimi, Société civile et démocratisation au Maroc. Le grand malentendu, IEMed, juin 2014, <https://www.files.ethz.ch/isn/182796/papersiemed21.pdf>.

Le leadership transformatif au féminin

Trajectoires dans le temps de femmes influentes

(dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie)

Le choix méthodologique de cette recherche est structuré par les étapes suivies. La désignation des femmes influentes fut décidée par les participant.e.s, aux focus groups. En d'autres termes plus précis, les personnes concernées (les désignatrices) ont été appelées à présenter une définition du leader et à avancer des noms de femmes leaders (les désignées) dont les profils correspondent à l'image qu'ils / elles ont du leader. Il a été demandé aux participant.e.s aux FG de parler essentiellement des femmes qui ont eu une influence sur leur vie sociale / communautaire et individuelle (dans le passé, aujourd'hui et dans l'avenir, c'est-à-dire des leaders potentiels) et qui ont marqué leur entourage.

Un guide d'entretien a été administré auprès des participants aux focus groups; il s'articule sur les thématiques suivantes. La première porte sur la définition du leader en général et le leadership féminin en particulier. Les questions posées sont : qu'est-ce qu'un leader ? Une femme peut-elle être leader ? La femme leader est-elle différente d'un homme leader ? Quelles sont les femmes qui ont marqué l'histoire de la région et du pays ?

Le deuxième axe renvoie les participants au passé de leur région et du pays en général pour «exhumer» des noms, des récits, de femmes influentes. Cet axe interpelle la mémoire à la recherche dans la tradition orale, ou écrite, les légendes, ou les épisodes de la lutte nationale etc. de noms qu'on qualifie spontanément de femmes influentes. Il s'agit de suivre à travers le temps la nature de la trace que ces personnages ont laissé. Enfin de retour vers le présent on invite les participants à désigner dans leur entourage ou ailleurs des femmes influentes. Il fallait justifier le choix du nom, dégager les critères, les traits de personnalités, les œuvres, etc. de la personnalité désignée.

Les entretiens biographiques constituent la deuxième étape de cette recherche. Les Focus groups ont permis de dresser une liste de femmes influentes dont certaines ont été interviewées pour avoir plus d'informations sur leur biographie et sur leurs rapports à leurs entourages et l'influence qu'elles ont eue sur les membres de leurs communautés. Plusieurs critères ont déterminé le choix des femmes interviewées, tels que l'âge, le champ d'action (famille, association, village, quartier, ville, etc.), la disponibilité, etc.

Le terrain d'enquête. L'enquête a été menée dans deux régions du Maroc. Marrakech et Essaouira. Le choix suit quelques critères tels que : le milieu (rural / urbain) ; agricoles/industriels/culturels ; le dialecte ou la langue parlés (amazighs / arabes)...

Par ailleurs, trois visites de terrain ont été organisées : la première à une coopérative à Tessaouet, créée par l'une des jeunes femmes ayant participé au FG de Tahannaouet ; la deuxième à une coopérative dans la région d'Essaouira et la troisième au Centre Chourouk pour l'intégration des femmes en situation difficile (dirigé par l'une des femmes ayant participé au FG de Ben Guerir).

Au total dans l'ensemble des régions, 6 focus groups, 26 entretiens, et deux biographies ont été réalisés. De Marrakech à Essaouira certaines spécificités se laissent voir. Certaines zones sont caractérisées par l'importance de la société civile qui y est active et des transformations

Le leadership transformatif au féminin

Trajectoires dans le temps de femmes influentes

(dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie)

socioéconomiques accélérées. C'est le cas de Ben Guerir, Marrakech, Tahannaout et Essaouira. qui offrent un cadre favorable à l'empowerment des femmes. D'autres régions sont caractérisées par le militantisme telles que Marrakech, Essaouira et Ben Guerir.

Ailleurs le paysage est un peu plus dur. Tel est le cas à Smimou où on enregistre un taux d'analphabétisme très élevé chez les femmes (91%, contre 50% chez les hommes) et un taux de chômage qui ne cesse de s'accroître, le nombre de femmes influentes désignées est très réduit. C'est le cas également de Telmest qui offre très peu de chances aux femmes pour accéder au marché de l'emploi et les confine dans leur rôle traditionnel.

Dans une première partie ce rapport fait une immersion dans le monde **des représentations des femmes influentes**. Par quel lexique les femmes influentes ont été désignées? La pluralité des mots est importante dans la mesure où elle dévoilerait une hésitation, une polysémie, ou des ambiguïtés. Dans les différents FG, les mots qui reviennent très souvent pour qualifier les femmes leaders sont les suivants : *mouethirât* (influentes), *quâidet* (leaders), *quyadiyat* (femmes de premier plan, meneuses, activistes), *râidet* (pionnières, avant-gardistes), *fecilet* (femmes efficaces, entrepreneuriales), *nâchitat* (femmes actives, dynamiques), *moltezimet* (femmes engagées, déterminées). Il importe de souligner que l'influence se présente dans tous les cas comme l'arrière-plan de la figure des femmes qui transforment leur environnement. Les autres attributs peuvent être regroupés sous quatre registres : commandement, engagement, instigation et efficacité. Ces derniers sont les éléments constitutifs du pouvoir d'influence à tel point que l'évocation de l'un de ces éléments est presque suffisante pour désigner la figure de la femme influente. Mais quelles sont les sphères qui offrent plus de possibilités (et de chance) aux femmes pour exercer un pouvoir d'influence et s'imposer comme leaders ?

A un premier niveau, il importe de souligner que le **droit et le pouvoir d'influence** sont déterminés, dans une large mesure, par des cadres institutionnels préétablis au sein de la structure sociale et qui diffèrent selon l'espace et le temps. Ces dispositifs institutionnels sont aussi divers que l'institution maraboutique, les associations, la structure familiale, les institutions politiques, les institutions de défense des droits humains, etc. Ainsi, des figures féminines, rattachées à des institutions sociales traditionnelles, ont été désignées comme femmes leaders / influentes, même si nos interlocuteurs / interlocutrices reconnaissent que leur droit et pouvoir d'influence n'est plus de mise aujourd'hui, telles que les guérisseuses (Iella Cherifa, Hidra), les sages-femmes, les femmes saintes (Iella M'halla à Marrakech), les cuisinières (tabbakhat), les chanteuses et danseuses parolières (cheikhat telle que Cheikha Kharboucha), les tisseuses de laine, etc. Les talents inscrits dans les activités modernes, génèrent de nouvelles figures de femmes influentes dans les domaines social, économique, politique, culturel, humanitaire, associatif, etc. La nature et le domaine d'activité de ces institutions sont déterminés par la configuration socioculturelle du milieu au sein duquel elles agissent. Ainsi, certains milieux se distinguent par une richesse sur le plan artistique et culturel tels que Essaouira et Marrakech ce qui se répercute sur les profils de femmes leaders désignées. On peut citer à titre d'exemples :

Le leadership transformatif au féminin

Trajectoires dans le temps de femmes influentes

(dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie)

Latifa Boumzoug (66 ans, présidente et fondatrice de l'Association des Haddarates d'Essaouira), Aïcha Lachheb (46 ans, poétesse et peintre à Essaouira), Amina Hassim (poétesse, présidente de l'Association de Marrakech pour la culture et la renaissance du patrimoine populaire), Malika Assimi (75 ans, poétesse et militante politique, Marrakech), Jamila Assimi (chercheuse et écrivaine, Marrakech), etc.

Certaines régions se caractérisent par la présence d'un tissu associatif très actif et une dynamique économique, tels que Ben Guerir, Tahannaout, Marrakech et Essaouira. Ces zones offrent un cadre favorable à l'empowerment des femmes. Plusieurs femmes actives dans la société civile ont été désignées comme femmes influentes telles que Aïcha Chqormani (50 ans, Marrakech), Khadija Arwibaa (45 ans, Telmest), Rahma Rekik (Ben Guerir). Le militantisme social et politique s'intensifie dans certaines régions telles que Ben Guerir, Marrakech et Essaouira, plusieurs femmes militantes dans le domaine des droits de l'Homme et des droits des femmes ont été désignées : Khadija El Idrissi (Ben Guerir, militante des droits de l'homme, avocat, Présidente de l'association Chourouk pour l'intégration des femmes en situation difficile), Aïcha Chenna (79 ans, Casablanca, elle a habité à Marrakech, militante, travailleuse sociale, infirmière et fondatrice de l'association solidarité féminine pour la défense des droits de la femme et des enfants abandonnés), Hafida Jadli (1ère vice-présidente de la Ligue Marocaine pour la Défense des Droits de l'Homme – section Essaouira), Malika Assimi (74 ans, militante politique et poétesse, Marrakech).

Les traits de la femme influente cités, nous donnent une idée sur la perception des personnes interrogées. Qu'il s'agisse d'un homme ou d'une femme leader, il ne s'agit nullement d'une personne « ordinaire » ; bien au contraire, il serait question d'une personne « hors du commun », « qui se distingue des autres », c'est-à-dire d'une personne singulière. Cette singularité se manifeste à partir d'un ensemble d'attributs qui reviennent de manière récurrente dans les différents focus groups. Chez certains la femme influente sait lire les caractéristiques de son environnement pour pouvoir saisir l'occasion rare quand elle se présente. Le nom d'une animatrice de télévision est cité car, dit-on elle frôle les tabous et dérange les certitudes héritées. Néanmoins les caractéristiques classiques finissent par s'imposer, la femme leader serait celle qui fait preuve de charisme, de détermination, de sérieux...

Pour aborder le processus d'individualisation et raisons d'agir. il a fallu explorer certains parcours afin de mettre au jour les aléas, les facteurs, et les institutions qui ont permis aux différentes femmes rencontrées de s'individualiser, c'est-à-dire de se singulariser et d'acquérir l'autonomie nécessaire pour se frayer un chemin et conquérir une vocation. On a choisi de soumettre les leaders au prisme de l'individualisation, dans le sens où celle-ci permet de toucher cette frontière où l'individu et le groupe se rencontrent de façon singulière. Le leader émerge à partir de la confrontation de l'identité pour soi et de l'identité pour autrui.

A partir de quel centre singulier le parcours des femmes leaders prend-il sens? Manipulent-elles ce qui est sûr et moins sûr dans leurs ressources et dans leur environnement pour élaborer leur projet ?

Le leadership transformatif au féminin

Trajectoires dans le temps de femmes influentes

(dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie)

Dans toute biographie il y a des facteurs qui participent à des degrés divers à révéler les premiers germes à l'origine d'un processus d'individualisation. Dans l'expérience des femmes influentes rencontrées, le parcours scolaire n'est pas seulement une étape de socialisation classique. Chez certaines, et qui sont nombreuses, habitant les régions rurales, il était un facteur ouvrant la voie à une vive conscience de soi. Pour Fatiha de Smimou réussir à l'école dans une région rurale était une chance précieuse. Sa réussite au cycle primaire l'a poussée à quitter sa région pour aller s'inscrire au lycée de Smimou et habiter chez un oncle, avant d'aller à Agadir pour poursuivre son cursus universitaire. Les années d'études furent pour elle une période de formation qui est investie aujourd'hui dans sa région dans des projets plus ambitieux. Grâce à sa réussite scolaire, et d'année en année, elle détient un capital symbolique qui lui a valu la confiance des jeunes et des adultes de sa région. Le parcours de Khadija de Telmest est analogue à celui de Fatiha. Pour elles, l'expérience scolaire fut une conquête, contre leurs pères respectifs (qui avaient des positions analogues en refusant de leur fournir l'aide financière pour quitter la région) et contre l'entourage rural qui décourage ces ambitions individuelles.

Pour d'autres le passage par l'école était ponctué d'épreuves qui leur ont révélé le visage hostile de l'altérité en découvrant l'injustice et le mépris. Le parcours scolaire a éveillé en elles un trait de caractère et développé une sensibilité (rejet, hostilité) pour certaines causes, qui s'avéreront décisives plus tard dans leur engagement social et associatif.

De nombreuses femmes influentes eurent dans leur parcours un autre facteur révélateur de la vocation de femme influente. Elles avaient eu l'influence d'une présence féminine (grand-mère, tante, etc.). Le phénomène est visible à telle point qu'on pourrait parler de transmission spontanée entre deux générations de femmes influentes ayant chacune son propre cadre social et éthique d'action. La présence de ces figures féminines est loin d'être anecdotique et son impact sur l'élaboration de la personnalité de nos interviewées est loin d'être accidentel ou contingent.

Tous ces personnages féminins issus d'une autre génération, agissaient dans la configuration de la société traditionnelle, dans les cadres sociaux spontanés disponibles. L'influence qu'elles ont eu sur les femmes rencontrées épouse plusieurs voies. La grand-mère de Rahma (Ben Guerir) issue d'une famille riche, avait une grande maison où vivaient avec elle d'autres personnes de conditions modestes. La jeune Rahma ayant passé l'enfance et l'adolescence chez elle, a appris d'elle l'art de diriger, d'accueillir mais aussi la spontanéité de donner aux autres. La grand-mère de Imen (Marrakech) dirigeait le mausolée d'un marabout, elle y accueille des visiteurs et des gens de différentes catégories, leur offre conseil, et hospitalité. Imen admire chez sa grand-mère l'art de parler aux autres, de gérer les relations, d'en maîtriser les détails avec la même convivialité. La grand-mère de Latifa (Essaouira) est une citadine, elle avait légué à sa petite-fille un héritage culturel que cette dernière a revivifié depuis quelques années en plus de ses activités (maison d'hôtes, galerie, restaurant...). Il s'agit d'une passion pour la musique spirituelle, du patrimoine soufi marocain. Jeune, Latifa, avait accompagné sa grand-mère parmi les membres de sa troupe sillonnant les villes marocaines. Devenue adulte, elle a créé à son tour, une troupe de femmes

Le leadership transformatif au féminin

Trajectoires dans le temps de femmes influentes

(dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie)

chantant et redonnant vie à cette musique, les spectacles présentés à l'étranger lui ont valu une reconnaissance nationale inédite.

Il est à noter que ces profils de femmes d'une autre génération, qu'elles soient citadines (comme la tante de Aïcha, ou la grand-mère de Rahma) ou rurales, inscrivent les femmes leaders dans une généalogie morale et éthique qui ne dérive pas du hasard. Si la génération des aînées agissait dans le cadre spontané de la société, la génération actuelle évolue, si l'on peut dire, dans un cadre structuré et quadrillé par les institutions de l'Etat et de la société civile. S'il y a continuité entre les deux générations au niveau des valeurs, nous assistons néanmoins, avec les jeunes à la naissance d'une configuration différente. L'individualisation obéit à un processus d'affranchissement plus net des cadres de la société traditionnelle qui sont pour le moins déstabilisés, ne jouant plus le même rôle et poussant les individus à une recomposition identitaire pour se construire une subjectivité qui leur est propre. Ainsi il serait possible de dire que le processus d'individualisation est l'expression de la crise des institutions classiques de socialisation (école, famille, etc.) qui projette l'individu dans des formes d'engagement identitaires plus gratifiantes.

La perception de soi se laisse voir dans les récits que les femmes leaders donnent d'elle-mêmes. Il y a une conscience plus ou moins développée d'avoir agi d'une façon assez singulière afin d'avoir un projet d'influence sur autrui. Cela se laisse voir dans la définition qu'elles donnent du rôle de *la caïda* et ses attributs. L'examen des profils du corpus laisse dégager deux processus d'individualisation : le premier (à l'exemple de Aïcha, Latifa, Rahma, Monia) réunit des femmes dont la conscience de soi s'est faite à partir d'un ancrage mobilisant la donne de départ et les possibilités que leur offre leur environnement. Le second (à l'exemple de Fatiha - Essaouira, Fatiha - Smimou, Saïda – Sidi Daoud et Khadija – Ben Guerir) est représenté par des femmes dont le processus d'individualisation, à l'origine de leur identité de femmes influentes, est le résultat d'une conquête, d'une rupture, d'une crise voire d'un arrachement.

Prenons l'exemple de Aïcha de Marrakech. Elle se perçoit dans une synthèse assez originale, entre la conformité à la culture traditionnelle, qui respecte l'éducation religieuse et le souci de se rebeller contre la hiérarchie des sexes qui réduit la femme au rôle du subordonnée de l'homme. Elle s'impose à son entourage, conciliant le dévouement aux autres avec l'amour de soi qui n'est pas loin d'un certain narcissisme nourri très tôt et inspiré de sa tante. Monia se désigne militante sociale, un attribut qu'elle croit avoir mérité avec le temps et l'expérience, voilà pourquoi elle a décliné des propositions politiques qui ne mettent pas en valeur ses mérites. Son processus d'individualisation s'inscrit dans le cadre de la mobilité au sein du tissu institutionnel auquel donne accès son entourage. Elle est dans la transmission que ce soit du côté du père et du frère, décédés, ou de l'époux. Son individualisation est régie par transmission et par stratégie aussi. Elle accumule les acquis et les investit essentiellement pour les femmes et les jeunes. Le profil de Rahma (42 ans veuve, fonctionnaire et active dans le domaine associatif, Ben Guerir) illustre ce processus d'individualisation inscrit dans les cadres classiques de la socialisation (famille, école...) mais investi par l'individualité de l'acteur au service d'un projet. Elle a une grande dette à la famille

Le leadership transformatif au féminin

Trajectoires dans le temps de femmes influentes

(dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie)

et à l'école. Rahma est issue d'une famille assez aisée et est diplômée de l'université. Elle est consciente que le travail associatif, et notamment le bénévolat, participent d'une perception de sa propre identité (de femme, de responsable, de mère) à la recherche d'un équilibre qui tient aux valeurs auxquelles elle croit. En se fondant sur cette image de soi, les raisons d'agir qui motivent nos interviewées, sont divers.

Le processus d'individualisation est complexe, il met l'acteur dans la nécessité de négocier une identité à l'intersection de principes moraux, d'impératifs sociaux que les institutions fréquentées lui proposent et de son projet personnel de construction de sens. Cela est proche de ce que Dubar appelle un « compromis » entre « identités hérités » et « identités visées ». Il faut de prime abord souligner que dans notre corpus aucune interviewée n'a abordé ses motivations à partir d'une argumentation ancrée et développée dans la rhétorique et le corpus religieux. Bien entendu cela ne doit nullement nous pousser à conclure que l'éthique religieuse soit absente. L'absence au niveau du discours d'un argumentaire explicitement religieux, s'appuyant sur des témoignages faisant autorité (coran, hadith, école juridique islamique) nous permet de dire que l'éthique religieuse serait à explorer par des voies plus diffuses, participant d'une conscience collective incorporée. L'émergence des femmes leaders dans un espace quadrillé par des institutions modernes souligne l'écart avec les femmes influentes des générations précédentes évoquées plus haut. Altruisme, générosité, hospitalité, don... autant de valeurs ne prennent pas le même sens aujourd'hui dans le réseau associatif et autrefois dans la cadre de la société traditionnelle où les échanges sont moins codés, plus spontanés et plus personnalisés. Ces valeurs, en rapport avec le personnage du leader seraient à lire à travers la grille de valeur d'une individualité habitée par des ambitions et soucieuse de son autonomie et de la réussite de son projet.

Certaines femmes leaders réalisent ce qu'on pourrait appeler un rapport aux valeurs individualisé. Il serait même possible de dire que les valeurs en rapport avec autrui (altruisme, générosité) ont été investies par certaines pour servir d'autres valeurs individuelles modernes qui gravitent autour de l'auto-satisfaction, le perfectionnement de soi, la réussite. En voici un exemple : Rahma a voué son temps au service des enfants abandonnés et des mères célibataires. Interrogée sur ses objectifs et sa stratégie de travail elle répond : « *franchement je n'ai pas d'objectifs, je cherche la conscience tranquille et le service des autres, je n'ai pas de projet personnel* ». Non qu'elle soit indifférente au résultat de son effort et encore moins à son efficacité, mais sa sensibilité à la souffrance des autres l'a rendue, dit-elle, lucide quant à la vulnérabilité des destins. Son agir s'inscrit dans une double dépendance éthique à connotation subjective : elle répond à l'attente des autres, qui ont besoin d'elle, et en retour elle a besoin d'eux pour que sa subjectivité ait un sens, et entretienne son propre équilibre, dit-elle.

Cette logique de conviction se manifeste chez d'autres à l'instar de Saïda. Celle-ci donne beaucoup d'importance à l'autonomie, et à la liberté d'esprit comme valeur, au point d'imposer un certain profil de femme en écart avec ce qui est commun dans sa région rurale. Il y a d'abord les convictions personnelles qui ne l'obligent pas à faire des concessions inutiles à un environnement

Le leadership transformatif au féminin

Trajectoires dans le temps de femmes influentes

(dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie)

qui impose des restrictions au comportement des femmes, mais il y a d'autre part des impératifs professionnels qui la poussent à agir selon une stratégie pour conquérir les femmes et surtout les hommes et servir sa cause sociale.

Un second groupe inscrit ses raisons d'agir dans une éthique citoyenne. Nous rencontrons ici une certaine distance entre l'action et les motivations subjectives. L'individualisation du rapport aux valeurs n'implique pas que les valeurs soient individualisées.

Imen (active dans une association pour le développement et la solidarité sociale) et Hanen (elle dirige une coopérative dans la production de la tenue traditionnelle, et active à titre bénévole dans une association), inscrivent leur activité dans cette éthique citoyenne ayant comme unité géographique et sociale, le quartier, la région. L'agir est motivé par la passion d'être utile à une collectivité : les jeunes (Imen), les femmes rurales (Hanen). Pour cette dernière, la figure de caïda, dérive de sa double activité, dans les affaires de sa coopérative et dans le bénévolat, ce qui lui permet de déployer son énergie dans sa petite localité sur des registres divers, mais la femme rurale reste le centre de son intérêt. Les raisons d'agir adaptent l'action de la femme influente aux conditions d'efficacité. L'utilité comme pilier de l'éthique citoyenne donne à l'individu l'occasion de mettre à l'épreuve son influence sur son entourage. Elle met en valeur à la fois l'efficacité de la proximité avec la région (le quartier, les jeunes, les femmes, etc.) et la capacité de l'acteur d'agir de façon autonome.



Recommandations

Nous arrivons ainsi à l'étape essentielle qui couronne l'apport théorique de cette enquête. Il s'agit d'envisager l'articulation du savoir sur le faire et sur l'agir. Nous essayerons dans les recommandations suivantes, de suivre les grandes lignes explorées plus haut, afin d'en dégager des propositions concrètes en mesure de répondre aux attentes des différents acteurs.

Il est recommandé d'identifier les besoins de la femme leader et de bien en préciser la nature et le domaine d'intervention.

■ Au niveau individuel

- Consolider la conscience de la femme influente de ses propres compétences en identifiant les insuffisances pour y remédier par les voies et les moyens les plus adéquats (cycles de formation, participation, etc.);
- Aider ce profil de femmes à s'approprier le statut de leader et à en assumer les responsabilités et les engagements notamment vis-à-vis des autres, groupes et institutions;
- Amener les femmes leaders à être vigilantes quant à l'importance de leur autonomie en tant que femmes influentes tout en s'engageant à adhérer aux différentes actions communautaires.

■ Au niveau du groupe

- Accompagner les femmes leaders pour s'affirmer en tant qu'acteurs capables d'anticiper et de s'imposer par la force de ses visions et de ses décisions;
- Elaborer des stratégies et des modalités pour donner aux résultats et aux actions participatives la visibilité et la valeur qu'ils méritent;
- Appuyer les actions et les initiatives susceptibles de donner aux plus influentes la possibilité d'accession aux postes de pouvoir et de décision.

Le leadership transformatif au féminin

Trajectoires dans le temps de femmes influentes

(dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie)

Recommandations au niveau des domaines d'action

Niveau formel

Dans notre enquête nous avons constaté que les femmes désignées sont plutôt présentes dans les domaines de l'éducation, le travail associatif et l'artisanat. Ainsi, il est nécessaire dans tous ces domaines de :

- Permettre aux femmes leaders de se positionner dans les différentes structures (organismes, unions, coordinations, syndicats, corporations) en rapport avec leurs activités. Elles devraient avoir la formation et le soutien nécessaires pour maîtriser les enjeux de pouvoir leur permettant de s'imposer dans des institutions traditionnellement soumises à la domination masculine;
- Donner la priorité (au niveau du financement, la dissémination, la visibilité, etc.) aux projets créés ou dirigés par les femmes influentes (équipe sportive féminine, club de langue, foire, marché de produits d'artisanat, apprentissage destiné aux enfants ayant des besoins spécifiques...);
- Intégrer l'approche genre dans les plans d'intervention et les ressources budgétaires ancrées dans les réalités communautaires et co-construites avec les femmes leaders;
- Encourager l'approche participative au niveau de la gouvernance locale : œuvrer pour que les femmes soient présentes, actives et élues dans la municipalité, et travailler en fonction d'un budget sensible au genre au sein de la communauté;
- Inciter les acteurs de la société civile à réfléchir sur des propositions concrètes dans le but d'ouvrir l'espace associatif sur les institutions scolaires afin d'initier les jeunes, (notamment les filles), à acquérir les compétences qui assurent l'éveil de leur talent de femmes influentes.

Recommandations en rapport avec la mémoire des femmes leaders

- Agir auprès des instances officielles (instituts du patrimoine, maisons de culture, etc.) et académiques dans les régions notamment pour se documenter sur la mémoire des femmes ayant eu un rôle important. Ce travail sera la matière d'une transposition artistique (cinématographique, théâtrale...);

Le leadership transformatif au féminin

Trajectoires dans le temps de femmes influentes

(dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie)

- Proposer aux instances pédagogiques et scolaires un contenu clair et malléable pour inscrire la mémoire étouffée des femmes leaders dans les programmes scolaires à travers des supports attractifs et stimulants;
- Formuler un plan clair et documenté aux responsables des municipalités et des institutions officielles pour que les rues et autres édifices publics portent les noms de femmes leaders longtemps retenues dans l'ombre de l'histoire nationale ou régionale.

Le niveau informel

La forte présence des femmes rencontrées dans les cadres informels les expose aux différents problèmes qui entravent la reconnaissance de leurs activités. Mais c'est un secteur ouvert sur les innovations, offrant des conditions assez souples devant les projets parascolaires, para-associatifs. On recommande à ce niveau de :

- Recenser les initiatives disparates de femmes leaders au niveau local et national;
- Soutenir la sensibilisation et l'information pour une meilleure visibilité à travers les réseaux sociaux et les plates-formes virtuelles;
- Assurer et s'assurer de la participation des femmes aux prises de décisions relatives à la planification de la formalisation et la gestion des conditions de changement des projets informels garantissant la durabilité et viabilité des projets;
- Initier les femmes leaders à une meilleure communication sur leur participation et transformation de leurs environnements;
- Accompagner les femmes leaders à une meilleure maîtrise des stratégies de réseautage locale, régionale et nationale;
- Créer des espaces communautaires qui accueillent les femmes là où les espaces sont totalement absents.

Portraits de Femmes Influentes





Aïcha Chqormani

Aïcha Chqormani, est directrice et éducatrice d'une institution scolaire de l'enseignement préscolaire, et présidente d'une association qui travaille pour le développement de l'enseignement de base, et de la cellule des femmes victimes de violence. Elle est âgée de 50 ans, divorcée et mère d'une jeune fille de 26 ans. Elle est née à Marrakech, issue d'une famille assez aisée, elle a reçu une éducation traditionnelle conservatrice. Elle a étudié les premières années dans une école coranique qui recevait les enfants des familles aisées. L'actuel roi y a appris à réciter le coran quand il était enfant. On y apprend, durant deux ou quatre ans, hormis la récitation du coran, la langue, la morale et les préceptes de la culture religieuse de la part d'un cheikh. Elle parle de ce passage avec fierté, de même quand elle évoque les origines sociales de son père qui remontent à une généalogie chérifienne. Sa tante paternelle dont elle est impressionnée garde dans sa vie l'aura de cette origine, une très belle dame, qui vit dans l'aisance servie par quelques domestiques, elle tient à manifester la distance qui la sépare des autres par la grâce qu'elle a dans son élégance et ses manières. La fréquentation de cette tante marqua l'enfance de la jeune Aïcha, en la voyant servie avec orgueil elle se disait : « je ne serais jamais la domestique de mon mari! je me révoltais aussi contre les habitudes traditionnelles, comme le fait de verser l'eau pendant que l'homme se lavait les mains dans un récipient en cuivre! toutes ses habitudes de soumission je ne les tolérais pas, j'avais très tôt une personnalité différente des autres, je refusais des choses et quand je vise un objectif je l'atteindrai, j'avais une enseignante qui avait ce trait de caractère en plus elle était très élégante ».

Ces deux personnages faisaient contraste avec l'image de sa mère qui s'est mariée mineure et qui s'est épuisée à servir ses frères et sœurs (les tantes et oncles de Aïcha). Une soumission contre laquelle Aïcha s'est toujours révoltée incitant, en vain, sa mère à réagir.

Tels sont les personnages féminins qui ont en quelque sorte mis les premières empreintes singularisant la personnalité de Aïcha et qui s'exprimeront plus tard dans ses activités comme femme influente. En effet l'adhésion aux valeurs de la tradition comme l'incarnation son père et son frère, un universitaire qui l'a assistée durant ses études, ne l'empêche pas de s'imprégner d'autres valeurs disons plus modernes qui cultivent l'amour de soi, l'autonomie, et le culte de la beauté physique : « je tolérais tout sauf renoncer à mes droits, je suis têtue je tiens à mes droits, mais par ailleurs je m'intégrais dans tous les milieux (...); dès mon jeune âge je m'intéresse trop à la coquetterie et à l'élégance, j'avais ma tante qui vivait en France elle me ramenait des habits de bonnes qualités, j'aimais paraître belle et coquette (...) ah oui ! Je m'aimais ! Quand je me regarde dans la glace je rends louange à Dieu ! Je me suis imposée en famille ». Etant sensible aux comportements et aux situations qui contrarient cet élan vers l'affirmation de soi, Aïcha a eu du mal à supporter les contraintes du couple. Son « ex-époux était très correct, très gentil, mais le fait d'habiter avec sa famille ça !! C'était insupportable !!! ».

Durant cette période de formation elle a croisé des personnes qui ont remarqué sa personnalité singulière : des professeurs qui ont plus tard fait des carrières politiques et l'ont sollicitée pour suivre leur voie. Comme elle a été impressionnée par la personnalité d'une intellectuelle qui s'appelait Fatima Touati.

Son adolescence au lycée ne fut pas sans heurts dont elle garde jusqu'à aujourd'hui les séquelles. Elle avait un problème de santé, en rapport avec son cycle menstruel, chaque mois une ambulance venait au lycée pour la transporter à l'hôpital pour

Le leadership transformatif au féminin Trajectoires dans le temps de femmes influentes

(dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie)

soulager ses malaises. Cette scène fréquente finit par exposer son intimité au bavardage des mauvaises langues de son entourage scolaire. Un jour, par maladresse et ignorance, un médecin attribua son malaise « à sa mauvaise hygiène » dans sa vie sexuelle. « Cela m'a énormément blessée, il me parlait d'une chose qui était loin de moi, moi qui ai toujours vécu dans une famille conservatrice, la remarque, je l'ai reçue aussi d'un professeur qui s'étonnait que mon problème de santé durait et l'ambulance qui revenait chaque mois devant tout le monde.. cela m'a beaucoup touchée ».

Cette épreuve l'initia aux affres de l'injustice et lui fit découvrir la face noire du rapport avec les autres. De cet épisode elle a tiré les conclusions qui lui serviront plus tard dans son travail associatif: « Je ne me tromperai jamais quand une femme vient me proposer son cas, je pourrais savoir si elle vit injustice ou non, ce parcours m'a mise presque spontanément sur la voie de la défense de la mère et de l'enfant, je me suis même passionnée pour cette cause ».

Elle a fait des études de secrétariat mais son frère l'a orientée vers le secteur privé, en travaillant dans une école qui dispense l'enseignement préscolaire. Très vite elle a suivi de nombreux cycles de formation dans ce secteur et s'imposa par sa curiosité et son énergie. Elle a su nouer des relations avec les responsables du Ministère et construire un réseau de relations puissant, qui l'aida quelques années plus tard quand elle prit la direction de cette école après le décès son directeur. Quelques années après, et avec beaucoup de courage elle a créé sa propre institution scolaire, puis comme extension elle a fondé une association qui travaille pour les mères victimes de violence.

Aïcha dans le récit de son parcours nous dévoile les traits d'une personnalité assez contrastée. Bien ancrée dans les valeurs traditionnelles, elle étale les signes d'une femme caïda qui règne sans rivale dans les différents domaines d'activité. Elle ne cesse de rendre hommage à ses enseignants aujourd'hui vieux, quand elle rencontre l'un d'eux dans la rue, elle leur embrasse la main et l'épaule comme signe de reconnaissance et respect à l'âge et au savoir qu'elle a reçu de lui. Son frère lui disait « Aïcha! Si tu n'as rien à dire écoute et observe le silence! parler à tort et à travers nuit à ton image, et t'entraîne dans l'erreur, à ton supérieur, tu dois obéissance et respect tant son statut est ton supérieur! ». Avec les enfants dans son institution elle est la mère et l'éducatrice, elle conjugue sévérité et tendresse. Elle se reconnaît dans l'attribut de caïda : « je suis leader et caïda! Je le reconnais et les autres le reconnaissent , je suis la seule à chercher les projets, je suis la seule à pouvoir organiser des rencontres, mobiliser les gens en un temps record, j'ai une grande capacité à faire passer l'information, tel

une agence de presse !! ». Son réseau de relations notamment avec les responsables bien placés, et sa résistance à ceux qui lui font obstacle ont permis à son association de conquérir l'attention au point de se faire inviter à la fête du Trône.

Son entourage associatif la qualifie de « femme de fer » on lui reconnaît l'efficacité, on lui délègue facilement les tâches. Elle maîtrise le réseau des hommes et des responsabilités si bien, dit-elle, qu'elle ne se trompe jamais de porte quand elle en frappe une pour solliciter aide ou service.

Elle est consciente d'avoir des défauts de caractère. Son impulsivité serait l'envers de sa franchise, qui la pousse à se donner aux autres pour les servir. Etre caïda flatte certes son amour propre, cette qualité « est une fierté, un orgueil, qui donne de la valeur à la personne, mais elle est aussi une responsabilité voilà pourquoi il faut être sincère car la sincérité vous donne en retour le respect des autres, (...) mon principe ce n'est pas le fait d'avoir ou pas une personnalité forte, mais d'être juste, car je ne veux pas subir l'injustice des autres ».

Elle est aussi consciente d'être le fruit de son parcours, depuis son divorce et le décès de son frère, elle s'est rendu compte que la vie sera une conquête dure. Elle a pris en charge l'éducation de sa fille, si bien qu'elle suit aujourd'hui ses pas dans l'association, elle a dû faire face toute seule aux concurrents qui suivaient ses traces sur les réseaux sociaux pour entraver sa réussite. L'un de ses adversaires, un riche homme d'affaires soutenu politiquement l'avait accusée sur un journal de maltraiter les enfants qui sont à sa charge. Elle s'est mobilisée pour répondre à travers le même média appuyée par le grand soutien des parents. « C'est l'association qui m'a rendue forte, même les responsables locaux, ont tout fait pour m'empêcher de travailler, j'ai pu insuffler l'enthousiasme dans mon entourage surtout quand ils me voient agir sur les réseaux sociaux ».

Sa tendance à se focaliser sur son effort personnel lui a inspiré la méfiance vis-à-vis des hommes, comme le lui fait remarquer l'enquêtrice. Elle le justifie par les récits des viols qu'elle entend dans son association et la poussent à tenir les hommes à distance notamment des enfants. Cette méfiance parfois excessive, comme le montrent certains détails relatés, semble en cohérence avec la vision qu'elle donne du rôle de caïda qui a un seul souci la réussite dans le service des autres. En effet la responsabilité est grande, nous dit Aïcha vers la fin de l'entretien, et la caïda doit se détourner des entreprises qui dépassent ses moyens, car elle est un modèle aux autres moins par son caractère, qui pourrait présenter quelques faiblesses humaines, dont elle est consciente, que par la capacité de mener les projets jusqu'à leur terme.



Saïda Faridi

Saïda est une jeune célibataire de 45 ans. Issue d'une famille nombreuse, elle est la plus jeune de ses frères et sœurs. Elle prend en charge sa sœur handicapée et sa mère après le décès de son père. Ses sœurs aînées n'ont pas eu la chance de faire des études, à l'époque dit-elle, les filles dans ces régions rurales n'allaient pas à l'école vu les conditions de vie et la discrimination dont font l'objet les femmes. Saïda a échappé à ce sort, elle a eu la chance d'être née un peu tard quand les conditions se sont améliorées.

Elle est la seule de son douar à avoir eu le certificat d'études puis le baccalauréat et enfin de fréquenter l'université où elle a étudié la langue et la littérature arabe. Ce capital symbolique lui a donné un statut auprès des habitants de son village. Avant de rentrer dans son village, elle a eu une expérience professionnelle dans une maison d'hôtes, où elle a eu l'occasion de fréquenter des touristes venant de plusieurs pays. Puis elle a travaillé comme secrétaire médicale chez un médecin. De cette expérience professionnelle elle déclare avoir appris certaines compétences qui lui ont servi plus tard dans son travail associatif. Ne pouvant rester longtemps loin de sa mère et de sa sœur handicapée, et grâce à la proposition d'un ami kinésithérapeute, elle a choisi de revenir à son village pour s'engager dans la lutte contre l'analphabétisme qui touche massivement les femmes rurales. Elle a créé une association, jouissant de l'appui de l'Agence nationale de la lutte contre l'analphabétisme (ANLCA), l'encadrement actuellement touche 420 femmes. Ce choix lui permet de rester proche de sa famille, de gagner sa vie et de rendre service à sa région.

L'intérêt que Saïda porte pour la cause féminine dérive aussi d'un penchant personnel nourri dès son adolescence par ses lectures. La lecture des ouvrages de certains auteurs classiques du siècle dernier ayant défendu la libération de la femme à l'instar de Kacem Amine, lui a permis d'être sensible à la situation des femmes rurales autour d'elles. Elle dit être imprégnée de l'égalité comme valeur. Elle défend l'autonomie de chaque individu « le principe dont je suis convaincue, c'est que l'individu doit être le maître de lui-même, il décide de son propre parcours, et il doit être ouvert sur autrui, je n'ai pas d'obstacle social ou religieux je coopère avec tout le monde sans la moindre distinction, ni de sexe ni de couleur, ni de religion ».

N'étant pas mariée, et vu son statut de femme diplômée à la tête d'une association qui travaille pour une cause noble, elle a pu conquérir la confiance des habitants de son village, notamment les hommes. Elle fréquente les cafés, pour leur parler de ses projets pour les femmes, ce qui est rarissime voire exceptionnel dans des milieux sociaux pareils. Elle est fière de la confiance des hommes car dit-elle la fréquentation des femmes est plus difficile vu leurs charges quotidiennes en famille. Cette association, en plus de l'enseignement, facilite la création de petits projets pour les femmes, et les personnes handicapées.

Le choix de s'ouvrir sur son village à travers le travail associatif lui a permis aussi de découvrir l'ampleur de la souffrance due aux problèmes comme le mariage des mineures, l'analphabétisme, la pauvreté, etc. En plus de la confiance des hommes, elle a joui de l'appui des responsables des institutions publiques. Saïda se sent fière de sa réussite à l'échelle collective : « j'ai introduit un changement au niveau du

Le leadership transformatif au féminin

Trajectoires dans le temps de femmes influentes

(dans les régions intérieures de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie)

regard envers la femme qui a fait des études, depuis le jour où je suis revenue à la région et que j'ai créé une association les gens sont devenus convaincus que je suis sur la bonne voie ».

Le projet qu'elle a créé a très vite gagné de la visibilité et de l'ampleur « il a permis la formation de 22 femmes encadreur, qui perçoivent des salaires, de la part de l'Agence nationale de la lutte contre l'analphabétisme, il y a aussi six femmes actives dans l'enseignement préscolaire, c'est le plus grand projet ». Les femmes qui reçoivent des cours d'alphabétisation sont inscrites dans des ateliers pour apprendre la broderie, le tissage, la couture, etc. Au terme de cet apprentissage Saïda envisage créer une coopérative.

L'association assure aussi à Saïda ainsi qu'à l'ensemble de l'équipe féminine qui l'entoure (composée de 21 femmes) des cycles de formation très solides. Elle est reliée en permanence à un réseau d'associations dans les grandes villes, pour se former dans différents domaines utiles (tels que la finance) pour la gestion des travaux au sein de l'association.

Les effets perceptibles de cette influence Saïda les rencontre ponctuellement à titre individuel. Elle décrit ses émotions quand elle croise des femmes quinquagénaires ayant reçu des cours d'alphabétisation et qui la saluent à bras ouverts pour exprimer leur gratitude tant elles voient l'effet de ce qu'elles ont appris sur des détails de la vie pratique. Telle arrive désormais à lire la destination du bus qui s'arrête à la station, sans éprouver le besoin de le demander aux passants, telle autre à l'hôpital arrive à déchiffrer le numéro du patient qu'on appelle dans la salle d'attente pour entrer consulter, alors qu'auparavant elle attendait l'aide des patients voisins, une troisième lui exprime sa joie d'avoir pu lire le coran pour la première fois durant le mois de ramadan.

La personnalité de femme influente s'exprime aussi dans la gestion des moments de tension entre les femmes qu'elle dirige dans l'association. « Selon les circonstances!parfois je me vois obligée d'être stricte et rigoureuse, mais impartiale, car il ne faut pas être toujours souple et gentille ils prennent le dessus sur vous mais l'essentiel il faut être impartiale ». Cette personnalité trouve d'autres formes de reconnaissance, plus gratifiantes. La voyant présente dans sa région, assumant les tâches dont elle est chargée, les habitants de sa région l'ont élue pour être « présidente dans l'Union des associations des jeunes et de l'enfance, je suis la seule femme entre les hommes membres ».

La lutte contre l'analphabétisme constitue le front qui lui tient à cœur. Elle s'y investit directement veillant à ce que l'effet soit sensible. Elles sont vingt femmes par classe, alors dans la formation professionnelle elles sont 36. Les bons résultats des premières années ont eu un effet considérable auprès des époux qui résistaient à envoyer leurs femmes s'inscrire aux cours. Néanmoins il arrive des périodes où le nombre de femmes qui s'absentent devient sensible, là on fait appel à Saïda pour insuffler de l'énergie et remuer les volontés.

« J'interviens, je les appelle et je leur donne des leçons qui les motivent et les incitent à reprendre leurs cours, je leur dis que l'apprentissage n'a pas pour but le diplôme ou de leur donner accès à un emploi, mais de leur donner de la valeur, de donner un sens à leur vie, je leur cite des exemples de leur réalité concrète ».

La réussite de Saïda à cette échelle individuelle ne manque pas dit-elle, de lui faire sentir le poids de la responsabilité morale dont elle est dépositaire. Maintenant que son projet gagne de l'ampleur ses ambitions embrassent des étendues plus larges. Hormis la passion dit-elle, les défis la motivent, elle s'impatiente de voir les voies s'ouvrir devant son association à l'échelle nationale voire internationale.



© all rights reserved
Center of Arab Women
for Training and Research - CAWTAR

7. Imp. N°1. Rue Sofiene Chaari, Centre Urbain Nord
BP 105 - 1003 Cité El Khadra, Tunis - TUNISIE
Tél : (216) 71 790 511 - Fax : (216) 71 780 002 -

www.cawtar.org
cawtar@cawtar.org - info@cawtar.org

 <https://www.facebook.com/CenterofArabWomenforTrainingandResearch>
 <https://www.youtube.com/channel/UCiivSHG0eUfeb7yamv5pD3yw>
 https://twitter.com/CAWTAR_NGO

