



WOMEN FOR CHANGE

MEDITER WOMEN FOR CHANGE

**Projet financé par la Commission Européenne,
EUROPAID**

Les Acteurs et les Autorités Locales Non Etatiques dans le Développement

RAPPORT FINAL TUNISIE, ITALIE, FRANCE, LIBAN Rapport coordonné par le Cawtar Tunis

Décembre 2010



I. Introduction de synthèse des rapports (Houda Laroussi, Cawtar)¹

Cette recherche a été réalisée dans le cadre d'un projet européen «MEDITER Women for Change : 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.

Le rôle des femmes dans le développement n'est plus à prouver, mais 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 dans les 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 où elles œuvrent. Pourtant l'existence et le nombre de ces femmes restent insuffisants face à l'ampleur du travail demandé.

Nous nous sommes posé la question du rôle des femmes leaders au niveau local ? Notamment celles qui ont des positions de responsabilité, tant administrative dans les collectivités locales, qu'au titre d'élues. Il s'agit 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 ont de leur rôle ainsi que les relations qu'elles entretiennent avec les autres acteurs sociaux, notamment les hommes avec qui elles œuvrent.

Malgré le progrès et les apparences d'équité entre les deux genres, 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.

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

¹ Le texte ici présenté a été construit à partir de la synthèse des principaux résultats proposés dans les rapports qui suivent, et intègre dans son développement les principaux « copié/collés » de ces résultats.

groupe de femmes leaders actuelles actives dans les AL ou les ONG. Un workshop organisé par le partenaire français à Marseille, GRAIF, a permis de faire un bilan des différentes études qui seront présentées au public début décembre à Pescara (Italie).

I. La méthodologie

La méthodologie des enquêtes a été décidée de façon consensuelle entre les différents partenaires du projet, lors d'un workshop en Tunisie (le 14 Mai 2010) et a été rédigée par CAWTAR, chargé de préparer les lignes d'orientation méthodologique de l'étude. Les quatre partenaires ont adopté des techniques de recherche différentes.

La grille d'entretien, a été établie par les quatre partenaires, pendant cette réunion. Elle est basée sur :

- La trajectoire des femmes interviewées ;
- La construction de la position de leader ;
- L'exercice du pouvoir ;
- L'influence et l'impact du leadership et le futur des leaders.

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 de 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 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.

Pour **le Graif**, l'enquête est une étude qualitative qui a été réalisée auprès de 17 femmes de 30 à 77 ans. 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. Les entretiens ont été pour certains enregistrés et retranscrits ou simplement retranscrits à partir de notes. Il a été impossible de regrouper ces femmes pour un échange certainement très enrichissant mais 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.

Les partenaires italiens (le **groupe IRIS**) se sont appuyés d'une part sur un état des lieux de la société italienne, sur la biographie de deux femmes leader dans les autorités locales et deux mairesses à Naples et Milan. Ces biographies, ont été enrichies par des données statistiques. Le groupe IRIS a d'autre part choisi un échantillon représentatif de femmes occupant des fonctions de pouvoir, dans la vie politique, économique et culturelle italienne. Les informations ont été recueillies par des porte-paroles et par écrit. Parmi les femmes interviewées, certaines travaillant dans le secteur de la culture et d'autres dans le secteur privé entrepreneurial. Les femmes interviewées sont des personnes similaires à la majorité des italiennes qui mènent une vie plus ou moins standard, avec un mari et des enfants.

Le groupe **Safadi**, a adopté la technique qualitative et du focus groupe pour mener leurs enquêtes auprès de treize femmes déjà reconnues en tant que leaders dans les ONG et les Autorités Locales et qui exercent des responsabilités au niveau local (des postes de responsabilités, dans des ONG ou élues).

Cela permet une analyse des trajectoires et des représentations sociales de ces femmes, perçues comme des agents inducteurs du développement local et mettre l'accent sur 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

Dans les quatre cas, il ne s'agissait 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 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.

II. Des logiques sociétales spécifiques entre les 4 pays

Ce rapport présente les résultats des travaux des quatre équipes participantes à cette étude, représentatives de quatre sociétés méditerranéennes et de façons différentes de considérer la question du rôle de la femme dans la société, en tant que preneuse de décision, puis en tant qu'acteur en leadership local. Ainsi les quatre monographies ici présentées retracent un état des lieux de 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.

Avant de laisser au lecteur la compréhension de ces quatre monographies, nous introduirons rapidement sa lecture en synthétisant les traits les plus comparables qui ressortent de nos quatre études, en matière de différences sociétales de traitement du leadership féminin.

1. En ce qui concerne la société tunisienne, la place des femmes a connu des changements très importants, 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 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, en relation avec le rôle qu'elles jouent dans le monde du travail et leur accession de plus en plus large à des postes de responsabilité.

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.

Mais, ceci dit, les attitudes, les comportements, le regard de l'autre, 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 et les autres pour assumer pleinement leur rôle.

On peut signaler le nombre 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 et 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 « l'appui politique comme un acquis précieux pour garantir l'égalité entre les sexe »².

Le nombre de ces 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 »³.

D'un autre côté, 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 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 »⁴.

Dans ce sens, 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.

² Najjar et Kerrou *La Décision sur scène. Un regard sociologique sur le pouvoir décisionnel des femmes tunisiennes*, Editions Cawtar, Tunis, 2007, p 85

³ S. Najjar et M. Kerrou, *La Décision sur scène. Un regard sociologique sur le pouvoir décisionnel des femmes tunisiennes*, Editions Cawtar, Tunis, 2007, p 17

⁴ S. Najjar et M. Kerrou. *Ibid.* p 12

2. Nous avons affaire en Italie à une situation inversée où, qualitativement, la situation de la femme leader comporte moins d'éléments de dynamique qu'en Tunisie.

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 ». 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 entrepreneuses 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 universitaire ou dans la fonction publique) ou dans la sphère politique, « souffrent de stéréotypes sexuels et peuvent avoir des difficultés respectivement à leurs homologues masculins. Cette différence démontre qu'il existe encore des difficultés évidentes pour combattre les habitudes misogynes ». Les entrepreneuses et celles qui travaillent dans le domaine culturel sollicitent particulièrement leurs parents ou des baby-sitters pour les aider, parce que les maris ne les substituent jamais complètement dans les activités domestiques.

En 2001, le Gouvernement italien a signé un plan national pour promouvoir les femmes leader, en accord avec les directives européennes. Ce plan a pointé l'importance du *gender mainstreaming*, comme prospective du genre dans la prise de décision. Cependant le rapport italien précise que cette loi demeure peu efficace et que la discrimination est souvent plus subtile. Parmi les femmes qui ont été interviewées, la majorité d'entre elles a remarqué un manque d'objectivité des employeurs selon les CV, et 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.

Selon le rapport des partenaires italiens, les femmes italiennes se trouvent enfermées dans des stéréotypes négatifs. En fait, « la femme de pouvoir » est considérée 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 aux 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 obéit à un critère de genre: 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 ». 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 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. En ce qui concerne certains domaines, comme le social, la santé ou 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 et qui manquent de solidarité. « *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 leur implication dans la vie politique et dans la gestion des affaires publiques, n'a pas favorisé leur participation à la vie politique. Cette participation reste encore minoritaire. Le groupe IRIS part du constat que le nombre de femmes au pouvoir dans les

autorités locales et les O.N.G. italiennes, a augmenté depuis les dernières années, mais pourtant, moins que la moyenne européenne. Les femmes peuvent arriver au pouvoir au niveau local plus facilement qu'au niveau national (toutefois, moins de 15% des sièges dans les autorités locales sont assurées par des femmes en Italie), 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 commune représente encore une barrière forte. 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 pris 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 en passant de 6% à 16% au début de la décennie 2000⁵. Cette étude indique que l'influence de la mafia au Sud de l'Italie, a favorisé l'élection des femmes au poste de maire. Ces femmes sont moins corrompues que les hommes dans leur rapport aux parties politiques. Malgré les progrès enregistrés par rapport à la présence des femmes dans les conseils régionaux, elles sont 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, on a pris en compte les élections locales en Grèce et en Italie. 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, le nombre de femmes dans les autorités locales a doublé en France, où peut-être il existe des politiques d'égalité des chances plus efficaces.

Toutefois et même si un changement s'opère, les femmes dans les autorités locales sont une « catégorie » insuffisamment représentée en Italie, que ce soit de manière absolue ou par rapport aux 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 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. Quand à la politique publique, il faut noter sa faible efficacité pour promouvoir l'égalité des chances entre femmes et hommes.

3. De son côté, le GRAIF mentionne que 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 « nous vivons 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 prend une importance politique à la fin des années 80, traduite notamment par l'émergence du concept de "démocratie paritaire"⁶. La formulation juridique de la parité permet de dépasser l'opposition

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.

⁶ G. Duby, M. Perrot : « *Histoire des femmes en occident* », tome V

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 participants 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 femme/homme 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. 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.

Mais le constat reste mitigé : il reste de grandes différences quant à la place des femmes et des hommes dans la société ; l'injonction qui est faite aux femmes de remplir un rôle de mère et de ne pas revendiquer à part égale des postes de responsabilité est intégrée et assumée par un certain nombre d'entre elles. Elles ne se sentent encore pas légitimes pour des postes de pouvoir. Les rôles traditionnels se perpétuent.

L'enjeu est de faire évoluer les mentalités et de lutter contre des stéréotypes. 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 c'est aussi le cas dans les trois autres pays, le leadership féminin est entre les mains d'« héritières » d'une part mais aussi 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 :

- 1^{er} 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

- 2^{ème} cercle : 1/3, discrètes, pas menaçantes, apprécient d'être qualifiées comme des hommes, agissent et commandent comme des hommes

- 3^{ème} 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). C'est précisent les auteurs, une idée qu'il faut discuter en particulier pour la mise en place de la formation qui sera très variable selon l'âge et la position des futures leaders.

Enfin, précisons 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 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).

4. Dans le contexte libanais, la femme est élevée, dès les premières années de sa vie, **dans une structure familiale et éducative discriminative,** qui ne fait que s'accroître lors de son exposition à la vie sociale et politique. 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 terme de santé, d'éducation et de mobilité mais une des pires en terme 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 les fondations précaires des relations de pouvoir dans le pays, à savoir le système confessionnel.

Au Liban, les disparités sont encore plus significatives que dans le bloc Tunisie/France, en ce qui concerne le statut juridique, et le rôle à jouer 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. Pourtant, la Constitution libanaise créée en 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, considérée comme la Déclaration universelle des droits de la femme (CEDAW).

Ceci a offert aux femmes libanaises une plateforme internationale et une légitimité dans la réclamation de leur droit. L'Etat a signé cette convention avec des réserves concernant 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 CEDAW n'est adopté qu'à condition que cela ne contredise pas les lois existantes. Le système confessionnel 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 qui ont un régime plus répressif. La complexité de la structure confessionnelle du pays et des enjeux politiques empêchent l'Etat Libanais de profiter de cette signature pour moderniser sa législation et la rendre conforme à la Constitution en établissant l'égalité entre les citoyens sans distinction de genre, qui préfèrent stagner dans la situation discriminatoire actuelle. Contrairement au contexte juridique de la femme tunisienne, le problème du statut personnel au Liban est lié à ses dispositions qui sont laissées à la discrétion des 18 communautés religieuses reconnues, et souvent discriminant les femmes.

En politique, la situation est encore différente par rapport à la Tunisie. 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 105ième place mondiale. Les quelques femmes députés, 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 chaque conseil des ministres comporte une à 2 femmes. Une amélioration est observée depuis 2004. Sous la pression des ONG féminines et de leur présence médiatique a presque

triplé le nombre de candidates 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 au Liban à demander l'application d'un Quota, considéré par la CEDAW comme une solution transitoire dans une perspective d'une discrimination positive qui aiderait les sociétés à voir la femme dans les places de prises 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.

Comme en Tunisie, les femmes libanaises sont de plus en plus actives dans la vie associative. Au Liban, les organisations qui se sont constituées au départ de femmes appartenant aux classes aisées pour des activités qui se limitaient à aider les pauvres, à soigner les malades, à la formation professionnelle (couture, broderies...), 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 ONG 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 (inclut 147 groupes). De manière générale les femmes libanaises sont intéressées par les associations. D'après une étude de Kiwan, 29% des femmes font partie d'associations.

Malgré la spécificité des parcours de chacune des femmes enquêtées et des déterminations apportées par leur société d'appartenance (Tunisie, Italie, France, Liban), 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 déterminé au cours de son enquête et à partir de ces points communs une liste de critères avec des indicateurs pour permettre le recrutement et le choix de personnes à former. Ces critères devront être ciblés et reformulés dans le cadre du démarrage de la phase dite de formation.

III. Des différences sociétales transversales au clivage Nord/Sud, en dépit d'importants points communs sur l'empowerment local

Au terme de ce travail, nous remarquerons que la différence essentielle à établir entre ces spécificités sociétales analysées ci-dessus se situe moins entre le nord et le sud de la Méditerranée, qu'entre deux blocs dont chacun inclus un « nord » et un « sud »

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, nous avons vu 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 : les femmes sont présentes aux niveaux opérationnel et intermédiaire et sous représentées dans les hautes sphères de décision. 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.

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

Selon le rapport des partenaires italiens, les femmes italiennes se trouvent enfermées dans des stéréotypes négatifs. En fait, « la femme de pouvoir » est considérée 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 aux 26% des hommes). Femmes politiques mal perçues et minoritaires.

Il en 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 à jouer 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 points communs. Malgré la spécificité des parcours de chacune des femmes enquêtées et des déterminations apportées par leur société d'appartenance (Tunisie, Italie, France, Liban), 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.

De manière générale et sur l'ensemble des enquêtes dans les 4 pays, on peut dire que 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. C'est alors que ces femmes lorsqu'elles se présentent ont moins de chance d'être élues au niveau de leur communauté, et plus 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, avec une moyenne de 40% dans les conseils régionaux ». 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 être un « tremplin » vers le national. Ainsi que l'a montré particulièrement l'étude tunisienne, il est souhaitable que les collectivités locales, mettent en place des dispositifs qui permettent :

- D'identifier les contraintes qui entravent l'accès des femmes aux postes de responsabilité dans les mairies ;
- D'établir une concertation entre instances locales, et gouvernements pour la promotion de l'égalité des sexes dans la municipalité ;
- De promouvoir la participation et le leadership des femmes au niveau de sa commune.

Dans le même sens, on a pu noter que l'ensemble des femmes enquêtées estiment que l'échelon local demeure le plus efficace, et en appellent à la création d'un réseau international des initiatives locales féminines. Dans cette perspective, notre étude a révélé le rôle de la femme leader dans le processus de développement de sa communauté.

Enfin, pour terminer il convient de souligner que l'empowerment des femmes et leur rôle à jouer dans l'innovation et le changement, malgré son importance, ne suffirait pas à lui seul pour aboutir aux résultats attendus du développement local. La complexité des problèmes qui entourent 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, n'est pas

à négliger. 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, non seulement les femmes, les autorités locales ou les ONG sont les acteurs de ce changement mais toutes les instances vives de la société, privées ou publiques, locales ou nationales.

LES FEMMES LEADERS EN TUNISIE

Rapport Cawtar

Rapport N°1

Houda LAROUSSI

Novembre 2010

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 en juin 1996, par l'ONU 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 Bouchardeau⁷. 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 débarquaient sur 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 et se font 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 »⁸.

Nous sommes posées dans cette étude 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

⁷ Huguette Bouchardeau, *Un coin dans leur monde*, Syros, Paris, 1979, p 34

⁸ 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 relations qu'elles entretiennent avec les autres acteurs sociaux, notamment les hommes avec qui elles œuvrent.

Nous avons tout d'abord pu identifier 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 chance 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.

Les femmes actives, se caractérisent par leur capacité à avancer, à saisir les opportunités qui s'offrent à elles mais également provoquer ces opportunités en prenant parfois des risques. Ces femmes calculent. Elles ont une posture face à la carrière professionnelle que l'on pourrait rapprocher à des modèles plus masculins. Mais c'est avant tout une reconnaissance et une satisfaction personnelle qui les motive plutôt 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 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 la décision. On ne peut pas les enfermer dans une question de décision, et il faut avant tout comprendre l'univers décisionnel et municipal dans lequel évoluent tant les femmes que les hommes. C'est la raison pour laquelle nous avons consacré plusieurs paragraphes à la description des missions de l'action municipale.

I. ELEMENTS DE METHODE ET PROBLEMATISATION

1. Problématique

Dans le contexte de la société tunisienne, a prévalu, jusqu'à récemment une nette dichotomie sexuelle, 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, 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 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, en relation avec le rôle qu'elles jouent dans le monde du travail et leur accession de plus en plus large à des postes de responsabilité. 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. Mais, ceci dit, les attitudes, les comportements, le regard de l'autre 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 et les autres pour assumer pleinement leur rôle.

L'étude que nous avons menée, en interrogeant 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, avait pour objectif de mettre l'accent sur :

1. 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. Les étapes de leur carrière en insistant sur leur volonté personnelle mais aussi sur les obstacles rencontrés et leur réaction dans ce contexte.
3. 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. Le regard des autres, hommes mais aussi femmes : soutiens, encouragements ; déni ; critiques. Regard des collaborateurs, de la population locale...
5. Les initiatives qu'elles ont prises et l'accueil qui leur a été réservé.
6. La conciliation ou les conflits entre milieu familial et positions de responsabilité au niveau local.
7. Les projets, progression dans la carrière ; repositionnement ; initiatives nouvelles...

2. la liste des personnes rencontrées (soit 25 personnes)

- 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.

- Elue à Zaghouan.
 - Responsable du service des impôts locaux à Zaghouan.
 - Cadre dans une association de développement de Zaghouan.
 - Présidente de l'organisation tunisienne des mères de Zaghoan.
- Soit 4 personnes sur Zaghouan.

- 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.

3. Méthodologie

Difficultés rencontrées (les gens difficiles à contacter puis à rencontrer, la séance unique, le ramadan...). En concertation avec l'équipe du projet, on a choisi 3 municipalités (La Marsa, Le Kef et Zaghouan) pour mener des enquêtes sur les femmes cadres et/ou élues au bureau municipal.

J'ai mené une première série d'enquêtes au mois de mai-juin. Une deuxième série d'entretiens a été effectuée au mois de juillet et début du mois d'août. Une grande partie des entretiens a été élaborée au cours de cette dernière période.

Le déroulement de ces enquêtes n'a pas été une tâche facile et cela est lié à plusieurs raisons :

- la non disponibilité des gens qui sont partis en vacances au mois de juillet et jusqu'au 10 août (date du ramadan) ;
- certaines personnes étaient débordées et il a fallu appeler plusieurs fois pour les rencontrer ;

- la séance unique qui a commencé au début du mois de juillet, réduit le temps de travail des personnes (qui quittent leur postes vers 13h30-14h00) et la durée des entretiens qui nous a été accordée ;

- Avec la séance unique, plusieurs personnes demandaient de reporter les entretiens et finissent généralement par s'excuser pour leur non disponibilité ;

- Le mois de ramadan était une période difficile pour rencontrer les gens et faire des entretiens. J'ai contacté certains qui m'ont donné des rendez-vous pendant la 2eme quinzaine du mois de septembre !

- Chez beaucoup, des formes de méfiance ou d'inquiétude, 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 enquêtés eux-mêmes, ce qui implique perte de temps et jours d'attentes.

La méthodologie d'enquête et d'analyse qualitative. J'ai adopté la technique des entretiens qualitatifs pour ma recherche. Les entretiens ont été menés auprès de 25 femmes de 35 à 57 ans des trois municipalités (Le Kef, La Marsa et Zaghouan). Les entretiens ont été enregistrés et retranscrits. L'échantillon était diversifié 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.

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.

Les questions ont été posées à partir de mon guide d'entretien. Ces questions varient en fonction des interlocuteurs, du degré de participation associative, de leur positionnement au niveau de la municipalité, etc.

Champ de l'enquête. Nos enquêtes et analyses, ont 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.

Les enquêtes se répartissent sur ces trois axes impliquant le croisement de ces trois types de diagnostics à partir, notamment et entre autres, des questions suivantes :

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 le rôle des femmes au niveau local, notamment de 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 ?

Quelles sont leurs pratiques sociales ? Quelles représentations elles ont de leur rôle ainsi que des relations qu'elles entretiennent avec les autres acteurs sociaux, notamment les hommes avec qui elles œuvrent ? Quel est le profil socio professionnel des femmes engagées dans des directions d'associations ? Quelle est leur crédibilité auprès des autorités locales ?

Qu'est ce qu'on entend par leadership auprès des autorités locales ou auprès des ONG ? Quel est l'impact des réseaux de femmes ? Se constituent-ils avec un leadership ?

Canevas type des questions posées aux femmes cadres dans mes 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 ?

Objectifs de la recherche (selon les termes de référence)

Cette recherche a pour objectif de définir les critères de sélection des candidates « leaders et représentant les Autorités locales et ONG de chaque région » pour suivre une formation.

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 les AL, les ONG qui travaillent avec la municipalité.

Un travail d'identification... Il s'agit tout d'abord d'identifier les femmes qui ont un poste de responsabilité au sein des AL, les ONG (qui ont un rôle dans le développement local et communautaire) et le syndicat, et qui peuvent y tenir un rôle de leadership.

Recenser les femmes cadres engagées dans l'action locale de chaque municipalité.

Proposer une carte de réseau de femmes engagées dans l'action locale et les identifier sur chaque territoire.

en vue de créer un réseau. 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 soit aient une conscience d'une appartenance « méditerranéenne », soit appartiennent à une ville elle-même jumelée avec un pays méditerranéen.

Une réflexion sur l'action locale de ces femmes. 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 ? Retracer des trajectoires depuis l'enfance... dans les localités.

Une réflexion institutionnelle sur les acteurs et partenariats de l'action locale. Renforcer le développement local/méditerranéen, par le biais des institutions locales, des organisations sociales de base et du tissu associatif de chaque région ; Renforcer les capacités

des collectivités locales en tant qu'acteurs actifs du développement ; Développer des partenariats entre acteurs territoriaux afin de promouvoir le développement local.

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 suscité plusieurs programmes de recherches. On peut citer dans ce cadre, une recherche effectuée, par Sihem Najjar et Mohamed Kerrou, sur *La Décision sur scène. Un regard sociologique sur le pouvoir décisionnel des femmes tunisiennes*, (Editions Cawtar, Tunis, 2007).

Dans l'avant propos de cet ouvrage, Dr 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 »⁹. De son côté, Pierre-Noel Denieuil¹⁰, dans sa préface, a précisé 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. Puis il a insisté sur les relations qui existent entre décision, liberté, émancipation, responsabilité et autonomisation :

« Dès les premiers chapitres, Sihem Najjar signe une volonté de sortir de la rationalité décisionnelle, pour montrer que 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 lié à la décision, et cela en dépit de toutes les surdétermination sociales »¹¹.

« 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 »¹². 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

⁹ S. Najjar et M. Kerrou, *La Décision sur scène. Un regard sociologique sur le pouvoir décisionnel des femmes tunisiennes*, Editions Cawtar, Tunis, 2007, p 8

¹⁰ A effectué la préface de l'ouvrage de S. Najjar et M. Kerrou. Ibid.

¹¹ Ibid, p 13

¹² S. Najjar et M. Kerrou. Ibid, p 32.

postes de responsabilité »¹³. Actuellement, 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 prise au final 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. 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 », m'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, et on des fonctionnaires, car au bout 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 »¹⁴. Certaines élues, minoritaires dans les réunions municipales, se sentent des fois 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

¹³ La Presse tunisienne, in « Tunisie : Femme en Méditerranée - Prise de décision, investissement et création d'entreprises ». Tunis, 25 février.

¹⁴ Mariette Sineau, *Des femmes en politique*, Economica, Paris, 1988, p 16

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 »¹⁵. 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 femmes¹⁶.

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.

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

¹⁵ Ibid.

¹⁶ Edith Luc, « Le leadership partagé : modèle d'apprentissage et d'actualisation », Les Presses de l'Université de Montréal, 2004.

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 deux 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 clés. 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 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 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 est celui de chef service personnel que j'avais 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 cadres, se sentent parfaitement à l'aise dans le rôle qu'elles jouent. Au fil des ans, elles prennent du galon, jusqu'au haut de l'échelle municipale.

Interrogée sur son statut de femme évoluant dans un milieu assez traditionnel, la chef du service personnel interrogée précédemment 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 lourde 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. Celle-ci note « 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 chef de service.

Ces difficultés se transforment parfois en obstacles surmontés, et ces responsables des services municipaux évoquent la grande responsabilité qui accompagne leurs postes, et qui fondent leur enthousiasme : « moi, et mes collègues, nous apercevons 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 symbolique¹⁷. 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 des liaisons qu'elle mobilise et du volume de capital (économique, culturel et symbolique) de ceux auxquels elle est lié. Ces appartenances suscitent des solidarités qui se trouvent renforcées par des liens forts. 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"¹⁸. 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 »¹⁹.

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 »²⁰.

¹⁷ Pierre Bourdieu, « Le capital social. Notes provisoires », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°31, 1980.

¹⁸ P. Bourdieu, *La sociologie en question. Questions de sociologie*, Paris, Editions de Minuit, 1984, p 56.

¹⁹ P. Mercklé, *Sociologie des réseaux sociaux*, Collection Repères, La découverte, Paris, 2004, p55.

²⁰ F. Héran, « La sociabilité, une pratique culturelle », *Economie et statistiques*, n°216, décembre, 1988.

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 tout à la fois dotées 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 »²¹. 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 »²². 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 »²³.

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 membre d'une association pour handicapés :

« 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 Papa qui gâtent leurs filles et j'en fais partie. Je viens d'une famille, où mon père privilège 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 »²⁴. 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

²¹ Michel Pinçon et Monique Pinçon-Charlot. Op., cit, p 8

²² Ibid, p 6

²³ Ibid, p 52

²⁴ S. Najar et M. Kerrou. Ibid. p 67

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 et encore d'autres, « révèlent 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"²⁵. En effet, la représentation et l'identification de soi, se basent sur l'image renvoyée par l'autre, permet à l'individu de s'auto-évaluer 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 »²⁶.

Ce témoignage montre que la question des femmes ne peut pas être réduite à un strict débat sur le fait que les femmes sont assez compétentes ou non pour accéder à un poste de responsabilité ! D'autres facteurs sont pris en considération : 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 leurs villes (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. 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 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

²⁵ A. Schütz, *Le chercheur et le quotidien. Phénoménologie des sciences sociales*, Paris, Méridiens Klincksieck, 1987, p 25

²⁶ Ibid, p 64-65.

des femmes. Je connais des hommes responsables de postes administratifs, et qui ont perdu des dossiers. Cela me permet de faire attention ».

De so 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 déclencher certains :

« 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 ».

Eléments méthodologiques et de questionnement sur le rôle à jouer des réseaux de la femme leader de développement local

La femme leader l'est le plus souvent devenue 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 traversés. 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 ? Par exemple, « 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 influencer des plus jeunes ou avoir des successeurs ? 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 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. Voir aussi leurs différenciations selon les pays concernés. Puis voir si ces 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...

La secrétaire général de l'une des municipalités enquêtées, met en valeur un noyau de femmes avec lesquelles elle collabore et qui représentent un bon exemple de femmes actives

et engagées 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 2eme 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 à parole du citoyen. Elles expriment les problèmes des citoyens ».*

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 *multiappartenance* (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 sont adhérents 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 dans le 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), représentent 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 chef de service de la municipalité. Condition nécessaire, il 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 »²⁷. 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

²⁷ Pilar Gonzalez Bernaldo De Quiros, *Civilité et politiques aux origines de la nation argentine*, Publication de la Sorbonne, 1998, p 259

certaines circonstances, servir le champ politique »²⁸. En s'appuyant sur cette analyse, l'on peut dire que le local serait « un vecteur [...] de l'intégration de la société politique »²⁹. 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 »³⁰.

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.

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 responsabilité 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*" »³⁷.

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 »³¹.

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* »³². 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

²⁸ Koebel M., « Les profits politiques de l'engagement associatif », Revue *Regards sociologiques*, n° 20, 2000 (p. 165-176).

²⁹ Ibid.

³⁰ Ibid.

³⁷ Montlibert Ch. de, *La domination politique*, Strasbourg, Presses Universitaires de Strasbourg, 1997, pp. 73-78.

³¹ Koebel M. Ibid, p 167

³² Bourdieu P., « Le capital social », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 1980, 31, pp. 2-3.

entretiens que j'avais effectués avec les femmes cadres, souhaitant occuper un poste politique, montrent aussi l'importance du capital culturel qu'elles mobilisent. Toutes les femmes interrogées ont évoqué le rôle à jouer de ce capital qui se rajoute aux compétences, aux capacités relationnelles et stratégiques que les femmes déploient. Je prends par exemple le cas de N.Y. avocate qui, à travers son parcours professionnel a intégré 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*⁴⁰ 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 ».

Témoignage d'une 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 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 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 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.

⁴⁰ 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)

Les tâches d'une municipalité. La majorité des citoyens considèrent 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 établissement (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

Le conseil municipal représente les habitants de la commune. Ses attributions sont très larges. Par ses délibérations, 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. Le conseil exerce ses compétences en adoptant des "délibérations". Le conseil municipal doit se réunir au moins une fois par trimestre et l'ordre du jour est fixé par le maire³³.

Toutefois, Le conseil municipal règle les affaires de la Commune, examine et approuve le budget communal, 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'Etat, ou toute autre collectivité ou organisme public sur le territoire de la Commune. 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

La dimension internationale de l'action des collectivités locales. Un des objectifs de l'étude est dans laquelle s'inscrit cette momnographie btunisienne était de voir aussi comment

³³ « 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>

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 ce sens, 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 local⁴³.

Notre étude traite de l'action internationale essentiellement avec les pays du Nord. La coopération à l'international concerne trois collectivités de différentes régions (La Marsa, Le Kef et Zaghouan). L'action internationale de ces collectivités recouvre la coopération avec une municipalité du Nord, l'action extérieure (rayonnement culturel au niveau national), l'action associative mise en œuvre par des ONG du territoire, et la coopération interrégionale 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 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

⁴³ Alain Bourdin, *La question locale*, Puf, Paris, 2000.

en eau potable, l'assainissement des eaux usées, le développement communautaire, les loisirs ou la culture, etc. ».

Pour 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'essaye d'inciter les femmes pour 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 (tel 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 bon terme 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 »³⁴, est une façon d'appréhender les enjeux politique 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 municipalités 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, et puis les dossiers seront 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 influence sur la décision finale, puisque c'est 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 (au niveau de l'étude des dossiers, de leurs révisions prépare, 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 dont elle est capable de faire ».

³⁴ M. Koebel, Ibid.

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". Le travail associatif apprend à être "à l'écoute", à "impliquer" les gens et donne le réflexe de l'arbitrage collectif »⁴³.

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 »³⁵.

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 rencontrer des gens. Actuellement, on m'a proposé de joindre 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 ».

⁴³ 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, n°51, pp. 17-27.

Le bénévolat apporte aux femmes un sentiment de confiance et de valorisation. Cela constitue un bon 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 se sentir la fierté, je tiens tout cela de mon père ».

Force est de constater que le bénévolat représente pour certaines personnes, une mentalité et parfois une culture ! Cette pratique du bénévolat, 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 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 cette entrée 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 la 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. Ya 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 aidés car il encourage beaucoup les associations. C'est le politique qui m'a aidée et le ministre de la culture a beaucoup aidé, mais il y a un manque de coordination avec le ministère de l'équipement, mais le problème est de dynamiser les institutions. Le patrimoine à préserver n'est pas figé ou nostalgique mais 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, puis 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 de nos 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 mais 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, 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 pas de femmes dans le bureau et c'est les hommes qui décident. Mais 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 publiques 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. 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 ya 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 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 Carthage³⁶. Cela a créé de la fierté chez ces Kéfois par le biais d'une association qui peut les rassembler et sans des intentions politiques.

³⁶ L'Acropolium de Carthage (la cathédrale Saint-Louis) est un lieu culturel et touristique.

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 passé 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, etc.

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 en la législation tunisienne ». Si non 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 la 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 encouragé, c'est parce que d'une autre façon je veux faire beaucoup de choses pour ma ville. Et non 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 3eme 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 trouve que des femmes. Dans le club, Découverte, l'association organise des excursions. Les hommes ne sont pas dans les clubs, le 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 leurs situations.

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 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 participé tous, d'ailleurs pour préparer ce plat culinaire et historique... C'est une fête pour notre ville ».

V. LE DÉFI DES FEMMES : S'IMPOSER PAR SOI-MÊME ET LA QUÊTE D'AUTONOMIE

1. La position privilégiée de la femme tunisienne

La plupart de nos 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 sur 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 ».

« Le Code du statut personnel (مجلة الأحوال الشخصية) consiste en une série de lois progressistes tunisiennes, promulguées le 13 août 1956, visant 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 féministe, s'inscrivant 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 »³⁷.

Elles ne s'en 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 marche. Depuis quelques années, le paysage économique tunisien voit émerger des femmes dans les plus hautes sphères administratives. Une recherche effectuée au Centre de recherche, d'études, de documentation et d'information sur la femme (CREDIF, 2007), qui s'intitule « genre social et initiative privée », a montré que le taux d'activité féminin est 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, parmi les femmes cadre de la municipalité, l'importance du diplôme de départ. 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.

³⁷ Extrait du site : [http://fr.wikipedia.org/wiki/Code_du_statut_personnel_\(Tunisie\)](http://fr.wikipedia.org/wiki/Code_du_statut_personnel_(Tunisie)).

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 »³⁸, 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 sphère personnelle et la sphère professionnelle. Autrement dit, une harmonie avec soi-même, ses projets, ses ambitions, l'atteinte des objectifs qu'on s'est 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 et accéder 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 régie 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 un concours pour poursuivre ses études à l'Ecole Nationale d'Administration de Tunis. Après deux années d'étude, elle a obtenu un diplôme de conseillère économique. Cette formation lui permettait de travailler dans les collectivités locales (municipalité, gouvernorat...). En même temps, elle a réussi d'autres concours avant son entrée à l'ENA.

« 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 pourrais occuper le poste d'une directrice d'hôpital. Je peux avoir des avantages. J'ai aussi réussi au 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

³⁸ Le carriérisme est le comportement de carriériste, de celui ou celle qui veut faire carrière à tout prix.

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 de la femme tunisienne, nos interlocutrices évoquent leurs difficultés 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 dans le professionnel la distinction domestique entre « la femme à l'intérieur » et « l'homme à l'extérieur ». Une de nos enquêtées pense que la majorité des chefs de service sont des femmes et que les hommes occupent des postes tournées 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 de manière plutôt opérationnelle que stratégique. Elles sont plutôt des opérateurs 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 leurs chefs (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 interim) 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'ai été 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'Ecole 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) que 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 trop, et ne contestent pas mon autorité. Au contraire on m'appelle Monsieur Mme, même au contraire ces ouvriers ne contestent pas votre autorité.

Le maire s'appuie beaucoup sur ma décision. J'arrive à le convaincre pour prendre en considération l'aspect social, que 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 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 : « 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 propose 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 c'est les hommes qui décident. Mais 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 ya 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 différencie 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... elle fait en gros 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 2 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 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 aux rang 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. Malgré qu'on fournit 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'Ecole 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 leurs représentations, ainsi qu'en témoigne cette chef de service : *Mais, cela n'empêche que les hommes cadres, ont 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. Mais cela n'empêche que les hommes ont beaucoup de compétences ».*

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 maintenant à garder 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 on ne désigne qu'une ou deux 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 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.

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. Pour quelques interviewées, les postes de responsabilités, représentent un objectif qui permet d'accéder aussi bien au pouvoir qu'à l'argent. Malgré les obstacles que rencontrent ces femmes dans leurs carrières administratives, 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 sociales qui ont changé l'image que la société leur a donné 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.

Mes interviewées m'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, peuvent mettre en place des dispositifs qui permettent :

- D'identifier les contraintes qui entravent l'accès des femmes aux postes de responsabilité dans les mairies ;
- D'établir une concertation entre instances locales, et gouvernements pour la promotion de l'égalité des sexes dans la municipalité ;
- De promouvoir la participation et le leadership des femmes au niveau de sa commune.

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. Najjar et M. Kerrou, *La Décision sur scène. Un regard sociologique sur le pouvoir décisionnel des femmes tunisiennes*, Editions Cawtar, Tunis, 2007
- S. Najjar 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, n°51, 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

Sites :

[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://www.vie-publique.fr/decouverte-institutions/institutions/collectivites-territoriales/acteurs/commune/quel-est-role-du-conseil-municipal.html>

A N N E X E S

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

2. Au niveau local, comment concevez-vous le leadership ?
3. Pensez-vous que votre propre leadership soit reconnu au niveau local ?
4. Quel en est l'impact sur le développement local ?
5. 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 ?

E – 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 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 ?

Rapport sur l'Italie

par Maria Paola Napoleone

IRIS Provincia di Pescara

LES FEMMES LEADERS ET LE POTENTIALITÉ DES

FEMMES EN ITALIE

INDEX

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 leader dans les autorités locales en Italie

Les biographies des deux mairesses à Naples et Milan

Chapitre 2 LE CADRE JURIDIQUE SUR L'ÉGALITÉ DE GENRE EN ITALIE: DU NIVEAU INTERNATIONAL NATIONAL AU NIVEAU LOCAL

Représentativité féminin aux urnes

Access aux candidatures pour les élections

La législation en la matière au niveau local

Egalité des chances en général

Chapitre 3 LES FEMMES DANS LA VIE ÉCONOMIQUE: LA PRÉCENCE ROSE AU SOMMET

Cadre général

Les femmes: petites 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 on facilité les femmes leaders

ANNEXE: LES ENTRETIENS

BIBLIOGRAPHIE

INTRODUCTION

L'objectif de notre recherche est de considérer les inégalités de sexe dans des lieux de pouvoir, en Italie, surtout au niveau local, afin d'établir une formation pour jeunes femmes qui soutiennent les structures déjà existantes, en augmentant leurs effets dans l'amélioration réelle des égalités des chances.

La méthodologie et les difficultés rencontrées

On a 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, puisque il comprend des événements particuliers (surtout une histoire familiale) inapplicables. 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 semblables très réputées au niveau national/international. Mais 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 des cours semblables à l'école ou à l'université. Elles ont la possibilité de comparer directement leur expérience à celles de leurs modèles.

L'étude a été conduite avec deux modalités différentes. D'abord on a choisi un échantillon représentatif de femmes de pouvoir, dans la vie politique, économique et culturelle italiennes. En général, les personnes interviewées ont préféré rester anonymes, surtout les politiciennes. Parmi elles, il y a eu celles qui préféreraient donner des informations à travers un porte-parole ou d'autres, par écrit. Au contraire, les femmes qui travaillent dans le secteur de la culture et des arts ainsi que les entrepreneuses ont été les plus intéressées par la recherche et par la mission de défense de l'égalité des chances. En considérant les 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, on a identifié une différence substantielle. En général, les entrepreneuses 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 respectivement à leurs homologues masculins. Cette différence démontre qu'il existe encore des difficultés évidentes pour combattre les habitudes misogynes.

Etant donné que le but final est de fournir un support pour toutes les femmes qui veulent une position privilégiée de travail, en ayant les mêmes opportunités que les hommes, on en a choisi un échantillon dont le parcours est applicable: la formation scolaire est bonne mais 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 similaires à la majorité des Italiennes qui mènent une vie plus ou moins standard, avec un mari et des enfants. Elles sollicitent leurs parents ou des baby-sitters pour les aider, parce que les maris ne les substituent jamais complètement dans les activités domestiques.

Les résultats de l'étude

Les stéréotypes

Toutes les interrogées ont affirmé que “l’obstacle le plus dur à surpasser 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, les interrogées 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.

Le gender gap

Dans les dernières années, le *gender-gap* semble être accablé par un niveau élevé d’éducation: 37% des femmes ont une maîtrise par rapport aux 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 rassurants³⁹.

Il convient de rappeler que l’augmentation des femmes au sein des conseils régionaux et municipaux, en regard du passé, est liée à la réforme constitutionnelle de 2003 concernant les mesures de type quota pour les élections, qui ont permis une accélération sensible de la présence des femmes en passant de 6% à 16% au début de la décennie 2000⁴⁰. De même, il faut signaler que l’augmentation des 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 entrepreneuses provoquent un dynamisme plus grand que les entrepreneurs, même si elles conservent une cote très basse.

Avec surprise, nous avons constaté que les entrepreneuses se trouvent surtout au Centre-Sud de l’Italie, notamment dans les régions du Molise, Basilicate, Abruzzes, Campanie.

Quant aux rôles que les femmes recouvrent au sein des entreprises, plus de 20 % recouvrent la charge de présidente dans le Conseil d’Administration, présidente du Consortium, conseillère adjointe, administratrice adjointe ou unique. Au contraire, quant aux positions les plus basses, les femmes qui font fonctionner une entreprise en tant que directrices, par exemple, sont 14%. On a assisté à une prise progressive des responsabilités par l’univers rose, presque 3% sur le total des personnes qui exercent ces fonctions. Cela, comme on verra

³⁹ Donne e Politica, ASDO, Assemblée pour le Développement et la Lutte contre l’Exclusion sociale, 2005 – 2008 <http://www.asdo-info.org>

⁴⁰ 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.

dans l'étude, est lié à la diffusion de formes juridiques structurées comme le consortium ou la société des capitaux.

Après ce cadre général, on a examiné la présence de femmes 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).

L'intelligence émotive

En tenant compte des statistiques, il y a des caractéristiques particulières aux femmes de pouvoir 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 émotive des femmes, à leur appel pour les emplois à impact zéro.

Les difficultés rencontrées

En général, les interviewées ont isolé les barrières suivantes dans l'accès au pouvoir.

Le premier obstacle concerne l'expérience commune aux femmes qui recouvrent des postes à responsabilités, d'avoir à travailler plus longtemps que les hommes pour 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 réconciliation 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 soit la condition nécessaire pour sortir de la crise mondiale générale.

L'ETAT DES LIEUX DANS LA DERNIÈRE ANNÉE

L'objectif de notre démarche de recherche est finalisé à considérer 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. On verra 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 à l'autre : les femmes représentent près de 42 % des élus locaux en Suède, mais 12% en Grèce⁴¹.

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 dont nous disposons (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 de genre: 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 engagée⁴². On a relevé, par exemple, des tentatives d'intégrer la dimension de genre dans d'autres domaines, comme les politiques d'urbanisme.

Conseils régionaux: Italie

	Président (conseils régionaux)	Membres (conseils régionaux)			
		Women (N)	Men (N)	Women (%)	Men (%)
Abruzzo	M	5	40	11	89
Basilicata	M	0	30	0	100
Bolzano (Provincia)	M	9	26	26	74
Calabria	M	0	50	0	100
Campanie	M	14	47	23	77
Émilie-Romagne	M	10	40	20	80
Friuli-Venezia Giulia	M	8	52	13	87
Lazio	M	11	63	15	85
Ligurie	M	6	34	15	85
Lombardie	M	7	73	9	91
Marche	M	7	36	16	84
Molise	M	0	30	0	100
Piémont	M	11	49	18	82
Puglia	M	8	69	10	90
Sardegna	W	7	73	9	91
Sicilia	M	3	87	3	97
Toscana	M	10	45	18	82
Trentino-Alto Adige	M	12	58	17	83

⁴¹ 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

⁴² 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>

Trento (Provincia)	M	4	31	11	89
Umbria	M	5	26	16	84
Valle d'Aosta	M	4	23	15	85
Veneto	M	4	56	7	93
Toutes les régions	1W 21M	145	1 038	12	88

- = non applicable, = pas disponible

Données rassemblées entre 28/07/2010-27/08/2010

Pouvoir exécutif régional: Italie

	Président (pouvoir exécutif régional)	Membres (pouvoir exécutif régional)			
		Women (N)	Men (N)	Women (%)	Men (%)
Abruzzo	M	2	9	18	82
Basilicata	M	4	3	57	43
Bolzano (Provincia)	M	2	9	18	82
Calabria	M	1	11	8	92
Campania	M	1	12	8	92
Emilia-Romagna	M	5	9	36	64
Friuli-Venezia Giulia	M	3	8	27	73
Lazio	W	4	11	27	73
Liguria	M	3	10	23	77
Lombardia	M	1	15	6	94
Marche	M	2	9	18	82
Molise	M	1	6	14	86
Piemonte	M	5	8	38	62
Puglia	M	7	8	47	53
Sardegna	M	3	10	23	77
Sicilia	M	1	12	8	92
Toscana	M	5	6	45	55
Trentino-Alto Adige	M	2	3	40	60
Trento (Provincia)	M	2	7	22	78
Umbria	W	3	6	33	67
Valle d'Aosta	M	1	8	11	89
Veneto	M	2	11	15	85
Toutes les régions	2W 20M	60	191	24	76

- = non applicable : = pas disponible

Données rassemblées entre 28/07/2010-27/08/2010

En général, 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 : les pourcentages de femmes ont augmenté dans neuf régions et il y a maintenant 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 de 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 municipales, 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 2000⁴³. De même, il faut signaler que l'augmentation de femmes dans la vie politique au niveau local est lié même à la crise 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 étaient perçues comme moins corrompues et moins compromises que les hommes dans leurs rapports aux partis politiques. Le phénomène reste toutefois marginal puisque les femmes représentent presque 6 % des maires dans le pays et qu'elles sont proportionnellement plus nombreuses dans le nord et dans les petites villes que dans le sud et dans les grandes villes⁴⁴.

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 parmi les ministres ayant un portefeuille économique sont moins de 10 %⁴⁵. 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 qu'il met en place et les moyens qu'il leur accorde. Mais 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.G. italiennes, de manière générale, la présence des femmes dans la prise de décision bien a augmenté depuis les dernières années, mais pourtant, moins que 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 élue⁴⁶. 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,

⁴³ 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.

⁴⁴ 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.

⁴⁵ Commission Européenne, DG Emploi-Affaires Sociales-Egalité des Changes, *Les femmes et les hommes*. Ouvre cit. P. 4 - 7

⁴⁶ 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

confient souvent aux femmes des tâches liées aux rôles familiaux traditionnels: petite enfance, famille ou affaires sociales⁴⁷.

Il y a 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-compétence-masculin *versus* social-qualités-féminin 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 à l'urbanisme, précisément pour aller dans ce sens⁴⁸.

Dans la plupart de cas, quant aux domaines spécifiquement assignés aux femmes, il apparaît clairement que les femmes sont un « second choix » et qu'on leur laisse systématiquement les domaines connotés comme féminins, parce qu'ils sont aussi les moins prestigieux. Une des interrogées affirme qu'il y a souvent un sentiment commun qu'il y a certains domaines de compétences du pouvoir municipal pour lesquels les femmes sont plus indiquées que pour d'autres⁴⁹. 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* ». De plus, de notre entretiens on a remarqué 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 interrogées affirme, de plus, que les femmes imputent le moindre nombre 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 plus d'une fois décrites comme « masculinisées » : copies non conformes de celles des hommes, elles sont souvent dénigrées. Les stéréotypes de sexe qui mettent en avant le désintérêt des femmes pour le pouvoir, leur douceur naturelle, 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.⁵⁰

Cependant, il y a des exemples où les compétences et la sensibilité féminine dans des domaines « masculins » ont donné un véritable contributif 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 l'aménagement (crèches, espaces verts, magasins, centres sociaux) pour que la ville soit un véritable espace de vie.

⁴⁷ European Commission, Women and men in decision-making 2007: analysis of the situation and trends / EUR-OP, 2008, 54 p.

⁴⁸ J. Heinen & M. Lieber, *Genre et gestion locale du changement dans sept pays de l'Union européenne : Partie I. Rapport Transversal*, 2004 pp. 381-384

⁴⁹ G. Brunelli, A. Pugiotta e P. Veronesi (a cura di), *La parità dei sessi nella rappresentanza politica*, Giappichelli 2008

⁵⁰ M.C. Bombelli, «Tempo, organizzazioni e differenze di genere», in *Sviluppo e organizzazione*, n. 183 gennaio-febbraio 2001

D'ailleurs, 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 générations⁵¹.

Au delà des stéréotypes, notre interviewées ont remarqué le risqué 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 endroit. Ainsi, un interviewe déclare-t-elle: « *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 un écho certain parmi les femmes concernées. 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 en Europe en 2009-2010, notamment dans le domaine politique de l'Europe méditerranéenne, on a pris en compte les élections locales en Italie. Tout d'abord, 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 administrés par des femmes ne rejointe pas le 10 %. Ils ne rejoignent pas même le 5% au Sud et le 4% dans les villes les plus peuplées. Les femmes sont bien sous-représentées au niveau politique local. Une situation embarrassante par rapport aux autres partenaires européens⁵². Cependant il y a des exceptions.

Bien que le cadre institutionnel et politique a fortement changé depuis les dernières années grâce à une nouvelle classe politique et des nouvelles lois électorales au niveau national et local qui ont permit une nouvelle sélection du personnel politique et administrative. Même la société a beaucoup changé. Les femmes ne représentent plus seulement les affaires concernant la famille. Elles ont acquéri indépendance et liberté. Cependant, la participation des femmes à la sphère décisionnelle reste exiguë. La représentation féminin politique au niveau local est presque de 11% dans les conseils régionaux. De plus, seulement deux femmes sur vingt-et-un régions, ont été éluées président.

On assiste donc à un paradoxe tout italien. Si la scène institutionnelle et politique change, elle reste imperméable aux changements qui concernent l'engagement des femmes dans la politique. C'est un véritable paradoxe, tandis que l'opinion publique se montre de plus en plus favorable à un majeur engagement des femmes dans les institutions locales. Les données dont nous disposons montrent une participation exiguë des femmes en la matière, soit au niveau

⁵¹ O. cit. voir note n° 4

⁵² Arcidonna, Observatoire de Genre, *Les Femmes dans les institutions régionaux, les Provinces, les femmes dans 8100 communes italiennes*, <http://www.arcidonna.org/index.php>

politique que national tellement que la condition de la femme dans le marché du travail en général⁵³.

Dans 118.000 administrations locales italiennes, les femmes représentent 18% du total. Elles sont notamment adjointes “ assessorat” et conseillères. En pourcentage presque 19,5% et 18,7%. Les femmes qui ont été élues maires représentent moins de 10% des maires élus.

Tableau 1

Partage des charges (valeurs absolues)

	Hommes	Femmes	Total
Maire	7.154	847	8.001
Adjoint Maire	4.953	885	5.838
Adjoint	21.089	5.123	26.212
Conseiller	63.645	14.663	78.308
Total	96.841	21.518	118.359

Fonts: élaboration Cittalia - ANCI-Cittalia

Tableau 2

Partage des charges (valeur pourcentage)

	Hommes	Femmes	Total
Maire	89,4%	10,6%	100,0%
Adjoint-Maire	84,8%	15,2%	100,0%
Adjoint	80,5%	19,5%	100,0%
Conseiller	81,3%	18,7%	100,0%
Total	81,8%	18,2%	100,0%

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

La distribution territoriale

Les femmes engagées au niveau politique 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 représentante féminine parmi les maires dans les régions du Nord. Par contre, la pourcentage des femmes dans la sphère politique reste basse au Sud (11,6%). Les femmes élues maire dans ces régions sont moins de 5%. Il y a, sans doute, des désavantages géographiques, tels que 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 général⁵⁴.

Tableau 3

Partage géographique (valeur pourcentage)

	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%
Total	81,8%	18,2%

Fonts: élaboration Cittalia-ANCI-Cittalia

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

⁵³ Forum sur les Femmes dans l'Administration Publique, <http://donnepa.forumpa.it/>

⁵⁴ Forum Cittalia-ANCI, Association Nationale des Communes Italiens <http://www.cittalia.it/index.php>

L'éducation

Le *gender-gap* semble être accablé par un majeur niveau d'éducation. 37% de femmes a une maîtrise par rapport au 26% des hommes. Cependant les femmes qui participent à la sphère politique, même si elles ont une majeure éducation, elles recouvrent 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 de exprimer leur voix, les citoyens choisissent les hommes parce qu'ils semblent plus compétentes et rassurants⁵⁵.

On a demandé aux femmes interrogées "Pour quoi en Italie, malgré les déclarations d'intentes par les parties politiques, les femmes doivent fatiguer pour entrer et avancer dans la sphère politique? Quels les facteurs qui font du Parlement et de la politique en général un club élitiste masculin?"

Elles ont toutes remarqué l'obstructionnisme des hommes qui obstacles la volonté de participation des femmes. Cette interprétation est notamment avisée par les femmes du Sud qui attribuent seulement à ce facteur la basse représentation féminine dans la politique. Des autres dénoncent la difficulté de se battre contre le doué historique de l'exclusion des femmes dans la sphère publique.

On a, de même, demandé "Quelles occasions avez-vous rencontrées et quels obstacles avez-vous surpassés 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?"

Dans les femmes interrogées on retrouve l'idée commune de la vie politique non pas seulement comme une gestion des affaires publiques mais une véritable mission pour laquelle elles sont prêtes à plusieurs charges. Cependant elles ne sont pas disponibles à négocier en rebas. La Sénatrice Poli Bortone souligne "la capacité des femmes de joindre décision, risques et coparticipation." Au même temps, elle définit "la participation des femmes à la politique et l'action de garder le place acquise comme une couronne avec d'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'un part, les femmes interrogées ont lié l'accès à la vie administrative à une opportunité donnée et non pas à un bût poursuivi avec détermination individuelle. Elles se racontent un peu comme si le rôle administratif soit tombé 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". D'autre part, il est clair que ces cas sont des exceptions. Elles ont affirmé que "quand une femme a accès à la vie politique, on commence une dure compétition, en mettant de côté, mérite et prévoyance". Les femmes interrogées nous donnent aussi des facteurs qui, selon elles, ont facilité l'accès dans la sphère politique, notamment l'instruction, ressources, en particulière économiques, adhésion à des réseaux sociaux de soutien, telles que les relations familiales. D'autres facteurs ont été individués dans le Gouvernement en charge au moment de l'accès, les critères de sélection des parties, les lois électorales. Par exemple, l'arène politique locale où l'accès est réglé par les élections compte un nombre des femmes mineur par rapport aux arènes politique où l'entrée est réglée par nomination. Les femmes interrogées ont constaté que l'appréciation de l'opinion publique

⁵⁵ Donne e Politica, ASDO, Assemblée pour le Développement et la Lutte contre l'Exclusion sociale, 2005 – 2008 <http://www.asdo-info.org>

qu'elles ont remarquée au cours des campagnes électorales change au moment du vote de préférence.

Toutes les interrogées ont affirmé que "l'obstacle le plus dur à surpasser 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 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 qu'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.

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

Quant à la présence féminine, à la première position il y a le Latium, qui a élu dans les élections locales 2010 un gouverneur femme, Mme R. Polverini, dont on va parler dans un prochain paragraphe. Les femmes dans les organes politiques locaux sont un pourcentage de 33,73%. Après, il y a la Ligurie (33,58%), le Piémont, l'Émilie-Romagne et le Val d'Aoste. Deux régions du Sud, le Molise et la Basilicate, sont aux dernières positions. Pour ce qui concerne les Provinces, la présence des femmes est paire au 18,31%. Dix-huit sont les femmes qui président les conseils provinciaux notamment dans des provinces du Nord telles que Trieste, Pistoia et Reggio Emilia⁵⁶.

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 (Forli)⁵⁷.

Même si un changement s'opère, les femmes dans les autorités locales sont une « catégorie » insuffisamment représentée en Italie, que ce soit de manière absolue 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 leader locales en Italie, qui représentent pour les interrogés un point de repère.

Deux biographies de femmes leader dans les autorités locales en Italie

Le 10 février 2010, l'italienne Mme Mercedes Bresso a été élue présidente du Comité des régions (CdR) ; c'est la première fois qu'une femme atteint la présidence du Comité des régions. Mme Bresso est 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 européenne, étant été membre du Parlement européenne (2004-2005).

⁵⁶ Arcidonna, Observatoire de Genre, *Les Femmes dans les institutions régionaux, les Provinces, les femmes dans 8100 communes italiennes*, <http://www.arcidonna.org/index.php>

⁵⁷ Enquête de l'Observatoire sur les Femmes dans l'AP 2010 : <http://www.futuroalfemminile.it>

Mme Bresso n'est pas la seule femme présidente d'une région italienne; dans les élections régionales de mars 2010, Mme Renata Polverini a été élue en Latium. Comme elle-même nous 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 biographies des 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 eu succès dans le monde de l'entreprise, où elle même a fait carrière avant de devenir mairesse.

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

Même si il y a des femmes du pouvoir dont la famille ne a eu pas un rôle décisif (par exemple, la Vice-présidente du Senat italien Emma Bonino), dans la plus part des fois 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 gens⁵⁸.

⁵⁸ Forum sur les Femmes dans l'Administration Publique, <http://donnepa.forumpa.it/>

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

Représentativité féminine aux urnes

Alors que les femmes peuvent se rendre aux urnes dès 1906 et participer à tous les scrutins dès 1917 en Finlande, il faudra attendre le 1945 pour que l'Italie reconnaisse le droit de vote et d'éligibilité aux femmes, en confirmant l'opinion des interrogées que les femmes italiennes doivent faire face à des préjugés historiques. Pourtant elles nous rappellent qu'en 1947 l'Assemblée Constituante a adopté le texte de la Constitution italienne qui prévoit à l'art. 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.*

Access 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 en matière, par exemple la Convention sur les droits politiques des femmes, adopté à New York en 1953, ratifiée par l'Italie en 1967 ou la CEDAW (Convention sur l'Élimination de toutes les Formes de Discrimination à l'Égard des Femmes), adopté 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 condition de parité avec les hommes. Au niveau européen il convient d'évoquer la Charte des Droits Fondamentaux de l'Union Européenne, partie intégrante du Traité de Lisbonne, et donc avec valeur juridique contraignante. L'art. 23 règle l'égalité entre hommes et femmes, en affirmant que l'égalité entre les hommes et les femmes doit être assurée dans tous les domaines, y compris en matière d'emploi, de travail 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, ce que nous intéresse au fin de nôtre démarche de recherché, il convient de rappeler 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, aussi bien que des contraintes découlant de la réglementation communautaire et des obligations internationales*, dont on a brièvement parlé. En tenant en compte de ces dispositions des régions ont introduit des cotes réservées dans des listes bloquées. Une de nos interviewées, Mme Polverini, a remarqué que « *la loi régional du Latium, ... prévoit que la liste électorale régional, « le listino » doit compter le même nombre des candidats et des candidates, autrement elle sera considérée inadmissible* ». La région de la

Toscane à adopté une loi similaire en disposant que les listes électorales ne doivent pas compter plus de deux/tiers des candidats du même genre⁵⁹. De même, la région Sicilienne a adopté la loi n°7 du 3 juin 2005 qui prévoit un nombre égal des femmes et des hommes. Les statuts des régions prévoient des dispositions en matière de paires opportunités pour les élections des députés à l'Assemblée Régional. Même les statuts des Régions avec autonomie spéciale, modifiés par la loi constitutionnelle n°2/2001, ont des dispositions sur l'accès des femmes aux consultations électorales⁶⁰.

On assiste, donc, a nombreuses actions et lois pour rééquilibrer la représentance de genre dans la sphère politique et dans le processus décisionnel. Du niveau européen, on rappelle 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 leader, en accord avec les directives européennes. Ce plan a pointé l'importance du *gender mainstreaming*, c'est-à-dire celui d'avoir une prospective de 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 si 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.V. 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, etc⁶¹. D'autre part, selon l'enquête menée, la politique des quotas, c'est-à-dire, la décision d'engager selon la loi une partie fixe et minimale de femmes, comme à été remarqué par nos 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.* »

Egalité des chances en général

De plus, en Italie on a des structures qui ne promeuvent pas seulement l'accès direct des femmes aux sièges de pouvoir – sièges qui sont traditionnellement masculins – mais qui 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 dont les femmes ont été traditionnellement discriminées, 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 entrepreneuses, des commissions pour l'égalité des chances dans les administrations publiques et, enfin, les conseillers municipaux

⁵⁹ 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>

⁶⁰ 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.

⁶¹ E. Catelani, *La legislazione elettorale regionale con riferimento al principio delle pari opportunità*, in P. Caretti (a cura di), *Osservatorio sulle fonti 2006*, Giappichelli

et régionaux qui travaillent spécifiquement au niveau local. Actuellement est à l'examen parlementaire de la Commission Affaires Constitutionnelles du Sénat Italien, un Project de loi, d'initiative populaire, présenté en 2008, *Démocratie paritaire dans les assemblées électorales*, qui prévoit que dans toutes les compétitions électorales le candidatures soient un nombre paritaire des homes et des femmes⁶².

Nos interviewées retiennent que la consolidation des acquis actuels reste le centre d'intérêt des femmes engagées dans la sphère politique. Nous avons elles demandé quels sont les facteurs qui peuvent consolider l'acquis législatif en matière de parité de genre pour l'accès de femmes aux affaires publique et aux charges électifs. Leurs réponses peuvent être ainsi synthétisées :

- ✓ **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 part les rôles qui leur sont attribués par la société les femmes portent un intérêt spécifique aux services de base. Par conséquence, cibler les femmes élues et leaders serait une stratégie pertinente pour avoir des impacts dans les secteurs sociaux⁶³.

- ✓ **Mainstreaming genre:** se traduit comme l'institutionnalisation de la vision 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 de genre passe par la création d'un environnement favorable qui repose sur trois piliers interdépendants à savoir :
 - 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, 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 sera 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 de genre et des droits des femmes

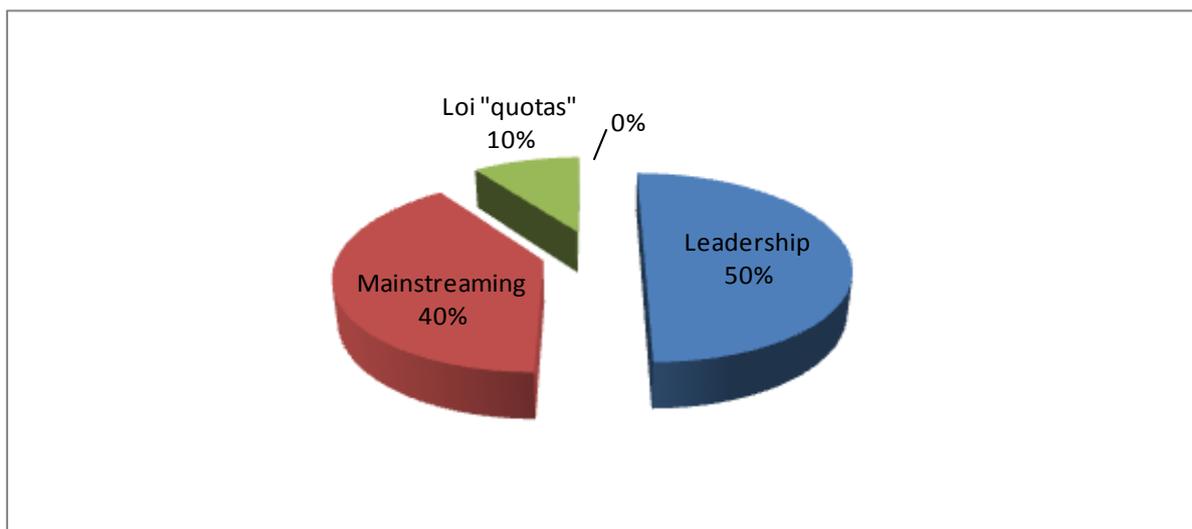
- ✓ **Loi sur le quota:** la candidature des femmes est d'abord favorisé (soutenu) par les lois et règlements en vigueur notamment le code électoral et la loi sur le quota. Les élections locales offrent des opportunités aux femmes de mieux participer aux activités politiques⁶⁴.

⁶² Site internet du Sénat italien, activité législative <http://www.senato.it/leg/16/BGT/Schede/Ddliter/29623.htm>

⁶³ M. G. Catemario, P. Conti, *Donne e leadership : per lo sviluppo di una cultura organizzativa delle amministrazioni pubbliche in ottica di genere*, Rubettino 2003

⁶⁴ M. D'Amico, *Il legislatore reintroduce le «quote rosa*, 2008 in *Studium iuris*, 4.

Graphique n°1



Il en ressort qu'il faut en passer, cependant, par les quotas pour faire évoluer le triste constat de la participation des femmes dans la vie publique. Dans certains pays scandinaves, les conseils d'administration imposent un nombre minimal de femmes présentes, sans quoi le conseil ne peut avoir lieu⁶⁵.

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”*.

Loin d'être pessimistes, elles estiment toutefois qu'il reste un travail important à réaliser, y compris dans les sphères non-politiques.

Une partie de nos interrogées estime que les lois sur la parité sont des moyens concrets de débloquent la situation en Italie, qui est en retard par rapport à ses voisins européens⁶⁶. La mobilisation pour la parité et les lois ont amorcé la féminisation de la sphère politique. D'autres pays avaient eu recours plus tôt à d'autres moyens, avec notamment une pression interne dans les partis politiques.

Elles retiennent que la loi a tout de même bousculé les partis politiques. Mais, on reste quand même loin de la parité dans les résultats. Un mécanisme s'est enclenché. On va vers une obligation de féminiser même s'il existe encore des barrières objectives. On a de même demandé si **ces barrières peuvent-elles encore tomber?** Elles constatent que la barrière juridique est tombée. Mais la loi est une chose, mais les pratiques et comportements bougent lentement. L'idée que les femmes ne sont pas légitimes et compétentes commence à tomber. 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 gros

⁶⁵ P.L. Petrillo, *Democrazia paritaria, 'quote rosa' e nuovi statuti regionali*, il Mulino, p.539

⁶⁶ 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>

problème vient des habitudes du monde politique. Le sortants, principalement masculins, ont du mal à laisser leur place. On en vient donc au cumul des mandats qui est une barrière très forte face à la parité. C'est un mal italien, qui est limité dans les autres pays. Il faut limiter ce cumul qui est une composante importante du débat sur la parité.

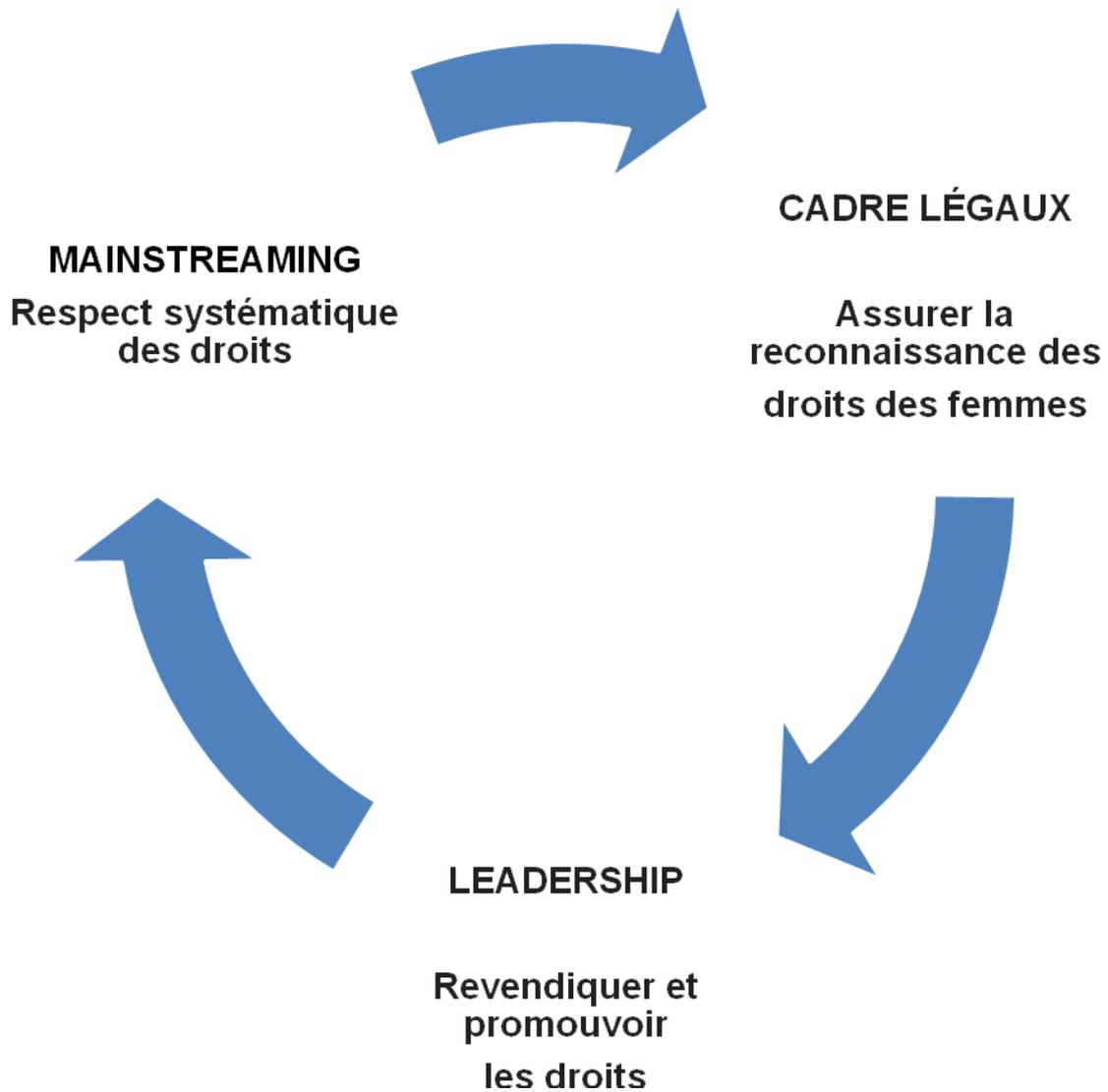
Les lois pour la parité de genre ont modifié aussi l'approche médiatique et sémantique, même s'il y a en effet encore beaucoup de travail à ce niveau-là. Par exemple, il y a 15 ans, les femmes refusaient de féminiser leurs titres. Elles se disaient « directeur de banque » et non « directrice ». Il est intéressant de noter que plus on monte dans la hiérarchie, plus on accède à un titre masculin. Aujourd'hui, la féminisation du titre est plus simple. Et ça, c'est aussi grâce à la loi. Quand on féminise, on dévaluait le titre. Les interrogées pensent que cela a du sens. On installe la légitimité des femmes à être là et à ne pas se cacher derrière un paravent masculin. Dans nos entretiens, cependant, les interviewées ont remarqué qu'**existe-t-il toujours des réticences au principe de parité**. *“On a vu apparaître des dormes de dépendances 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 : celui du fantasme d'une assemblée bisexuée”*.

On a demandé **“Au-delà de la sphère politique : quelle est la situation pour la parité ?”** *Les 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 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 violences 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”*.

Comment alors passer à une étape supérieure? *“Il faut continuer de 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 terminée”*.

Encore une fois, on a vu, comme c'est la formation du leadership ce que fait la différence pour la promotion de la parité de genre (graphique n°1). On a demandé à nos interviewées comment faire grandir la leadership féminin ? Elles ont remarqué que *« c'est la famille d'origine à faire la différence! Cependant, il faut apprendre que le femme n'est pas*

seulement une mater familiae mais une personne avec de grandes potentialités et qui peuvent utiliser son intelligence comme les hommes »



LES FEMMES DANS LA VIE ÉCONOMIQUE: LA PRÉSENCE ROSE AU SOMMET

Cadre général

Les femmes: petites emplois verts

Les entrepreneurs femmes font enregistré un majeur dynamisme que les autre entrepreneurs, même s'elles restent une cote très basse.

Avec surprise nous avons constaté que les entrepreneurs femmes se trouvent surtout au Centre-Sud d'Italie, notamment dans les régions du Molise, Basilicate, Abruzzes, Campanie. Au niveau provincial les entrepreneurs femmes sont concentrées autour des villes de Prato, Crotone, Avellino, Campobasso, Potenza, Chieti, Mantova, Ragusa⁶⁷. Les incréments les plus significatives ont eu lieu au Latium, Campanie, Sardaigne, Calabrie, Sicile. La seule région du nord où on a vu 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 créatrices **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. En effet, quant à la forme sociétaire des entreprises conduites par des femmes, on constate la présence majoritaire des coopératives et consortium. Les entreprises roses représentent le 24% du total et plus de 4 / 5 quatre ne sont composées que des femmes. Celles à participation mixte sont jusque 57.000, 5% du total des entreprises féminines⁶⁸.

Les femmes chef 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 pousse dans le secteur des énergies renouvelables et des constructions-bio, tant qu'on parle d'un véritable « eco-boom ». La liaison femmes-emplois verts est liée, on dit, à l'intelligence émotive des femmes, leur appel pour les emplois à impact zéro. L'occupation féminin dans les secteurs verts a augmenté de 12%, il y a la même situation pour ce qui concerne l'escalade féminin aux plus hauts niveaux : 57,8% des femmes par rapport au 35,3% des hommes est employé dans le secteur⁶⁹. Cependant, la parité de genre est un match encore à jouer. Giulia Rossi, chercheur à la Fondation ADAPT « Marco Biagi » de Régie-Emile, dans sa contribution au projet « Wires (Women Renewable Energy Sector), affirme que les employées qui recouvrent des tâches techniques sont seulement 6 %. Cela dépend, encore une fois, pour raisons culturels et des stéréotypes. Pourtant, depuis les dernières années, grâce au progrès technologique, les tâches plus difficiles pour les femmes, parce qu'ils demandaient force physique, ont diminués.

⁶⁷ Union-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

⁶⁸ Union-Camere, Chambres de Commerce Italiennes, *Impresa in genere 2007-2003 : primi dati dell'imprenditoria femminile*, 2009

⁶⁹ Données recueillies par le Comité pour les Femmes Entrepreneures : <http://www.if-imprenditoriafemminile.it/>

En termes absolus, les femmes entrepreneurs ont grandi dans les "services aux entreprises". Par contre, ils ont 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 créatrices en situation de précarité devant l'emploi**, la création d'une petite entreprise ou de son propre emploi représente, pour de nombreuses femmes, 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 de 30 ans représentent, elles, une partie significative. Une large majorité des créatrices sont des **immigrées**. Nombreuses sont les entrepreneures chinoises, les plus nombrées (plus que 11miles , suivies par les marocaines, 3438, et roumaines, 3438. Parmi les communautés émergentes, on constate une incrémentation des femmes créatrices albanaises. Le contribue des entrepreneures immigrées a été fondamental pour mieux survivre à la dernière crise économique. Selon le rapport de 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 ou elles sont «capitaines» se tiennent mieux que les hommes. Malgré elles ont terminé l'année avec un signe négatif, pour les entreprises individuelles dirigées par des femmes dans le budget 2009 : -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)⁷⁰.

Quant aux rôles que les femme recouvrent au sein des entreprises, plus du 20 % recouvre le charge de présidente dans le Conseil d'Administration, présidente du Consortium, conseillère adjointe, administrateur adjointe ou unique. Au contraire, quant aux positions plus basses, les femmes qui font fonctionner une entreprise en tant que directeur, par exemple, sont 14%. On a assisté, a une prise progressive des responsabilités par l'univers rose, presque 3% sur le total des personnes qui exercent ces fonctionnes. Cela, comme on verra après, est lié à la diffusion de formes juridiques structurées comme le consortium ou la société des capitaux.

Tab. 1 – Entreprises des femmes – Forme juridique

Stock au 31 décembre 2009, solde e variations % par rapport au 2008

	2009	2008	Solde	Variatione % dello stock
SOCIÉTÉ DES PERSONNES ENTREPRISES INDIVIDUELLES	323.151	323.862	-711	-0,2%
COOPÉRATIVES	862.894	873.024	-10.130	-1,2%
CONSORTIUM	28.089	27.223	866	3,2%
AUTRES FORMES	1.057	993	64	6,4%
	3.955	3.582	373	10,4%

⁷⁰ Observatoire National sur les Femmes Entrepreneures-Unioncamere
http://www.unioncamere.gov.it/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=32&Itemid=79

Le territoire

Dans toutes les régions ont enregistré des soldes (et donc des taux de croissance). En descendant au niveau provincial, cependant, l'esprit d'entreprise rose a été en actif dans une province sur cinq (22 de 105 dans lequel il y a des enregistrements des Chambres de Commerce). Parmi eux, les meilleurs de tous sont 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%).

Tab. 2 - CHEFS D'ENTREPRISES

Distribution régionale des chefs d'entreprises par genre. 31.12.2009

Genre de chef	Année 2009			Var.% 2009/2008*			Salds		
	Femme	Hommes	TOTAL	Fem	Hommes	TOTAL	Femme	Hommes	TOTAL
	s			me	es	L	s	es	
Région									
Piémont	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
Vénète	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
Marche	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
Pouilles	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
ITALIA	862.894	2.512.90	3.375.80	-1,2%	-1,6%	-1,5%	-10.130	-39.878	-50.008
		6	0						

Fonte: Unioncamere-InfoCamere, Movimprese

En termes relatifs, la tenue des femmes était plus élevée en Toscane et en Ombrie (-0,1% de réduction, contre une baisse des hommes, qui ont été, respectivement, 0,8 et 1, 2%). Après on

a la région du Trentin-Haut-Adige (-0,4% contre -1,6), le Piémont (où la performance des deux sexes, mais a été la même: -0,5%) et de la Vénétie, où l'écart entre les femmes et les hommes a été la plus grande en valeur absolue (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). Seules dans cinq régions les femmes ont montré des performances moins brillantes de ses collègues entrepreneurs: dans lesquelles 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)⁷¹.

Le centre va plus vite

Les femmes du Centre sont celles qu'ont mis l'accent sur les affaires: 3104 nouvelles entreprises se sont également installés 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 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. Elle 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 (722 de plus, une augmentation de 0,2%), tandis que les régions nord-est offre un taux de croissance beaucoup plus faible. Crotone, Prato, Rome, Sassari, enfin, sont les provinces où, entre 2007 et 2008, il y avait plus de changements 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) et un peu "plus dur que Bari (-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 femmes⁷².

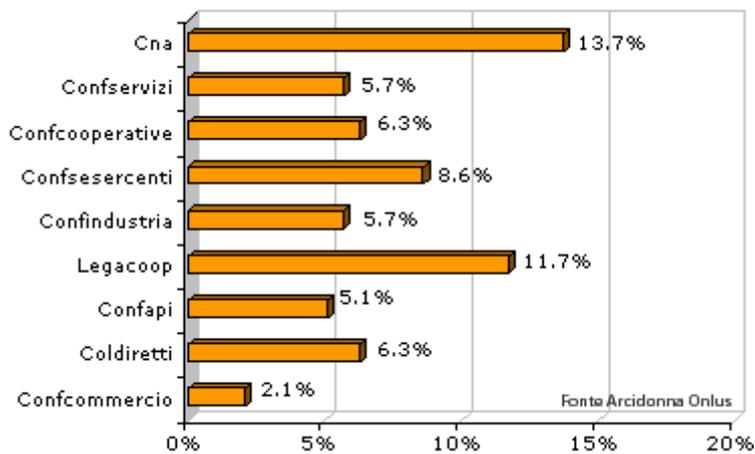
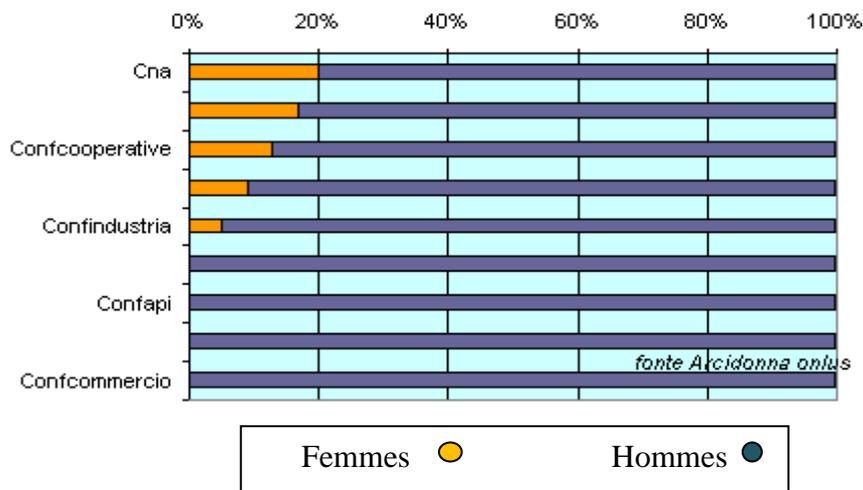
Les femmes dans "les chambres des boutons"

Après cet cadre général on a examiné la présence des femmes dans les « chambres des boutons », c'est-à-dire où sont prises les décisions qui influenceront la vie économique, Donc, au-delà des entreprises « roses », on a de même, 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).

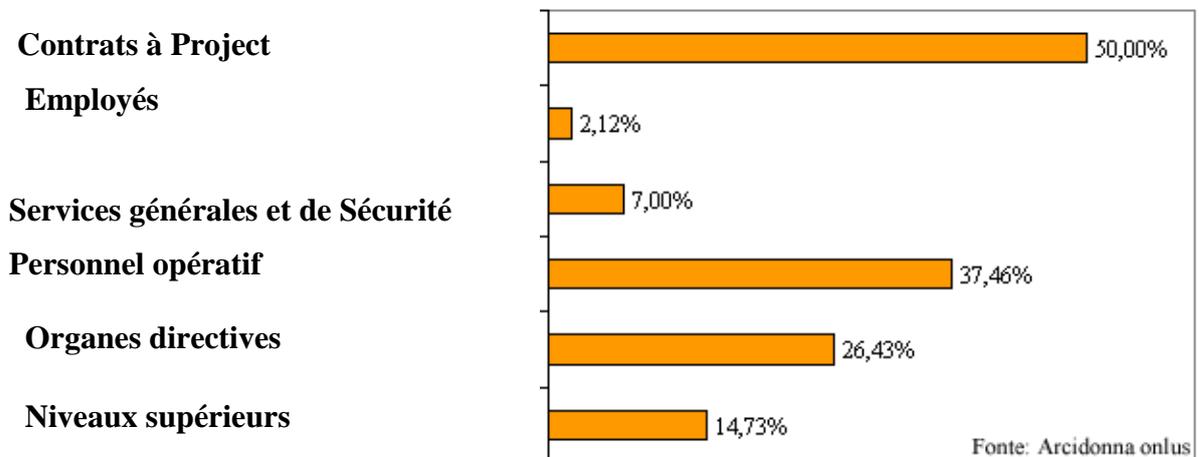
Quant à la présence des femmes au sommet, comme Présidente, Directeur ou Secrétaire Générale, seulement la Confédération Générale des Industries italiennes a une présidente femmes. Quant à la présence des femmes dans les organes exécutives, on a construit les tableaux suivants.

⁷¹ Données du Comité pour les Femmes Entrepreneures : <http://www.if-imprenditoriafemminile.it/>

⁷² Veuillez voir la note n° 4



On a pris aussi en considération la présence des femmes et leur rôles dans la Banque d'Italie. Ils se réduisent au main qu'on monte au sommet.



Obstacles rencontrés par les femmes dans l'accès au leadership ou pour devenir une entrepreneure.

Dans cette partie de la recherche on cherche de comprendre dans quel façon les femmes peuvent rejoindre 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 ou organisations ou associations, une guide rationnel des processus des changements fait la différence.

On a pris en considération l'accès, lente, des femmes aux positions apicales dans les entreprises, quand elles ne sont pas le chef, et le secteur privé en général. À cet égard, on a interviewé des femmes qui recouvrent aujourd'hui des positions au sommet dans le PME ou les grandes entreprises de capital publique ou privé, des coopératives, des associations de catégorie.

Nous avons sélectionné nos interviewées grâce à des signalassions reçues par des sujets actifs en matière de leadership féminin, articles journalistiques, primes reçus, surtout pour la réalisation des innovations. On a donné beaucoup d'attention aux obstacles qu'elles ont rencontré pendant leur carrière et aux facteurs qui ont leur aidé dans ce parcours, par exemple, les stéréotypes de genre.

De plus, on a examiné les actions individuelles pour la promotion de carrières féminines, notamment les initiatives réalisées dans le secteur privé.

La recherche va d'abord définir 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 femmes⁷³.

D'autre part, nous avons leur donné la possibilité de 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 reportées dans le tableau suivant par ordre d'importance, c'est-à-dire, en tenant compte de leur récidence dans le group des interviewées.

⁷³ À cet égard, veuillez voir la littérature en matière indiquée dans la bibliographie

Tab. n° 1.

Obstacles rencontrés par les femmes pendant la carrière par ordre d'importance

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 de ses collègues et collaborateurs
12. Résistance en famille
13. Les difficultés relatives à la nécessité d'investir des ressources
14. Écart entre le rôle et la position
15. Interruption 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 CV

On a considéré les obstacles les plus significatifs en détail.

Obstacle 1

Difficulté à voir le leadership reconnu

Cet obstacle 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'un charge ou d'avoir à imposer par la force pour être pleinement reconnu comme interlocuteurs dans des contextes à majorité masculine et d'avoir à faire plus d'efforts afin que leurs points de vue et leurs propositions soient prise en considération sérieusement. 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 subissent⁷⁴.

Il s'agit d'un obstacle qui presque toutes nos interviewées ont expérimenté.

Obstacle 2

Difficultés associées à des tâches particulièrement difficiles.

Il s'agit d'un obstacle qui peut affecter les hommes et les femmes, mais 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 qui ont à gérer des situations difficiles - par exemple la privatisation d'une entreprise. Les défis de ce genre sont également une opportunité, mais il peut être particulièrement risquée et difficile à recueillir.

⁷⁴ M.C. Bombelli, (a cura di), *Soffitto di vetro e dintorni. Il management al femminile*, ETAS, Milano, 2000

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.

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

«Double vincule». Une dirigeante cadre supérieure ayant des enfants doit faire face à l'idée que 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 soit une femme échouée, et donc, nécessairement et dangereusement frustrée. Il peut également être une croyance latente qu'une femme qui exerce le pouvoir d'une manière autoritaire perd la féminité, devenant ainsi socialement désagréable au moment même où elle est appréciée professionnellement. Les stéréotypes peuvent également porter à croire que les femmes ayant une vocation pour certaines fonctions de l'entreprise, comme les ressources humaines, le marketing, les relations extérieures et la communication⁷⁵.

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, avec qui on est en désaccord sur priorités et objectifs stratégiques, des styles de gestion et d'organisation du pouvoir et des temps de travail.

Obstacle 10

Horaires et temps de travail

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 réconciliation avec la famille et la vie personnelle. Dans le monde des affaires, le système des temps et les horaires peuvent être un facteur décourageant pour les femmes prêtes à s'affirmer⁷⁶.

Obstacle 11

Manque de soutien de la haute direction

⁷⁵ 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

⁷⁶ M.C. Bombelli, *Tempo, organizzazioni e differenze di genere*, in *Sviluppo e organizzazione*, n. 183 gennaio-febbraio 2001

L'accès à une position supérieure nécessite généralement de l'appui du top-manager. Parfois, c'est l'absence même de ce soutien à marquer la différence entre une volonté affichée de donner de l'espace aux femmes et un engagement réel à le faire. Deux dirigeantes des nos interrogées ont beaucoup souffert au cours de sa carrière pour le manque de soutien par le chef (ou dirigeants) des organisations pour lesquelles elles ont travaillé ; autres six femmes l'ont subi au moins partiellement. Cependant, la majorité ensuite n'a pas rencontré cet obstacle, ce qui suggère que le soutien des dirigeants est détruit à la fois (beaucoup d'elles n'auraient pas fait carrière si elles ne l'avaient pas eu.

Obstacle 14

Résistance en famille

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

Obstacle 15

Les difficultés relatives à la nécessité d'investir des ressources économiques

Qui veut faire carrière a souvent besoin d'un investissement, parfois ressources économiques, dans leur capital humain, qui peut comporter une formation à l'étranger, des stages, suivant non rémunérés et ainsi de suite. Cet investissement, qui est devenue une pratique établie dans le monde professionnel d'aujourd'hui, était peut-être moins fréquente dans 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 motivés à investir, car on suppose qu'une carrière réussie n'est pas indispensable pour leur réalisation⁷⁷.

Obstacle 20

Interruptions pour la maternité pour les maladies des membres de leur famille

La maternité et la nécessité de s'occuper d'un membre de la famille malade ou personnes âgées et autres vicissitudes de la vie peuvent se traduire en nécessité d'arrêter les travaux pour une période plus longue. Normalement, ce n'est pas sans conséquences pour leur carrière, et en particulier les femmes semblent souffrir dans ces occasions, formes d'exclusion et marginalisation aussi lourde, aussi subtile.

Facteurs qui ont facilité les femmes leaders

Au même temps, nos interviewées ont nous donné leur opinion sur les facteurs qui ont facilité la carrière des femmes leader, en général, et des femmes chef d'entrepreneurs.

Tab. 2

Facteurs qui ont facilité les femmes leaders

⁷⁷ 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

Passion pour les aspects professionnels du travail
Mise à jour des Études
Entreprise familiale
Propension au risque
Disponibilité de temps
Bonnes relations avec les top-mangers
Support des partenaires
Flexibilité
Soutien à la famille d'origine
Confiance dans le capacité
Les techniques de négociation en tant que leader
Expérience l'étranger
Formation extra-professionnel (activité politique etc.)
Network professionnelle
Autocontrôle émotionnelle
Cotes « rose »
Requeté de promotion

Il convient de rappeler que nos interviewées sont des femmes leaders, chef d'entreprises ou recouvrent position au sommet. À travers leur réponse on a individué les raisons qui ont caractérisé leur carrière. Les dirigeantes ont surpassé nombreux obstacles, dont on a déjà parlé, mais elles ont aussi pu compter sur des facteurs qui ont facilité leur travail, parmi lesquels : une grande passion, la tendance à étudier et mettre à jour les connaissances, le dévouement et la disponibilité des temps. Dans 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 des entrepreneures, surtout celles qui sont chefs de grandes entreprises, sont succédés aux 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 locale, une des nos interviewées, Mme Amarelli, qui est chef de l'entreprise leader en Italie pour la production de réglisse en représentant une modèle d'émancipation pour les femmes de la Calabre , au sud. Cependant elle est reconnue comme une femme leader, elle même affirme que dans les premières années de son travail comme chef de l'entreprise elle a été beaucoup aidée par la figure masculin de son père, « *comme si il faisait de garante 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 sociale, en m'aidant a 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 sociales. Cependant, je ne peux pas nier d'avoir remarqué un manque de confiance des travailleurs lors de son début, peut-être parce que les ordres étaient donnés par une femme ». Au-delà de ces cas, la plupart des dirigeants a fait carrière dans une situation de l'isolement social, dans laquelle les réseaux professionnels, le soutien des collègues et les employés ont compté relativement peu. Mme M.L. Capogreco, entrepreneure dans le secteur agricole et touristique, affirme que « entant que femme entrepreneure je n'ai pas pris en consigne l'entreprise de mon père ou celle de ma famille d'origine. J'AI décidé de commencer cet expérience grâce à contributions financières destinées aux femmes entrepreneures au Sud. Cependant, c'est triste de constater que les femmes, qui elle font bien, mais il y toujours un grand écartes entre elles., une polarisation. Les femmes qui peuvent compter sur une famille d'entrepreneures ou qui prennent en consigne une entreprise familiale sont destiné à arriver au sommet, même dans la vie politique et culturelle et non pas seulement dans la vie économique. Les autre, par contre, resteront dans l'anonymat. Pourtant elle a souvent remarque une majeure disponibilité et donc facilité dans les parcours bureaucratiques. Cela grâce 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: d'une part, elles ont du accepter certaines règles du jeu «masculines», en particulier la volonté de longues heures de travail pour résoudre les problèmes par elles-mêmes les problèmes dans la gestion de la famille⁷⁸.

Les femmes au sommet d'une grande entreprise, que les chefs de la 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 rose 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, dont on a déjà parlé, dans les articles. 52, 53, 54 et 55, indique les principes généraux visant à promouvoir 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 entrepreneurs, par exemple par des appels d'offres public ouvert aux entreprises établies majoritairement par des femmes ou une femme : par exemple 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. Nos interviewées ont individué parmi les facteurs qui ont-elles facilité les contributions aux entreprises roses, sans lesquelles la plupart d'elles n'aurait jamais commencé une activité ou elles ne seront pas arrivé aux sommet , par exemple dans les conseils d'administrations. Mme Stefania Munafò, conseillère communale dans la ville de Palermo nous a explique que elle a gagné un recours contre les nomines 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 dernier a annulé le CDA. «Une politique nationale ne donne pas la reconnaissance adéquate aux femmes dans certains points de vue - a dit le conseiller municipal - Cette action est la première en Italie qu'a gagné sur un conseil d'administration, en fait, ce pourrait être le précurseur de toutes les villes italiennes. L'égalité

⁷⁸ Pour la littérature en matière, Veuillez voir la note n° 10

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 dans la même façon que les hommes.* " A cet égard, nos 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 à ce qu'il passe dans les autres pays européens. Le colosse allemand Deutsche Telekom doublera d'ici 2015 les quotas roses. Ça permettra d'avoir plus de femmes dirigeantes, presque 30%, aux hauts niveaux, même dans le CDA. En Italie les femmes dans le CDA représentent le 5%. Plus de femmes engagées dans le management permettrait d'opérer mieux!* ». « *En Italie, aussi, il y a des exemples de « good practises⁷⁹ ».* A cet égard, il convient de faire des exemples : la fondation Vodafone Italie, 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, peuvent 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 famille et le réemploi d'une femme après l'achèvement de la maternité)⁸⁰ »

Les contributions aux entreprises ont été fournies par six annonces publiques, dont la dernière a été fermée en Mars 2006⁸¹. Étant donné qu'il n'existe pas une définition unique de l'affaire des femmes, la loi 215/92 a établi les paramètres pour l'admission à des incitations, selon lesquelles les entreprises appartenant à des femmes sont considérées comme:

- les propriétaires uniques avec une femme étant que propriétaire;
- 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 parts sont fabriquées par des femmes pour au moins 2 / 3.

Les régions ont un rôle propulsif, une force motrice dans la réalisation des objectifs de la loi, qui, avec les associations professionnelles de catégorie et les comités provinciaux pour les femmes entrepreneurs auprès des Chambres de Commerce, établissent des programmes de soutien, financés par le Fonds pour femmes chefs d'entreprise, prévoyant la diffusion d'informations ciblées, ainsi que la création de services consultatifs et l'assistance technique, la conception

⁷⁹ 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>

⁸⁰ Données disponibles à <http://www.arcidonna.org/index.php/donne/notizie-donne/vodafone-italia-premia-le-impresse-femminili.html>

⁸¹ Observatoire National sur les Femmes Entrepreneures-Union-Camere
<http://www.unioncamere.gov.it/index.php>

organisationnelle⁸². 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 pour quoi, la présence des femmes dans tous les niveaux de la vie politique et économique du pays.

Grille d'entretien : Mediter

A – LA TRAJECTOIRE

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

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

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

C – L'EXERCICE DU POUVOIR

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

D – L'INFLUENCE ET L'IMPACT DU LEADERSHIP

21. Votre vision du leadership local
22. La reconnaissance de votre propre leadership sur le territoire
23. L'impact sur le développement local
24. La modification de l'image : vous pour les autres ou les autres pour vous

E – LE FUTUR ET LES FUTURES

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

⁸²Activité 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>

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 contraste avec 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.

Après, elle est revenue 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 mes collègues masculins."

E – LE FUTUR ET LES FUTURS

"J'ai ne 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 science politique 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 si il me oblige à sacrifier ma vie privé, mon mari et mes amies, et le sport. Mais il n'y a pas le temps pour tous 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 tous 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 ayant des responsabilités comme 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 chef.

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

« J'ai grandi certaine que l'entreprise de 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 entrepreneuse, comme moi. Il faut partir de ses 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 entrepreneuse 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 dans une famille bourgeoise d'entrepreneurs en Ligurie en 1970, 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 une 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'entrepreneuse 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 des crèches des garderies et des 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 et 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 on a 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 n'acceptent pas 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 vu ma 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 que 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 après elle est revenue 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 je serais y restée. 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; au contraire, moi, je suis concrète et tiens la comptabilité, les rapports avec les banques et les fournitures. Je crois il y a une différence d'attitude entre femmes et hommes en général, 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 que une administration plus "rose" puisse 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 préoccupé 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 tailleur. En 1960, elle a déménagé à Rome pour étudier à l'université près 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 étudiantes et professeurs, mais c'est ne pas facile pour une femme. J'ai vu beaucoup d'assistantes belles mais pas préparé dans l'université..."

C – L'EXERCICE DU POUVOIR

« En travaillant dans l'université, mon rôle éducatif est très évidente. 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. Je estimais beaucoup ma professeure d'histoire contemporaine et, sans m'apercevoir, j'ai commencé à m'habiller comme elle. Aussi, je avait ses opinions politiques et, en suivant ses idées, je participais aux mouvements politiques universitaires. Après je me suis aperçue de sa 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 sauvent 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 une femme de pouvoir, mais je suis fière d'avoir ma petite entreprise. Même dans la culture et le commerce, c'est ne pas facile d'être une femme - chef d'entreprise. Pour l'administration de mon activité, je fais toute seule et quelque fois dans la chambre de commerce ou dans les banques ils croient que je suis la secrétaire, pas le chef. Il n'y a encore une vraie culture de la femme qui fait un travail autonome. »

D – L'INFLUENCE ET L'IMPACT DU LEADERSHIP

« Je crois que 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

- ❖ 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
- ❖ E. Catelani, La legislazione elettorale regionale con riferimento al principio delle pari opportunità, in P. Caretti (a cura di), Osservatorio sulle fonti 2006, Giappichelli.
- ❖ European Commission DG Employment, Social Affairs and Inclusion, EU Database on women & men in decision making : Regional executives
- ❖ European Commission, Women and men in decision-making 2007: analysis of the situation and trends / EUR-OP, 2008, 54 p.
- ❖ G. Brunelli, A. Pugiotta e P. Veronesi (a cura di), La parità dei sessi nella rappresentanza politica, Giappichelli 2008
- ❖ 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
- ❖ 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
- ❖ M. D'Amico, Il legislatore reintroduce le «quote rosa», 2008 in Studium iuris, 4.
- ❖ M. G. Catemario, P. Conti, Donne e leadership : per lo sviluppo di una cultura organizzativa delle amministrazioni pubbliche in ottica di genere, Rubettino 2003
- ❖ 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
- ❖ M. Montalti, La rappresentanza dei sessi in politica diviene rappresentanza «protetta» tra riforme e interpretazioni costituzionali, 2008 in Le Regioni, 2-3.
- ❖ 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
- ❖ M.C. Bombelli, (a cura di), Soffitto di vetro e dintorni. Il management al femminile, ETAS, Milano, 2000
- ❖ M.C. Bombelli, “Tempo, organizzazioni e differenze di genere”, in Sviluppo e organizzazione, n. 183 gennaio-febbraio 2001
- ❖ P.L. Petrillo, Democrazia paritaria, 'quote rosa' e nuovi statuti regionali, il Mulino, p.539
- ❖ 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.
- ❖ Unioncamere, Chambres de Commerce Italiennes, Impresa in genere 2007-2003 : primi dati dell'imprenditoria femminile, 2008
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,defau
lt / Les maires
http://www.arcidonna.org/index.php/component/option,com_schedeosservatorio/Itemid,93/view,defau
lt/
Associations de Catégories
http://www.arcidonna.org/index.php/component/option,com_schedeosservatorio/Itemid,94/view,defau
lt/
- ❖ Chambre des Députés , Activités parlementaires sur les parité de genre
<http://www.camera.it/465?area=14&tema=183&Pari+opportunit%C3%A0>
- ❖ Comité pour les Femmes Entrepreneures : <http://www.if-imprenditoriafemminile.it/>
- ❖ 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>

- ❖ 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>
- ❖ 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>
- ❖ 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>
- ❖ 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>
- ❖ Forum Cittalia-ANCI, Associazione Nazionale delle Comuni Italiane
http://www.cittalia.it/index.php?option=com_content&view=article&id=1976:le-donne-sindaco-2009&catid=1:documenti-cittalia
- ❖ Forum sur les Femmes dans l'Administration Publique : <http://donnepa.forumpa.it/>
- ❖ Kila, Osservatorio della Regione Piemonte, Punto di vista delle donne, Leggi sulla rappresentatività delle donne nella vita politica, <http://www.kila.it/rappresentanza-e-politica.html>
- ❖ Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento sulla Parità di Genere
<http://www.pariopportunita.gov.it/index.php/normativa-nazionale/218-normativa-in-materia-di-pari-opportunita>
- ❖ Osservatorio Nazionale sulle Donne Imprenditrici-Unioncamere
http://www.unioncamere.gov.it/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=32&Itemid=79

« LE LEADERSHIP FÉMININ »

FRANCE, PACA

Rapport GRAIF

Rapport n°3

Juin – Novembre 2010

INTRODUCTION

Le travail présenté correspond à la réponse au projet européen «MEDITER Women for Change : 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 d'enquêtes, 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" paritaire. Or, nous vivons de fait et depuis des siècles dans une démocratie pensée sans les femmes⁸³.

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"⁸⁴.

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 participants 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.

Nombreuses furent les lois nécessaires pour rendre effective l'égalité entre les femmes et les hommes.

⁸³ C. Fauré : "La démocratie sans les femmes" PUF 1985

⁸⁴ G. Duby, M. Perrot : « Histoire des femmes en occident », tome V

Pour n'en citer que quelques unes :

- o **1944** : loi accordant le droit de vote aux femmes
- o **1965** : les femmes peuvent exercer un métier sans autorisation de leur mari
- o **1970** : l'autorité paternelle est remplacée par l'autorité parentale
- o **1971** : obligation d'égalité des salaires entre femmes et hommes pour un même travail
- o **1999**: réforme de la Constitution : "*la loi favorise l'égal accès des hommes et des femmes aux mandats électoraux et aux fonctions électives*".
- o **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.

Quant à l'effort fait pour faire considérer par les décideurs (politiques et autres) et la société elle-même, femmes et hommes, que les questions concernant la place des femmes et la défense de leurs droits n'est pas une question relevant de la sphère privée mais de la question publique, il a porté ses fruits. 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 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.

Mais le constat reste mitigé :

- Il reste de grandes différences quant à la place des femmes et des hommes dans la société
- L'injonction qui est faite aux femmes de remplir un rôle de mère et de ne pas revendiquer à part égale des postes de responsabilité est intégrée et assumée par un certain nombre d'entre elles. Elles ne se sentent encore pas légitimes pour des postes de pouvoir. Les rôles traditionnels se perpétuent.

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

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.

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.

II – 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 hab	35% (2008)
Conseils généraux	8,3% (1998)	10,9% (2004)	12,3% (2008)
Conseils régionaux	25% (1998)	47,6% (2004)	48% (2010)
Sénat	5,9% (1998)	10,9% (2001) 16,9% (2004)	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
dont maires	64	672	11.1
Conseillers municipaux (+ de 3500 habitants)	2945	3467	45.9
dont 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
Total	96	2	1096	4 634	5 828	36.2
Communes de moins de 3500 hab	84	2	514	2 283	2 883	29.8

Communes de plus de 3500 habs	12	0	582	2 351	2 945	45.9
-------------------------------	----	---	-----	-------	-------	------

II- 2 / Les associations

D'après une étude réalisée par Lionel PROUTEAU et Muriel TABARIES⁸⁵, il faut noter en premier lieu que très peu de chiffres sont publiés en France sur la répartition genrée des responsables des associations (en s'arrêtant au Bureau simplifié : un-e président-e, un-e trésorier-e et un-e secrétaire).

La représentation 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 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.

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

⁸⁵ « *Female leadership in French voluntary associations* », 2009, Laboratoire d'Economie et de Management Nantes-Atlantique, Université de Nantes

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
Age 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

Nous avons choisi quelques données caractéristiques 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 COTE D'AZUR

Notre propos, à partir d'une enquête auprès de femmes leaders de Provence-Alpes-Côte d'Azur, est de découvrir 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.

III - 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.

Chaque pays aura rencontré une quinzaine de femmes choisies en fonction de critères qui ont été discutés lors de la rencontre de septembre, les enjeux n'étant pas les mêmes d'un pays à l'autre : nous ne prendrons que l'exemple du choix de femmes-leaders⁸⁶ : nous n'avons pas privilégié en Provence Alpes Côte d'Azur les femmes fonctionnaires territoriales (municipales, départementales ou régionales), 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 « choisir » une quinzaine de femmes (soit 3 ou 4 par pays) qui suivra la formation dont le but principal est le renforcement des capacités de ces femmes à être ou devenir des femmes leaders : les aider à participer à la vie publique, multiplier les compétences nécessaires à occuper ces postes dans les administrations et les associations qui contribuent au développement territorial, ce dernier élément étant un des critères du projet.

III - 2 / le leadership

⁸⁶ Nous parlerons de femmes leaders lorsque nous commenterons les femmes rencontrées lors des entretiens

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 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 considérés dignes de confiance

III - 3 / Le leadership féminin

Les études effectuées en 2002 et 2007 sur la parité au sein des équipes municipales⁸⁷ 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 que nous avons tirées pour 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 »⁸⁸.

Mais comme en politique, nous verrons que le leadership féminin est entre les mains de ces « héritières » d'une part mais aussi des 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 montrait qu'accéder aux fonctions élevées étaient d'autant plus facile que l'on a gravi les échelons de la hiérarchie sociale (cadres supérieures, professions libérales, enseignantes, très peu d'employées ou d'ouvrières).

III - 4 / la situation actuelle

Dans un article paru dans Politix ⁸⁹, Jean-Gabriel CONTAMIN insiste sur le fait que la démocratisation n'implique pas une réelle égalisation. « La loi d'airain de la patriarchie », qui

⁸⁷ 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.

⁸⁸ « Les héritiers » de Pierre BOURDIEU et Jean-Claude PASSERON

⁸⁹ Jean-Gabriel CONTAMIN « Genres et modes d'entrée dans l'action collective » Politix vol.20, 2007

remplace la loi d'airain de l'oligarchie, existe même dans les organisations de protestation, dans lesquelles la défense de l'égalité des genres 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 qui, si les résultats communs des différents pays le confirment, devait être une base pour le recrutement des futures leaders. Cet esprit est, pour les hommes, plus politicien, plus abstrait, alors que pour les femmes, il serait plus moral, plus expérimental mais pas moins politique. Si ces définitions nécessitent certainement 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
- enfin une tendance à minorer son statut

Dans son livre « Femmes de pouvoir », Sylvie SCHWEITZER ⁹⁰ expose un point de vue très intéressant sur la position des femmes dans le « circuit » du pouvoir.

Dans le monde professionnel elle estime qu'il y a 3 cercles :

- 1^{er} 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
- 2^{ème} cercle : 1/3, discrètes, pas menaçantes, apprécient d'être qualifiées comme des hommes, agissent et commandent comme des hommes
- 3^{ème} 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).

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

Sylvie SCHWEITZER aborde aussi la position des femmes face à l'éthique du « care » et sa position de 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. Cette analyse peut aussi servir de base pour la recherche des futures jeunes femmes à recruter pour la formation.

⁹⁰ Sylvie Schweitzer « Femmes de pouvoir » Payot 2010 252 pages

Le féminisme du 1^{er} cercle est patent dans deux champs : le droit des femmes et des enfants et celui des représentations sociales qui légitiment la subordination⁹¹.

Les discrètes du 2^{ème} 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* ».

Nous devons aussi étudier la distinction entre hasard et illégitimité que mettent en avant de nombreuses femmes en se dévalorisant quant à leur pouvoir.

« *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. »

Cette étude est importante pour la compréhension des entretiens que nous avons effectués auprès de femmes d'âges différents, responsables ou non....

IV – LES ENTRETIENS MENES EN PROVENCE ALPES COTE D'AZUR (cf. annexes)

IV - 1 / L'échantillon

Les entretiens ont été réalisés auprès de 17 femmes de 30 à 77 ans.

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.

Les entretiens ont été pour certains enregistrés et retranscrits ou simplement retranscrits à partir de notes.

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

Elles représentent géographiquement l'ensemble de la région Provence Alpes Côte d'Azur et un éventail des idées politiques locales.

IV - 2 / Le caractère des femmes enquêtées

⁹¹ Simone de BEAUVOIR : « *Le Deuxième Sexe* »

Quand la question leur était posée, les adjectifs sont souvent les mêmes : curieuse, intéressée par les autres et revient fréquemment le sens des responsabilités.

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.

IV - 3 / Le cursus scolaire

Le cursus scolaire n'est pas une bonne porte d'entrée comme élément commun pour toutes ces femmes. En effet certaines se sont arrêtées très tôt (en seconde par exemple) et d'autres sont titulaires de doctorat, mais la recherche de la connaissance et de l'apprentissage est par contre toujours présente.

On doit noter ceci : autant la prise de responsabilités dans les structures publiques nécessite un niveau de diplômes précis, autant les positions de leaders élues (dans les structures associatives ou les collectivités territoriales) ne se réfèrent à aucun niveau de formation.

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

IV - 4 / La participation à un groupe

Toutes 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 confessionnelle (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 la création ou à l'initiative de nouveaux réseaux (entreprise d'insertion pour les femmes par l'économie dans le secteur de la restauration, centre de ressources féministes, chœur régional ou troupe de théâtre...)

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).

IV - 6 / La compatibilité ou l'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.

IV - 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, expliquons nous : le militantisme des parents n'est pas une cause nécessaire ni suffisante, mais les femmes nous ont rarement dit avoir été « dégoûtées » du militantisme par celui 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 et qui nous a surpris c'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. Mais disons déjà que la vie de couple est difficilement compatible avec une vie militante importante de la femme. Nombreuses sont celles qui ont débuté leur vie de couple en militant un peu (quelque 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 déplacements qui sont liées engendre des difficultés voire des conflits qui ont mené chez certaines à la séparation.

Même si certains compagnons sont prêts à tout partager, nombreux sont ceux qui mettent la pression pour le retour au foyer de leur compagne. L'évolution de la société imposera peut-être une nouvelle analyse avec la reconnaissance publique des familles monoparentales et des familles homosexuelles.

V - LES PROPOSITIONS

On souligne que l'étude a été réalisée pour faire un bilan de la situation actuelle et créer une formation pour les futures femmes leaders autour du bassin méditerranéen, on ne doit évidemment pas oublier toutes les propositions citées ci-dessous par celles que nous avons interviewées.

V - 1 / Pourquoi les femmes s'engageraient-elles ?

Sans répondre à cette question, on peut la contourner en se demandant pourquoi les femmes deviendraient-elles leaders et 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 préceuse : « 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 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 ?

V - 2 / Comment faire pour qu'elles s'engagent ?

- s'intéresser plus particulièrement à elles
- soutenir leur projet et le valoriser
- développer et valoriser 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 ou les hommes sont nombreux
- favoriser le développement de leur compétence
- viser à leur recrutement.

V - 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 leur 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.

VI – CONCLUSION

VI – 1 / La formation est-elle utile ?

Il nous semble indispensable de mettre en place une formation pour le développement du leadership féminin.

Mais ce qui sera certainement difficile dans la mise en place de cette formation c'est

- le choix des femmes à former
- le profil que nous voulons donner à ces femmes et c'est là que les quatre délégations devront se mettre d'accord : que doivent-elles maîtriser ? Auprès de qui devront-elles mettre en place ce leadership ? Dans quel domaine du développement durable vont-elles agir et auprès de qui ?

Il y a des données qu'elles doivent maîtriser et qui ne seront pas forcément communes aux quatre délégations.

L'intérêt de la connaissance des différents systèmes de développement de ces quatre régions aidera à la création d'une culture commune des deux côtés de la Méditerranée.

VI – 2 / Les thèmes de formation

- 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 du local ET du global
- la notion de codes, différents là aussi selon les zones géographiques et les milieux dans lesquels on se trouve
- 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

• • •

Mais aussi bonne que soit la formation, il ne faut pas oublier que, pour que les femmes s'engagent, on doit leur laisser **le temps** : le temps est divisé en temps familial, temps professionnel, temps citoyen et en temps personnel. S'il manque un de ces temps, il est 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.

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...).

La formation des femmes arrivera-t-elle à développer le désir et les conditions de prise de pouvoir par les femmes ? Ou bien serons-nous contraintes de nous battre pour de nouvelles lois ?

ANNEXES

Grille d'entretien : Mediter

18/05/2010

A – LA TRAJECTOIRE

29. Biographie personnelle et familiale (rôle de chaque membre de la famille)
30. Cursus scolaire et activités avec prises de responsabilités (apprentissage de la responsabilité)
31. Parcours de vie : obstacles et moments « charnières »
32. Traits de personnalités
33. Mobilité géographique
34. Organisation de la vie familiale : utilisation des institutions de support (crèche...)
35. Insertion dans des réseaux, lesquels ?

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

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

C – L'EXERCICE DU POUVOIR

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

D – L'INFLUENCE ET L'IMPACT DU LEADERSHIP

44. Votre vision du leadership local
45. La reconnaissance de votre propre leadership sur le territoire
46. L'impact sur le développement local
47. La modification de l'image : vous pour les autres ou les autres pour vous

E – LE FUTUR ET LES FUTURES

48. Dans l'avenir proche, aimeriez-vous augmenter votre pouvoir ?
49. Existe-t-il sur votre territoire une formation pour les futures leaders ?
50. Que faire pour que les femmes s'engagent davantage ?
51. 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 (mvt rural jeunesse chrétienne), animation d'équipes d'élus, chef de projet DSQ; directrice du CIDF
3	30 ans, conseil nat. 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 dts de l'homme
4	51 ans, licence ethno directrice ASMAJ	Parents militants asso. (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 psycho 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 socio 2 enfants directrice de structure asso	3 frères et sœur famille non militante	Actions centre aéré, contact avec les militants	Directrice d'asso 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 asso	Sports, voyages et le choc des cultures	Femmes 3000, IHDEN, 3 asso

11	70 ans niveau 2 nd e, capacité en droit 2 enfants	Famille « méditerranéenne » très	Evènements en Algérie	création de l'asso 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 asso 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 sc.po 1 enfant		Une période à l'étranger et le choix d'être ou non sur un 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, 1 ^{ère} 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 que universitaire
3	Marseille	Enfant en crèche parfois et père disponible (chômage)	Conviction écologique	Formation universitaire éco sociale) Formation interne des Verts

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 Future formation au CAFDESS
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 pdt les 10 premières années communes avec un compagnon avec 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 au 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	Conseillère régionale et	Région et nationale	Leader politique et syndical

	le syndicat. Dès qu'il y a un pouvoir : difficile de le donner à une femme	responsable syndicale		
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 asso, plus de politique, sollicitée grâce aux mandats politiques anciens	Ville de Manosque, département et région	
6	A été en concurrence avec bcp 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'opinions 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 qd 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 cherche 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 dvpt, promotion des femmes)	Région	A été à l'initiative de nouveaux secteurs (promotion des activités physiques dans la protection du cancer)
11	Pas particulièrement car travail dans le milieu asso 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 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 élue donne une reconnaissance, différence très grande par rapport au pouvoir syndical
2	Confiance en soi, capacité de mener des projets, prise de parole	Réussir mon 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 mes petits enfants ce qui m'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'homme
10	Développement d'un potentiel créatif, échanges humains, partage d'expériences	Maintenir mes 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 donnée par les hommes	
12	Grande expérience : présidence de la correctionnelle à Nîmes	Association féminine et culturelle. Famille (petits enfants)	Un vrai leader : attirer la convergence des idées pour les retransmettre, accéder à une conscience de la réalité la plus grande possible	Engagement par les amis, en contrepartie de soutien pendant les moments difficiles
13		Arrêter la régression de la conscience politique	Un 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	Position de plus en plus claire en public. Affirme sa position de	Plutôt augmenter son influence que son pouvoir, apprécier la place des femmes, comment exercer	non

	régional (val de Durance)	femme en politique.	son pouvoir, discuter sans soumettre	
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			Pour prendre le pouvoir c'est la capacité de travail de la personne qui joue.	
7		Aujourd'hui d'autres responsabilités à la cathédrale, visiteuse à la clinique...		
8		Depuis l'élection à Lambesc, intégration dans le village	Que mon passé professionnel soit reconnu dans l'éco solidaire, en tant que senior on est sur la touche	
9			Pas augmenter le pouvoir mais ouvrir un chantier du « possible »	Aucune formation existante seule celle du terrain
10	Idées imaginées il y a 30 ans, sont reprises par les collectivités locales, d'apt de la pratique physique des personnes atteintes du cancer en PACA puis au niveau national et réseau euroméditerranéen	Les autres ne s'étonnent plus de mes initiatives, porte peu d'intérêt de l'opinion des autres	Echange constructif avec les amis de plus de 30 ans. La notion de pouvoir ne m'intéresse pas sauf si elle favorise le partage de compétence et favorise le progrès	Elle existe dans le domaine du sport
11	Aide d	Mon image a changé par les rumeurs et donc l'image des autres à mon égard		Il existe 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 asso	
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 bcp de choses, fil rouge pdt sa carrière.
15	Pas de formation pour les bénévoles, formation par les partis et toujours centralisées	Déterminée, curieuse, profondément révoltée
16		

**MEDITER
WOMEN FOR CHANGE**

**Projet EUROPAID/127764/ACT/TPS-
Les Acteurs et les Autorités Locales Non Etatiques dans le
Développement**

**Activité 1
Etudes et recherches
Conditions des femmes leaders au
Sud de la Méditerranée
Les Villes de Tripoli
Liban**

**Roula Haidar
Septembre 2010**

RESUME EXECUTIF

Dans le cadre du projet **MEDITER-WOMEN FOR CHANGE**, porté par quatre partenaires euro méditerranéens, et financé par l'Union Européenne, cette étude se propose en une première phase du projet, de déterminer les critères des femmes leaders à former dans les villes de Tripoli au Liban Nord. En effet, le rôle des femmes dans le développement n'est plus à prouver, mais revêt de plus en plus de l'ampleur, dans une période où les problèmes sociaux, politiques et économiques pèsent lourdement sur des tranches larges de la population. Les femmes leaders dans les 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 où elles oeuvrent. 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 deux genres, 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 détermination 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 dans les ONG et les 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 principes 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'efficacité et d'efficacités. De plus, les lignes directives 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 toute femme leader. Elle a été faite dans les villes de Tripoli, en l'an 2010, dans le domaine du développement, et donc s'inscrit en tant que phase première dans un projet ambitieux de développement régional.

I. INTRODUCTION

La Tunisie, Marseille, la Province de Pescara, et Tripoli sont les quatre villes ciblées 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 dans les autorités locales (AL) ou dans les ONG, dans leur ascension et dans l'évolution de leurs compétences en tant que leader, 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 de⁹²:

« Renforcer le leadership des femmes au sein des Autorités Locales et des ONG et, à travers celle-ci, à fournir une réponse adaptée aux risques de marginalisation économique, politique et culturelle de 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 actuelles actives dans les AL ou les ONG. Les résultats des études seront présentés dans un workshop organisé par le partenaire français à Marseille, GRAIF.

⁹² Objectif rédigé dans le formulaire de demande de subvention à la commission européenne

II. CONTEXTE DE L'ETUDE

A. Contexte global

Des inégalités juridiques, sociales, économiques et politiques entre les hommes et les femmes continuent à perdurer au Liban. Pourtant, la Constitution libanaise créée en 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, considérée comme la Déclaration universelle des droits de la femme (CEDAW).

Ceci a offert aux femmes libanaises une plateforme internationale et une légitimité dans la réclamation de leur droit. Il est à signaler que le Liban a exploité la possibilité qu'offre la CEDAW d'apporter à la Convention des limitations. Concrètement, l'Etat a signé cette convention avec des réserves concernant 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 CEDAW n'est adopté qu'à condition que ça ne contredise pas les lois existantes.

Le système confessionnel 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 qui ont un régime plus répressif. La complexité de la structure confessionnelle du pays et des enjeux politiques empêchent l'Etat Libanais de profiter de cette signature pour moderniser sa législation et la rendre conforme à la Constitution en établissant l'égalité entre les citoyens sans distinction de genre, qui préfèrent stagner dans la situation discriminatoire actuelle.

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 terme de santé, d'éducation et de mobilité mais une des pires en terme 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 les fondations précaires des relations de pouvoir dans le pays, à savoir le système confessionnel.

1. Situation juridique des femmes

Etat actuel de la législation libanaise⁹³ :

1953 : droit de participer à la politique

1959 : égalité dans l'héritage dans les confessions non musulmanes

1965 : droit des femmes de choisir leur nationalité

1974 : liberté du déplacement

1983 : l'élimination des dispositions punissant la contraception

1987 : unification de l'âge de la retraite sous la loi de la sécurité sociale

⁹³ CRTD, Caught in Contradiction : A Profile of Gender Equality and Economy in Lebanon, May 2006

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 discriminatoire à l'encontre des femmes que ce soit au niveau du droit civil que du statut personnel.

Droit civil⁹⁴ :

- 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 libanaise, 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 de l'excuse atténuante dans certains cas dits crimes d'honneur
- Inégalité de traitement en cas d'adultère, inégalité dans les cas punis, 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 maternité et du crime d'honneur.

Statut personnel :

Le problème du statut personnel au Liban est que ses dispositions sont laissées à la discrétion des 18 communautés religieuses reconnues.

Les institutions religieuses sont patriarcales par nature et donc discriminent les femmes.

Sans vouloir entrer dans les détours de la réglementation propre à chaque communauté, voici tout au moins les dispositions dont l'injustice paraît la plus flagrante :

- La tutelle appartient au père dans toutes les communautés. De cette reconnaissance exclusive, découlent 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,

⁹⁴ 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

en cas de décès du père, la mère ne devient pas automatiquement la tutrice de ses enfants.

- 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 genre. Il n'en va pas de même chez les musulmans, chez qui l'homme hérite du 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 l'homme réclament leur droit. Beaucoup de femmes ignorent 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 reste 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%).⁹⁵

Le poids de ce double rôle empêche les femmes libanaises de participer plus activement à la vie économique.

Toutefois, de nos jours, les femmes partagent avec leur mari la responsabilité de gérer les affaires du ménage et de résoudre ses problèmes. De manière générale, les études montrent que les femmes jouent un rôle dirigeant accru et qui se développe ; elles participent davantage à la conduite des affaires de la famille. Le phénomène dit de la codirection commence également à se développer⁹⁶.

3. Les femmes et l'éducation

Au niveau éducatif le gap est récupéré 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

⁹⁵ KIWAN F., Rôle social des femmes actives en Jordanie, Syrie et au Liban, 2004

⁹⁶ 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, 2^{ème} Rapport des états parties, Liban, Comité de la discrimination à l'égard de la femme, CEDAW, 2005

pour un grand nombre de ONG féminines dont la LDFL d'organiser des sessions d'alphabétisation 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 ; tandis qu'en 1970 elles ne représentaient que 26%. Le pourcentage des femmes qui font des études universitaires de niveau supérieur (8%) est le plus élevé de la région⁹⁷.

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

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

D'un autre côté, les femmes dominent le secteur éducatif (68% des professeurs, instituteurs et autres spécialistes). 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.

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'enseignantes⁹⁸.

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

4. Activité économique des femmes

Dans le secteur économique, les chiffres ne sont pas très glorieux. Le Liban vient en 153^{ième} position sur 163 pays en terme de taux d'activité féminine. D'après le rapport du CRTD⁹⁹, 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

⁹⁷ CRTD, Caught in Contradiction: A Profile of Gender Equality and Economy in Lebanon, May 2006

⁹⁸ 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, 2^{ième} Rapport des états parties, Liban, Comité de la discrimination à l'égard de la femme, CEDAW, 2005

⁹⁹ CRTD, Caught in Contradiction : A Profile of Gender Equality and Economy in Lebanon, May 2006

pour arriver à 8% après l'âge de 55 ans. Ceci est dû au fait que les femmes prennent l'entière responsabilité des tâches domestiques et des enfants, une fois mariées. 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 ONG. Celles-ci participent quand même à l'économie mais leur contribution reste invisible.

Des 280000 femmes actives, 1.92% ont des positions exécutives. 84% des femmes actives sont des employées. Les femmes patrons ne dépassent pas les 1,5% des femmes actives tandis que les hommes patrons représentent 9.2% des hommes actifs.

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 :

- Les femmes ont le droit civil et indépendant de posséder des biens monétaires ainsi que la gestion financière et les dépenses
- La loi libanaise impose l'égalité des salaires (paie égale pour un travail égal)
- 49 jours de maternité et 60 jours dans le service public, payé à 100%
- pas d'obstacles pour la possession de terrains par les femmes

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 où il existe une préférence à l'engagement des hommes de peur de l'instabilité de la situation des jeunes femmes qui risquent de se marier et de tomber enceinte, ce qui coûtera plus cher à l'employeur) et le licenciement. Par ailleurs, les femmes n'ont pas les mêmes allocations sociales que les hommes, le congé de maternité reste insuffisant, inférieur aux normes internationale.

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 dans les 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 supérieur de l'homme marié.¹⁰⁰

Il existe également un lien entre la discrimination de 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.¹⁰¹

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

¹⁰⁰ 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

¹⁰¹ KIWAN F., Rôle social des femmes actives en Jordanie, Syrie et au Liban, 2004

5. Situation politique des femmes

i. Femmes sur la scène politique

Au début du XX^{ème} siècle 95% des pays ont donné aux femmes le droit du vote et de la candidature, la Nouvelle Zélande étant le premier pays en 1893 à donner le droit de vote. Comme déjà signalé, la femme libanaise n'a obtenu ses droits civils qu'en 1953, ce qui lui a ouvert les portes à la participation politique.

Cette date n'a pas été charnière pour l'entrée des femmes sur la scène politique. Pendant la guerre l'occupation des ONG féminines était détournée des réclamations de leurs droits et plus centrée sur l'aide de situation de crise. Mais grâce à la contribution positive de la Conférence de Beijing, dernièrement 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 représentation féminine dans le parlement avec le taux de 3.12%, le moins élevé du Moyen Orient ; ce qui le place à la 105^{ème} place mondiale

Les quelques femmes députés, 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 député, a succédé à son père n'ayant pas de frère aîné. C'est ainsi également que Nayla Mouawad devint député 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 Houry. Cette dernière a dû sa réussite au fait que la Région de Jbeil boycottait les élections (40 voix).

En 1996 et à la place de Maha Houry, Nouhad Soueid (4 fois candidate) est entrée au Parlement. Et bien qu'il y avait quinze candidates trois femmes seulement ont réussi.

En 2000, le nombre des élus 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 députés (Nayla Mouawad, Bahiya Hariri, Ghinwa Jalloul, Sitrida Geagea –femme de Samir Geagea, 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). Mais 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 pour son fils).

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. En effet, cette fois-ci Nayla Mouawad et Solange Gemayel ont laissé la place à leurs fils¹⁰².

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

¹⁰² KABBARA CHAERANI A. Participation de la femme libanaise dans les élections parlementaires de 2009, UNDP, Ministère de l'intérieur, Conseil Libanais des Femmes, 2009

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.

ii. Femmes dans les autorités locales

Le tableau suivant montre une comparaison entre les résultats des élections municipales de 2004 et celles de 2010¹⁰³.

	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
Mont Liban	3413	170	75	2.20	3528	466	188	5.33
Bekaa	1728	55	26	1.50	1938	129	48	2.48
Beyrouth	24	9	1	4.17	24	21	3	12.5
Nabatiyeh	1503	67	17	1.13	1548	103	25	1.61
Sud	1548	52	21	1.36	1662	149	66	3.97
Nord	2430	199	75	3.09	2724	478	206	7.56
Total	10646	552	215	2.02	11424	1346	536	4.70

Une amélioration est observée depuis 2004. Sous la pression des ONG 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.

iii. Analyse de la situation

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

Les choix politique 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. Les femmes sont très peu présentes au sein des partis politiques. A titre d'exemple, le parti communiste compte 2 femmes des 75 membres du conseil national ; dans le parti nationaliste : pas de femmes dans une position de leadership ; dans le parti phalangiste : 20% des membres, 15% de l'assemblée élue, 10% du conseil central, 4% des exécutifs du parti, 5% des leaders du parti, au sein du

¹⁰³ CRTDA, Femmes dans les élections municipales, Mai 2010

Hizbullah, 22,5% de femmes. Pas de femmes au niveau des exécutifs du parti et du mouvement Amal, 10% des leaders, 30% des membres.

A cela se rajoute d'autres obstacles comme le coût élevé des campagnes électorales et la dépendance financière des femmes. Comme déjà signalé, le pouvoir économique des femmes reste faible et toutes les études montrent un lien direct entre l'activité économique des femmes et leur participation à la vie publique¹⁰⁴.

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.

De plus, la corruption du système politique le rend austère 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)¹⁰⁵.

Ces obstacles et leur ancrage dans la société libanaise ont poussés les associations féminines au Liban à demander l'application d'un Quota, considéré par la CEDAW comme une solution transitoire dans une perspective d'une discrimination positive qui aiderait les sociétés à voir la femme dans les places de prises 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 sera 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 ardent 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 rencontrés par les femmes exige incontestablement un effort constant de leur part pour montrer 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 effective¹⁰⁶.

6. Les femmes dans les organisations

A leur début, les organisations se sont constituées de femmes appartenant aux classes aisées. 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

¹⁰⁴ KABBARA CHAERANI A. Participation de la femme libanaise dans les élections parlementaires de 2009, UNDP, Ministère de l'intérieur, Conseil Libanais des Femmes, 2009

¹⁰⁵ HEINRICH BOLL FOUNDATION, Participation parlementaire des femmes, 2007

¹⁰⁶ 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, 2^{ème} Rapport des états parties, Liban, Comité de la discrimination à l'égard de la femme, CEDAW, 2005

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 ONG 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 (inclut 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.

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 de 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 tous laissé des traces de leurs vestiges dans les nombreux sites touristiques que comportent 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 le port seul reste actif. Cette fluctuation n'a pas atteint uniquement l'économie mais aussi le tissu social de la ville, qui d'une part par l'exode rurale, 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 présente à

Mina, et alaouite concentrée à Jabal Mohsen¹⁰⁷. La région du nord en générale et la communauté urbaine plus spécifiquement souffre sous le poids de nombreux problèmes socio-économique. En effet, elle présente 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 ne regroupent que 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 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 de 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 la région Al-Fayhaa, la taille moyenne du ménage reste, bien qu'en baisse, de 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 du 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 : 5¹⁰⁸

De même, après un délaissement et une dégradation économique depuis les années 70, un nouvel intérêt se manifeste pour les villes de Al-Fayhaa qui font l'objet de plusieurs projets et études stratégiques de développement.

2. Les femmes à Tripoli

Les problèmes socio économiques et la pauvreté de la communauté urbaine se font plus ressentir pour certaines tranches de la population, dont les femmes. Cela revient en grande partie au cachet et mœurs qui restent très traditionnels et conservateurs dans les trois villes, dont :

- Le mariage précoce des filles 14 à 16 ans qui est toujours existant dans les quartiers défavorisés

¹⁰⁷ LE THOMAS, Pauvreté et conditions socio économiques à Al Fayhâ'a : Diagnostic et éléments de stratégie, Décembre 2009

¹⁰⁸ Le site web de Al Fayhaa, vu le 31-8-2010 : www.urbcmafayhaa.gov.lb

- Le manque de la participation de la femme à la vie économique, le taux d'activités 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 compétences 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 ONG ou à travers les autorités locales.

III. PROBLEMATIQUE

Plusieurs problématiques façonnent le quotidien des femmes des pays du monde arabe et par suite des femmes libanaises, bien qu'à des degrés différents.

A plus forte raison, un grand nombre de ces problématiques entravent l'ascension des femmes vers le statut de leader dans la société libanaise, et cela au niveau social, religieux, politique, légal, psychologique, et enfin au niveau éducatif et professionnel. Ci-dessous quelques problèmes majeurs et spécifiques qui limitent l'accès des femmes à ce statut:

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 économique et sociale qui transforment les femmes en objet fragile à entretenir

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

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

Au niveau légal et juridique:

- ✓ Absence de structure légale professionnelle (loi du travail) soutenant les femmes dans la complexité de leurs rôles familiaux, biologiques et autres
- ✓ Lois du statut personnel relatives à l'héritage, la garde des enfants, le divorce... discriminant négativement les femmes

Au niveau psychologique :

- ✓ Obstacles mis par les hommes à l'encontre de l'émancipation des femmes par peur de perdre le pouvoir et le rôle acquis par la société
- ✓ Image de soi affecté par la discrimination et intériorisation du statut inférieur de soi par les femmes elles-mêmes et de leurs capacités inférieures, surtout celles reliées aux postes politiques

Au niveau éducatif et professionnel:

- ✓ Attitude pédagogique des femmes/mères, opprimées par la société, renforçant la suprématie masculine
- ✓ Productions et matériel culturelles, pédagogiques et scolaires qui donnent une image traditionnelle et limitée du rôle de la femme
- ✓ Distribution professionnelle traditionnelle limitant les femmes à certaines professions et écartant les hommes d'autres

Problématique de l'étude:

Donc, au Liban, dès les premières années de sa vie, la femme est élevée dans une structure familiale et éducative discriminative, qui ne fait que s'accroître lors de son exposition à la vie sociale et politique. De plus, et ce qui accentue la gravité de la situation, c'est l'aspect légal qui institue cette réalité. Des raisons psychologiques profondes sont à la base de ces problèmes mais ne sont pas le sujet de notre investigation.

Malgré les entraves sérieuses à l'ascension des femmes aux postes de leaders au Liban, un certain nombre d'entre elles a réussi, et cela surtout dans les quelques dix dernières années.

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, et cela 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 workshop en Tunisie (le 14 Mai, 2010) et a été rédigée 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 autorités locales et des ONG en relation avec ces autorités locales. C'est sur la base d'une recherche qualitative 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 un projet de formation à l'intention de jeunes femmes appelées à exercer de telles fonctions.

L'approche qualitative consiste à faire : des enquêtes auprès de femmes qui ont actuellement des postes de responsabilités, dans des ONG ou élues, sous formes d'entretiens semi directifs en mettant l'accent sur leurs trajectoires. 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 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 prendre des décisions ou de participer à la prise de décision ; l'enquête fait appel le plus possible à leur autoréflexivité, notamment leur demandant d'exprimer leurs désirs, leurs hésitations, les stratégies qu'elles adoptent....

Dans l'objectif de répondre à ce questionnement, une enquête auprès d'un échantillon significatif de 13 femmes qui exercent des responsabilités au niveau local permet 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'agit de mettre l'accent sur cinq grands titres 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 futures

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

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 ONG
- Une vaste panoplie 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

	Position		Tranche d'âge			Statut familial			Présence d'enfants	
	Elues Municipalités	Leader ONG	20 - 35	36 - 50	51 - 60	M*	D*	C*	Oui	Non
Bariya D.		✓	✓					✓		✓
Boushra D.		✓			✓	✓			✓	
Chada D.		✓		✓		✓			✓	
Fadila F.	✓				✓		✓		✓	
Hiba M.	✓			✓		✓			✓	
Katia K.		✓			✓	✓			✓	
Leyla T.	✓			✓		✓			✓	
Maha K.		✓			✓			✓		✓
Roula D.	✓		✓					✓		✓
Roula G.		✓	✓			✓				✓
Sabah M.		✓			✓	✓			✓	
Samira B.	✓	✓			✓		✓		✓	
Sana H.		✓		✓		✓			✓	

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

Des 13 femmes 5 élues dans les municipalités de Tripoli et Mina et 8 leaders dans des ONG (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

i. La trajectoire

Vie familiale :

❖ Position dans 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 aînée.

La majorité des familles sont nombreuses, ce qui était tout à fait normal pour l'époque et la région. Ce fait a probablement poussé 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. Ceci les a confrontées et familiarisées très tôt au monde masculin.

❖ 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 un de leurs 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 eu 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 leur parents à se rapprocher d'elles ou est-ce cette relation qui a renforcé la personnalité. Mais de toute façon il est clair que la particularité et la distinction de la personnalité de ces femmes sont apparues très tôt.

❖ Classe sociale :

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

Le fait qu'aucune des femmes n'est issue d'un milieu pauvre permet de constater que l'accès au leadership social de ses femmes ne se fait pas naturellement.

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 syrien).

Ces femmes sont majoritairement dans la tranche d'âge des plus que 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 sensibilisation 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 participaient 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 ses 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 fortes ambitieuses ou encourageantes. Une ou 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 mais elles n'étaient pas traditionnelles non plus 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.

Puisque comme déjà signalé ces familles étaient ouvertes et cultivées, un réseau de relations formel ou informel 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 leur père représentaient leur idéal, pour 2 leur mère, pour 2 des membres de la grande famille et pour 2 des personnages politiques.

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 était primordial dans l'influence de ces femmes surtout qu'une bonne partie d'entre elles avaient des relations particulières avec ses 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 religion a été signalé 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 leurs engagements 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 pieds sur terre malgré leur ambition, leur insoumission et c'est peut être ça 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 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.

❖ **Privée – 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.

❖ **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 relevables, sauf que 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 droits 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 domaines.

Affronter la famille et l'entourage pour changer de domaine demande du courage. Cela revient aussi à leur prise de décision indécise du départ. Mais leur personnalité forte, insoumise et audacieuse leur a permis de changer pour arriver à ce qui les convaincrait.

❖ **Période d'études :**

9 des 13 femmes ont entrepris leurs études universitaires juste après l'école, 4 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 (quelque soit le domaine). Les études ont fait partie de leurs parcours. Ceci est en lien avec leur personnalité ambitieuse et avec la culture de leurs familles qui accordaient une grande importance aux études.

❖ **Nombre de diplômes :**

5 des 13 interviewées ont des diplômes dans des domaines différents, 4 ont un doctorat et 4 un master.

C'est encore une fois une preuve de la curiosité intellectuelle et de la richesse et la diversité de ces femmes.

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

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

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

❖ **Parallélisme des postes :**

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

Ce parallélisme 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. Lié 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, encourager l'autonomie. D'un autre côté, envoyer leur 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 :

❖ 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 n'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 soutenus 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 leurs personnalités et

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 c'est 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. Ce soutien se limite aussi pour qu'elles deviennent membres et non pas chefs 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 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 ça n'a pas été un processus naturel mais il y a eu un déclencheur 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 ont 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
- Durant le parcours de ces femmes la majorité s'est engagée dans la société civile (même à l'enfance)
- Le rôle de leader joué par ces femmes ne les a pas empêché 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 des féministes extrémistes dans leur attitude

- La guerre les a marquées d'une manière ou d'une autre : toutes (sauf les 3 jeunes) ont exprimé que la guerre 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)

ii. La construction de la position de leader

❖ 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 c'est le hasard qui a joué son tour au début, mais 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.

❖ 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 ne laissent pas les circonstances entraver à long terme leur leadership.

❖ 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.

Processus de la construction de la position de leader :

❖ Effort personnel et compétences:

Toutes les femmes ont construit leur leadership et leur position par un 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 se prouver dans leurs postes et 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, les femmes doivent être plus compétentes que les hommes pour se prouver. Mais, elles en ont toutes les capacités 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 les considèrent très importantes, 2 de façon 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 témoignent 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 femmes, 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 ; il est très présent dans l'autorité locale ou les municipalités surtout pour les postes supérieurs, comme chef de municipalité.

iii. L'exercice du pouvoir

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.

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 se passe selon les domaines d'action des femmes mais elles sont toutes en lien avec le développement, qui lui aussi est par nature polyvalent.

Blocages rencontrés :

Le manque de soutien des hommes politiques, la manipulation politique des pauvres, les lois en lien avec les élections municipale, 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 prof), les blocages financiers en terme de ressources limitée.

Ces points relevés sont tous des blocages cités par les femmes. Mais malgré ses blocages, ces femmes fortes de personnalité les affrontent et déclarent qu'ils ne peuvent arrêter leur effort et leur engagement. Mais ceci explique peut être leurs résistances à des postes plus élevés au niveau politique, vu que les blocages cités y seront amplifiés et même incontournables.

Priorités :

Les priorités professionnelles exprimées par 9 d'entre elles sont en lien avec le développement et avec les problèmes sociaux et pour 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 une 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 autonomes et indépendants. Elles attendent que les enfants soient indépendants pour se consacrer encore plus à leurs carrières. 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.

iv. L'influence et l'impact du leadership

Définition du leader :

Le 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 leur trait de personnalité. Elles ont aussi toutes évoquées 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 évoquées la vie privée et vie familiale, ce qui est plutôt une caractéristique féminine (un homme ne l'aurait jamais évoqué dans ce cadre). Ça traduit la pression de la société traditionnelle où elles vivent et qui met entièrement cela sur leur dos, mais quand même de façon harmonieuse avec leurs priorités.

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, 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 influencées leur entourage dans sa complexité et dans ses différentes catégories. Les 7 qui ont influencé un entourage plus large sont dans les autorités locales.

Modification de l'image :

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

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 sont toutes satisfaites, mais visent toujours plus.

v. Le futur et les futures

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, dont 2 qui 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 le dégoût 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.

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

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 soutenus par des personnes expérimentées. Pourtant 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
- Formation de 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 ONG

3. Discussion :

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

i. 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 même. 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 eux, 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 essentiel. Cette aide est assurée principalement par le soutien des femmes de la grande famille (mère, belle mère, sœur...), et par les aides ménagères de nationalités différentes. 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 permise par une grande volonté de réussite chez ces femmes et par une gestion complexe du temps, qui se passe, et par choix, au dépend de son temps personnel, mais qui lui procurent 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 insuffisante. 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. Mais, ces femmes bien que dans certaines périodes ne participent pas au développement, elles restent considérées en tant que leader, indépendamment des résultats. Donc le leadership n'est pas occasionnel ou passager mais reste avec la personne jusqu'à ce que les conditions lui permettent de l'exercer.

ii. Les femmes leaders face au pouvoir

L'absence de partis politiques entrave d'après les femmes leur ascension à des positions à pouvoir supérieur. De plus les personnes, qui sont actuellement au pouvoir ne sont pas nécessairement des leaders, mais sont arrivées à ces postes dans un système politique traditionnel, patriarcale et corrompu. Unanimement le groupe a déclaré que les femmes sont moins corrompues que les hommes, et par suite ne peuvent pas entrer dans ce système. Mais comme le changement ne peut venir de ceux qui bénéficient de la situation présente, le groupe a convenu que le changement doit se faire surtout dans la vision des femmes pour elles même, et pour leur rôle dans la politique libanaise. Pour cela, le quota de femmes dans les élections est une étape nécessaire pour cela. Cette mesure momentanée 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 scientifique de lois.

iii. Les femmes Leaders et le système législatif

Les femmes n'ont pas mentionné au démarrage 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 âges
- ⇒ Les lois de l'héritage au cas de mariage confessionnel mixte
- ⇒ Le confessionnalisme en général qui interdit tout changement dans les lois électorales ou du statut personnel
- ⇒ L'impossibilité d'élire ou de présenter sa candidature aux élections municipales dépendamment du lieu d'habitat et non pas du lieu dont le mari est originaire.

iv. 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 à permettre aux femmes d'expérimenter la prise de décisions, 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 des 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 qui 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 ; c'est 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 influencé 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 (repris unanimement dans le Focus groupe), traits de caractère différents d'une femme à l'autre avec quelques traits commun 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 par des formation). 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 dans une ascension rapide, à leurs postes
- Bénéficiant d'une reconnaissance, elles sont fort sollicitées par leurs entourages différents. Par leurs compétences et par la passion qu'elles démontrent.
- La majorité des femmes ont pu exercer leur leadership grâce au soutien de leur famille, moral du mari et pratique des mères et belles-mères. Il est à noter que la priorité de ses femmes aurait 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 qu'elles sont conscientes des objectifs et résultats qu'il peut assurer.. Elles affichent un dégoût du système actuel, ce qui explique comme déjà cité, leur manque d'ambition politique. Le fait d'être femmes y joue beaucoup
- Ces femmes ne ressentent pas de concurrence des hommes dans leur pratique quotidienne, surtout pour celles qui travaillent dans le domaine social. Mais dès que ces femmes 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 relation 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 à haute détermination arrivent à réaliser une bonne partie des objectifs qu'elles se sont fixées

VI. PORTRAIT DE FEMMES LEADERS

A. 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 ressort 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 à 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 de les habitudes.

B. Le profil de Fadila

1. Trajectoire : Biographie personnelle et familiale

i. L'enfance

Fadila a passée 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 délaissé ses études et a bâti sa fortune et sa réputation 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 remarquable.

Elle 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 ont balancé positivement.

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 essayé de rentrer à l'université pour faire du droit où elle a réussi de façon remarquable, ce qui a poussé des hommes (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, ayant 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 a permis parce qu'elle était choyée et qu'ils avaient les moyens financiers. De plus, elle jouait du piano, et elle a conduit une voiture dès l'âge de 12 ans. Très curieuse 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. Mais une remarque de sa tante pointant la différence des 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 imprégné. 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 événements 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 du concept de la relation conjugale entre eux, ont poussé Fadila à demander, obtenir et cela, 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 réussies 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 de cultiver la société, de cultiver la société stressant sur plusieurs causes comme la religion, la femme...

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 lui ont fait la guerre, confrontant une concurrence masculine féroce, poussés par la peur qu'elle ne veuille faire de la politique. Mais avec une conviction profonde de ce qu'elle faisait, elle a tenu tête à tout le monde 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.

Donc pour que son action soit plus large, elle a décidé de se présenter aux élections municipales. Au départ, elle s'est présentée pour le poste de chef de municipalité mais finalement a fait partie d'une liste consensuelle. Vu que 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 l'a soutenue. Ainsi elle est actuellement membre élu 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 par une prise de conscience des gens et en renforçant la confiance des tripolitains en eux, et enfin par le contact avec les gens dans tous les quartiers, surtout défavorisés qu'elle entreprend actuellement. Pour ce qui est des blocages en tant que leader, elle affirme que personne et que rien 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 pivote autour des quartiers pauvres qu'elle a commencés d'ailleurs à visiter, et à y faire des projets visant la propreté et l'hygiène des habitants. La réhabilitation des sites touristiques de la ville vient aussi en deuxième lieu.

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 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 que c'est encore tôt en tant qu'élue de les mesurer, mais qu'elle a toute la volonté de réaliser des changements par la proximité avec les gens d'une part, et sa présence dans la municipalité d'autre part.

4. Le Futur

Elle souhaite avoir plus de pouvoir et plus de moyens financiers pour pouvoir appliquer ses idées et ses ambitions envers sa communauté et envers la ville, mais ne pense pas se présenter aux élections parlementaires parce que 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.

C. 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 forgé sa route avec une volonté, une ambition et une capacité qui n'avait d'égale que ses valeurs humaines.

Elle représente une des femmes qui aurait pu continuer une vie à l'ombre comme beaucoup de femmes mères responsables à elles seules de l'éducation de leurs enfants. Une femme qui une fois ses enfants grandis continue 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.

D. Le profil de Samira

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 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 données 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 événements marquants

Samira assoiffée de liberté et d'indépendance, 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. Mais après beaucoup de problème avec son mari, la décision du divorce a été prise par elle, ce qui est 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 et a enseigné (après avoir critiqué ses amies qui ont choisies de devenir institutrices), sans qu'elle n'ait 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 ses ambitions. Après cela, elle est 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 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 socio éducatifs 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 2^{ème} 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 du 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 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, déteste l'hypocrisie. Elle considère que les traits de personnalité qui ont été un facteur de réussite pour elle sont: compétence 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. 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 influencé, comme Monseigneur Grégoire Haddad, Dr Tarek Mitri...

Sa vie professionnelle a passé donc par différents postes, 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, et active dans plusieurs associations (consultation et formation).

Elle a établi de part son parcours professionnel des réseaux qui l'ont beaucoup aidé. La société civile dont elle fait part reconnaît et soutien tous ses efforts.

Donc 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 continue à l'être dans les élections de 2010, où elle a réussi de nouveau.

Ce qui l'a poussé à se présenter à la municipalité, c'est surtout sa formation dans l'ingénierie de développement local qui lui a donné une perception globale et 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 un désir d'agir d'une manière globale. Toutefois, l'éducation reste 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 part 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.

Alors qu'elle considère que les facteurs de sa réussite sont: ses principes et valeurs hérités en grande partie par ses parents engagés, 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.

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 être 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 prenne 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 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...

Elle 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 plaider 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 qu'elle 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 essaye d'inciter les personnes qui travaillent avec elle de participer aux projets, où 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 légèrement 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 veut être aidées par 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.

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

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). Elle est très fière du feedback positif des personnes avec qui elle a travaillé, surtout de ses supérieurs : Rachid Jamali, Mohamad El Safadi.

Son rôle de formatrice lui permet de donner l'exemple et d'influencer les autres.

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 ligote 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 lutter pour atteindre les objectifs. Par

exemple, dans la municipalité de Tripoli il n'y a pas de directeur professionnel, de secrétaire de direction qui pourraient faciliter l'implémentation des projets.

Tant que les femmes sont moins corrompues que les hommes, plus perfectionniste, qu'elles courent moins derrière l'argent, tant qu'elles seraient réticentes à entrer dans ce genre de milieux. Donc en bref, les qualités des femmes les empêchent d'arriver au pouvoir.

Par contre, la préparation de femmes ambitieuses, de femmes qui refuse l'état actuel, qui ont la volonté de changer les choses, qui sont cultivées et qui ont l'esprit du leadership pour participer au développement peut se faire, entre autres, par la création d'une vision politique chez elles inséparable du développement, les cultivant et développant leur capacité de réflexion. C'est alors qu'on peut réussir à avoir des femmes comme Nazek Malak, Feue Laure Moughayzel, Linda Mattar...

En plus il faut développer l'esprit de leadership (communication, l'argumentation, la capacité de négociation...).

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 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 hélas possible 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 l'étendue modeste du monde associatif des villes de Tripoli. Une liste de ces critères est suivie par un tableau reliant, critères, indicateurs et la justification du choix de ces critères par rapport au développement portés par les ONG et par les autorités locales.

L'existence de tous les critères dans une même personne ou dans un ensemble de personnes peut sembler utopique, néanmoins la présence d'un grand nombre d'eux est possible. Ces critères peuvent par contre jouer le rôle de référence pour les critères existants et pour ceux qui peuvent être développés, non seulement par les formations mais aussi dans l'application même des projets dans une étape ultérieure. Enfin, ils peuvent jouer un rôle de repère dans l'évaluation des futurs leaders.

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 représentants politiques (ne suit pas aveuglement des hommes politiques)

Personnalité :

A de l'initiative, créative, innovatrice, persistante, endurante, optimiste

Personne active

Ambitieuse

Forte personnalité

Dépasse le moi

A le sens de responsabilités et de l'engagement

Personnalité ouverte et cultivée

Motivation :

Engagement, motivation et élan pour des causes locales, sociales et publiques

Volonté de changement (élan)

Compétences et aptitudes :

Habilité communicative - à l'écoute

Approche participative dans l'action

Niveau éducatif universitaire

Hautes compétences et capacités professionnelles

Vision – but – stratégie – organisation – planification – exécution sur le terrain

Habilité de travail en équipe, capacité de développer les autres

Personne qui crée un changement positif

Cultivée

Parcours et expérience :

Volontariat, ou autre, dans les associations de la société civile

Diversité des actions

Engagée dans des associations en tant que volontaires ou autre

Projet réalisé avec résultat palpable sur le terrain

A fait preuve ou expérimenté une forme de leadership dans activités précédentes

Font des formations ou motivées pour en suivre, ou déjà formatrices

Tableau des critères du choix des femmes leaders

Catégorie	Critères	Indicateurs / Explications	Justification
Valeurs	Ouverture – Tolérance	Acceptation des autres et des cultures différentes de la sienne Curiosité intellectuelle	Pour un développement qui changera 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 un et chacun Partage des idées avec les autres N'impose pas son opinion	Pour pouvoir suivre une approche participative dans le développement
	Objectivité 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
Personnalité	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

	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 long terme du développement
	Sens de l'initiative	Va au-delà de l'exécution A fait preuve d'initiation personnelle de projet	Un leader ne pas être un simple exécutant dans le développement qui a besoin d'un sang nouveau
	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 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 moyen pour une ascension personnelle (suit des formations, développement personnel, etc.) N'accepte pas le statuquo local	Pour accéder à des postes ayant un pouvoir de prise de décision qui mettrai le développement en priorité
Motivation	Engagement, motivation et élan pour des causes locales, sociales et publiques	S'approprier des causes sociales spécifiques et application pratique sur le terrain	C'est le déclencheur de l'action
	Volonté de changement	Mettre en œuvre pratiquement des mesures qui assurent un changement quelque minime qu'il soit, mais dans une vision globale	Résultat normal d'un développement réel

Compétences et aptitudes	Habileté communicative Est à l'écoute	Attitude et capacité d'écoute lors de l'entretien, clarté du discours, assurance et position assertive	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 détenus	Spécialisations dans les différents domaines du développement. Besoin d'une qualité d'action et de réflexion
	Hautes compétences et capacités professionnelles	Connaissance profonde dans le domaine. Présentation d'un rendu précédant exécuté.	Professionnalisme et ouverture aux autres expériences de développement de part 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
	Habileté 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 ».	Nature collective demandée 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	Le noms récents des livres lus, de films vus, d'événements culturels visités et appréciés	Une richesse de la pensée et une ouverture permise par la culture pour conduire un développement réel dans une communauté diversifiée
Parcours et expérience	Volontariat, ou autre, dans les associations de la société civile Diversité des actions	Nom des associations auxquelles elles adhèrent. 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 dont elle fait partie, 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 l'existence de personnes innovatrices et initiatrices de projets, loin du traditionalisme qui peuvent déclencher une approche nouvelle et compréhensive du développement
	Font des formations ou motivées pour en suivre, ou déjà formatrices	Noms, natures et nombres de formations suivies durant les deux dernières années Sujet de formations dont elle aimerait suivre	Les sociétés et les changements accélérés de cette ère à tous les niveaux où une personne qui n'est pas en continuelle évolution, ne reste pas en place mais devient dépassée

VIII. RECOMMANDATIONS

Cette étude se propose 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. Mais comme le débat concernant les traits de personnalité innés ou acquis n'est pas prêt à être conclu, et comme la période de formation n'est pas en tout cas assez longue, il est suggéré de recruter et de retenir les candidates selon les traits et les éléments de personnalité présentés ultérieurement. De même, les formations proposées sont centrées sur des compétences professionnelles. Pour cela il est préférable de recruter des jeunes femmes

- ⇒ à partir des milieux associatifs qui ont déjà été volontaires ou fondatrices de ONG
- ⇒ ayant un niveau éducatif universitaire et capable d'introduire un sang nouveau
- ⇒ qui ont fait preuve de grandes valeurs humaines et d'une image positive dans le milieu associatif
- ⇒ qui présentent le plus grand nombre de caractéristiques personnelles citées ultérieurement
- ⇒ dans 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'entrevue 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 implémentés sur le terrain (troisième étape), doivent être évalués, de part leur nature ou de part 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. 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 ONG ou dans les Autorités locales. De même, l'étude est inscrite dans un temps, un lieu et une communauté urbaine spécifique. Pour cela 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 essentiels auprès des femmes leaders dans les communautés locales. De plus, cela ouvrirait la possibilité de conduire alors des études comparatives entre les deux catégories de femmes, pour créer une synergie entre elles, et réaliser un développement plus profond.

Enfin, l'empowerment des femmes et leur rôle principal dans l'innovation et le changement, malgré leurs importances, ne suffiraient pas à eux seuls pour aboutir aux résultats attendus du développement local. La complexité des problèmes qui entourent 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, n'est pas à négliger.

En effet, un changement systémique radical est la condition nécessaire pour le traitement des problèmes qui limitent et entravent le développement. Pour cela, non seulement les femmes, les autorités locales ou les ONG sont les acteurs de ce changement mais toutes les instances vives de la société, privées ou publiques, locales ou nationales.

Mais n'est-ce pas ces femmes qui pourraient participer, faciliter, ou même déclencher ce changement ?

BIBLIOGRAPHIE

CAS, The National Survey of Households Living Conditions, 2007

Le Thomas C., Pauvreté et conditions socio économiques à Al Fayhâ'a : Diagnostic et éléments de stratégie, Décembre 2009

CRTDA, Caught in Contradiction : A Profile of Gender Equality and Economy in Lebanon, May 2006

CRTDA, Femmes dans les élections municipales, Mai 2010

GEADAH NAAME O., Diagnostic social rapide, Tripoli, CDR, Projet de développement social, 2006.

HEINRICH BOLL FOUNDATION, Participation parlementaire des femmes, 2007

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

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

KRAYEM H., Renforcement de la représentation de la femme dans les conseils locaux et proposition de l'application du quota au Liban, 2000

MAS, The Living Conditions in Lebanon: A comparison between 1995 and 2004 PNUD, MAS, 2007

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, 2^{ième} Rapport des états parties, Liban, Comité de la discrimination à l'égard de la femme, CEDAW, 2005

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.urbcomfayhaa.gov.lb/Eindex.htm>

Union des Municipalités de AlFayhâ'a, Observatoire de l'environnement et du développement TEDO, rapport no 1, Tripoli, mars 2000 ; no 28, août 2008.

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 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

ANNEXES

ANNEXE 1
GRILLE D'ENTRETIEN

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 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

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

D – L'influence et l'impact du leadership

6. Votre vision du leadership local
7. La reconnaissance de votre propre leadership sur le territoire
8. L'impact sur le développement local
9. Est-ce que vous considérez que vous avez réalisé des changements et des résultats? lesquels ?
10. Est-ce que votre personne influence les autres ? qui ? comment ?
11. 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 ?

ANNEXE 2
DEPOUILLEMENT DES ENTRETIENS

Bariya Dayé
Fondatrice ONG

Trajectoire	Biographie personnelle et familiale	Enfance exceptionnelle – Parents divorcés à sa naissance – Mère tenait un salon littéraire à la maison – aspect culturel très développé – Cadette (sa sœur est de 7 ans son aînée) – sa mère s’occupait de l’éducation beaucoup plus que le père (père a quitté le Liban 2 ans après le divorce → pas très habitué à Bariya – sa mère est une femme leader très reconnue à Tripoli (n’a pas beaucoup parlé d’elle)
	Cursus scolaire et activités	Beaucoup d’absentéisme – mère leur donnait liberté de ne pas aller l’école mais grande importance donnée aux notes –
	Parcours de vie : obstacles et moments « charnières »	<ul style="list-style-type: none"> - classe secondaire : remise en question et évaluation de l’enfance - choix de carrière et déménagement à Beyrouth pour l’université (est restée très connectée à Tripoli) - Changement de carrière (avait commencé à faire médecine) à 2 reprises / au début opposition de la part des autres
	Traits de personnalités	Aime vivre de nouvelles expériences – ambitieuse – extrémiste – a confiance en elle – très optimiste Très jeune était désorganisée puis est devenue organisée et stable / actuellement laisse toutes les portes ouvertes, ne sais pas ce qui l’attend → n’aime pas les limites
	Image de soi	S’est toujours sentie différente (même à l’école et même maintenant) – audacieuse – a des idées différentes + arrive à les réaliser
	Mobilité géographique	Entre Tripoli et Beyrouth
	Insertion dans des réseaux ...	A fait partie de plusieurs ONG - JCI (Junior Chamber International) + plusieurs autres en relation avec le Business

Construction de position de leader	Lien histoire personnelle situation actuelle	Son caractère l'a beaucoup aidé : très enthousiaste, ose demander... A un bon Networking : beaucoup de contacts avec la haute société Tripolitaine grâce à sa famille (maternelle et paternelle) – profite de son accès à cette société pour atteindre les objectifs qu'elle a fixée pour Tripoli
	Raisons de l'engagement	Aime le domaine du service, n'hésite pas si elle peut aider – très attachée à Tripoli + a voulu commencer par Tripoli Pour être réaliste avant d'élargir ses actions au Liban tout entier
	Parcours pour arriver au stade actuel	Voulait créer ONG avec un groupe de personnes plus âgées qu'elle après les élections parlementaires de 2009 mais s'est rendu compte que ça n'allait pas répondre à ses réelles ambitions et a créé le Tripoli Youth Forum → a préféré travailler avec des jeunes parce que estime que les jeunes sont moins corrompus
	Formations pour le poste	Formations avec JCI, avec Cambridge Institute for Global Leadership (formation très scientifique l'a beaucoup aidée), Lebanon 2020 (+ a été une des organisatrices, modératrice le dernier jour)
	Concurrence avec hommes	La question ne se pose pas – la cause de sa mère est les droits de la femme mais sa cause à elle c'est les jeunes (a du procéder à un travail de séparation avec sa mère pour en arriver là) –
	Existence de réseaux de soutien	Haute société tripolitaine

Exercice du pouvoir	Statut actuel	Présidente du Tripoli Youth Forum
	Territoire de l'exercice des responsabilités	A beaucoup travaillé avec l'équipe fondatrice de l'ONG sur l'organisation interne (essaient de créer un code d'éthique, une manière de procéder...) / Ont créé brochure sur Tripoli / ont fait des événements de fundraising (stand up comedy) / organisation d'un marathon / participation à la journée de lutte contre la pauvreté (organisé par l'UN) : ont acheté des couvertures pour les pauvres...
	Actions menées pour le développement du territoire	Création de site web – actuellement groupe Facebook uniquement MIT Business Plan Competition : adaptation à Tripoli
	Type de leadership	Leadership social, pratique
	Blocages en tant que leader	Mentalité de théorisation sans action sur le terrain
	Priorités	atteindre au public – être le plus proche possible des tripolitains

Influence et l'impact du leadership	Vision du leadership local	Pas très présente – les intérêts personnels sont prioritaires à l'intérêt de la ville – les responsables ne font pas grand chose – mais trouve que les femmes sont plus actives que les hommes à Tripoli (moins corrompues)
	Reconnaissance du leadership sur le territoire	L'exercice de son leadership lui a apporté une grande confiance en soi – un désir d'aller de l'avant – de l'espoir – une position différente dans la société
	Impact sur le développement local	se trouve toujours au point de départ
	Influence sur les autres	Jeunes avec elles dans l'ONG – personnes qui la rencontre dans des conférences (parle avec beaucoup de passion) – sa famille
	Modification de l'image	Rien n'est impossible pour elle

Futur	Souhait d'augmenter le pouvoir	Bien sûr – ses conditions le lui permettent
	Propositions pour améliorer l'engagement des femmes	Les femmes ne doivent pas accepter leurs conditions – elles doivent voter pour les femmes... – le problème est que les femmes sont soumises, ne luttent pas assez – grande importance accordée à l'éducation à la vision de soi
	Noms de femmes leaders	Sa mère (Fadila) – Hala Fadel – Hind Soufi – Leyla <i>Tayshouri</i>

Dabaj Boushra
Active dans plusieurs ONG

Trajectoire	Biographie personnelle et familiale	D'origine syrienne de Hama – a 2 frères – position moyenne – père paysan, mère ne travaillait pas – famille chrétienne mais grande ouverture à la religion musulmane (faisait 3 premiers jours du Ramadan) – l'éducation avait une place très importante surtout pour le père qui n'a pas pu faire d'études, mère les encourageait beaucoup. Ses 2 frères ingénieurs et elle est médecin – lisait beaucoup surtout des livres concernant la Syrie, la politique... se sentait très engagé pour son pays la Syrie et actuellement pour le Liban (est au Liban depuis 30 ans) – Cause palestinienne lui tient à cœur – était encore à l'école quand a organisé une marche de protestation – ses idéaux : son père et Hafez el Assad
	Cursus scolaire et activités	Toute sa scolarité en Syrie – a toujours été première de classe pendant toute sa scolarité – sa mère lui offrait des pièces en or à chaque réussite - Un de ses profs lui avait enlevé quelques points pour qu'elle ne soit pas la première à Hama vue que c'est une chrétienne, elle a donc tout fait pour avoir des scores de 100% pour prouver à ce prof qu'elle est avant tout arabe, syrienne et de Hama et qu'elle mérite d'être la première
	Parcours de vie : obstacles et moments « charnières »	Etapes charnières : guerre civile à Hama – bac en 1973 / même époque début de guerre en Palestine – avait reçu une bourse pour ses études universitaires mais l'avait donné au 2 ^{ème} qui venait d'un milieu pauvre. Etude en médecine A l'université est parti à Damas – a vécu avec son frère – à l'université guidait des manifs... pas en accord avec le parti du Baas S'est mariée avec son cousin est venu au Liban avec son mari Est devenue responsable d'un dispensaire à Fateh – elle s'est confrontée aux responsables de Fateh parce qu'elle n'était pas d'accord sur leur manière de gérer le dispensaire (vols...) Mari très loin de la politique a parfois peur pour elle A 4 enfants : 2 ingénieurs et 2 médecins
	Traits de personnalités	Bonne, ne supporte pas le mensonge, ne réagit pas toujours rapidement quand quelqu'un s'attaque à elle mais au bon moment, personnalité forte et indépendante, altruiste, engagée mais pas politiquement, aime les défis – très ambitieuse – aime la lecture

	Mobilité géographique	Syrie (Hama - Damas) – Tripoli
	Organisation de la vie familiale	C'est elle qui s'occupait exclusivement de ces enfants – à côté de sa clinique avait une pièce pour les enfants – jamais d'aide ménagère – c'est elle qui fait la cuisine Ses parents à elle étaient en Syrie Essaye d'offrir à ses enfants tout ce qu'elle n'a pas pu obtenir (des études à l'AUB, aux Etats Unis...)
	Insertion dans des réseaux ...	Présidente d'une association pour 3 ^{ème} age, orphelinat chrétien et orphelinat musulman, une association chrétienne orthodoxe de bienfaisance, dans l'association des jeunes filles musulmanes

Construction de position de leader	Lien histoire personnelle situation actuelle	Bien sûr : éducation qu'elle a eu au niveau de l'engagement national
	Raisons de l'engagement	Ressent la peine des gens Première candidature comme un défi : syrienne et femme et orthodoxe
	Parcours pour arriver au stade actuel	Première femme dans municipalité de la région de Fayha' en 1998 – a été fort attaqué parce que c'est une femme et syrienne – a été élu une 2 ^{ème} fois en 2004 mais n'a pas réussi en 2010. N'ont pas voulu d'elle parce qu'on a eu peur d'elle et de sa force : pourrait exiger des choses elle a l'appui des gens (qu'elle aide en tant que médecin)
	Formations pour le poste	A formé surtout des jeunes délinquants – a donné des formations d'alphabétisation N'a jamais suivi de formations
	Concurrence avec hommes	Oui – a dû parfois s'imposer pr qu'on l'écoute
	Existence de réseaux de soutien	Les wahhabiyyin l'ont soutenue lors de sa première candidature

Exercice du pouvoir	Statut actuel	Pratique la médecine et active dans plusieurs ONG
	Territoire de l'exercice des responsabilités	Mina
	Actions menées pour le développement du territoire	Beaucoup d'actions pendant ses ex mandats : habilitation de femmes dans le domaine artisanal ... les a intégré dans des associations... Ont formé des jeunes et les a intégré dans la société
	Type de leadership	Politique et social
	Blocages en tant que leader	Pauvreté fait que peuple n'est pas libre de son choix (ils votent pour ceux qui paient pour eux)
	Ce qu'apporte l'exercice du mandat électif	Ça lui a permis de rencontrer des personnes dans nombreux domaines... Très déçue par le fait de ne pas être élue cette fois-ci
	Priorités	Continuer son travail

Influence et l'impact du leadership	Vision du leadership local	Manque – il faut du sang nouveau et l'expérience des anciens – les anciens doivent orienter les jeunes sans s'imposer à eux
	Reconnaissance du leadership sur le territoire	De tout le monde (même ceux qui ne l'on pas élu)
	Impact sur le développement local	Santé et éducation
	Changements et résultats réalisés	Beaucoup de résultats
	Influence sur les autres	Ses enfants (une de ses filles lui ressemble beaucoup) – toutes les personnes qu'elle a rencontré – certaines personnes ont même son accent
	Modification de l'image	Oui quand elle est arrivée à la municipalité

Futur	Souhait d'augmenter le pouvoir	Parlement : option reste envisageable
	Existence de formation pour les futurs leaders	Non
	Propositions pour améliorer l'engagement des femmes	Responsabiliser les femmes en les éduquant – pas d'autre choix que l'éducation + il faut avoir le désir de donner
	Noms de femmes leaders	Bouthaina Chaaban – Bahiya el Hariri sinon les autres sont arrivées parce que femme d'un martyr ou fille... Raya El Hassan – pour qu'une femme arrive elle doit faire le double de l'homme

Chada Dabliz
ONG Tripoli

Trajectoire	Biographie personnelle et familiale	Cadette – plus jeune de 7 ans de son aîné / a vécu dans une ambiance plus âgé – pas beaucoup de sorties — père avait point faible pour les filles - famille différente des autres familles tripolitaines : communication facile, dialogues - Grande importance accordée à l'éducation (surtout par la mère) – mère était femme active avant le mariage, travaillait à OGERO – Père IDC → bon niveau social – père n'a pas fait d'études universitaires – père exemple
	Cursus scolaire et activités	Relation très spéciale avec amis mais pas d'activités – vie sociale très limitée
	Parcours de vie : obstacles et moments « charnières »	A 17-18 ans intégration dans une association pour handicapés lui a offert une grande ouverture 6-7 mois à Beyrouth après l'école pour un cours d'anglais mais retour à Tripoli à cause de la guerre Université Libanaise à Tripoli : sciences politique → grande difficulté à cause de la langue arabe – a arrêté - Très tôt a travaillé à l'Association - Premier job à 16 ans : cours particulier (mais sa nervosité ne lui a pas permis de continuer) USJ à Beyrouth : étude d'Assurance → mélange avec d'autres religions - En parallèle des études à l'USJ a travaillé à « Association Libanaise des droits de l'handicapé » → a pu travailler à un haut niveau (a été confronté à des hommes politiques) S'est mariée et retournée à Tripoli et a eu 3 enfants Retour à Tripoli a travaillé comme employée dans une compagnie d'assurance mais la situation d'employé ne l'a jamais convenu/ a créé sa propre entreprise (assurance)
	Traits personnalités	Forte personnalité comme la mère – nerveuse – emportée – fonceuse
	Image de soi	Fonceuse - n'aime pas la monotonie - optimiste
	Mobilité géo	2 déplacements à Beyrouth : 6 mois à Hamra puis 3 ans à Achrafieh
	Organisation de la vie familiale	Sa mère et sa sœur l'ont aidé – très débrouillarde a toujours pu trouver des solutions – crèche Aucun reproche de l'entourage, elle assure bien ses rôles - Grand soutien de la part du mari
	Insertion dans des réseaux ...	Association «Asdika' Al mou3awakin» - créatrice du Jardin du café - Parti politique vert (mari président Tripoli)

Construction de position de leader	Lien histoire personnelle situation actuelle	Sa parole a toujours été écoutée → forte estime de soi
	Raisons de l'engagement	Au départ présence à l'Association «Asdika' Al mou3awakin» est un pur hasard et ça lui a plu
	Parcours pour arriver au stade actuel	A l'association était volontaire puis est devenue membre
	Formations pour le poste	A suivi des ateliers et des formations sur le leadership (dans le cadre de l'association) Formation ‘municipalité et femmes ?’
	Concurrence avec hommes pour l'obtention du poste	Pas de discrimination en tant que femme Mais ne peut pas obtenir poste de présidente parce que pas ça demande de s'abaisser et ça ne correspond pas à sa personnalité (rien à voir avec le fait d'être une femme)
	Existence de réseaux de soutien	Non et s'en plaint

Exercice du pouvoir	Statut actuel	Assurance – Membre parti vert – Membre « Asdika' al mou3awakin »
	Responsabilités extérieures à l'organisation	S'est présentée aux élections municipales → surprise de l'entourage + on l'a découragé pas parce qu'elle est une femme mais à cause du manque de confiance dans le milieu politique – sa candidature lui a permis de se confronter au milieu masculin
	Territoire de l'ex des responsabilités	Parti vert surtout à Tripoli – expansion dans d'autres régions comme Akkar
	Actions menées pour le dévelop du territoire	Essaye d'avoir des fonds pour le parti Objectif que parti vert ait plus d'influence politique
	Type de leadership	Leader social
	Blocages en tant que leader	Elle n'est pas soutenue par des hommes politiques
	Priorités	Santé famille – succès des enfants et du sien Créer un cadre et réseaux de soutien

Influence et l'impact du leadership	Vision du leadership local	Leader doit être actif, ambitieux, à l'écoute, forte personnalité, dépasser le moi, initiative
	Reconnaissance du leadership sur le territoire	Entourage reconnaît même auprès de ses clients (assurance) Famille l'exprime de manière indirecte et lui reproche d'en faire trop
	Impact sur le développement local	A pu changer manière de penser des femmes de son âge dans son entourage : idée qu'on peut changer les choses
	Changements et résultats réalisés	le jardin de l'association, qui a créé une ambiance de rencontres et d'échanges
	Influence sur les autres	on se comporte avec elle comme quelqu'un qui a de l'influence
	Modification de l'image	Critiquée par les femmes de la société

Futur	Souhait d'augmenter le pouvoir	Pas au niveau associatif mais au niveau du parti vert → ambition pour relation publique du parti - pense que son mari est mieux placé pour poste de président (difficulté à respecter les organigrammes)
	Existence de formation pour les futurs leaders	METI avec YMCA
	Propositions pour améliorer l'engagement des femmes	Education - formation
	Noms de femmes leaders	Nayla Mouawad - Mona Safadi – Propre mère

Fadila Fattal

Membre Municipalité de Tripoli

Trajectoire	Biographie personnelle et familiale	Enfance passée chez les grands-parents et tantes paternelles (parents à Ghana pour le travail) – en 1958 décès de la grand-mère et retour de la mère de Fadila qui avait 11 ans - Grand-père paternel homme riche mais accusations de trahison avec les allemands durant la première guerre mondiale → Après mort déçu de tous les amis qui l'on délaissé - Père de Fadila est devenu le responsable d'une famille démunie ; il a délaissé ses études et a bâti sa fortune et sa réputation 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 ayant des valeurs et une présence remarquable.
	Cursus scolaire et activités	Ecole publique (la première école mixte). Puis période de va et vient entre le Liban et Ghana où elle est entrée dans une école française
	Parcours de vie : obstacles et moments « charnières »	Retour au Liban à 17 ans, elle a reçu un nombre considérable de prétendants (intéressés par son statut, sa fortune). 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 : elle sentait qu'elle était une femme ordinaire parmi toutes les autres femmes. Elle a essayé de rentrer à l'université pour faire du droit où elle a réussi de façon remarquable, ce qui a poussé des hommes (l'avocat de son père et de la famille du mari) à presser le père et le mari pour qu'elle interrompe ses études Divorce : étape très importante – c'est elle qui a pris la décision et s'est opposé à tout le monde – avait les moyens financiers d'élever les enfants toute seule Maladie : a eu un grave problème de santé vers 22 ans médecins lui ont interdit d'avoir un 2 ^{ème} enfant – a quand même eu une 2 ^{ème} fille avant son divorce imminent (tellement elle était attachée à la première)
	Traits de personnalités	Elle était une fille choyée, ayant toujours l'impression d'être différente des autres. Ses loisirs étaient la lecture et la musique, que la famille ne valorisait pas mais qu'elle lui a permis parce qu'elle était choyée et qu'ils avaient les moyens financiers. Très curieuse pour la connaissance et le savoir. Elle était turbulente, révolutionnaire, s'emporte facilement, ne supporte pas l'injustice. Un livre de Kassem Amin sur la cause féminine l'a beaucoup imprégné. Elle se considère comme une femme forte engagée envers sa société et ses compatriotes. Elle a conduit une voiture à 12 ans. 2 hommes cultivés ont imprégné sa vie ils étaient des amis et des habitués de la maison.

	Image de soi	Cultivée – drôle – transparente – pas influencée par l’avis des autres
	Mobilité géographique	Ghana – Liban
	Organisation de la vie familiale	sa mère s’occupait de sa fille aînée (enfant non désirée – elle ne voulait pas avoir d’enfants tout de suite)
	Insertion dans des réseaux ...	Pas spécialement, avant de créer les siens

Construction de position de leader	Lien histoire personnelle situation actuelle	Ses relations, le milieu duquel elle est issue lui a permis de créer le salon littéraire
	Raisons de l’engagement	Cultiver la société – différencier entre la culture et l’éducation – plusieurs cause : la religion, la femme... Prouver que femme divorcée peut réaliser des choses Elever ses filles dans une ambiance spéciale La pousser à lire, à se cultiver continuellement
	Parcours pour arriver au stade actuel	Rencontre avec Nadia Nassar (qui avait le même problème de santé qu’elle) lui a donné l’idée d’un salon littéraire A créé un réseau autour d’elle Sa famille très conservatrice s’est opposée à l’idée du salon 23 ans après le salon n’a pu toucher que l’élite – pour que son action soit plus large a décidé de se présenter aux élections municipales – au départ s’est présenté pour le poste de chef de municipalité mais finalement a fait partie d’une liste
	Formations pour le poste	S’est formée elle-même
	Concurrence avec hommes	D’autres associations culturelles lui ont fait la guerre / ont eu peur qu’elle ne veuille faire de la politique Mais avait une conviction profonde de ce qu’elle faisait et a tenu tête à tout le monde
	Existence de réseaux de soutien	

Exercice du pouvoir	Statut actuel	Membre élu de la municipalité de Tripoli
	Territoire de l'ex des responsabilités	Tripoli
	Actions menées pour le développement du territoire	Son but c'est que les gens votent pour un programme et non plus pour des courants politiques - pense le faire par une prise de conscience et en renforçant la confiance des tripolitains en eux, par le contact avec les gens dans tous les quartiers
	Type de leadership	Culturel – c'est l'être humain de manière générale qui l'intéresse avant tout
	Blocages en tant que leader	Non et personne ne peut l'arrêter
	Ce qu'apporte l'exercice du mandat électif	Ça lui donne les moyens d'aider beaucoup plus (ex au niveau de l'hygiène)
	Priorités	Quartiers pauvres, propreté et hygiène, réhabilitation des sites touristiques

Influence et l'impact du leadership	Vision du leadership local	Femme leader : celle qui se fixe des buts et arrive à les réaliser – but ne doit pas être personnel – leadership doit être choisi par les autres et pas inversement
	Reconnaissance du leadership sur le territoire	Sa présence est toujours spéciale – sa parole est écoutée ...
	Impact sur le développement local	
	Changements et résultats réalisés	Pas encore – espère être plus proche des gens à travers la municipalité
	Influence sur les autres	Tout le monde – les personnes cultivées surtout – sa famille
	Modification de l'image	Pense que présence dans municipalité va améliorer son image

Futur	Souhait d'augmenter le pouvoir	Souhaite avoir plus de pouvoir et d'argent pour appliquer ses idées mais ne pense pas se présenter aux élections parlementaires parce que n'a pas de place dans le système actuel
	Existence de formation pour les futurs leaders	
	Propositions pour améliorer l'engagement des femmes	Chaque femme qui a réussi dans un domaine donné peut être un leader. Pour cela il faut donner l'exemple d'autres femmes qui ont réussi
	Noms de femmes leaders	Amal Kebbara Chearani, Leyla El Solh, Souleima Mawlami El Khatib (femme qui l'a encouragée au début), sa propre mère (a voulu que ses enfants fassent ce qu'elle n'a pas pu faire). Toute femme divorcée, veuve, qui a perdu un enfant, qui travaille loin de sa famille pour améliorer leur condition ...

Hiba Mourad
Membre Municipalité de Tripoli

Trajectoire	Biographie personnelle et familiale	2 ^{ème} dans une famille de 5 enfants. Mère avait vécu au Brésil et père du village (Ras Nhash). Ouverture à la maison. Ses frères ont été dans des écoles chrétiennes. Mais religion musulmane avait quand même une place importante. Père n'a pas fait d'études mais encourageait beaucoup l'éducation. Leur parent leur disait de ne penser au mariage avant la 2 ^{ème} année d'université (ce qui n'était pas le cas de l'entourage, voisins...). Lecture était importante. Etait la préférée de son père (a le même caractère que son père – calme). Père leur apprenait à conduire une fois qu'ils avaient le bac. Petite voulait devenir hôtesse de l'air. Mère représentait un de ses idéaux
	Cursus scolaire et activités	Changement de plusieurs écoles 16 écoles et universités (brevet en Syrie à cause de la guerre). Etait bonne à l'école. Licences chimie puis journalisme
	Parcours de vie : obstacles et moments « charnières »	S'est fiancé quand était en 4 ^{ème} année d'université A travaillé en tant qu'assistante sociale (premier emploi) → était sensibilisée à ce domaine parce que dans le village s'occupait des veuves et orphelins... Quand a eu son premier enfant a arrêté de travailler jusqu'à ce que son enfant entre à l'école (s'est consacré entièrement à son fils parce qu'il avait un problème de santé). A ce moment a commencé à enseigner dans plusieurs écoles. Quand était enceinte de son 3 ^{ème} enfant, ouverture d'un département de journalisme à Tripoli, s'est inscrite et a repris des études (a du vendre ses bijoux). Son mari l'a encouragé parce que c'est ce que c'était son rêve. Actuellement travaille dans le domaine du journalisme (dans l'institution de l'université Jinane) Etapas charnières : la guerre – problème de santé de son fils (ça a changé ses priorités)
	Traits de personnalités	Timide – sensible Prière grande place dans sa vie
	Image de soi	Remercie Dieu pour tout et se trouve patiente – elle a vécu des choses patientes pas sa vie
	Mobilité géo	Village – Tripoli – Beyrouth – Syrie
	Organisation de la vie familiale	C'est elle qui s'occupe exclusivement de ses 4 enfants (3 garçons et 1 filles – le plus jeune a 7 ans de moins que son aîné).
	Insertion dans des réseaux ...	Association Najat (veuves et orphelins) – cette association est sous le patronage des Frères Musulmans

Construction de position de leader	Lien histoire personnelle situation actuelle	Son histoire l'a préparée. Ses oncles maternels (pensée communiste) se sont opposées à son port du voile. Beaucoup de mélange dans sa famille (ses tantes ont des beaux-fils chrétiens), ce mélange lui a permis d'avoir une ouverture. Ce qui l'a également aidé : le travail social et son métier de journaliste
	Raisons de l'engagement	Les Frères Musulmans voulait présenter une femme aux élections municipales (suite aux pressions des mouvements féministes). Présidente de l'association Najat l'a choisie à sa place. A directement accepté quand on lui a proposé. Trouvait qu'elle était adaptée au poste
	Parcours pour arriver au stade actuel	On l'a choisie pas uniquement parce qu'elle était une femme mais parce qu'elle avait une bonne relation avec tout le monde. N'aurait pas accepté
	Formations pour le poste	En tant que journaliste, a suivi plusieurs formations sur le rôle de la femme
	Concurrence avec hommes	Ça a suscité beaucoup de réactions : « il n'y a plus d'hommes chez les islamistes »
	Existence de réseaux de soutien	Les Frères Musulmans

Exercice du pouvoir	Statut actuel	Membre de municipalité de ...
	Responsabilités externes à l'organisation	Continue son travail de journaliste
	Territoire de l'ex des responsabilités	Fait partie du comité de l'information
	Actions menées pour le développement du territoire	Pour le moment met la stratégie et le plan du travail Son but est de montrer le vrai visage de Tripoli loin du terrorisme (+ la vrai image de l'Islam) – imposer l'art loin de l'instinct
	Type de leadership	Social, de pensée
	Blocages en tant que leader	Premier défi : s'imposer en tant que femme voilée dans la municipalité – dépasser et affronter les préjugés
	Ce qu'apporte l'ex du mandat électif	
	Priorités	Enfants

Influence et l'impact du leadership	Vision du leadership local	Femme qui peut créer des institutions de rien : qui a de l'initiative, de la créativité, qui peut mettre des stratégies – qui peut gérer sa vie privée en parallèle – les hommes ne supportent pas vraiment les femmes leaders – vie privée doit être réussie et influencer la vie publique -
	Reconnaissance du leadership sur le territoire	Oui par tous ceux qui l'entourent
	Impact sur le développement local	
	Changements et résultats réalisés	Pas encore au niveau de la municipalité mais elle a écrit plusieurs articles sur des affaires sociales
	Influence sur les autres	Sent que partout où elle va elle laisse des traces – son influence est surtout dans le domaine de la religion, elle arrive à changer le point de vue des gens qui la rencontrent et qui avaient des préjugés sur l'islam et sur les femmes voilées...
	Modification de l'image	On la regarde différemment – on la sollicite beaucoup même pour des sujets qui ne la concernent pas – on se plaint devant elle facilement

Futur	Souhait d'augmenter le pouvoir	Le but n'est pas du tout le parlement parce qu'elle n'est pas vraiment intéressée par la politique
	Existence de formation pour les futurs leaders	Ne connaît pas mais trouve que ça sera important
	Propositions pour améliorer l'engagement des femmes	Les femmes qu'il faudrait former ne doivent pas être du peuple mais d'un certain niveau ; qui ont un certain niveau culturel, de connaissances, d'expériences, qui peut avoir de l'influence dans n'importe quel domaine (éducatif, social...)
	Noms de femmes leaders	Ne trouve pas que ces qualités se trouvent chez une femme qu'elle connaisse mais plutôt chez les hommes – les femmes travaillent plutôt dans l'ombre

Katia Kartenian

Responsable du centre de développement de Tripoli- Mouvement social

Trajectoire	Biographie personnelle et familiale	Famille composée de 5 enfants, 3 garçons et 2 filles, elle est l'avant dernière d'un garçon. Parents ouverts, démocratiques très tolérants, ambiance de liberté, aucune violence. Elle jouait le rôle d'intermédiaire et de porte parole entre sa sœur et ses parents, vu qu'elle avait une très forte personnalité et n'avait peur de rien. La mère avait une forte personnalité et leader dans son temps : D'origine syrienne, son père la traitait comme son frère (chevaux, café, narghilé, éducation...), s'est mariée tôt, et a transmis cette éducation et cette personnalité à ses enfants. Katia a pris beaucoup de traits d'elle. Famille qui valorise l'éducation le père a consacré toutes ses rentrées pour l'éducation de ses enfants. Continuer leurs études était chose naturelle et attendue. A vécu une période chez sa tante maternelle, mariée mais qui a tardé à avoir des enfants
	Cursus scolaire et activités	Une seule école privée, a toujours été parmi les premiers. Participe aux activités surtout artistiques, théâtrales. Elle était appréciée par tout le monde, était présente dans tout comité où il y avait des décisions, des initiatives à prendre. On la consultait. Puis a fait une année science politique à Beyrouth, à l'USJ qu'elle a délaissée par manque d'intérêt, après avoir raté la période d'inscription à une université en France pour des études de médecine. A choisi de continuer les études d'assistante sociale parce qu'ils comprenaient un côté médical. A continué le social et l'aime, bien qu'elle aime toujours le médical et l'artistique.
	Parcours de vie : obstacles et moments « charnières »	Le voyage de son frère aîné et comment il a été vécu par la famille et la mère surtout, bien que petite elle a réalisé l'importance de la famille. Le 2 ^{ème} point c'est quand elle est partie faire ses études à Beyrouth et a vécu seule dans un foyer : elle est devenue plus forte et plus autonome, et toutes les caractéristiques mentionnées avant se sont développés, liberté absolue qu'elle doit gérer seule. 3 ^{ème} maladie de la cousine proche qu'elle a accompagnée personnellement, a quitté sa maison pour vivre avec elle, la première confrontation avec la mort, elle a été ébranlée mais est devenue encore plus forte pour soutenir son entourage. 4 ^{ème} moment important la guerre libanaise qui l'a aussi rendue plus forte parce qu'elle l'a pris comme défi et a connu des moments difficiles. Le mariage et l'enfantement, aussi sont des moments importants qui la rendent consciente de sa force et de son pouvoir

Traits de personnalités	Prend l'initiative, la force, elle était parfois violente mordait tout le monde pour obtenir ce qu'elle voulait, têtue, rapide à l'intelligence vive, n'a jamais été vaincue par quelqu'un. L'entourage répète ces qualités ce qui les fortifie. Planifie maintenant pour arriver à ce qu'elle veut. Aucune tendance dépressive. Elle ne supporte pas que quelqu'un la retienne ou la dirige. Rêve de planer et de voler
Image de soi	Positive, forte, persistante, honnête, fidèle, connaît ses limites, peut être violente par moment, n'oublie pas les blessures et se venge même après une longue période, comme elle n'oublie pas le bien, objective au maximum, équitable.
Mobilité géo	Tripoli- Beyrouth
Organisation de la vie familiale	A vécu avec ses parents et sa mère s'occupait de sa fille, jusqu'à l'école. Après une garde enfant a aidé à la maison.
Insertion dans des réseaux	A adhéré au Mouvement social en tant que volontaire, était scoute et puis cheftaine pour une petite période. A été membre du club de universitaires de Tripoli.

Construction de position de leader	Lien histoire personnelle situation actuelle	Comme elle ne supportait pas d'être guidée par quelqu'un, comme elle a prouvé sa personnalité et ses compétences (capacité de prise de décision, de responsabilité, d'autonomie...) en tant que volontaire, on lui a donné l'opportunité de se prouver en tant que responsable du centre du Mouvement Social à Tripoli avec 100 volontaires à gérer
	Raisons de l'engagement	Les idéaux et les personnes charismatiques et authentiques qui ont donné l'exemple.
	Parcours pour arriver au stade actuel	A donné des cours d'éducation sexuelle dans une école privée, puis elle a travaillé au mouvement. Elle donne aussi des cours à l'USJ et à l'université Libanaise. Après avoir été volontaire au mouvement social, et a été très influencé par 2 personnes qui appliquaient et traduisaient leur conviction en pratique. La guerre libanaise a entravé par ses événements le travail mais elle a aussi, par la coupure géographique, sans aucune possibilité de communication, entre le bureau central et Tripoli elle s'est trouvée seule, avec un pouvoir entier. Elle était jeune et s'est trouvée avec 100 à 200 volontaires plus âgés mais dans une situation chaotique. Elle a réussi à donner une envergure au mouvement, avec beaucoup de défi. Elle est devenue responsable et coordinatrice d'un projet national pour les femmes.
	Formations pour le poste	Formation continue + chaque communication et relation forme la personne.
	Concurrence avec hommes	Pas de concurrence dans le poste, mais avec l'entourage professionnel surtout au début dans une réunion un Cheick a exprimé son refus qu'une fille jeune soit dans la réunion. Mais les responsables de la réunion et toutes les personnes présentes l'ont soutenue et lui ont dit qu'il peut quitter la réunion et pas elle.
	Réseaux de soutien	Des amis et des connaissances personnelles et professionnelles. Bien qu'elle connaît beaucoup de personne influentes si le besoin se présente elle peut compter sur eux (amitié, relations personnelles, professionnelles) des relations qu'elle a bâti elle-même

Exercice du pouvoir	Statut actuel	Elle ne considère pas être arrivée à ce qu'elle veut 50%. Elle est toujours responsable du centre de Tripoli, et a refusé plusieurs autres postes parce qu'elle ne sent pas pouvoir travailler dans une ONG qui revient à une personne ou à un leader politique, où par suite les valeurs sociales auxquelles elle croit ne dirigent pas le travail
	Responsabilités externes à l'organisation	
	Territoire de l'ex des responsabilités	Maintenant Tripoli, mais a exercé des responsabilités sur le plan national.
	Actions menées pour le développement du territoire	Projets pour les jeunes, les enfants, insertions professionnelles, sociales, familiales, soutien éducatif. Institution de comité de coordination et des comités thématiques avec les municipalités et
	Type de leadership	Leader sur tout les niveaux de sa vie elle se comporte en tant que leader avec sa famille, son travail sur 2 niveaux, à Tripoli envers l'équipe de travail, les autres ONG, les responsables..., et centralement au mouvement dépendamment des périodes et des responsables, mais on lui reconnaît son pouvoir et sa présence.
	Blocages en tant que leader	L'ignorance à tous les niveaux ; surtout chez les personnes influentes, les personnes qui suivent les autres pour leur propre intérêt au nom du développement, hommes et femmes, les ONG avec des moyens énormes qui essayent de monopoliser le travail social. En tant que leader, elle sent le blocage par la conception des personnes influentes qui donnent la priorité aux personnes soutenues par des politiques et non pas aux projets et à la vision de telle ONG ou de telle autre...
	Ex du mandat électif	
	Priorités	Priorité d'être heureuse, la santé de la famille, l'ambition est grande mais est handicapé par les circonstances externes du pays et de la mentalité, rêve de projets de citoyenneté, des centres sociaux pour enfants à difficultés

Influence et l'impact du leadership	Vision du leadership local	Le leader est celui qui sait prendre la bonne décision au bon moment, qui peut établir un réseau de relations équilibrées, initiateur, qui a une vision du futur, qui peut influencer et convaincre les autres pour les bonnes causes, qui laisse les autres exercer et développer leurs compétences, qui aide à former des personnes cadres, qui prépare une équipe prête à prendre la relève, fort de personnalité, qui peut créer le changement positif et le répandre,
	Reconnaissance du leadership sur le territoire	Famille qui lui donne le rôle dans la prise de décision, avec les amis, dans l'ONG dépendamment des personnes au pouvoir,
	Impact sur le développement local	Impact du travail et des projets, et rôle de promotion de développement. Tous les partis politiques voulaient s'appropriier le travail, et le mouvement a réussi à garder ses distances avec tout le monde. Impact sur le travail social, éducatif et économique
	Changements et résultats réalisés	Résultats palpables et clairs à différents niveaux ; les personnes avec lesquels elle travaille, la communauté tripolitaine qui considère de mouvement comme le leader du développement, l'adoption du programme de soutien scolaire par le ministère de l'éducation au niveau national... Un exemple de valeur humaine
	Influence sur les autres	Famille, entourage, l'équipe de travail par l'exemple et la pratique pas seulement par le discours.
	Modification de l'image	Oui sûrement, les invitations sélectives le prouvent. Surtout après la responsabilité du centre de Tripoli

Futur	Souhait d'augmenter le pouvoir	Le leadership politique au Liban est imprégné de corruption et demande beaucoup de démagogie et d'hypocrisie qu'elle refuse. Elle ne cherche pas à augmenter son pouvoir, bien qu'on lui a proposé un poste plus important, parce qu'elle a vu que les personnes qui l'entoure voulaient et pouvaient interférer
	Existence de formation pour les futurs leaders	Non à part l'invitation reçue par le projet MEDITER
	Propositions pour améliorer l'engagement des femmes	Parcours très long qui commence par l'éducation, les parents et leurs directives, pour les plus grands la formation est importante mais aussi de leur donner des tâches et un travail dans leurs milieux pour leur donner la chance d'exercer ce leadership
	Noms de femmes leaders	Samira Baghdadi

Leyla Taychouri
Membre Municipalité Tripoli

Trajectoire	Biographie personnelle et familiale	Père décédé très tôt - Mère ambitieuse, a toujours encouragé l'éducation, donnait l'exemple de femmes qui ont réussi, qui ont une bonne position – cadette beaucoup plus jeune que ses frères et sœurs – mère était âgée, avait beaucoup de temps pour elle et une vision différente que pour ses sœurs (voulait qu'elle fasse autre chose de sa vie que de se marier) – mère était affectueuse et ferme en même temps Rêvait en tant qu'enfant d'obtenir des postes de responsabilités – voulait ressembler à Andira Gandhi
	Cursus scolaire et activités	Changement de plusieurs écoles Ecole technique : commerce / en parallèle a continué ses études pour présenter le bac Diplôme journalisme (université libanaise puis autre université à Tripoli à cause de la guerre) Accros à la lecture + écrivait (lecture philosophique)
	Parcours de vie : obstacles et moments « charnières »	S'est mariée avant d'entrer à l'université Travaillait dans une banque en parallèle avec l'université (est toujours employée de banque) Ecrivait dans un journal
	Traits de personnalités	Ne supporte pas l'injustice et la pauvreté – Lutte pour une cause - motivée par l'intérêt public Personnalité calme diplomatique mais très ferme et emportée quand il le faut Optimiste – aime la vie – apprécie la communication et l'échange avec les gens (son mari est moins motivé qu'elle)
	Image de soi	N'a pas de chance doit lutter pour obtenir ce qu'elle a Femme forte mais qui a reçu beaucoup de gifles mais qui se redresse
	Mobilité géo	N'a jamais quitté Tripoli mais était ouverte à d'autres cultures
	Organisation de la vie familiale	sa mère l'aidait beaucoup + aide ménagère - son mari l'encourage beaucoup / famille du mari pas tt à fait d'accord avec le fait qu'elle fasse des études a 3 enfants – une de ses filles mariée à un sunnite (elle est alaouite)
	Insertion dans des réseaux ...	Pas d'engagement dans un parti politique particulier Fait partie de nombreuses associations et comités dans le domaine du développement surtout

Construction de position de leader	Lien histoire personnelle situation actuelle	
	Raisons de l'engagement	Motivation pour l'intérêt public A toujours détesté l'injustice - Confrontation à la pauvreté la révolte (famille de son mari vivait dans une région défavorisée)
	Parcours pour arriver au stade actuel	Son travail en tant que journaliste était la porte d'entrée à la vie publique – a pu établir un lien solide avec les gens – son nom est devenu connu En 1998, première élection municipale, se présente pour pouvoir appliquer ses idées – l'écriture n'était plus suffisante, avait besoin d'être dans l'action – les députés alaouites ne l'ont pas choisie parce qu'il voulait des personnes faisant de leur parti – a pu quand même obtenir 7000 votes Intérêt différent en 2004 le député de la confession l'a soutenue et elle a gagné (la seule alaouite qui a pu forcer la liste) – dans la municipalité à du comité de l'information + comité des « affaires des régions » → a travaillé sur le terrain était en contact direct avec les gens (considérerait ce travail comme un engagement religieux) ce qui l'a surtout aidé c'est l'appréciation des gens
	Formations pour le poste	Pas de formation mais toujours motivé par le besoin des régions
	Concurrence avec hommes pour l'obtention du poste	Grande concurrence avec famille politique à la tête des alaouites (député) Ce député lui envoie des messages, essaye de l'écartier de la région alaouite, lui envoie des gens pour la critiquer violemment...
	Existence de réseaux de soutien	Refuse d'être classée politiquement

Exercice du pouvoir	Statut actuel	Actuellement membre de la municipalité et à la tête d'un nouveau comité : développement du tourisme
	Type de leadership	Leader dans la lutte pour les causes et réclamation des droits
	Blocages en tant que leader	Financiers surtout – si avait les moyens financiers aurait quitté son emploi pour être plus disponible Limites dues aux lois de la municipalité
	Priorités	Expansion du tourisme à Tripoli

Influence et l'impact du leadership	Vision du leadership local	
	Reconnaissance du leadership sur le territoire	A la banque n'exerce pas son leadership (par respect de l'organigramme) Collègues reconnaissent son leadership mais surtout les tripolitains
	Impact sur le développement local	Beaucoup de résultats palpables (escaliers de Tripoli) → satisfaction personnelle
	Changements et résultats réalisés	
	Influence sur les autres	A beaucoup influencé la région de Jabal Mohsen chaque femme se sentait capable de faire partie de la municipalité – grande influence sur ses filles – sa cadette lui ressemble
	Modification de l'image	On la voit toujours comme la journaliste qui réclame leur droit → image prédominante

Futur	Souhait d'augmenter le pouvoir	Ambition : parlement N'a pas peur du jeu politique – croit très fort en sa cause
	Existence de formation pour les futurs leaders	
	Propositions pour améliorer l'engagement des femmes	Formations – ateliers de travail – médias - lobbying Femme doit elle-même lutter
	Noms de femmes leaders	Samira Baghdadi – Sabardaj – Dalal Salhab – Amal Hamzi (journal Bayan)

Maha Kayal

Professeur universitaire et consultante dans le domaine social

Trajectoire	Biographie personnelle et familiale	3 ^{ème} dans une famille de 4 enfants (2 filles et 2 garçons), tous ont fait des études très poussées – La famille de sa mère était très importante dans son enfance – son père n’avait pas de famille – pour son grand-père maternel l’éducation était très importante, même sa tante a été à l’université – beaucoup de mélange dans la famille, ses oncles se sont mariés avec des femmes étrangères ... - pas de différence filles/garçons dans l’éducation (son frère a appris la cuisine) – beaucoup d’indépendance dans l’éducation , on ne lui a jamais rien imposé – mère a une personnalité de leader mais n’a jamais travaillé – père fonctionnaire – apprécie beaucoup l’éducation qu’elle a reçu : sa famille la lui donnait la liberté, la soutenait – N’a pas un seul idéal mais plusieurs
	Cursus scolaire et activités	A été dans une école publique – n’était pas bonne à l’école, écrasée par sa sœur qui la dépassait, on lui a fait un test psychologique pour voir s’il n’y avait pas de retard au niveau de l’intelligence. Suite à ce test, changement d’école → ça l’a énormément aidé
	Parcours de vie : obstacles et moments « charnières »	Après l’école a voulu faire les beaux-arts – a perdu un an juste après le bac (en 1975) à cause de la guerre. Elle s’est inscrite à Beyrouth pour une licence en Histoire, en parallèle a commencé l’enseignement des classes (a enseigné 5 ans). Après sa licence d’Histoire a fait un an de dessin mais l’a abandonné parce que n’a pas apprécié le côté académique de la formation – Avec le soutien financier de ses frères et le support de sa mère, est partie en Suisse pour faire des études en Histoire de l’art, la personne qu’elle a rencontré sur place lui a conseillé de faire des études en anthropologie (a du recommencer de zéro). Elle s’est inscrite a fait un doctorat, spécialisation en Ethnologie. Est restée 9 ans en Suisse. Est revenue de Suisse pour plusieurs raisons : peu d’opportunités en Suisse, pour être prêt de sa sœur après le décès de sa mère Etapes charnières : changement d’école, première année en Suisse
	Traits de personnalités	Têtue, engagée dans son travail, peut être agressive quand quelqu’un enfreint son chemin S’ennuie beaucoup c’est pour ça aime avoir plusieurs carrières (préfère la recherche à l’enseignement)
	Mobilité géo	Tripoli – Beyrouth – Suisse
	Insertion dans des réseaux ...	Membre de 2 associations : Association Libanaise des Science Sociales (vice présidente) – Madinati (c’est elle qui a encouragé l’ouverture d’une section à Tripoli)

Construction de position de leader	Parcours pour arriver au stade actuel	Au retour de Suisse en 1990, a commencé l'enseignement à l'Université Libanaise – a rapidement créé un dynamisme de recherche – l'enseignement n'a jamais été un but en soi, a toujours essayé de rester proche du terrain (a même fait un programme à la télé locale)
	Formations pour le poste	Non
	Concurrence avec hommes	Au début de ses débuts à l'université a senti la concurrence, on donnait le titre de Dr aux hommes et à elle le titre de Mlle. Mais a pu s'imposer depuis grâce à son travail. A pu défier les hommes intellectuellement et leur a fait oublier qu'elle était une femme
	Existence de réseaux de soutien	C'est son travail qui lui a ouvert des portes et lui a permis de créer des réseaux et non l'inverse. N'est pas soutenue politiquement et c'est pourquoi ne peut pas obtenir des postes plus haut à l'université (directrice ou doyenne)

Exercice du pouvoir	Statut actuel	Prof à l'université et consultante indépendante
	Responsabilités externes à l'organisation	Ecrit des livres, organise des séminaires, une exposition
	Territoire de l'ex des responsabilités	Principalement à Tripoli mais ne se limite pas à Tripoli : d'autres régions du Liban et même d'autres pays arabes (ex : Tunisie)
	Type de leadership	Ne se considère pas vraiment comme leader mais plutôt comme travailleuse – le terme de leader la dérange parce que lui associe une connotation négative, autoritaire

Influence et l'impact du leadership	Vision du leadership local	Sens des responsabilités et de l'engagement
	Reconnaissance du leadership sur le territoire	Famille sait qu'elle assume ses responsabilités Collègues reconnaissent ses capacités (même ceux qui ne l'apprécient pas)
	Changements et résultats réalisés	Dynamisme de recherche à l'université
	Influence sur les autres	Ses étudiants
	Modification de l'image	On la regarde comme quelqu'un qui travaille beaucoup, qui n'est pas accessible

Futur	Souhait d'augmenter le pouvoir	Travailler dans des centres de recherches – organiser des expositions
	Existence de formation pour les futurs leaders	Non
	Propositions pour améliorer l'engagement des femmes	Créer une ambiance culturelle donnée est plus importante que les formations directes. La priorité est de cultiver les femmes indirectement (à travers des expositions...). Leur donner l'occasion de se comparer à d'autres : avoir des exemples à suivre
	Noms de femmes leaders dans la	Samira Baghdadi – préfère celles qui restent au second rang

Roula Ghemrawy
Directrice ONG Beddawi

Trajectoire	Biographie personnelle et familiale	Aînée – a 4 frères – mère ne travaille pas mais très sociable – père tient un supermarché – très proche de sa famille – référence pour ses frères – Sa tante travaillait dans le domaine sociale → la prenait comme exemple
	Cursus scolaire et activités	Changement d'écoles – avait beaucoup d'amis – organisait événements de fin d'années (même à l'université c'est elle qui prenait les initiatives)
	Parcours de vie : obstacles et moments « charnières »	A fait sciences politique à l'UL (échec 1 ^{ière} année parce que ambiance universitaire très nouvelles pour elle) diplôme en 2004 – puis diplôme relation internationale à l'université Arabe – puis a commencé à travailler à l'ONG 3 étapes les plus importantes : Passage à l'université – après l'université déplacement à Beyrouth – début de vie active Ambition : aurait aimé travailler au ministère des affaires étrangères mais ça n'a pas marché (actuellement ça ne l'intéresse plus)
	Traits de personnalités	Dynamique – têtue, insistante – aime aider les autres
	Image de soi	Se sent spéciale surtout dans la région (on lui a demandé de se présenter aux élections municipales mais n'a pas accepté parce que son mari se présentait –il travaille à l'association Safadi– + dans sa famille –quelqu'un d'autre se présentait– ça lui aurait causé des problèmes
	Mobilité géographique	Tripoli Beyrouth
	Organisation de la vie familiale	Mariée depuis 9 mois uniquement – très fatigant au début – est rentré à l'hôpital pour un surmenage – son mari ne l'aide pas beaucoup dans les tâches ménagères – il travaille les après-midis, elle a organisé son temps en fonction du sien
	Insertion dans des réseaux ...	Scouts depuis 4 ans (développé par l'ONG)

Construction de position de leader	Lien histoire personnelle situation actuelle	Position dans famille et prise de responsabilité au sein de cette famille ont développé sa personnalité de leader mais n'était pas entourée de femmes leaders
	Raisons de l'engagement	Reconnaissance des gens – des volontaires
	Parcours pour arriver au stade actuel	Depuis qu'elle a 6 ans association Nahda puis a travaillé en tant que volontaire en 1996 puis a fait partie de l'assemblée générale puis on a proposé son nom pour faire partie de la direction mais à ce moment là elle avait commencé à travailler à l'association Ribat → directement directrice – fait toujours partie de l'assemblée générale de l'association Nahda (ainsi que son mari)
	Formations pour le poste	A suivi plusieurs formations surtout pour le scoutisme
	Concurrence avec hommes pour l'obtention du poste	Non mais grande concurrence de la part des femmes – son mari l'a beaucoup soutenue à ce niveau – hommes pas intéressés par le travail social
	Existence de réseaux de soutien	Pas vraiment (fait partie d'une grande famille tripolitaine – a signalé les Ghemrawy à plusieurs reprises) – c'est surtout son expérience à l'association Nahda qui lui a permis d'avoir son poste actuel

Exercice du pouvoir	Statut actuel	Directrice ONG
	Responsabilités externes à l'organisation	Enseignante av midi – Scoutisme
	Territoire de l'ex des responsabilités	Beddawy – Ain Ammar – Menyé
	Actions menées pour le développement du territoire	Formations destinées aux femmes dans le domaine de la santé – secourisme – artisanat et travail manuel → développement des compétences des femmes Formations destinés aux jeunes – participation à un projet libano palestinien Activités sportives – culturelles ...
	Type de leadership	Social – pense à la municipalité mais laisserai la place à son mari (si lui ne se présente pas elle se présentera elle)
	Blocages en tant que leader	Après son mariage a entendu beaucoup de critiques de certains proches (mais pas de sa famille qui la soutient) – n'a pas pu déléguer
	Priorités	Maison – ONG et enseignement – (craint le fait d'avoir des enfants)

Influence et l'impact du leadership	Vision du leadership local	Personnalité doit être très forte et ouverte à tout le monde Il faut avoir un but à atteindre + très cultivée Trouve que vision de la société commence à changer vis à vis des femmes
	Reconnaissance du leadership sur le territoire	Oui
	Impact sur le développement local	Actions menées – autres ONG les ont concurrencés
	Changements et résultats réalisés	A pu changer vision qu'à la société des ONG → action développementale et non d'assistance
	Influence sur les autres	Influence surtout sur les volontaires – a une grande capacité de conviction – influence son entourage également
	Modification de l'image	Quand on lui confie des grands projets le prend comme une reconnaissance de ce qu'elle faisait

Futur	Souhait d'augmenter le pouvoir	Aimerait se présenter aux prochaines élections municipales (si son mari lui laisse la place) + travailler dans des organisations internationales
	Existence de formation pour les futurs leaders	en octobre des formations vont démarrer dans le cadre du Regroupement démocratique des femmes
	Propositions pour améliorer l'engagement des femmes	Encourager des femmes dans le cadre de formations (une des femmes qui a suivi une formation donnée par l'ONG s'est présentée aux élections municipales)
	Noms de femmes leaders dans la	Mirvat Ghomrawy – Samira Baghdadi (leader mais l'approche est centrée sur les gens)

Roula Derbass
Membre Municipalité Mina

Trajectoire	Biographie personnelle et familiale	A un frère et une sœur – enfance heureuse – passion musique – père avocat et poète – mère ne travaille pas – pas de discrimination entre elle et son frère de la part du père – parti nationaliste arabe – Laïques (respect de toutes les religions)
	Cursus scolaire et activités	Difficultés d'apprentissage (comparaison avec frère) – ça lui a pris du temps pour dépasser expérience scolaire très négative mais plusieurs personnes l'on encouragée (tante, père) Relations difficiles avec certains à l'école à cause de ces difficultés (parce qu'elle a redoublé certains se sont éloignées d'elles) – manque de confiance en elle
	Parcours de vie : obstacles et moments « charnières »	Turning points : passage à l'université - Choix de carrière difficile à cause des difficultés scolaires → angoisse (quoi faire quand on n'est pas bon à l'école) – voulait faire beaux-arts mais peu de débouchés Droit USJ → ça l'a beaucoup intéressé parce qu'il y a l'aspect culturel Puis une année de peinture à l'UL mais l'a arrêté pour s'inscrire au barreau des avocats et faire son stage son père s'était présenté au poste de bâtonnier Puis a fait DEA en droit public à Kaslik (sujet de son mémoire SIDA → père l'a encouragé à le faire) Fondation Hariri Projet sur femmes (droit des femmes, femmes dans médias) → vice présidente Training <i>Will power</i> en Jordanie → avait beaucoup de remarques sur la formation → changement de la stratégie du programme – ont demandé aux libanais d'envoyer proposition et personne qui envoie la meilleure donnerait formation au Liban → c'est Roula qui a gagné → très occupées avec les trainings actuellement (parler en publique lui a donné confiance en elle + une grande énergie) Célibataire – rupture de fiançailles il y a quelques mois → manque d'ouverture des hommes la bloque un peu
	Traits de personnalités	A beaucoup d'amis proches de toutes les religions Très active - Timide - Très sensible et a découvert sa force au fur et à mesure – sensible aux autres A un monde interne très intense - Passionnée par la peinture – Aime lire A du beaucoup se battre et c'est ainsi qu'elle définit son leadership Ne se soumet pas à la condition présente / se bat (aimerait être une battante encore plus)
	Image de soi	Amélioration continue de l'estime de soi
	Mobilité géo	Etudes à Beyrouth / Kaslik
	Insertion dans des réseaux ...	<i>Will Power</i> : réseau féminin. Ce réseau lui a donné un grand dynamisme

Construction de position de leader	Lien histoire personnelle situation actuelle	
	Raisons de l'engagement	Engagement pour la région de Mina
	Parcours pour arriver au stade actuel	Quand elle a décidé de se présenter aux élections son ex-fiancé s'est opposé mais son père l'a soutenu. Père très présent dans ses choix et ses décisions. N'a voulu se présenter qu'à travers une liste. Dis avoir réussi grâce entre autre à la réputation de son père dans la région
	Formations pour le poste	
	Concurrence avec hommes pour l'obtention du poste	Non. Seule femme sur la liste – était plutôt gâtée
	Existence de réseaux de soutien	Liste sur laquelle elle s'est présentée

Exercice du pouvoir	Statut actuel	Membre élu de la municipalité de Mina – Formatrice à <i>Word Power</i> ?
	Actions menées pour le développement du territoire	Son approche est multidisciplinaire : côté culturel et côté de vie pratique – a pour but que la municipalité devienne plus proche des gens → approche participative Fait partie du comité culturel : essaie de faire lien avec comité éducatif ...
	Type de leadership	
	Blocages en tant que leader	politiques, système confessionnel, manque d'intérêt à la Culture
	Priorités	

Influence et l'impact du leadership	Vision du leadership local	
	Changements et résultats réalisés	Encore tôt
	Influence sur les autres	Personnes à qui elle a donné la formation en Jordanie – les équipes avec lesquelles elle a travaillé
	Modification de l'image	Grand support (surtout sur Facebook)

Futur	Souhait d'augmenter le pouvoir	Pas beaucoup de projection vers l'avenir – essaie d'accomplir au mieux la mission actuelle (ne compte pas sur les moyens de la municipalités mais travaille sur elle même : essaie d'être méthodologique...)
	Existence de formation pour les futurs leaders	
	Propositions pour améliorer l'engagement des femmes	Quota N'est pas avec l'approche qui se base sur le défi. Il faut changer la vision des femmes d'elles mêmes et des hommes des femmes en s'appuyant sur l'aspect culturel, éducatif, légal et sur la réussite de femmes à prendre comme exemple
	Noms de femmes leaders	Apprécie les interventions politiques de Majida el Roumi

Sabah Mawloud
ONG Tripoli

Trajectoire	Biographie personnelle et familiale	Née en 53 / période de révolution d'Abdel Nasser – a grandi dans la culture du nationalisme arabe – mère très ordinaire – père très engagé dans son travail mais pas politiquement – oncle maternel responsable dans parti socialiste arabe, aidait son oncle qui était analphabète, elle lui écrivait ses lettres (étant très jeune, elle a même écrit une lettre à Abdel Nasser) Issue d'une famille de 8 filles et un garçon – Education très stricte Son oncle + Mariam (une combattante palestinienne qui les fréquentait) + Leyla Khaled → représentaient ses idéaux
	Cursus scolaire et activités	Filles n'avaient pas accès à l'éducation, sœur aînée analphabète, c'est la femme de l'oncle qui a insisté pour que les autres aillent à l'école – Etait dans une école très stricte – faisait partie du corps étudiant Après le brevet BT en études commerciales A fait études en Philosophie à l'Université arabe (n'a pas eu son diplôme à cause de la guerre)
	Parcours de vie : obstacles et moments « charnières »	Pendant guerre civile faisait partie du scout musulman dans le cadre du parti socialiste arabe (secourisme,...) mais a refusé de participer aux affrontements de Tripoli – a quitté le pays Rencontre avec son mari dans le parti (son mari responsable dans Eaux de Tripoli) Son travail essentiel était dans le parti – a quitté en 85 et est restée 5 ans sans travailler – par la suite a fondé avec des amies l'association du travail des femmes (al 3amal al Nassawi) → étape très importante parce que a du réorganiser sa vie - Avait 3 garçons a perdu un de ses fils
	Traits de personnalités	Engagée politiquement – forte personnalité – audacieuse – ne supporte pas l'échec – veut être la fierté de son mari et ses fils (veut mettre le voile mais ces fils ne sont pas d'accord) – Lit beaucoup – sait se défendre et se protéger quand il le faut
	Image de soi	Femme qui a réussi en tant que femme et mère – son ONG a une bonne réputation
	Mobilité géo	Est restée au nord – 2 ans à Beyrouth en tant qu'étudiante – 3 mois au sud (formation aux femmes dans le cadre du parti travailliste)
	Organisation de la vie familiale	Sa sœur l'aide dans les travaux ménagers mais n'a jamais confié ses enfants
	Insertion dans des réseaux ...	non

Construction	Lien histoire	Lutte politique → Personnalité combattante
---------------------	----------------------	--

de position de leader	personnelle et situation actuelle	
	Raisons de l'engagement	Ne supporte pas d'être inactive
	Formations pour le poste	A suivi des dizaines de formations à tous les niveaux + suis toutes les formations
	Concurrence avec hommes pour l'obtention du poste	A toujours eu le soutien de son mari et de son père Son mari soutient financièrement son association
	Existence de réseaux de soutien	Bonne relation avec 14 mars et certain du 8 mars – respectée de tous – son objectif est l'intérêt de son ONG

Exercice du pouvoir	Statut actuel	Présidente volontaire de l'ONG
	Responsabilités externes à l'organisation	
	Territoire de l'ex des responsabilités	Organisation de formations professionnelles – ouverture d'un salon de beauté (pour assurer des revenus à l'association) – analphabétisme – soutien scolaire – tourisme – tout ce qui concerne le développement (travaillent en collaboration avec la municipalité)
	Actions menées pour le développement du territoire	Gère projet entre banque mondiale et ministère de l'intérieur pour régions autour de Nahr el Bared
	Type de leadership	Idéologique et sur le terrain
	Blocages en tant que leader	Manque financier – son expérience et sa volonté l'aide à dépasser tous les obstacles
	Ex du mandat électif	
	Priorités	Le pays tout entier – a beaucoup de réclamations pour le gouvernement – combattre la pauvreté ...

Influence et l'impact du leadership	Vision du leadership local	Spontanéité – bonne projection dans le futur : organisation, planification, stratégie
	Reconnaissance du leadership sur le territoire	Très reconnu à Tripoli (on lui a fait une commémoration A de la notoriété et de l'influence sur les tripolitains et les gens qui l'entourent (même sur leur vie privée), grâce à sa forte personnalité, son insistance et les positions qu'elle prend
	Impact sur le développement local	Le grand nombre de formations professionnelles qu'elle a offertes lui a donné beaucoup de notoriété → partout où elle va, elle rencontre d'anciens étudiants
	Changements et résultats réalisés	Très grand nombre de résultats au niveau du développement (formation, santé...)
	Influence sur les autres	Influence sur la famille, les voisins, tous les gens qui l'entourent, les personnes qui sont au pouvoir Tend la main à tous ceux qui viennent à elle
	Modification de l'image	Oui et c'est la première bénéficiaire de l'image actuelle

Futur	Souhait d'augmenter le pouvoir	N'a pas voulu se présenter aux élections municipales (son fils s'est présenté)
	Existence de formation pour les futurs leaders	Pas assez
	Propositions pour améliorer l'engagement des femmes	Développer les opportunités de travail – assurer des crèches – importance de la prise de conscience (taw3ia) Femme doit croire en elle, en ses compétences et développer la capacité de convaincre (convaincre l'homme qu'elle est son égale)
	Noms de femmes leaders	May Saadé – Leyla el Achkar

Samira Baghdadi
Membre Municipalité Tripoli

Trajectoire	Biographie personnelle et familiale	<p>Famille donne une grande importance à l'éducation et aux ambitions surtout à l'éducation des femmes. 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).</p> <p>Père encourageait également l'éducation, il offrait des cadeaux quand elle avait de bonnes notes. Samira était un bon élément à l'école et était très présente (même au niveau des activités) – n'était pas comme les autres</p>
	Cursus scolaire et activités	<p>Ecole publique. A eu le brevet français et a critiqué ses amies qui ont choisies de devenir institutrices, ses ambitions allaient au-delà de l'enseignement. Plus tard licence en travail social à l'USJ, quand les enfants étaient petits. Suivi d'une spécialisation en ingénierie de développement local, équivalent à un Master à l'Université Catholique de Lyon.</p>
	Parcours de vie : obstacles et moments « charnières »	<p>Amitiés qui ont données le bon exemple pendant l'enfance</p> <p>S'est fiancée en secondaire – considère que c'est une erreur – mais l'échec du mariage lui a permis de se rappeler de ses ambitions</p> <p>A affronté la société suite à l'échec de son mariage, réussissant à avoir la garde des enfants malgré les lois, prenant en charge l'entière responsabilité des enfants. Elle a travaillé et a enseigné sans qu'elle n'ait de formation à la base mais a suivi des sessions de formation et a enseigné la maternelle, a enseigné 9 ans mais sentait que ce n'était pas ses ambitions. Est entré à l'unité du pré scolaire en tant que membre actif dans les relations écoles parents. Responsable de l'unité de l'éducation à la santé au niveau du Nord, introduisant une nouvelle approche innovatrice.</p> <p>A retrouvé la confiance qu'elle avait perdue suite au mariage</p> <p>N'avait pas le bac – l'a présenté en tant que candidate libre (à la fin de son mariage) et l'a réussi</p> <p>A choisi de devenir assistance sociale – ce choix (travail social) a émané de son expérience dans les écoles publiques – voulait aider les enfants à un niveau psychosocial</p> <p>Les étapes essentielles sont donc : le passage de l'école au mariage, l'échec du mariage, le début de la vie active et les challenges des écoles publiques et l'entrée dans le travail social</p> <p>L'échec du mariage lui a donné une maturité et lui a permis de prendre la vie avec philosophie</p>

	<p>A travaillé dans le mouvement social et Grégoire Haddad l'a beaucoup influencé</p> <p>Les postes qu'elle a occupés : enseignante – fonctionnaire au ministère de l'éducation – mouvement social (dans le comité national de l'alphabétisation...) – prof à l'université – Consultante et directrice du département social de l'association Safadi – membre de la municipalité de Tripoli</p>
Traits de personnalités	<p>S'est toujours intéressée à la psycho – lisait beaucoup</p> <p>a toujours défendu la justice, même avec sa mère elle n'acceptait pas les compromis – grand désir d'autonomie – pensait que le mariage était le moyen de devenir autonome</p> <p>très tolérante déteste l'hypocrisie</p>
Image de soi	<p>Traits de personnalité qui ont été un facteur de réussite : Compétence de communication, Capacité de convaincre, attitude modeste (n'est pas hautaine dans son approche), capacité d'écoute, de travailler en équipe</p> <p>Personne positive, réceptive à l'apprentissage, a confiance en elle et en les autres, tolérante</p> <p>Dans le parcours : a passé la majorité de sa vie dans la région de Tripoli, s'est déplacée à Beyrouth pour les études → déplacement richesse mais pour elle il y a toujours eu un mélange religieux qui l'a beaucoup aidé</p>
Mobilité géo	<p>De Tripoli à Beyrouth. Deux ans d'étude à Lyon France. Plus tard a voyagé pour des formations et des workshops, et continue de le faire</p>
Organisation de la vie familiale	<p>Son premier job a coïncidé avec l'entrée de son enfant à l'école (Différence entre 6 ans entre ces 2 enfants) et pour la 2^{ième} avait 3 mois de congé de maternité puis 3 mois d'été donc 6 mois - N'avait pas d'aide ménagère durant cette période - Organisation du temps - Sa belle-mère l'aidait avec les enfants avant le divorce puis ça a été sa mère - Sa mère l'a soutenue financièrement et moralement après le divorce – elle a vécu avec ses parents avant de s'installer seule à nouveau- Les frères et sœurs ont beaucoup aidé surtout les frères – ils ont joué un rôle encourageant pour son éducation + ont aidé</p>
Insertion dans des réseaux	<p>Réseaux qu'elle a établis de part son parcours professionnel qui l'ont beaucoup aidé. Une société civile dont elle fait part et qui reconnaît et soutien tous ses efforts.</p> <p>Pour la municipalité a été soutenue par le ministre et député Mohamad El Safadi</p>

Construction de position de leader	Lien histoire personnelle situation actuelle	Oui, bien sur. C'est un parcours continu, où il n'y a pas de lignes qui tranchent. On devient en partie par ce qu'on a expérimenté et vécu.
	Raisons de l'engagement	ce qui l'a poussé à se présenter 2 fois à la municipalité : sa formation dans l' <i>ingénierie</i> de développement local qui lui a donné une perception globale et transversale – a toujours voulu aller plus en profondeur dans tous les postes qu'elle a occupée ne pouvait pas se limiter à la résolution de problèmes ponctuels Son entrée dans la vie publique était motivée par une un désir d'agir d'une manière globale L'éducation reste ce qui la motive le plus (même dans les projets qu'elle propose à la municipalité...) A beaucoup appris des stages et des formations qu'elle a suivis (de part son travail à l'université et à l'Association Safadi) : développement local, décentralisation et municipalité : 2 semaines en France – a suivi également 2 semaines de stage dans une municipalité en France avant de prendre ses fonctions à Tripoli
	Parcours pour arriver au stade actuel	A 5 autres sœurs mais c'est la seule à avoir été leader (9 enfants) Plus proche de son père que les autres sœurs – relation particulière Caractère différent depuis l'enfance – caractère fort Même en ayant une position d'enfant au milieu a toujours trouvé sa place dans la famille Influence de certaines personnes (Grégoire Haddad, Tarek Mitri...) A toujours été à la recherche de principes → ces principes ont pour origine la famille. Parents engagés Facteurs : Caractère + ambitions + expérience + famille + éducation + réussite (encouragement) Est entrée à l'université à un âge mûr, a intégré les informations de manière mûre, a pu faire un lien avec la pratique N'arrête pas de se cultiver, de lire, de participer à des formations
	Formations pour le poste	Très nombreuses : Quand elle s'est présentée aux élections la première fois, elle se sentait en confiance à cause de toutes ces formations – a entrepris les élections en connaissance de cause
	Concurrence avec hommes pour l'obtention du poste	N'a pas senti de concurrence parce qu'elle maîtrise ce qu'elle fait
	Existence de réseaux de soutien	Oui : Soutenue par la société civile, et par plusieurs personnalités politiques de la ville surtout par Mohamad Safadi

Exercice du pouvoir	Statut actuel	Chef du comité social dans la municipalité du Tripoli
	Responsabilités externes à l'organisation	Actuellement consultante et directrice du département social dans l'association Safadi. Responsable de branche à l'école sociale de l'USJ au nord. Est active dans plusieurs associations (consultation et formation)
	Territoire de l'exercice des responsabilités	Les villes de Tripoli
	Actions menées pour le développement du territoire	actuellement travaille à ce que la municipalité, soit le chef d'orchestre dans tous les projets de développement territorial, comme le rôle qu'elle joue actuellement dans différents projets dont la « coopération décentralisée avec la région des Rhône-Alpes ». 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 un bureau de développement. Tout ce qu'elle 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... plus qu'au niveau de l'application (surtout à ce stade) Essaye d'inciter les personnes qui travaillent avec elle de participer aux projets
	Type de leadership	Se voit comme femme leader surtout au niveau du développement et légèrement politique (quoique cet aspect ne soit pas assez développé chez elle)
	Blocages en tant que leader	ça vient surtout de la culture prédominante en relation avec les autorités locales et avec les instances politiques, parce que leur conception de la municipalité est erronée – on veut être aidées par la municipalité sans percevoir cette relation dans une conception participative et citoyenne.
	Ex du mandat électif	Ce que la municipalité lui a donné en retour : lui a appris beaucoup pour qu'elle puisse à son tour transmettre ce savoir
	Priorités	Que la municipalité prenne son rôle social, économique et culturel (ce qui n'était pas le cas)

Influence et l'impact du leadership	Vision du leadership local	Vision du leadership dans le domaine social : être modeste, capacité de communication et de conscientisation, culture, vision globale, démocratie, capacité de mobilisation des forces vives
	Reconnaissance du leadership sur le territoire	Grande reconnaissance de tout l'entourage : famille, équipe de travail, étudiants, collègues, des habitants de la ville...
	Impact sur le développement local	La vision globale d'un développement participatif. Présence d'un discours social différent dans la municipalité
	Changements et résultats réalisés	<p>dans le secteur pédagogique beaucoup des personnes avec qui elle a travaillé ont évolué / expansion du secteur social de l'association Safadi (de 2 personnes ils sont passés à 11) / au niveau de la municipalité : création de réseaux, lien entre la municipalité et l'associatif, la municipalité et les ministères</p> <p>dans le travail du développement personnel a encouragé des femmes et des enfants à avoir une approche de advocacy avec la municipalité et avec les instances politiques au niveau national – a offert des jobs à des enfants des rues – création de réseaux – organisation de formations pour les femmes dans différentes régions de Tripoli</p>
	Influence sur les autres	Ses enfants (sa fille est autonome) ils ont leurs propre espaces / ses étudiants / les personnes avec qui elle travaille, même au niveau national, toutes les personnes qu'elle forme. Elle a pu passer aux autres les valeurs de l'autonomie, de la valeur de l'amitié et du non matérialisme .
	Modification de l'image	<p>feedback positif des personnes avec qui elle a travaillé (surtout les supérieurs : Rachid Jamali –premier mandat – Mohamad El Safadi</p> <p>Son rôle de formatrice lui permet de donner l'exemple</p> <p>Vision de la société : passage du statut de professeur universitaire à membre la municipalité : la vision a changé</p>

Futur	Souhait d'augmenter le pouvoir	<p>Pense être apte à devenir chef de municipalité</p> <p>Ce qui l'en empêche n'est pas le fait d'être femme (parce que le cas est identique pour les hommes) : intervention politique, il n'y a pas de pouvoir décentralisé – les gens sont habitués à la pratique du pouvoir qui manque de démocratie – manque de personnes avec qui se battre pour atteindre les objectifs - dans la municipalité de Tripoli pas de directeur professionnel, de secrétaire de direction qui pourraient faciliter l'implémentation des projets- la structure ne l'aide pas (aurait besoin d'être aidé au niveau de la gestion financière par exemple...)</p> <p>Femmes moins corrompues que les hommes, plus perfectionniste, courent moins derrière l'argent, donc en bref les qualités des femmes les empêchent d'arriver au pouvoir</p>
	Existence de formation pour les futurs leaders	Il y a eu plusieurs formations de leadership destinées aux femmes mais toujours insuffisantes et sans suivi.
	Propositions pour améliorer l'engagement des femmes	<p>Il ne faut pas séparer la culture politique de la culture du développement local</p> <p>Il faut créer une vision politique chez les femmes pour cela il faut cultiver les femmes, développer à approfondir leur capacité de réflexion.</p> <p>En plus il faut développer l'esprit de leadership (communication, l'argumentation, la capacité de négociation...)</p> <p>Choix des femmes : femme ambitieuse, femme qui refuse l'état actuel, qui a la volonté de changer les choses, qui est cultivé et qui a l'esprit du leadership</p>
	Noms de femmes leaders dans la région	Nazek Malak, Feue Lord Moughayzel, Linda Mattar...

Sana Helwé
Ministère de l'Éducation

Trajectoire	Biographie personnelle et familiale	Famille composée de 4 enfants, elle, étant la plus petite, avec un écart entre elle et son cadet. Mort de la mère quand elle avait 10 ans. Une famille qui lit beaucoup, surtout le père qui a continué ces études par correspondance. Même ces enfants maintenant font leur master ou continuent de le faire.
	Cursus scolaire et activités	Ecole privée de bon niveau mais après sa fermeture transfert à une école publique, puis à l'université Libanaise où elle a interrompu ces études de sociologies en première année après son mariage et sa grossesse. Elle a continué après 4 ans elle était pourtant dans sa 2 ^{ème} grossesse. Après avoir commencé à travailler elle a continué son master puis son DEA. Avant le master elle a commencé à travailler en tant que professeur contractuel
	Parcours de vie : obstacles et moments « charnières »	La mort de la mère, le mariage qui aide à la découverte de soi, à la maturité, à l'adaptation...
	Traits de personnalités	L'enthousiasme, l'attitude positive, le sourire et le refus d'être rouspéteuse, la patience, l'endurance, l'obstination, centrée sur les objectifs, relève les défis, refuse d'admettre qu'il y a quelque qui la surpasse ou devant quoi elle se sent incapable.
	Image de soi	Une personne qui est en continuel développement et apprentissage
	Mobilité géo	Elle a habité le nord et se déplace pour Beyrouth pour le travail.
	Organisation de la vie familiale	Elle stresse sur la qualité de temps passé avec les enfants. En premier temps les horaires d'études et de travail étaient faciles quand les enfants étaient petits, donc pas de problèmes. Mais maintenant avec le débordement de travail, la gestion de temps se fait sur son temps personnel et son bien-être et son repos. Le mari est très positif et ne met aucune restriction ou condition à ces choix ou à son travail.
	Insertion dans des réseaux	Elle était membre dans le comité exécutif de l'association pour la protection de l'environnement et directeur adjoint du comité scientifique pour le développement et la promotion de la ville de Mina. Elle a quitté les 2 par manque de temps.

Construction de position de leader	Lien histoire personnelle situation actuelle	
	Raisons de l'engagement	Elle sentait qu'elle n'était pas faite pour rester à la maison. Ce qui la défie et la motive c'est de changer Tripoli, qui est une ville qui l'attriste par sa démission, son côté traditionnel et son côté non professionnel. Elle voulait aussi rattraper le retard de son début de travail, elle sentait qu'elle avait perdu beaucoup de temps
	Parcours pour arriver au stade actuel	Elle a commencé le travail à 36 ans par coïncidence, il y a 12 ans après une visite chez son professeur qui lui a dit que le programme libanais officiel va inclure la matière de sociologie et qu'elle devait faire son master. Ce qu'elle a fait pour commencer à enseigner 3 heures par semaine, après elle est passée aux classes secondaires. Après cela elle a reçu plusieurs offres d'enseignement dans des écoles privées (l'état lui permet de travailler pour 10 heures en dehors de ses fonctions) elle a accepté une à Beyrouth pour une journée par semaine. Le moment charnière est quand on lui a demandé de contrôler les corrections des examens officiels, après qu'elle-même les corrigeait dans la matière de sociologie. Après un an on lui a demandé de participer au comité qui met les questions du bac. Pour devenir après un an responsable de la matière de sociologie dans les examens officiels sur tout le pays, avec 100 personnes à gérer venant de toutes les régions. Elle est aussi la coordinatrice nationale de la matière avec une équipe qui l'aide.
	Formations pour le poste	Elle ne rate aucune formation quand c'est possible avec les ministères des finances de l'éducation...
	Concurrence avec hommes	Oui, elle a même entendu dire : « Il ne suffit pas que tu es femme mais aussi du nord ! ». Elle essaye d'être en continuel concurrence avec elle-même. Beaucoup d'hommes veulent être à sa place mais sa compétence et son zèle l'aident à maintenir sa position surtout l'aide dans son ascension professionnelle continue
	Réseaux de soutien	Ce qui l'a aidée c'est que la matière était nouvelle et le comité était nouveau, et elle a prouvé sa capacité à tenir ces responsabilités, et à toujours réagir à chaque offre avec une grande confiance en soi, ce qui plaisait à ses directeurs ou à ses supérieurs

Exercice du pouvoir	Statut actuel	Responsable du comité des questions et de la correction du bac dans la matière de sociologie, et chef du comité de coordination nationale de la matière.
	Responsabilités externes à l'organisation	Responsable de plusieurs projets ponctuels entre le ministère et des associations locales ou des organismes internationaux (mouvement social, UNICEF, mouvement de paix)
	Territoire de l'ex des responsabilités	Tout le pays avec une concentration de projets dans le nord
	Actions menées pour le développement du territoire	L'éducation est pour elle dans le cœur du développement, et le niveau et les problèmes des écoles officielles sont différents d'une région à une autre. Son travail essaye de remédier à cela en plus des projets qui sont directement liés au développement avec des partenaires du ministère de l'éducation
	Type de leadership	Employée non ordinaire, qui ne s'arrête pas au profile de la fonction, ou à ce qu'on lui demande, qui influence et inspire les autres, qui voit toujours et agit selon des objectifs et des buts
	Blocages en tant que leader	La bureaucratie, la mentalité des employés, l'approche traditionnelle du travail...
	Exercice du mandat électif ou du poste	Le cumul d'expérience, l'ouverture sur de nouveaux horizons, la maturité, l'équilibre, la vision globale, l'indépendance, la force,
	Priorités	La famille et les nouvelles opportunités de travail

Influence et l'impact du leadership	Vision du leadership local	La personne qui veut changer les choses, qui prend l'initiative, positives
	Reconnaissance du leadership sur le territoire	Par la famille, le mari, les enfants, le ministère les collègues,
	Impact sur le développement local	Le développement local peut être faciliter par le partenariat entre les comités de parents, les parents ce qui se fait dans certains p ministère (dans les camps palestiniens, dans des régions de con
	Changements et résultats réalisés	Elle pense que la nature même de la matière dont elle est respo un développement de la société libanaise parce qu'elle est direc
	Influence sur les autres	Ces enfants, les professeurs des écoles qu'elle supervise, par so façon de suivre des objectifs qu'elle partage avec son équipe
	Modification de l'image	Elle se sent de plus en plus forte

Futur	Souhait d'augmenter le pouvoir	Elle ne planifie ni ne poursuit des mesures qui augmentent son pouvoir. Elle a réussi sur 12 ans à arriver là où elle est, donc elle laisse faire les choses. Elle n'ambitionne pas à un poste plus important mais elle est prête pour cela...
	Existence de formation pour les futurs leaders	Elle ne connaît pas de formation dans ce domaine mais elle pense que les formations ne doivent pas s'adresser aux femmes sans les hommes. Elle croit en l'être humain indépendamment du genre
	Propositions pour améliorer l'engagement des femmes	L'éducation active et innovatrice
	Noms de femmes leaders	Dans plusieurs domaines : Recherches, Maral Totalian, Raya El Hassan, Samira Baghdadi

Table de matières

I. Introduction de synthèse des rapports.....	2
II. Des différences sociétales transversales au clivage Nord/Sud.....	4
III. Rapport CAWTAR : LES FEMMES LEADERS EN TUNISIE.....	13
IV. Rapport IRIS : L'ETAT DES LIEUX EN ITALIE.....	58
V. Rapport GRAIF : LE LEADERSHIP FÉMININ. FRANCE, PACA.....	97
VI. Rapport SAFADI : CONDITIONS DES FEMMES LEADERS AU SUD DE LA MEDITERRANEE. LES VILLES DE TRIPOLI.....	119