

RAPPORT REGIONAL 2023

RÉSULTATS DES CHANGEMENTS LES PLUS SIGNIFICATIFS

Forum of Federations
The Global Network on Federalism and Devolved Governance

Canada

تمكين النساء
أدوار القيادة
Autonomisation des Femmes pour des rôles de
leadership dans la région MENA :
Jordanie, Maroc et Tunisie »



LISTE DES ABRÉVIATIONS	4
REMERCIEMENTS	5
INTRODUCTION	6
I. CONTEXTE DU PROJET DU FORUM DES FÉDÉRATIONS	8
II. PRÉSENTATION DU PROJET DU FORUM DES FÉDÉRATIONS	11
III. PRÉSENTATION DE L'APPROCHE DU CHANGEMENT LE PLUS SIGNIFICATIF	13
IV. DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE ADOPTÉE	15
V. LES CHANGEMENTS LES PLUS SIGNIFICATIFS À L'ÉCHELLE INDIVIDUELLE	22
V.1. Acquérir des compétences pour agir avec et pour les autres - 25	
V.2. Évaluer et se redéfinir pour mieux s'engager - 27	
V.3. Prendre conscience des inégalités pour s'engager à les réduire - 29	
V.4. Dépasser la peur pour passer à l'action - 30	
V.5. Améliorer la confiance en soi pour avancer dans la vie - 32	
V.6. Prendre conscience de son potentiel et développer son leadership - 34	
V.7. Lutter contre la discrimination et développer sa résilience - 36	
V.8. S'imprégner de la réalité pour mieux faire son travail journalistique - 38	
V.9. Développer des compétences et des connaissances pour relever des défis - 40	
V.10. Se remettre en question pour progresser - 42	
V.11. Développer des compétences pour mieux gérer les situations - 44	
V.12. Développer sa confiance en soi pour mieux s'imposer - 46	
V.13. Développer ses compétences pour une meilleure relation avec les autres - 48	
V.14. Prendre conscience pour s'investir dans le changement - 50	

VI. LES CHANGEMENTS LES PLUS SIGNIFICATIFS À L'ÉCHELLE INSTITUTIONNELLE

52

- VI.1.** Se familiariser avec l'analyse du genre pour mieux agir - **55**
- VI.2.** Adopter le genre en tant qu'outil d'analyse et d'action - **58**
- VI.3.** Favoriser l'ouverture des institutions sur leur environnement - **61**
- VI.4.** Agir pour l'institutionnalisation du genre - **63**
- VI.5.** Adopter l'approche genre pour promouvoir les droits des femmes - **65**
- VI.6.** Favoriser les partenariats pour promouvoir les droits des femmes - **67**
- VI.7.** Prendre conscience et s'engager en faveur de l'empowerment des femmes - **69**
- VI.8.** S'outiller pour s'engager envers le changement - **71**
- VI.9.** Adopter l'approche genre et l'inscrire au cœur des initiatives à mettre en œuvre - **73**
- VI.10.** Adopter le genre pour produire des contenus médiatiques inclusifs - **75**
- VI.11.** Redéfinir la manière de collaborer et renforcer son leadership - **77**
- VI.12.** Adopter l'approche genre pour favoriser le changement - **79**
- VI.13.** Redéfinir les règles pour mieux travailler en équipe - **81**
- VI.14.** S'interroger sur le fonctionnement institutionnel pour mieux agir - **83**
- VI.15.** Agir pour intégrer le genre dans les politiques publiques - **85**
- VI.16.** S'investir dans le renforcement institutionnel pour une meilleure offre de service de formation - **88**
- VI.17.** Produire de la connaissance pour une intervention plus ciblée - **90**
- VI.18.** Soutenir des acteurs associatifs œuvrant en faveur des femmes leaders actrices du changement - **92**

VII. LES CHANGEMENTS LES PLUS SIGNIFICATIFS À L'ÉCHELLE ENVIRONNEMENTALE

94

- VII.1.** Plaider pour mieux s'organiser en matière de protection de l'environnement - **97**
- VII.2.** Prendre conscience des enjeux actuels pour apprendre à s'engager - **99**
- VII.3.** Sensibiliser et s'engager pour l'environnement - **101**
- VII.4.** Se former pour s'engager en faveur de la promotion de l'approche du genre - **103**
- VII.5.** Développer ses compétences pour s'engager dans la vie publique - **105**
- VII.6.** S'organiser et agir collectivement - **107**
- VII.7.** Agir ensemble pour promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes - **109**
- VII.8.** S'engager pour l'environnement et le mieux-être d'autrui - **111**
- VII.9.** S'engager envers soi et les autres - **113**
- VII.10.** Être et faire avec les autres pour défendre les droits des femmes - **115**

VIII. LES CHANGEMENTS LES PLUS SIGNIFICATIFS À L'ÉCHELLE COLLECTIVE	117
VIII.1. Mieux saisir le jeu politique pour mieux se positionner - 120	
VIII.2. Agir collectivement pour intégrer le genre dans les politiques publiques - 122	
VIII.3. Évoluer individuellement et agir collectivement - 124	
VIII.4. Se redéfinir et confirmer son engagement - 126	
VIII.5. Prendre conscience et s'organiser collectivement - 128	
VIII.6. Se rendre compte des discriminations à l'encontre des femmes et s'engager avec les autres pour les combattre - 130	
VIII.7. Se former en leadership transformatif pour servir la communauté - 132	
VIII.8. S'organiser collectivement pour défendre des causes communes - 135	
VIII.9. S'engager collectivement pour défendre l'égalité entre les sexes - 137	
IX. PRINCIPAUX RÉSULTATS ET LEÇONS APPRISES SUR L'APPROCHE DES CHANGEMENTS LES PLUS SIGNIFICATIFS	140
IX.1. Principaux résultats - 142	
IX.2. Leçons apprises - 147	
CONCLUSION	150
RECOMMANDATIONS	153
ANNEXE : OUTIL DE COLLECTE DESTINÉ AUX PARTICIPANT.E.S AUX FOCUS GROUPS	155

LISTE DES ABRÉVIATIONS

AJJ : Association Jeunes pour Jeunes

CAWTAR : Center of Arab Women for Training and Research

CPS : Changement le Plus Significatif

CPS : Changement le Plus Significatif

CREDIF : Centre de Recherches, d'Études, de Documentation et d'Information sur la Femme

CSOs : Civil Community Organizations

CT : Collectivités Territoriales

FE : Femmes Élues

FF : Femmes Fonctionnaires

FGD : Focus Group Discussion

FMJJ : Forum Marocain des jeunes journalistes

FoF : Forum of Federations

GAC : Global Affairs Canada

IEECAG : Instances de l'Égalité et de l'Égalité des Chances et de l'Approche Genre

JNCW : Jordanian National Commission for Women

LET : Ligue des Électrices Tunisiennes

MEAL : Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning

MENA : Middle East and North Africa

MoPPA : Ministry of Political and Parliamentary Affairs

MSC : Most Significant Change

NGOs : Non-government organizations

OSC : Organisations de la Société Civile

PBCJWC : Princess Basma Center Jordanian Women's Studies

RCI : Réseau de concertation interministériels

SG : Significant Change

ToT : Training of Trainers

UNICEF : Fonds des Nations Unies pour l'Enfance

UTICA : Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat



REMERCIEMENTS

Nous avons le plaisir d'exprimer notre gratitude aux bénéficiaires parties prenantes du projet « Autonomisation des Femmes pour des rôles de leadership dans la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord » qui ont participé aux focus groups en Jordanie, au Maroc et en Tunisie et qui nous ont livré leur perception sur divers aspects de leur trajectoire. Nous leur rendons hommage pour le temps qu'ils.elles nous ont offert et pour leur collaboration.

Nous remercions les partenaires du Forum des Fédérations dans les trois pays pour leur collaboration dans l'organisation des focus groups et la collecte des histoires du changement le plus significatif.



INTRODUCTION

Différentes approches peuvent être utilisées pour faire preuve des résultats. L'approche du changement le plus significatif ajoute de la valeur au suivi et à l'évaluation[1]. En tant que démarche de démonstration des résultats, elle vise à saisir la perception d'efficacité et d'impact par le biais de la collecte d'« histoires » relatives aux changements les plus significatifs auprès des parties prenantes (bénéficiaires, agents de terrain, maîtres d'œuvre, décideurs...). L'approche du changement le plus significatif vise à rendre visible le changement. La question à poser est la suivante : serait-on dans la même situation aujourd'hui si le projet n'avait pas existé ? Ce questionnement est formulé en prenant en considération que d'autres facteurs et d'autres actions peuvent jouer un rôle indéniable dans les changements souhaités et observés.

La démonstration des résultats est une étape clé dans la vie d'un projet. La preuve des résultats, par le biais de l'approche du changement le plus significatif, est une démarche riche en enseignements qui devrait faire partie intégrante de tout projet. Toutefois, cet exercice est souvent oublié, le plus souvent par faute de temps et de moyens financiers.

Pour le Forum des Fédérations et ses partenaires, faire preuve de résultats est un élément fondamental dans la mise en œuvre de son projet : « Autonomisation des Femmes pour des rôles de leadership dans la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord : Jordanie, Maroc et Tunisie », et dans le suivi des changements souhaités, entraînés par les interventions initiées.

Il est à noter que le projet du Forum des Fédérations et ses partenaires a adopté la théorie du changement dans sa conception et sa mise en œuvre permettant d'identifier et de suivre les changements souhaités par les actions initiées par le projet. Bien entendu, les changements repérés dans un projet de développement mobilisant plusieurs acteurs sont dus à de nombreux facteurs profonds liés à chaque contexte.

INTRODUCTION

Le projet : « Autonomisation des Femmes pour des rôles de leadership dans la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord » a retenu la théorie du changement en tant que démarche susceptible de démontrer comment les actions initiées sont censées entraîner des changements précis, grâce à l'identification et l'analyse de preuves. Dans cette perspective, la théorie du changement est une projection dont les initiateurs et les maîtres d'œuvre du projet imaginent quels sont et comment les changements vont avoir lieu grâce aux actions planifiées et aux efforts déployés. En effet, une théorie du changement peut être utilisée pour anticiper ce qui se produira au cours d'un projet de développement. Il s'agit d'une approche flexible conçue pour favoriser l'esprit critique dans les phases de conception, d'exécution et d'évaluation des actions de développement.

Pour le présent travail, les témoignages recueillis auprès des bénéficiaires parties prenantes du projet dans le cadre de l'application de l'approche du changement le plus significatif démontrent que les hypothèses développées dans la théorie du changement sont réelles. Le présent travail a pour vocation d'identifier les changements les plus significatifs engendrés par le projet en Jordanie, au Maroc et en Tunisie dans la trajectoire des bénéficiaires parties prenantes sélectionnées dans le respect de la théorie du changement. Quatre niveaux de changements ont été retenus : individuel, institutionnel, environnemental, collectif.



[1] OXFAM NOVIB, CHANGER LES RAPPORTS HOMMES-FEMMES : QU'AVONS-NOUS APPRIS ? OXFAM NOVIB, DEN HAAG, 2012.
[HTTPS://WWW.OXFAMNOVIB.NL/REDACTIE/DOWNLOADS/RAPPORTEN/0117.1022%20BOEKJE%20INNOVATIEPROJECT_WT%20LOWRES%20FR.PDF](https://www.oxfamnovib.nl/redactie/downloads/rapporten/0117.1022%20BOEKJE%20INNOVATIEPROJECT_WT%20LOWRES%20FR.PDF)

I. CONTEXTE DU PROJET DU FÖRÜM DES FEDERATIONS

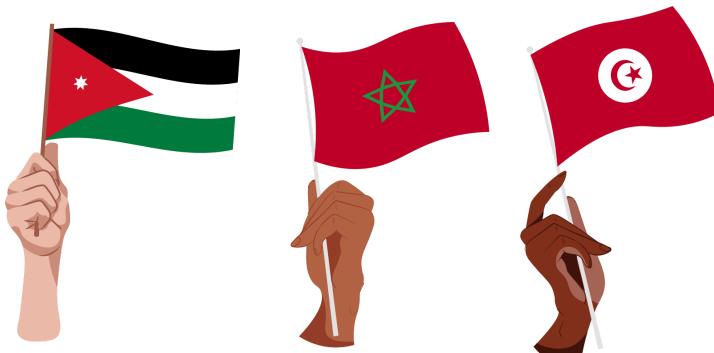


I. CONTEXTE DU PROJET DU FORUM DES FÉDÉRATIONS

Malgré les différences entre les pays de la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord, les rôles sociaux restent souvent sexués et les écarts en matière d'égalité entre femmes et hommes demeurent. Ces inégalités entre les sexes, aussi bien dans la sphère publique que dans la sphère privée, sont largement le produit de l'accumulation socio-historique.

Selon le Global Gender Gap Index 2022 qui vise à mesurer des aspects relatifs à l'égalité entre les femmes et les hommes (santé, éducation, économie, politique) [2], des pays arabes se classent aux derniers rangs sur 146 pays. L'Algérie occupe la 140ème place, avec un score de 0,602, et Oman la 139ème place, avec un score de 0,609, contre 0,908 pour l'Islande qui est considéré comme le pays le plus avancé dans le monde en matière d'égalité entre les femmes et les hommes (1,0 signifiant la parfaite égalité).

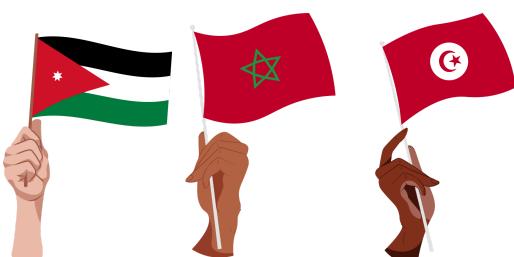
D'après ce rapport, la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord a le deuxième plus important écart entre les sexes dans le monde après l'Asie du Sud. Si les tendances actuelles restent les mêmes dans la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord, l'élimination des inégalités entre les femmes et les hommes ne sera pas réalisée avant plusieurs décennies : il faudrait 115 ans selon Global Gender Gap Index 2022. Les Émirats Arabes Unis sont le premier pays arabe qui figure dans ce classement : il est 68ème avec un score de 0,716. La Tunisie est classée 120ème (avec un score de 0,643), la Jordanie 122ème (avec un score de 0,639) et le Maroc 136ème (avec un score de 0,624).



[2] WORLD ECONOMIC FORUM, THE GLOBAL GENDER GAP REPORT 2022, [HTTPS://WWW3.WEFORUM.ORG/DOCS/WEF_GGGR_2022.PDF](https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2022.PDF)

I. CONTEXTE DU PROJET DU FORUM DES FÉDÉRATIONS

Dans la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord, la participation et le leadership ont du mal à se développer chez les femmes, même si le niveau d'instruction de cette population ne cesse de s'améliorer. Leurs difficultés à accéder aux ressources, leur autonomisation peu développée, le manque d'expérience des maîtres d'œuvre des politiques et des programmes dans l'accompagnement des femmes en matière d'accès à la participation, le sexisme... entraîneraient l'apparition de formes de participation « formelles » et le développement du leadership chez les populations féminines. De même, les femmes auraient encore du mal à saisir le rôle important des organisations de la société civile dans la défense des intérêts collectifs. Pourtant, impliquer les femmes dans l'identification, la mise en œuvre, l'évaluation des politiques et des programmes favorise la construction d'un présent et d'un avenir qui tient compte des besoins et des attentes de chacun.



Les revendications pour l'égalité et l'équité entre les sexes ne font pas l'abstraction des différences entre femmes et hommes. En effet, ces revendications ne cherchent pas à ce que les femmes et les hommes soient identiques, mais que leurs droits, leurs responsabilités et leurs chances ne dépendent plus du fait d'être né d'un sexe ou l'autre. Certes, il y aura des groupes sociaux et des sociétés qui seront confrontés à des difficultés et des résistances plus que d'autres, dans ce processus complexe. La lutte contre la domination masculine et le combat pour la culture de l'égalité entre les sexes semblent longs et balisés d'obstacles. Les difficultés rencontrées par la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord pour assurer l'égalité des chances entre les femmes et les hommes nécessitent donc la poursuite des efforts pour une analyse plus approfondie de la construction des rapports de sexes, d'une part, et l'adoption de politiques publiques réformistes garantissant l'égalité entre les femmes et les hommes, d'autre part.

II. PRÉSENTATION DU PROJET DU FORUM DES FÉDÉRATIONS



Le Forum des Fédérations a lancé en septembre en 2016, pour une durée de sept ans, le projet « Autonomisation des Femmes pour des rôles de leadership dans la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord : Jordanie, Maroc et Tunisie », et ce avec le soutien financier du gouvernement du Canada. Le projet a été conçu pour habiliter les femmes et promouvoir l'inclusivité dans la gouvernance au Moyen-Orient et en Afrique du Nord, en particulier en Jordanie, au Maroc et en Tunisie. Ce projet vise, d'une part, à rehausser la capacité des femmes à s'engager dans des rôles de leadership et dans des processus de gouvernance, et d'autre part, à accroître l'aptitude des femmes et des hommes à influer sur les politiques concernant l'inclusivité.

Le projet suppose que :

Si davantage de femmes participent aux structures de pouvoir social, culturel et politique et à la prise de décision (résultat intermédiaire 1) ; et Si la capacité des femmes et des hommes de façonner positivement les politiques, les programmes et les activités gouvernementaux et non gouvernementaux qui influent sur l'inclusion des femmes dans les sphères sociales, culturelles et politiques est améliorée (résultat intermédiaire 2) ; et Si les femmes sont au cœur de l'élaboration des politiques à condition que les conditions soient favorables, alors les politiques commencent à s'attaquer aux défis auxquels les femmes sont confrontées dans leur vie quotidienne ; alors la région MENA ciblée fera un pas significatif vers une gouvernance inclusive (résultat final).

Ce projet a pour objectif l'atteinte des quatre résultats immédiats suivants :

- les compétences des femmes leaders établies sont renforcées pour développer leur capacité à soutenir les mécanismes d'institutionnalisation de l'égalité et à accroître leur influence dans les processus de prise de décision (R. 1110) ;
- la prise de conscience du leadership et de l'autonomisation des femmes chez les hommes et les femmes est accrue (R. 1210) ;

-la capacité des OSC et des institutions est renforcée pour influencer positivement les politiques et les programmes qui visent à promouvoir le leadership féminin pour une gouvernance inclusive (R. 1220).

Les actions du projet « Autonomisation des Femmes pour des rôles de leadership dans la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord » s'articulent autour des quatre principaux éléments suivants :

- la prestation de formation en leadership pour accroître les capacités des femmes et leur assurance en vue d'assumer des rôles de leadership ;

- la facilitation du réseautage entre le public cible féminin et des femmes leaders, pour permettre le transfert de connaissances et le partage d'expériences en matière de leadership transformateur, de gouvernance et de politiques ;

- la mise au point et la diffusion de matériel qui accroîtra la sensibilisation au leadership féminin et à l'autonomisation des femmes au sein de la population des pays cibles ;

- l'augmentation de la capacité des organismes et des acteurs locaux de donner de la formation, de communiquer des connaissances en matière de leadership féminin et d'appuyer l'autonomisation des femmes.

Les activités du projet visent les quatre groupes principaux de parties prenantes suivants :

- les femmes qui sont déjà leaders (législature, fonction publique, gouvernement local, société civile, entreprises, syndicats, universités) ;

- les personnes, femmes et hommes, qui seront de futurs leaders ;

- le grand public ;

- les institutions (gouvernementales, non gouvernementales, organisations de la société civile, médias, syndicats, établissements d'enseignement, etc.).

An illustration of four women of different ethnicities and ages, each holding a corner of a large white rectangular banner. The woman on the far left has long dark hair and wears a teal t-shirt. The second woman from the left has short blonde hair and wears an orange t-shirt. The third woman has long white hair and wears a dark grey t-shirt. The woman on the far right has dark curly hair and wears a yellow t-shirt. They are all wearing trousers in various colors (teal, orange, grey, brown).

III. PRÉSENTATION DE L'APPROCHE DU CHANGEMENT LE PLUS SIGNIFICATIF

L'approche du changement le plus significatif, traduit de l'anglais « Most Significant Change » (MSC), est un moyen de suivi et d'évaluation participatif développé dans les années 1990 par l'australien Rick Davies. Cette approche a été appliquée pour la première fois en 1994 par l'ONG « Commission Chrétienne pour le Développement au Bangladesh » qui a renoncé à l'utilisation d'indicateurs quantitatifs en adoptant cette démarche qualitative. Tous les trois mois, les groupes qui bénéficient de crédits choisissent et écrivent le changement le plus important observé dans leur groupe, et ce d'au moins trois points de vue suivants : les conditions de vie de la population, la participation de la population, la durabilité des institutions et de leurs activités.

L'approche du changement le plus significatif est utilisée dans les contextes de développement en adoptant, notamment, la méthode qualitative. Elle s'intéresse au sens que les personnes interviewées donnent aux choses. Il s'agit à travers la narration de permettre aux personnes interrogées de construire du sens autour de leur vécu et d'en dégager les changements les plus significatifs qui se sont opérés dans leur vie à l'issue de l'adhésion au projet.

L'approche du changement le plus significatif s'appuie sur des récits de vie, c'est-à-dire qu'elle focalise sur la manière dont les bénéficiaires, par exemple, ont perçu les transformations suite à l'intervention du projet et sur le sens que ces derniers donnent aux transformations qu'ils ont vécues.

L'approche du changement le plus significatif s'inscrit dans une démarche de « faire preuve des résultats », envisagée comme un apport majeur d'aide à la décision pour entreprendre, poursuivre, modifier et analyser une action de développement. « Il convient de noter que le CPS n'est pas conçu comme une technique autonome de suivi et d'évaluation. Il s'intègre bien à d'autres méthodes d'évaluation »[1].

Dans le cycle d'un projet, il est primordial de montrer par le biais de données fiables qu'est-ce qui a fonctionné et qu'est-ce qui n'a pas fonctionné. L'approche du changement le plus significatif invite à vérifier les aspects suivants : les défis à relever identifiés lors de l'état des lieux sont-ils encore là ? Se sont-ils amplifiés ? Ont-ils reculé/diminué ? La réponse apportée par le projet est-elle appropriée ? Si oui, peut-on consolider les acquis et renforcer les avancés ? Si non, que faut-il réviser ?

L'approche du changement le plus significatif aide à repérer les changements et à appréhender les effets d'un projet. Dans ce processus, il est nécessaire de bien connaître la situation initiale, c'est-à-dire les besoins et les défis, lors du démarrage du projet.

Dans le cadre de la mise en œuvre du projet « Autonomisation des Femmes pour des rôles de leadership dans la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord », un guide sur l'approche du changement le plus significatif a été élaboré au cours du quatrième trimestre de l'année 2020, en vue d'être appliquée dans le cadre de ce projet.

Concernant les bénéficiaires parties prenantes du présent projet, l'approche du changement le plus significatif s'est intéressée aux niveaux de changements suivants :

- le niveau individuel : quel changement s'est opéré pour les bénéficiaires parties prenantes du projet ? Qu'est-ce qui a évolué dans leur parcours sur le plan personnel ?

- le niveau institutionnel : de quelle manière les institutions ont bénéficié de l'adhésion des bénéficiaires parties prenantes au projet?

- le niveau environnemental : qu'est-ce que le projet a engendré comme changement dans l'engagement citoyen et/ou politique des bénéficiaires parties prenantes ?

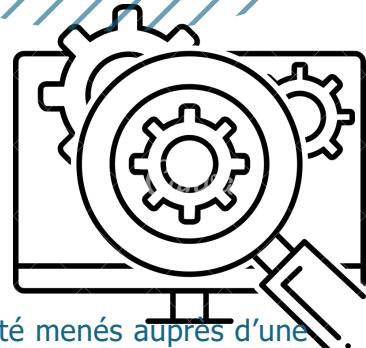
- le niveau collectif : qu'est-ce qui a évolué concernant le réseautage et les rapports d'entraide et de solidarité entre les bénéficiaires parties prenantes du projet ?

[1] MAMPUZHASSERIL MADHUSOODHANAN (MADHU), IDEV, BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT, L'APPROCHE DU CHANGEMENT LE PLUS SIGNIFICATIF DANS L'ÉVALUATION : GUIDE PRATIQUE ET APPLICATION PAR LA BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT, 2019. [HTTPS://IDEV.AFDB.ORG/SITES/DEFAULT/FILES/DOCUMENTS/FILES/L%27APPROCHE%20DU%20CHANGEMENT%20LE%20PLUS%20SIGNIFICATIF.PDF](https://idev.afdb.org/sites/default/files/documents/files/L%27APPROCHE%20DU%20CHANGEMENT%20LE%20PLUS%20SIGNIFICATIF.PDF)

IV. DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE ADOPTÉE



IV. DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE ADOPTÉE



Dans les trois pays, la Jordanie, le Maroc et la Tunisie, la collecte des histoires des changements les plus significatifs a eu lieu lors de 14 focus groups organisés au cours des mois de décembre 2022 et de janvier et de février 2023. Il est à noter que le focus group (groupe de discussion, entretien de groupe) permet de recueillir des informations de nature qualitative (opinion, perceptions, représentations...) à propos d'un sujet déterminé. Il permet de vérifier l'unanimité ou son absence autour de certains sujets au sein d'un groupe de discussion.

Les équipes du Forum des Fédérations ont préparé une liste des participant.e.s aux focus groups dans chaque pays à partir des bases de données des bénéficiaires parties prenantes du projet et tenant en compte des 4 résultats immédiats du projet.

Pour ce qui est du choix des participant.e.s aux focus groups, nous avons opté pour des bénéficiaires parties prenantes du projet ayant des parcours diversifiés.

Les focus groups ont été menés auprès d'une population conçue comme étant significative en raison de la diversité des trajectoires des participant.e.s qui ont été sélectionné.e.s. Nous sommes conscients du caractère relatif du groupe retenu, mais notre travail s'inscrit dans une démarche qualitative qui a cherché essentiellement à faire ressortir des tendances relatives aux bénéficiaires parties prenantes du projet en matière du changement le plus significatif. En d'autres termes, notre travail, en privilégiant la méthode qualitative, a voulu rendre compte du sens donné par cette population à ses représentations et pratiques, ce qui ne peut être facilement appréhendé par la méthode quantitative.

TABLEAU N°1 : NOMBRE DES FOCUS GROUPS ET DES PARTICIPANT.E.S PAR PAYS

Pays	Date de l'organisation	Nombre des focus groups	Nombre de participant.e.s
Jordanie	Mardi 14 février 2023	1	29
	Vendredi 17 février 2023	2	
	Samedi 18 février 2023	2	
Maroc	Lundi 26 décembre 2022	1	52
	Mardi 27 décembre 2022	1	
	Vendredi 24 février 2023	1 (par Zoom)	
Tunisie	Vendredi 27 janvier 2023	3	46
	Samedi 28 janvier 2023	3	
Total		14	127

IV, DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE ADOPTÉE

En Jordanie, les participant.e.s aux focus groups sont des femmes fonctionnaires, des femmes élues locales, des étudiantes, un maire et des femmes et des hommes actifs auprès de la société civile.

Au Maroc, les participant.e.s aux focus groupes sont des femmes fonctionnaires, des femmes membres des Instances de l'Égalité, de l'Égalité des Chances et de l'Approche Genre, des femmes élues des Collectivités Territoriales, des femmes futures leaders, et des représentant.e.s des institutions et du grand public dans les 3 pôles régionaux où intervient le projet.

Pour la Tunisie, les participant.e.s aux focus groups sont des femmes et des hommes cadres dans la fonction publique, des élèves, des deux sexes, de l'École Nationale de l'Administration, des acteurs associatifs et des jeunes leaders, des deux sexes, une cinéaste et un professionnel des médias.

Dans le cadre des rencontres organisées avec les bénéficiaires parties prenantes du projet, il y a eu :

- la présentation de l'approche du changement le plus significatif, ses objectifs, les domaines de changement qui feront l'objet du suivi via les histoires du changement le plus significatif ;
- un rappel des thématiques principales des différentes activités du projet auxquelles ont participé les bénéficiaires ;
- l'exposition du déroulement des focus groups et la restitution des histoires clés sélectionnées.

Lors des focus groups, les participant.e.s ont présenté oralement leurs histoires devant le groupe. Les autres participant.e.s et les responsables de l'organisation de chaque focus group émettent des feedbacks de renforcement sur la structure de l'histoire sans influencer le contenu de l'histoire portée par la participant.e.



TABLEAU N°2 : NOMBRE D'HISTOIRES RECUEILLIES PAR PAYS

Pays	Nombre des histoires recueillies
Jordanie	26
Maroc	28
Tunisie	41
Total	95

Dans les trois pays, la sélection des histoires clés s'est concentrée sur :

- L'importance et la validité d'une histoire ;
- L'intégration d'éléments de preuve pour appuyer le changement ;
- Les liens relatifs aux domaines du changement faisant objet de suivi dans l'évaluation.

Dans le cadre de ce travail, l'approche du changement le plus significatif a été adoptée en vue d'appréhender les transformations engendrées par le projet au Maroc, en Jordanie et en Tunisie. Les quatre domaines de changements ont été retenus car ils reflètent, entre autres, les quatre résultats immédiats du projet.

TABLEAU N°3 : NOMBRE DES HISTOIRES RETENUES SELON LES DOMAINES DE CHANGEMENTS PAR PAYS

Changement	Jordanie	Maroc	Tunisie	Total
... à l'échelle individuelle	3	5	6	14
... à l'échelle institutionnelle	3	7	8	18
... à l'échelle environnementale	3	4	3	10
... à l'échelle collective	2	4	3	9
Total	11	20	20	51

IV, DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE ADOPTÉE

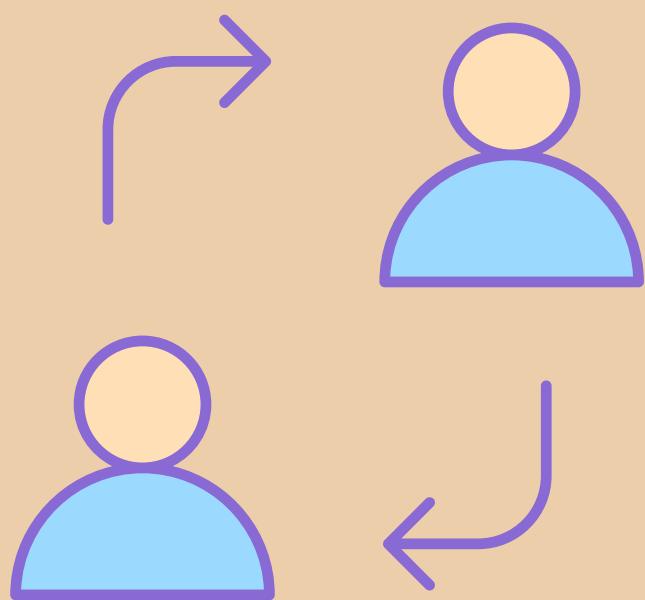
Les 51 témoignages retenus sont répartis selon les domaines de changements à :

- L'échelle individuelle (14 histoires) ;
- L'échelle institutionnelle (18 histoires) ;
- L'échelle environnementale (10 histoires) ;
- L'échelle collective (9 histoires).

Il est à noter que certaines histoires recueillies concernent plus d'un domaine de changement. Dans ce cas, elles ont été classées dans le domaine le plus proche selon les détails fournis par le témoignage.



V. LES CHANGEMENTS LES PLUS SIGNIFICATIFS À L'ÉCHELLE INDIVIDUELLE



V. LES CHANGEMENTS LES PLUS SIGNIFICATIFS À L'ÉCHELLE INDIVIDUELLE

L'individu ne peut pas construire son identité seul. Les différentes expériences connues par l'individu, aussi bien dans la sphère privée que publique, jouent un rôle important dans la construction identitaire. Dans ses interactions avec l'autre, l'individu arrive à prendre conscience de ses capacités et du rôle qu'il joue par le regard que son entourage porte sur lui. Ces interactions sociales ne se limitent pas seulement à l'ensemble des relations informelles, elles concernent aussi les relations formelles qui se développent, par exemple, dans le cadre associatif et professionnel.



Les histoires relatives aux changements les plus significatifs à l'échelle individuelle, recueillies auprès des bénéficiaires parties prenantes du projet, révèlent l'importance de l'appui technique en matière de remise en question, de renforcement de confiance de soi, et développement de compétences.

En ce qui concerne le domaine des changements les plus significatifs à l'échelle individuelle, 14 histoires ont été sélectionnées. La majorité des bénéficiaires concerné.e.s (2/3) a été touchée par le projet dans le cadre du résultat immédiat 1120. Dans le parcours de ces personnes, souvent jeunes, l'acceptation de soi et l'amélioration de la confiance en soi et de l'estime de soi seraient des facteurs déterminants dans la prise de conscience du potentiel encore peu exploité.



TABLEAU N°4 : LES CHANGEMENTS LES PLUS SIGNIFICATIFS À L'ÉCHELLE INDIVIDUELLE SELON LES RÉSULTATS IMMÉDIATS DU PROJET PAR PAYS

Résultat immédiat	Jordanie	Maroc	Tunisie
R. 1110 : Les compétences des femmes leaders établies sont renforcées pour développer leur capacité à soutenir les mécanismes d'institutionnalisation de l'égalité et à accroître leur influence dans les processus de prise de décision	Kafa al-Fayyad	-	-
R. 1120 : Les compétences de la génération future des femmes leaders sont développées pour s'approprier des rôles de leadership et participer aux processus de prise de décision	Manar Abu Rumman	Hanane El Aroumi Ikram Kasri Asmahane Naciri Hanane Saïdane	Adam El Farjeaoui Amira Chaabane Hiba Dhaouadi Nour Arbaoui
R. 1210 : La prise de conscience du leadership et de l'autonomisation des femmes chez les hommes et les femmes est accrue	Khaled Dharabeh	Zakaria El Bachikhi	Chiraz Jeddey
R. 1220 : La capacité des OSC et des institutions est renforcée pour influencer positivement les politiques et les programmes qui visent à promouvoir le leadership féminin pour une gouvernance inclusive	-	-	Hassan Hajji

An illustration featuring four stylized human figures with different skin tones, hair colors (brown, blonde, grey, and dark brown), and clothing (blue t-shirt, orange t-shirt, dark grey t-shirt, and yellow t-shirt). They are all holding up a large, blank white rectangular sign. The sign is positioned in the lower half of the image, with the figures standing behind it. The background is a solid light beige.

V.1. ACQUÉRIR DES COMPÉTENCES POUR AGIR AVEC ET POUR LES AUTRES

V.1. ACQUÉRIR DES COMPÉTENCES POUR AGIR AVEC ET POUR LES AUTRES

L'acquisition de compétences demeure un élément fondamental dans le développement de l'engagement de plusieurs personnes dans la vie publique. Le leadership se développe, entre autres, par le savoir, le savoir-être et le savoir-faire. Le projet s'est investi dans l'accompagnement de plusieurs bénéficiaires partenaires prenantes en tant que vecteur de changement dans leur environnement.

" The Forum of Federations supported me in shaping my electoral campaign by providing me with many trainings in essential areas [...]. The Forum also taught us valuable and relevant skills, such as strategic planning, and reinforced important values, like fairness, integrity, and transparency, during our work as election observers.

The aforementioned trainings strengthened our role as women leaders in our societies and enabled us to participate in decision and policy making, and to become an integral part of society [...].

My most important successes can be summed up in two stories. The first is my journey to revitalize the Women's Development Unit in west of Irbid Municipality, which was a nominal and ineffective unit before my fellow municipal council members and I took over its management in cooperation with the mayor [...].

The second story began with the signing of a twinning agreement between west of Irbid Municipality and the municipality of Munich, at a value of (250) thousand euros. After signing the agreement [...]. We then used this funding to establish a consulting house for women in west of Irbid, which provides advisory and training services to businesswomen in the area, especially those who lacked certain skills and were struggling to market their products ». Kafa al-Fayyad, Jordan, Social activist and a member of the National Coalition Party and west of Irbid Municipality " (R. 1110).

Le projet a réussi à aider plusieurs bénéficiaires parties prenantes à s'affirmer et à s'imposer dans des contextes qui ne sont pas toujours favorables au développement du leadership, notamment celui des femmes. Ces personnes constituent un investissement précieux pour le projet et elles sont prédisposées à poursuivre leur engagement en matière de défense de l'égalité entre les femmes et les hommes et de promotion de la gouvernance inclusive.



V.2. ÉVALUER ET SE REDÉFINIR POUR MIEUX S'ENGAGER



V.2. ÉVALUER ET SE REDÉFINIR POUR MIEUX S'ENGAGER

L'engagement envers les autres est un élément très présent chez beaucoup de leaders, des deux sexes, jeunes et moins jeunes. Cet engagement gagnera en efficacité par le développement de certaines compétences en matière de leadership. Le projet a proposé différentes formes d'appui aux bénéficiaires parties prenantes qui se sont affirmé.e.s et se sont lancé.e.s dans des actions d'intérêt général.

« My story with the Forum of Federations (FoF) began when I decided to run for the governorate council. At that time, FoF provided me with a set of trainings on topics, such as how to run a campaign and how to market oneself. The trainings continued more intensively after I won a seat in the council to cover topics [...].

These trainings changed my personality and behavior. I have always been an impulsive and irritable person, even in my work on the council. My reactions were spontaneous and direct, and I was quick to anger while handling certain issues, but the directions I received during my training with Hayat Center (Rased) and the Forum of Federations taught me how to deal with situations calmly. The trainings focused on best methods of self-expression and dealing with various situations wisely, so I learned to listen first and be the last to speak aware of what is going on around me.

These trainings also left an impact on my interaction with the media as well. I became more careful in choosing my words and terminology [...].

On top of that, I was able, through the governorate council and the support of FoF, to establish a children park that's freely available to my community ». Manar Abu Rumman, Jordan, Member of the Balqa Governorate Council (R. 1120).

Le projet a déployé beaucoup d'efforts en matière de développement des compétences des leaders, des deux sexes, jeunes et moins jeunes, qui ne cessent de défendre l'égalité entre les femmes et les hommes et de promouvoir la gouvernance inclusive. Plusieurs actions portées par les bénéficiaires parties prenantes ont vu le jour grâce à cet investissement.



V.3. PRENDRE CONSCIENCE DES INÉGALITÉS POUR S'ENGAGER À LES RÉDUIRE

Dans le parcours de certaines bénéficiaires parties prenantes du projet, la familiarisation avec l'approche du genre a produit une prise de conscience des enjeux des rapports sociaux de sexe, entraînant des changements, entre autres, à l'échelle individuelle.

« My first training was with Dr. Maysoon and Dr. Abeer in Karak. By the end of that training, I became personally interested in women issues. I began to read about this subject, and my personal behavior and understanding of women's issues changed. I turned from a person dependent on women in my life to a person trying to share with them the duties of the house [...].

As for the recommendations, I believe that highlighting the role of women is a shared responsibility between women and society



Society is responsible of drafting legislations that support women's access to leadership roles ». Khaled Dharabeh, Jordan, National Information Technology Center at the Ministry of Digital Economy and Entrepreneurship (R. 1210).

Le projet a favorisé un questionnement chez plusieurs bénéficiaires parties prenantes sur les rapports sociaux de sexe aussi bien dans la sphère publique que privée. Ce questionnement a été accompagné par des changements dans leurs attitudes et leurs comportements. Ainsi, des normes sociales sexistes sont remises en question.



V.4. DÉPASSER LA PEUR POUR PASSER À L'ACTION



V.4. DÉPASSER LA PEUR POUR PASSER À L'ACTION

Dans le parcours de certain.e.s bénéficiaires parties prenantes, le projet leur a apporté un soutien pour se lancer dans des actions plus conscientes et plus réfléchies orientées vers la défense des droits des femmes aussi bien dans le cadre privé que professionnel. Il s'agit d'une émancipation tournée vers la redéfinition des rapports de pouvoir, notamment ceux liés au sexe.

« C'est en tant que membre du RCI et responsable du Centre d'Excellence pour la budgétisation sensible au genre que j'ai eu l'occasion d'adhérer au Forum des Fédérations Canadien [...]. Les formations reçues au sein du FoF m'ont convaincue de lutter pour les droits des femmes, surtout celles vivant dans le monde rural et ces autres en situation de précarité.

Grâce au FoF, j'ai mieux compris l'impact de la BSG sur la vie des femmes et compris comment la pratique de manière tangible de la planification et de la programmation selon la budgétisation sensible au genre sont en mesure de changer la vie des femmes et de leurs familles. Les projets que le FoF accompagne au Maroc m'ont beaucoup aidée dans ce sens. À côté de cela, ma présence dans le FoF m'a aidée à faire un travail sur moi pour dépasser la peur et l'hésitation ». Hanane El Aroumi, Maroc, responsable du Centre d'excellence pour le Budget sensible au genre au Ministère de l'économie et des finances (R. 1110).

Libérées du poids de la peur, certaines bénéficiaires parties prenantes du projet ont développé des stratégies pour s'affirmer et s'imposer. Leurs aspirations et leurs ambitions gagnent du terrain. Dans leur parcours, leur engagement envers les droits des femmes ne cesse d'augmenter.



V.5. AMÉLIORER LA CONFIANCE EN SOI POUR AVANCER DANS LA VIE



V.5. AMÉLIORER LA CONFIANCE EN SOI POUR AVANCER DANS LA VIE

Le renforcement des compétences demeure nécessaire dans le développement de l'autonomisation. Il s'agit d'une démarche individuelle qui a besoin d'appui qui peut prendre différentes formes. Le projet a fourni aux bénéficiaires parties prenantes un accompagnement approprié pour que ces personnes puissent s'engager dans un processus d'autonomisation soutenu.

« Je n'ai pas dit que jusqu'à ma rencontre avec le programme en 2019, je ne voulais pas m'interroger sur ma timidité, le manque de confiance en moi, ma peur de l'autre et de l'avenir, mes larmes qui coulaient d'elles même chaque fois que je suis face à un problème.

Une nouvelle opportunité s'est présentée à moi quand j'ai rejoint, comme mentorée, le projet du Forum des Fédérations Canadien.

Durant six mois, mon champ de connaissance s'est élargi. J'ai appris à organiser mon temps, à prioriser mes centres d'intérêt et à canaliser mes sentiments. J'ai appris à mettre le doigt sur mes points faibles et mes points forts pour mieux gérer mes réactions.



Si j'insiste sur l'importance de cet apprentissage, c'est sans oublier que dans le passé, j'étais hantée par les scènes entre une mère qui n'aime pas son mari et un père le plus souvent absent ». Ikram Kasri, Maroc, doctorante, mentorée (R. 1110).

L'adhésion au projet a aidé certaines bénéficiaires à s'avouer leur mal-être lors des diverses activités offertes. Dans certains cas, une introspection de soi est effectuée. L'acquisition de connaissances nouvelles leur permet de s'arrêter sur les non-dits qui les taraudent et de prendre conscience de leurs difficultés, puis de les exprimer pour s'en libérer. Sur le plan individuel, ces femmes s'affirment car les nouvelles connaissances et compétences qu'elles ont acquises dans le cadre du projet changent leur vision du monde et les installent dans une dimension qui reconnaît leur égalité et les poussent à agir pour lutter pour leur dignité.



V.6. PRENDRE CONSCIENCE DE SON POTENTIEL ET DÉVELOPPER SON LEADERSHIP



V.6. PRENDRE CONSCIENCE DE SON POTENTIEL ET DÉVELOPPER SON LEADERSHIP

L'identité est une construction complexe produite à la fois par l'individu et l'environnement dans lequel il évolue. Pour avoir confiance en soi, il est indispensable de se connaître et de connaître son environnement. Le projet a aidé plusieurs de ses bénéficiaires parties prenantes à redécouvrir leur potentiel et à revisiter le contexte dans lequel ces personnes s'inscrivent. Ainsi, des identités se sont redéfinies avec plus de détermination personnelle et d'engagement envers les autres.

« Sans le concours du Forum des Fédérations Canadien et son programme au Maroc, je n'aurai pas acquis plus de confiance en moi et compris que ne pas vivre de discriminations de genre dans sa famille ne signifie pas que les discriminations genrées n'existent pas ailleurs.



Les formations que le programme du FoF nous a dispensées dans le cadre de l'Académie politique m'ont permis d'être plus consciente du rôle de leadership féminin et, dans mon parti, j'ai commencé à prendre la parole avec plus d'assurance et à exposer mes idées avec plus d'arguments. Si je suis devenue un modèle de femmes active pour mes filles et pour mon entourage, c'est parce que le FoF m'a outillée au niveau du savoir et du savoir-faire et être ». Asmahane Naciri, Maroc, femme élue de Berkane région de l'oriental (R. 1120).

Le développement de la confiance en soi est un élément crucial dans le processus d'affirmation de soi. Le projet a joué un rôle important dans le développement de la confiance en soi et l'affirmation de soi de certain.e.s bénéficiaires parties prenantes. Désormais, ces personnes croient mieux en leurs capacités et gèrent différemment leur vie. Elles sont plus déterminées à être vecteur de changement envers soi-même et envers leur environnement.

V.7. LUTTER CONTRE LA DISCRIMINATION ET DÉVELOPPER SA RÉSILIENCE



V.7. LUTTER CONTRE LA DISCRIMINATION ET DÉVELOPPER SA RÉSILIENCE

Pour certain.e.s bénéficiaires parties prenantes, le projet les a appuyé au cours des moments d'hésitation et de doute face aux différentes formes de discrimination subies. L'adhésion au projet a permis à ces personnes de redécouvrir leur potentiel et de développer leur résilience face aux différentes pressions.

« Sans ma participation à l'Académie Politique du projet Maroc du Forum des fédérations Canadien, j'aurais sans doute aucun démissionné de ma fonction en tant que conseillère communale. Grace aux formations et à l'accompagnement que j'y ai reçu, j'ai pu lutter contre toutes les discriminations auxquelles j'y étais confrontée, tout simplement parce que je suis une femme [...].

J'ai compris que démissionner de ce poste signifie la victoire de ce patriarcat qui m'a fait souffrir durant toute ma vie : enfant, j'étais écrasée par ma fratrie qui m'a privée –et mes sœurs – de notre héritage à la mort de notre père ; adolescente, j'étais jetée dans le mariage à l'âge de seize ans ; jeune femme, j'étais exposée sans cesse au harcèlement car j'étais divorcée.

Dans la famille comme dans le parti, j'ai dû lutter sans cesse et, avec l'accompagnement des responsables et des consultantes du projet du FoF, je suis convaincue que je dois continuer à lutter et développer des stratégies personnelles et collectives avec les autres femmes pour triompher de la discrimination basée sur le genre qui me touchaient et qui touchent autant les autres femmes dans ma commune et dans mon pays. Aujourd'hui je ne suis plus seule ». Hanane Saïdane, Maroc, femme élue d'Essaouira (R. 1120).

L'appui fourni par le projet a aidé certain.e.s bénéficiaires parties prenantes à ne pas céder aux pressions. Elles sont battues avec plus détermination parce qu'elles ont reçu un soutien et de l'empathie. Ainsi, leur résilience s'est améliorée dans un contexte traversé par différentes formes de discrimination basée sur le sexe.

V.8. S'IMPRÉGNER DE LA RÉALITÉ POUR MIEUX FAIRE SON TRAVAIL JOURNALISTIQUE



V.8. S'IMPRÉGNER DE LA RÉALITÉ POUR MIEUX FAIRE SON TRAVAIL JOURNALISTIQUE

Partout dans le monde, les différentes discriminations engendrent des coûts économiques et sociaux considérables. Les discriminations basées sur le sexe marquent le vécu de beaucoup femmes, nuisent à la paix sociale et menacent le vivre ensemble. Le projet a permis à certain.e.s bénéficiaires parties prenantes de prendre conscience de l'ampleur des inégalités entre les sexes malgré les avancées enregistrées en matière de reconnaissance et du respect des droits des femmes.

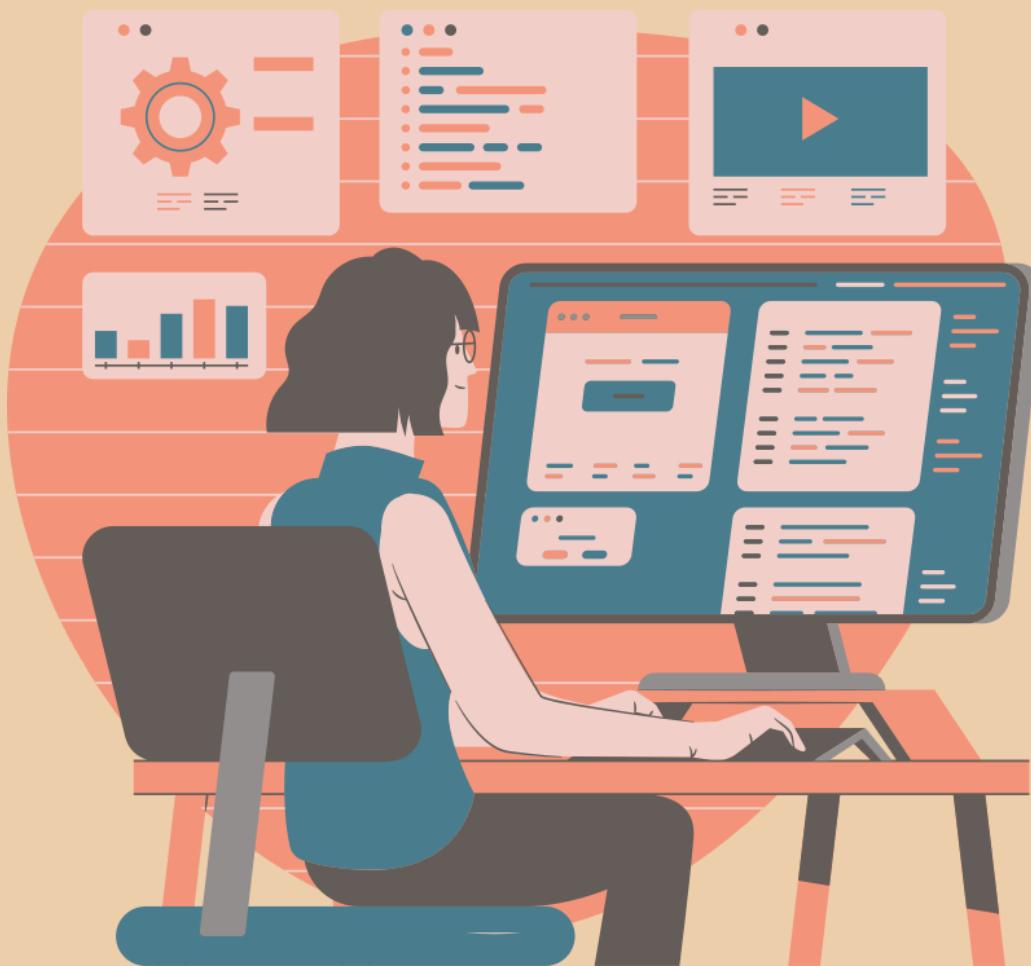
« À un moment donné de cette rencontre, les mots d'une femme leader participant à cette rencontre du FoF m'ont ému comme ils ont ému les présents. Les larmes ont embué mes yeux. J'ai quitté la salle pour pleurer. Mais j'ai compris aussi que mon rôle dans cette rencontre ne se limitait plus à prendre des photos ou à faire des vidéos pour capitaliser sur l'événement. De retour dans la salle, je savais qu'un rôle important m'attendait, celui de contribuer à défendre la condition des femmes et dans mon entourage. J'avais une idée claire de comment le faire à travers les articles journalistiques que j'écris et les thèmes à choisir dans les programmes que j'anime [...].

Je serai ce journaliste qui défend toujours dans ses productions médias l'égalité hommes femmes et la masculinité positive ». Zakaria El Bachikhi, journaliste, Maroc, chercheur en Médias et Action Publique (R. 1210).

Pour plusieurs bénéficiaires parties prenantes du projet, les défis demeurent nombreux pour garantir l'égalité entre les sexes. Cette prise de conscience renforcée par leur adhésion au projet les pousse à s'engager davantage, au quotidien, dans des actions de lutte contre les discriminations basées sur le sexe.



V.9. DÉVELOPPER DES COMPÉTENCES ET DES CONNAISSANCES POUR RELEVER DES DÉFIS

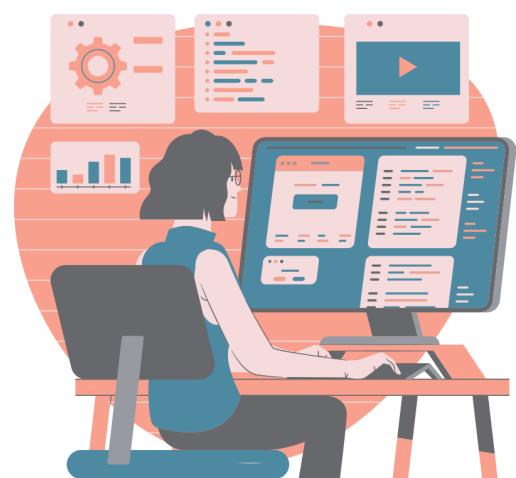


V.9. DÉVELOPPER DES COMPÉTENCES ET DES CONNAISSANCES POUR RELEVER DES DÉFIS

Le projet a permis à certain.e.s bénéficiaires, jeunes et moins jeunes, de développer des compétences et d'aller de l'avant. Ainsi, ces personnes se sont lancées dans de nouveaux défis dans leur vie afin de se surpasser et d'éliminer les freins qui les empêchaient d'avancer dans leur parcours.

« Le Forum nous a donné les acquis sur le sujet du leadership, comment gérer un groupe, comment avoir un impact positif sur ton environnement social. J'ai eu l'occasion d'être le coordinateur d'un groupe dans un travail de recherche organisé par l'UNICEF en partenariat avec l'association RED (Réseau des enfants de la terre), j'ai été le coordinateur du gouvernorat de Ben Arous, c'était une bonne occasion pour mobiliser mes connaissances sur les changements climatiques acquises à travers le Forum, j'ai pu les intégrer dans ce cadre, et les appliquer. J'ai eu de bons résultats, je me suis trouvé réellement capable de gérer un groupe, maîtriser les moments de stress, gérer la surcharge de travail, les tâches des derniers moments [...] ». Adam El Farjeaoui, lycéen, Tunisie, ancien député du parlement de l'enfant (R. 1120).

Les adolescent.e.s et les jeunes leaders, qui ont été accompagné.e.s par le projet, insistent sur les compétences renforcées grâce à cette expérience. En quête de reconnaissance, ces adolescent.e.s et jeunes leaders mettent en avant, à travers leurs témoignages, leurs potentialités améliorées. Diverses actions mises en œuvre par ces adolescent.e.s et jeunes leaders témoignent du renforcement de leurs compétences dans plusieurs domaines et le développement de leur engagement citoyen. Il s'agit d'un investissement précieux du projet dans les adolescent.e.s, les jeunes d'aujourd'hui et les adultes de demain, des leaders prédisposé.e.s à s'investir au profit de l'intérêt général.



V.10. SE REMETTRE EN QUESTION POUR PROGRESSER



V.10. SE REMETTRE EN QUESTION POUR PROGRESSER

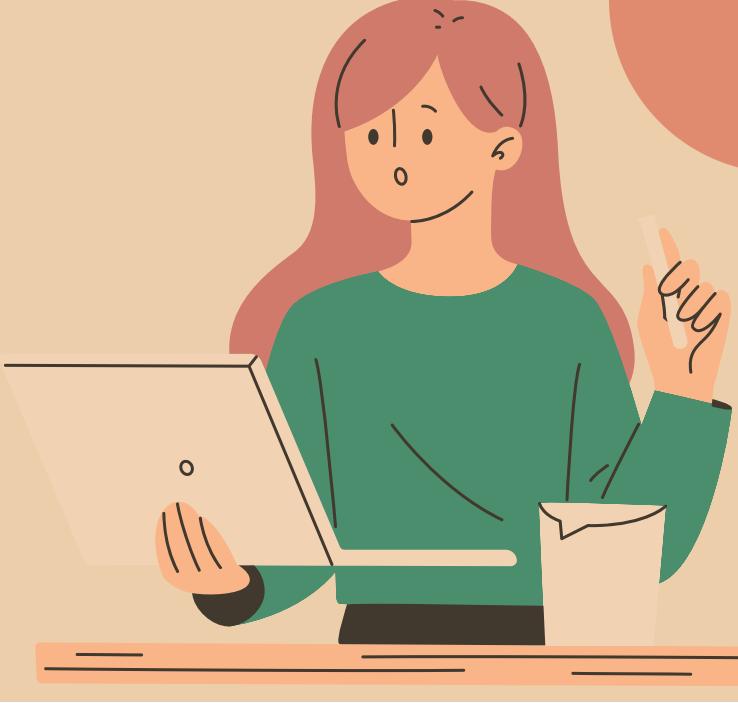
Pour certain.e.s bénéficiaires du projet du Forum des Fédérations et ses partenaires, l'accompagnement fourni les a amené.e.s à se remettre en question afin d'apprendre à mieux se connaître. Cette démarche a joué un rôle important dans le parcours de certain.e.s bénéficiaires, notamment jeunes, à la recherche d'une voie à suivre. Ainsi, le projet a participé à l'évolution de la perception de soi particulièrement chez les bénéficiaires qui avaient des difficultés à se positionner. En effet, l'adhésion au projet a permis à certain.e.s bénéficiaires de porter un regard différent sur eux/elles-mêmes : une redéfinition de soi s'est opérée engendrant une renaissance tournée vers le changement favorisant le lancement dans de nouveaux défis.

« Mon expérience avec Face Tunisie s'est développée, j'ai commencé comme mentorée avec eux, puis ils m'ont admise comme partenaire, nous avons eu des projets en commun, des projets qui touchent la femme, tels que des campagnes de sensibilisation dans les régions, des formations pour les femmes entrepreneurs en Tunisie, pour les femmes artisanes des zones rurales [...]. On garde toujours le lien avec le Forum, dans la continuité, j'ai été mentorée, je suis devenue mentor !

Le stage de mentorat avec Karima a été un succès, sincèrement je le fais non seulement avec reconnaissance, mais je dirais avec amour ! Avec le Forum on est une seule famille !! On évolue ensemble! Le stage de mentorat est une chose importante, car la femme ou la fille candidate doit répondre à certains critères, nous avons confiance dans les choix du Forum, car les futures mentors seront à leur tour, plus tard aux postes de leader, nous allons les aider à faire le même trajet que nous ! Et comme c'était le cas pour nous, elles vont voir s'éveiller en elles le même noyau, pour avancer et aller dans le bon sens !! ». Amira Chaabane, Tunisie, manager d'un projet (R. 1120).

L'adhésion aux activités du projet a transformé en profondeur la perception de soi chez certain.e.s bénéficiaires, notamment jeunes. L'image de soi de ce groupe s'est nettement améliorée. Des personnes qui jusqu'à une date récente, se sentaient peu utiles, commencent à trouver un statut valorisant, une image positive d'elles-mêmes et une conscience de leur rôle dans la société, grâce à l'adhésion aux activités du projet.

V.11. DÉVELOPPER DES COMPÉTENCES POUR MIEUX GÉRER LES SITUATIONS



V.11. DÉVELOPPER DES COMPÉTENCES POUR MIEUX GÉRER LES SITUATIONS

Le projet a permis à certain.e.s de ses bénéficiaires parties prenantes de s'interroger sur elles/eux-mêmes et sur leurs rapports aux autres. Dans ce cas, il s'agit d'une auto-analyse orientée vers la recherche de solutions. Ici, l'appui fourni a joué un rôle non négligeable dans l'apprentissage de nouvelles compétences, comme celles relatives à la communication, à l'écoute, à la gestion de l'équipe. Le projet a aidé ces bénéficiaires à développer des aptitudes à la communication et à la négociation peu présentes jusque-là.

« J'ai participé à la formation organisée par le CREDIF en partenariat avec le Forum, dans une académie des Arts (Clap Nsé, Clap de Femmes) [...].

J'ai été très intéressée et très impliquée par cette formation, car c'est une chose qui développe davantage mes compétences. Bon, je prends un exemple, de ma vie personnelle car c'est le côté qui s'est mieux formée et a évolué dans ma personnalité, avant la formation, face à chaque problème ou obstacle je me sentais bloquée et je me demandais si je pourrais m'en sortir, je prends la question d'un côté personnel, j'ai gagné (de la formation) la maîtrise de soi.

Il ne faut jamais engager le côté personnel et sentimental dans le travail, il faut poser un autre regard, de loin, sur ce problème pour le résoudre.

[...] Hiba de l'après formation est plus mûre, plus rationnelle, loin des impressions, des émotions et des larmes, il y a certes des sentiments, mais sans panique, sans blocage ! j'anticipe pour trouver des solutions, pour ne pas m'arrêter en cours de route... en même temps, tout en pensant à ma personne je ne perds pas de vue l'équipe qui m'entoure ». Hiba Dhaouadi, Tunisie, réalisatrice (R. 1120).

L'investissement du projet, notamment auprès des adolescent.e.s et des jeunes, a participé au développement personnel (acquisition de compétence de vie, estime de soi, confiance en soi...) de plusieurs bénéficiaires parties prenantes. Les acquis en matière d'accompagnement des adolescent.e.s et des jeunes révèlent le bien-fondé du projet qui s'est investi, entre autres, dans le développement du leadership chez les jeunes et les leaders adultes de demain.

V.12. DÉVELOPPER SA CONFIANCE EN SOI POUR MIEUX S'IMPOSER



V.12. DÉVELOPPER SA CONFIANCE EN SOI POUR MIEUX S'IMPOSER

Pour certaines bénéficiaires, l'accompagnement par le projet a favorisé l'affirmation de soi. Ces personnes ont gagné en confiance en elles-mêmes. En effet, l'appui fourni par le projet a participé à la transformation de la perception de soi particulièrement chez les personnes qui avaient des difficultés à s'imposer. L'autonomisation individuelle est nécessaire pour prendre sa vie en main, développer ses compétences et redéfinir ses priorités.

« Je vais vous parler du changement qui m'a touché le plus, quand j'ai été au Parlement à l'âge de 16 ans, c'était la première fois que je recevais une formation en matière de leadership et soft skills. Je vous mets d'abord dans le cadre général de ma famille, j'ai un frère jumeau, je vis la compétition, car toute la famille est scientifique, donc le seul objectif plus tard : être médecin ou ingénieur ! Aucune autre spécialité ! Donc j'ai vécu la compétition jusqu'au jour où j'ai participé à la formation, j'étais en deuxième année section Sciences, l'année suivante je suis passée en troisième, quand j'ai participé à la formation soft skills, j'ai eu l'occasion de parler avec madame Ahlem, j'étais l'élève qui réussissait ses études mais sans la moindre passion.

[...] J'ai eu le courage lors des vacances d'été après ma troisième année d'aller déposer une demande de réorientation sans prendre l'avis de mes parents [...]. Vers le mois de février, la réponse arrive, une lettre : « votre demande de passer à la section lettres a été acceptée ». Il y a eu un grand conflit, ce n'était pas facile, même mes frères étaient déçus, ils croyaient qu'on allait finir tous dans le même parcours. Le défi donc était de réussir au bac et brillamment ! [...] Le plus grand changement ce n'était pas simplement de devenir leader, car je suis déjà membre du groupe Scout, j'y suis une cheffe ! le leadership y est pratiqué, mais le plus grand changement c'est de choisir une orientation que j'aime, là où je me sentirais à l'aise ! ». Nour Arbaoui, Tunisie, étudiante, ancienne députée du parlement de l'enfant, mentorée (R. 1120).

Le projet a offert à certain.e.s bénéficiaires la sécurité et les a aidé.e.s à prendre des décisions importantes dans leur parcours. Ici, le projet a favorisé le renforcement des compétences individuelles et il a permis à des personnes de s'affirmer et de s'engager davantage dans la sphère publique en tant que acteurs et leaders.

V.13. DÉVELOPPER SES COMPÉTENCES POUR UNE MEILLEURE RELATION AVEC LES AUTRES



V.13. DÉVELOPPER SES COMPÉTENCES POUR UNE MEILLEURE RELATION AVEC LES AUTRES

L'adhésion aux activités du projet a permis à certain.e.s bénéficiaires parties prenantes de s'interroger sur leurs rapports aux autres. Il s'agit d'une introspection orientée vers l'ouverture aux autres. En effet, la formation est un élément important dans le développement des compétences au service d'une meilleure qualité des rapports aux autres.

« [...] J'ai participé à trois cycles de formation, l'approche genre, leadership situationnel, leadership transformatif... Bon ! j'aime bien le reconnaître avant de participer j'ai été assez rigide, je voulais appliquer la règle juridique à la lettre, je ne cherchais pas la souplesse, j'évitais la confrontation avec les autres, le côté esprit de groupe me manquait... mais petit à petit j'ai pu acquérir des compétences individuelles en rapport avec le commandement, qui m'ont permis d'avoir plus de souplesse.

Je m'intègre plus facilement au sein d'un groupe, j'ai pu exploiter des choses que j'ai apprises, telles que la matrice intérêt/pouvoir, j'ai trouvé autour de moi des personnes qui ont le désir de travailler, mais non le pouvoir, je les ai stimuler par la formation, d'autres ont le pouvoir et non le désir de travailler j'ai eu recours à d'autres motivations pour les intégrer ». Chiraz Jeddey, Tunisie, cadre supérieure au Commissariat régional des affaires culturelles de Zaghouan (R. 1210).

Les changements entraînés par le projet à l'échelle individuelle se sont répercutés positivement sur les rapports de certain.e.s bénéficiaires parties prenantes aux autres, aussi bien dans le cadre professionnel que personnel. En effet, l'accompagnement fourni par le projet a favorisé la redéfinition des rapports à soi-même et aux autres chez certain.e.s bénéficiaires susceptible de les aider à mieux gérer le développement de leur leadership.

V.14. PRENDRE CONSCIENCE POUR S'INVESTIR DANS LE CHANGEMENT



V.14. PRENDRE CONSCIENCE POUR S'INVESTIR DANS LE CHANGEMENT

L'appui du projet a permis à plusieurs bénéficiaires parties prenantes de prendre conscience des enjeux de la construction des rapports sociaux de sexe susceptible d'entraîner des changements, aussi bien aussi au niveau personnel que professionnel. La formation orientée vers l'action demeure un élément important dans la découverte de soi et le développement des compétences dans une perspective de changement.

« Mon expérience avec le Forum a commencé à l'ENA, jusqu'à maintenant nous avons eu quatre cycles de formation [...].

Les formations du Forum ont modifié notre manière de penser, nous n'envisageons plus le problème du côté purement administratif ou économique, nous l'envisageons à l'échelle nationale avec un esprit genre, nous pensons à des catégories sociales marginalisées, nous pensons à la femme. Quand j'aurais à réfléchir à la conception d'un projet public je devrais penser à toutes les catégories, prévoir si telle décision aurait un impact positif sur tout le monde ou bien aurait des retombées négatives sur une catégorie précise. Voilà ! C'est la chose qui nous a été la plus bénéfique de cette formation avec le Forum ». Hassan Hajji, Tunisie, élève au cycle supérieur de l'École Nationale de l'Administration (R. 1220).

Le projet a participé au développement de la prise de conscience chez plusieurs bénéficiaires parties prenantes de l'importance des disparités entre les femmes et les hommes.

Des espaces de parole et de dialogue autour des inégalités basées sur le genre ont ainsi émergé par le biais des événements organisés dans le cadre du projet. Ces événements ont également favorisé la naissance de liens de solidarité et d'entraide entre les parties prenantes. Les histoires des changements les plus significatifs à l'échelle individuelle relèvent l'impact des discriminations que subissent les femmes dans les sociétés de la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord. La prise de conscience de cette situation pousse plusieurs personnes à vouloir redéfinir les rapports sociaux de sexe. Dans le parcours de plusieurs bénéficiaires parties prenantes du projet, divers changements ont eu lieu à l'échelle individuelle grâce aux sessions de formation proposées et à l'accompagnement fourni. Il s'agit d'une prise de conscience du potentiel existant chez les bénéficiaires qui est encore peu exploité. Le cadre de formation-action fourni a favorisé l'exploration de soi et le développement du leadership chez certain.e.s bénéficiaires parties prenantes, notamment jeunes. En effet, les parcours des bénéficiaires montrent à quel point l'intervention du changement transformatif touche différents niveaux de la personne.

VI. LES CHANGEMENTS LES PLUS SIGNIFICATIFS À L'ÉCHELLE INSTITUTIONNELLE



VI. LES CHANGEMENTS LES PLUS SIGNIFICATIFS À L'ÉCHELLE INSTITUTIONNELLE

L'appartenance aux institutions qu'elles soient professionnelles, politiques, syndicales ou associatives produit des relations, définit des statuts et accorde des rôles. Les individus qui s'inscrivent dans des contextes institutionnels subissent les contraintes de l'organisation d'appartenance, mais continuent à bénéficier d'une certaine marge de liberté leur permettant d'apporter des changements. Dans cette perspective, les individus sont des acteurs du changement. Ils sont loin d'être des agents passifs, indépendamment de l'éventuelle rigidité institutionnelle.

Les histoires ayant trait aux changements les plus significatifs à l'échelle institutionnelle, collectées auprès de bénéficiaires parties prenantes du projet, montrent la volonté et les capacités de leurs auteurs d'opérer des transformations dans le contexte institutionnel dans lequel ils.elles s'inscrivent.

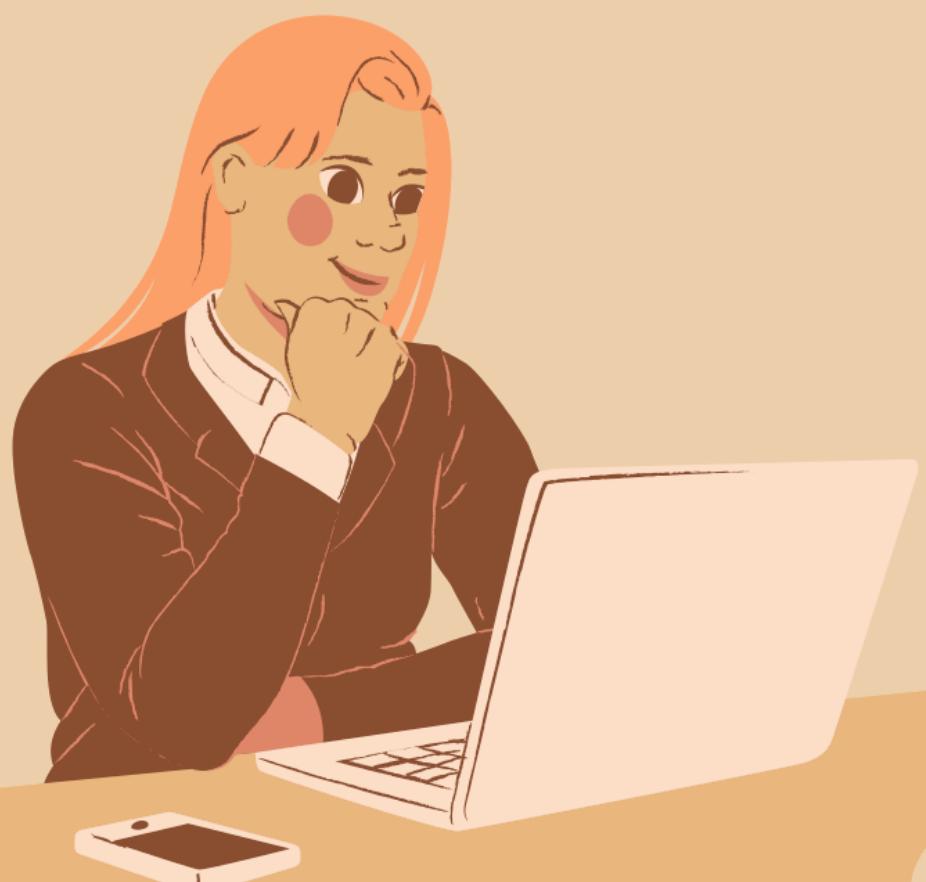
Concernant les changements les plus significatifs à l'échelle institutionnelle, 18 histoires ont été sélectionnées auprès des représentant.e.s des institutions partenaires du Forum des Fédérations. La moitié des histoires (9/18) a été collectée auprès des participant.e.s des focus groups qui ont été touchées par le projet dans le cadre du résultat immédiat 1220.



TABLEAU N°5 : LES CHANGEMENTS LES PLUS SIGNIFICATIFS À L'ÉCHELLE INSTITUTIONNELLE SELON LES RÉSULTATS IMMÉDIATS DU PROJET PAR PAYS

Résultat immédiat	Jordanie	Maroc	Tunisie
R. 1110 : les compétences des femmes leaders établies sont renforcées pour développer leur capacité à soutenir les mécanismes d'institutionnalisation de l'égalité et à accroître leur influence dans les processus de prise de décision	Nancy Metwally		Faouzia Katar
R. 1120 : les compétences de la génération future des femmes leaders sont développées pour s'approprier des rôles de leadership et participer aux processus de prise de décision	-	Meryem Lali Nisrine El Kemmakh Fatiha Idmoulid	-
R. 1210 : la prise de conscience du leadership et de l'autonomisation des femmes chez les hommes et les femmes est accrue	Israa Al-Banawi		Amani Hamed Dalel Dali Maher Baccouri
R. 1220 : la capacité des OSC et des institutions est renforcée pour influencer positivement les politiques et les programmes qui visent à promouvoir le leadership féminin pour une gouvernance inclusive	Muhammad Al-Jarabie	Aicha Khrouz Hicham Ouzaid Khadija Lbaze Sami El Moudni	Amel Fekih et Hamed Ben Ghorbal Houda Dridi et Sarra Ben Amara Meriem Jerbi Torkia Chebbi Ben Khedher

VI.1. SE FAMILIARISER AVEC L'ANALYSE DU GENRE POUR MIEUX AGIR



VI.1. SE FAMILIARISER AVEC L'ANALYSE DU GENRE POUR MIEUX AGIR

La discrimination fondée sur le genre est un phénomène universel qui touche tous les milieux sociaux. Les femmes peuvent connaître diverses formes de discrimination dans différents contextes. La discrimination à l'encontre des femmes reflète l'infériorité de leur statut dans la société. La lutte contre la discrimination à l'encontre des femmes nécessite l'adoption d'actions réformistes, interdisciplinaires et intersectorielles, en raison de la transversalité de la question du genre. Certaines bénéficiaires parties prenantes du projet se sont lancées dans des actions de changement défendant les droits des femmes au sein de leurs institutions respectives.

« We worked with the Forum of Federations (FoF) on providing training in the areas of human resource management and gender-responsive budgeting [...].

After completing these trainings, I submitted a paper to the bank's senior management with recommendations to adopt a set of practices aimed at eliminating all forms of discrimination between employees, starting with the recruitment process, which used a language in its job advertisements that addresses only men without women.

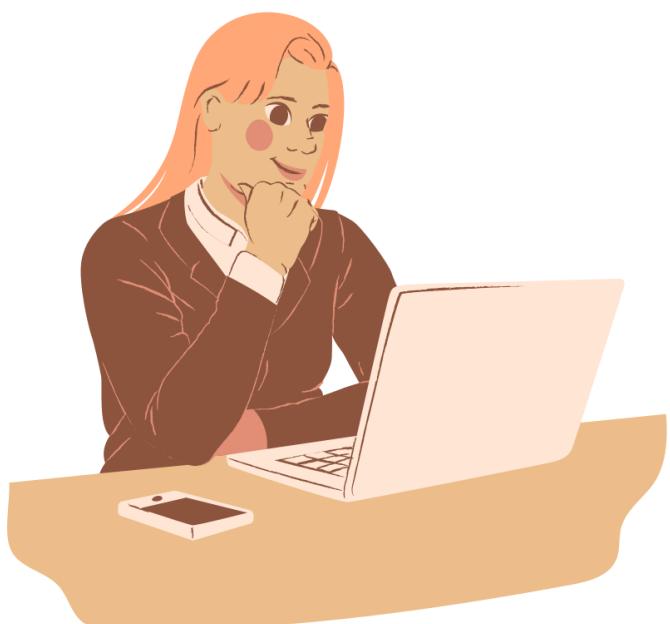
I am happy to say that this paper received the approval and support of the management. The recommendations also included procedures for examining job applications that depend on evaluating and selecting job applicants based on competence and eligibility, not on the basis of race or gender.

The Forum of Federation held a specialized training for the employees of the Human Resources Department at the Bank. Subsequently, we held a meeting that brought the Equal Opportunities Unit and the Human Resources Department together with the aim of defining the various procedures for dealing with male and female employees and managing their affairs, starting from recruitment to all stages of career development and training. While discussing the training component, we focused on providing women with specialized skills, such as leadership skills, and discussed other issues, such as ensuring fair incentives and creating a safe and motivating environment for male and female employees.

VI.1. SE FAMILIARISER AVEC L'ANALYSE DU GENRE POUR MIEUX AGIR

The results of these discussions were reflected in the human resources systems in place in the Bank, especially with regard to career development and promotion procedures, which were previously dependent on the recommendations of managers, but are now based on an open competition system, eligibility criteria, application evaluation, and personal interviews that ultimately lead to the employment of the most suitable and qualified person. I am pleased to say that these efforts have led to an institutional change in the Human Resources Department of the Bank ». Nancy Metwally, Jordan, Head of the Equal Opportunities Unit at Cities and Villages Development Bank (R. 1110).

Le projet est à l'origine de plusieurs actions favorables à la garantie de l'égalité entre les sexes menées par les bénéficiaires parties prenantes au sein de leurs institutions respectives. Ces actions ont été conçues et mises en œuvre suite à l'adhésion aux activités du projet. La prise de conscience des enjeux des rapports sociaux de sexe dans le cadre professionnel a amené les personnes concernées à agir avec plus de détermination parce qu'elles étaient mieux outillées dans leur lutte contre les discriminations à l'encontre des femmes.



VI.2. ADOPTER LE GENRE EN TANT QU'OUTIL D'ANALYSE ET D'ACTION



VI.2. ADOPTER LE GENRE EN TANT QU'OUTIL D'ANALYSE ET D'ACTION

Le concept genre indique que les relations entre les femmes et les hommes ne sont pas spontanées, mais plutôt déterminées par des cultures différentes qui sont souvent influencées par la domination masculine et le patriarcat, ce qui génère des formes diverses et multiples de discriminations entre les sexes. Ces relations changent sous l'effet de l'évolution des valeurs et des normes dominantes. C'est pourquoi, des bénéficiaires parties prenantes du projet se sont engagés à entraîner des changements dans leurs institutions respectives en vue combattre les inégalités basées sur le sexe.

« I sensed the change in my personality with my first lecture in the first activity with FoF. The training helped me to get to know myself and my orientation, and I realized that women are a cause and that I am part of this cause.

The Forum of Federations played a role in helping me land my first job, and secure work with many institutions, including the National Democratic Institute, the Crown Prince Foundation, and many others. The Forum's program affected the nature of my work as a program coordinator for political empowerment and youth empowerment in leadership roles.

I started this job with a huge amount of information on gender, information that I used in my trainings.

As for my influence on society, I see myself as an influencer in my job as an administrator. I have influence on my target group - freshmen students [...].

After my training with FoF, I headed towards the realm of trade unions, that where I came face to face with a patriarchal struggle with the upper management. I am talking here about the Jordanian Engineers Association. I started attempts to influence by supporting the Women Engineers Committee, which I joined in 2017, and launched the first Female Engineers Conference in Karak to study the legal aspects of engineering. I invited a lawyer to spread legal awareness, because many female engineers are subjected to legal violations on a daily basis. At the end of the conference, we produced a number of discussion papers.

VI.2. ADOPTER LE GENRE EN TANT QU'OUTIL D'ANALYSE ET D'ACTION

The first paper discussed the association and its laws. It caused a set of changes, including the development of circulars in institutions in which legal violations were proven, leading to strictures and penalties. The second paper focused on spreading legal awareness among male and female engineers, since we believe in gender integration, and consists of legal awareness leaflets that are distributed to engineers when registering and taking the oath.

We relied on friendly approached and dialogue sessions with private institutions, such as the Potash Foundation, to reach agreements regarding the rates of appointment of women, which created a sense of accountability among these institutions ». Israa Al-Banawi, Jordan, program coordinator for Political Empowerment and Youth Empowerment in Leadership Roles, and trainer with the Forum of Federations (R. 1210).

Le projet a encouragé des bénéficiaires parties prenantes à s'inscrire dans des démarches de revendication visant l'élimination des inégalités entre les femmes et les hommes au sein de leurs institutions. Ces démarches font l'objet de certaines résistances dans le cadre institutionnel à cause des normes et des valeurs sociales dominantes qui ne sont pas toujours respectueuses des droits humains, dont ceux des femmes.



VI.3. FAVORISER L'OUVERTURE DES INSTITUTIONS SUR LEUR ENVIRONNEMENT



VI.3. FAVORISER L'OUVERTURE DES INSTITUTIONS SUR LEUR ENVIRONNEMENT

L'intégration du genre dans les politiques publiques passe par l'adoption d'une nouvelle perspective par tous acteurs dans les actions engagées. Cette démarche nécessite du temps et de la progression afin d'assurer les chances de succès aux réformes à initier et d'affaiblir les résistances probables. Le champ de la recherche et le monde de la formation académique n'échappent pas à cette règle. Dans cette perspective, le projet s'est investi dans le développement de partenariats, entre autres, avec des institutions de recherche et de formation académique sensibles à la question du genre.

« [...] Our relationship with the Forum of Federations (FoF) began in 2020 with our participation in two projects to empower young leaders to assume leadership and decision-making roles in Jordanian universities. This project was of the utmost importance to us for several reasons, including the place of implementation, as Jordanian universities are historically considered among the institutions that are difficult to access for civil society, especially in roles related to politics.

Our ability to implement some programs in four universities in the southern region and to sign memorandums of understanding was important to us as well.

This highlights the significance of the project and its ability to communicate with the students of these universities and their management [...].

The project proceeded in two tracks: a coaching track, where two female students were selected from each university to carry out the individual coaching process, and a training track, where we trained 25 female students. However, the project did not only include women. In the second year, we worked with female students (70%) and male students (30%). The aim was to break down some barriers between the two genders, and we believed that one of the biggest mistakes of the Jordanian women's movement in the past was the absence of men, and with the passage of time men began to consider these movements as their enemies [...] ». Muhammad Al-Jarabie, Jordan, Director of Al-Thoria Center for Studies (R. 1220).

Le projet s'est adressé aux acteurs universitaires en tant producteurs de connaissances et formateurs des ressources humaines. Ainsi, des actions avec des acteurs universitaires ont vu le jour autour du genre en tant qu'outil d'analyse et d'action.

VI.4. AGIR POUR L'INSTITUTIONNALISATION DU GENRE



Le genre est une grille d'analyse qui permet de dégager comment une société donnée, à un certain moment de son histoire a hiérarchisé les sexes (en rendant le masculin prédominant sur le féminin) et les rôles sociaux des individus basés sur leur genre avec un intérêt particulier sur les rapports de dominations et de pouvoir entre les sexes. Dans cette perspective, le projet a œuvré avec ses bénéficiaires parties prenantes à institutionnaliser le genre. L'institutionnalisation de l'intégration de la dimension de genre vise à faire de cette approche une composante essentielle dans l'élaboration, la mise en œuvre et de l'évaluation de toutes les actions pour éliminer les discriminations à l'encontre des femmes et garantir l'égalité entre les sexes.

« Sur le plan professionnel, le programme a été la véritable école. L'échange d'expérience avec les pays de la Région MENA en la matière, notamment la Jordanie et la Tunisie, le lancement des actions œuvrant pour l'intégration de l'aspect genre dans le cadre de la politique de la ville ne portait que sur un seul aspect. Grâce au FOF, j'ai pu renforcer mes capacités en termes conceptuel et méthodologique.

À cet effet, j'ai pu engager une série d'actions dans la perspective d'instaurer une stratégie d'institutionnalisation de l'aspect genre. Il s'agit notamment de :

1.Désignation d'un Point Focal Genre par entité, centrales et locales et par les structures sous-tutelle du Ministère. Au total, il existe 58 Points Focaux Genre au total ;

2.Mobilisation de partenariat de co-financement d'accompagnement, avec le FOF, pour la formation et le renforcement de capacités des différents Points Focaux Genre ;

3.Mobilisation de partenariat de financement et d'assistance pour réaliser une étude d'analyse sectorielle genre pour l'ensemble des programmes étatiques mis en œuvre par le Ministère, en vue de disposer d'indicateurs sensibles au genre ;
4.Instaurer une budgétisation triennale et annuelle visant l'institutionnalisation de l'aspect genre ;

5.Création d'un climat institutionnel et de débat au tour de l'aspect genre et aux actions à entreprendre par programme ou métier grâce à un travail de sensibilisation des décideurs au niveau central et local [...] ». Aicha Khrouz, Maroc, membre du RCI, Point Focal genre National du Ministre de l'Aménagement du Territoire National, de l'Urbanisme, de l'Habitat et de la Politique de la Ville (R. 1220).

Le projet a réussi à soutenir des intervenant.e.s qui commencent à jouer un rôle important au sein de leurs institutions professionnelles dans l'élimination des inégalités entre les sexes et la garantie de l'égalité entre les femmes et les hommes. Les intervenant.e.s sont habilité.e.s en matière d'analyse dans une perspective genre et être capables de formuler et de porter des actions d'intervention visant la garantie de l'égalité entre les femmes et les hommes.

VI.5. ADOPTER L'APPROCHE GENRE POUR PROMOUVOIR LES DROITS DES FEMMES



L'approche genre s'intéresse aussi aux rôles, relations, responsabilités, droits, devoirs, images... que la société attribue aux femmes et aux hommes selon le contexte social, culturel, économique et politique dans lequel les individus et les groupes s'inscrivent. L'approche genre est utilisée dans l'analyse de différents contextes sociaux et culturels pour révéler comment les rôles des femmes et des hommes sont définis – rôles souvent caractérisés par la hiérarchie et marqués par des relations de pouvoir et de domination masculine – en vue de d'établir l'égalité entre les sexes. Le projet a appuyé des acteurs institutionnels dans leurs efforts en matière d'intégration du genre et de promotion de l'égalité entre les sexes. Il s'agit d'un investissement dans la redéfinition des rapports sociaux de sexe dans le cadre intentionnel susceptible de favoriser les droits des femmes au détriment des discriminations basées sur le sexe.

« Le partenariat avec le FoF a permis un changement important dans la vision de l'association tant au niveau de la gestion et du recrutement des ressources humaines qu'au niveau des approches pédagogiques.

L'intégration de l'approche genre dans notre manière de procéder au montage des projets et à l'analyse des situations ont contribué à changer l'identité de l'association et ses orientations. En 2019, l'association a créé des passerelles pour l'autonomisation des jeunes femmes dans l'Académie Tamkine.

Avec l'appui du FoF, 30 parmi les 150 jeunes femmes et hommes ont bénéficié d'une formation d'un mois en l'autonomisation des femmes et la gouvernance inclusive.

En tant que directeur pédagogique de l'Académie Tamkine, j'ai vu les changements dans la perception que les jeunes ont du genre

féminin, de la distribution des tâches et de leur prise de conscience des discriminations basée sur le genre. Cette expérience m'a poussé en tant qu'inspecteur pédagogique au Ministère de l'éducation nationale à créer un module Approche genre dans un groupe de travail constitué de trois autres collègues. Ce module fait partie aujourd'hui du Plan régional pour la formation continue de l'Académie Régionale de l'éducation et de la formation – Région Rabat Salé Kénitra.

Ce module cible les coordonnateurs et coordinatrices des clubs pédagogiques dans l'enseignement primaire, de collège et du lycée des écoles publiques et privées. Cette action est une mise en œuvre de la loi cadre 17/51 relative à l'éducation et à la formation spécialement le projet 10 qui prévoit la promotion d'un enseignement de qualité dans les directions régionales (Rabat, Salé, Sidi Kacem, Sidi Slimane, Sekhirat, Temara, Khemisset). Actuellement 300 coordinateurs et coordinatrices ont bénéficié de ce module à Sidi Kacem. Selon le directeur du Projet 10, plus de 1000 coordinateurs et coordinatrices ont en bénéficié dans les directions sus citées ». Hicham Ouzaïd, Maroc, directeur pédagogique de l'Académie Tamkine mise en place par l'Association Jeunes pour Jeunes (Résultat 1220). Le projet a choisi de s'allier à des acteurs institutionnels, des deux sexes, engagés en matière des droits humains et prédisposés à entreprendre des actions visant la l'égalité entre les femmes et les hommes. Le projet a permis à ces acteurs de bousculer leurs institutions en faveur d'un principe fondamental, à savoir l'égalité entre les sexes.

VI.6. FAVORISER LES PARTENARIATS POUR PROMOUVOIR LES DROITS DES FEMMES



VI.6. FAVORISER LES PARTENARIATS POUR PROMOUVOIR LES DROITS DES FEMMES

Le partenariat dans le domaine de la lutte contre les discriminations à l'encontre des femmes a du mal à se développer à cause, d'une part, d'une vision cloisonnée des interventions et d'une lourdeur administrative qui empêchent le travail en réseau, et d'autre part, des difficultés de la mise en œuvre de la politique de décentralisation, de la compétition entre certaines structures et de la quête de la visibilité de chaque intervenant. La transversalité et la multidimensionnalité de la question du genre exigent une approche intersectorielle en matière d'interventions. C'est pourquoi, la coordination et le partenariat ont occupé une place privilégiée dans les échanges chez les bénéficiaires parties prenantes du projet.

« [...] L'adhésion au FoF a renforcé mes compétences et m'a donné une forte estime de moi-même. J'ai pu créer des projets pour l'autonomisation des femmes et l'insertion professionnelle des jeunes au niveau local. Suite aux campagnes de sensibilisation que nous avons menées en tant que parties prenantes du FoF lors des élections de 2021, nous avons décidé de créer une initiative locale pour l'autonomisation sociale, politique et économique des femmes.

Un partenariat avec le projet Maroc du FoF et le projet de l'organisation européenne Chifa dont je suis la coordinatrice nous a permis de lancer l'initiative « Forum des femmes pour le développement durable » à Figuig ; Un forum qui même avant sa naissance officielle avait su regrouper autour de lui les différents acteurs institutionnels [...]. Au sein de la commune, j'ai pu avoir un pouvoir décisionnel à travers les projets sur lesquels la commune travaille. J'ai participé à la rédaction du plan communal de développement à travers un ensemble d'ateliers sur lesquels j'ai travaillé avec les acteurs de la société civile ». Meryem Lali, Maroc, cheffe de projet de la Commission Européenne de l'Agriculture dans la Province de Figuig (R. 1120). Conscients de l'importance du partenariat dans la promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes, des bénéficiaires parties prenantes se sont investi.e.s dans le développement des partenariats dans les actions initiées en faveur des droits des femmes, notamment à l'échelle locale.

VI.7. PRENDRE CONSCIENCE ET S'ENGAGER EN FAVEUR DE L'EMPOWERMENT DES FEMMES



L'empowerment implique la prise de pouvoir et l'apprentissage pour y accéder. Lorsqu'il est associé aux femmes, l'empowerment féminin fait référence à la capacité des femmes de s'émanciper en vue d'établir l'égalité entre les sexes. Le projet a favorisé chez certain.e.s bénéficiaires parties prenantes la prise de conscience de l'importance de l'habilitation des femmes. Désormais, ces personnes sensibilisées par le projet se sont engagées dans la promotion de l'empowerment féminin dans différents contextes institutionnels ouverts au changement orienté vers l'égalité entre les femmes et les hommes.

« [...] Les cycles de formations, la continuité de l'accompagnement, le coaching, autant d'activités qui m'ont permis de devenir une femme décidée et une actrice politique endurante. Je participe actuellement sans peur aucune à consolider la culture de l'égalité dans mon milieu personnel, professionnel et politique.

J'ai proposé à mon parti que dans le soit inscrit l'encadrement des femmes élues, parlementaires et conseillères, pour renforcer leurs capacités de plaidoyer et de communication au sein du Parlement et des conseils territoriaux. Cette suggestion n'est autre que la mise en œuvre de notre apprentissage au sein du FoF lors de l'académie politique. Ainsi, j'ai pu apporter un changement à l'intérieur même du parti politique auquel j'appartiens.

Avec la coordinatrice nationale du Forum Équité et Égalité et les parlementaires, nous avons pu renforcer le positionnement des partisanes dans les sphères de décision,

notamment le bureau politique. Des partisanes PPS parties prenantes du projet FoF sont devenues cheffes des bureaux provinciaux de notre parti politique [...].

J'ai appris dans le programme que l'action est à l'origine de tout quelques que soit la nature de l'action et que les vraies ressources sont à rechercher en nous-mêmes : notre personnalité et notre prise de conscience. Grâce au FoF, je forge actuellement ma voie vers la réussite en toute confiance en moi. Je n'hésite pas du tout à soutenir les autres, femmes et hommes, à initier des changements au sein de parti car j'aspire à vivre dans une société égalitaire et de droits ». Khadija Lbaze, Maroc, membre du bureau du Forum Équité et Égalité du parti Progrès et Socialisme (PPS) et membre du bureau politique national du Parti (R. 1220).

L'adhésion au projet a permis à plusieurs bénéficiaires parties prenantes de se former et de s'inscrire dans des actions sensibles à l'analyse genre et à la promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes. Il s'agit d'un changement à l'échelle individuelle entraîné par le projet, favorisant l'engagement envers un changement au sein de l'institution d'appartenance qui commence à s'ouvrir aux questions du leadership des femmes, de l'égalité entre les sexes et de la gouvernance inclusive.

VI.8. S'OUTILLER POUR S'ENGAGER ENVERS LE CHANGEMENT



VI.8. S'OUTILLER POUR S'ENGAGER ENVERS LE CHANGEMENT

La gouvernance locale favorise une intervention plus appropriée aux différents contextes. Dans cette perspective, les acteurs disposent d'une certaine liberté de manœuvre afin de mieux répondre aux besoins spécifiques de chaque région. L'engagement sensible aux droits des femmes de certain.e.s bénéficiaires parties prenantes du projet s'est renforcé dans les processus de planification locale grâce à l'appui technique fourni.

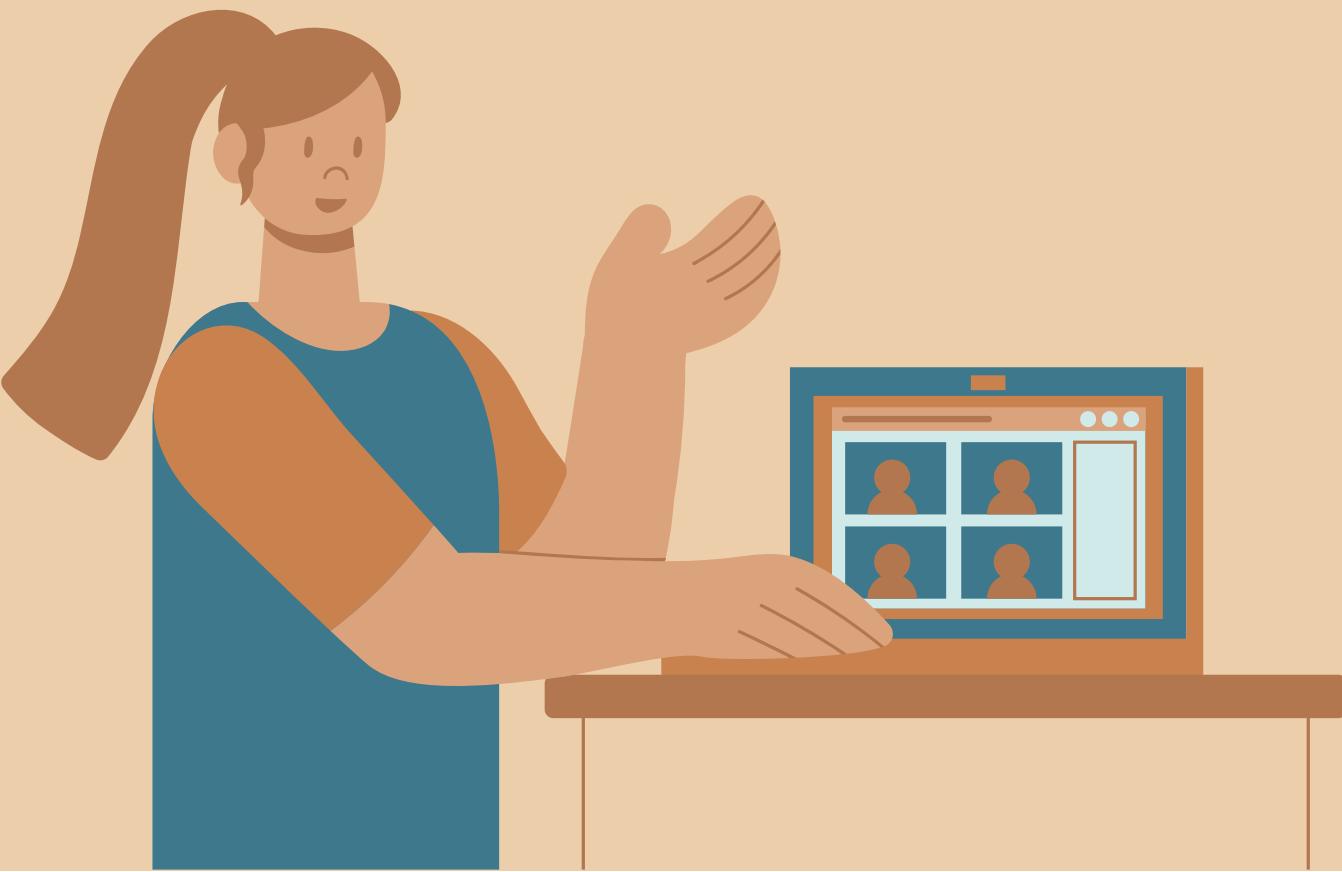
« Depuis que je suis au programme, j'ai beaucoup lutté pour changer les stéréotypes basés sur le genre dans cette société fermée. J'ai développé mes capacités dans la gestion communale et introduit le budget sensible au genre dans le budget communal. Je m'oppose à tout point ne tenant pas compte les besoins des différentes catégories sociales. J'ai introduit actuellement une ligne budgétaire pour l'appui de l'équipe féminine du football [...].

Je participe aujourd'hui à la prise de décisions au niveau communal, je porte le projet de l'autonomisation des femmes en sensibilisant les membres de la commune et en promouvant la culture de l'égalité et du leadership féminin et je lutte contre les stéréotypes genrés dans une société foncièrement patriarcale.

Après deux ans dans le programme, moi et mes collègues femmes, nous nous considérons non pas comme des bénéficiaires du projet Maroc du FoF mais comme des parties prenantes. Pour capitaliser notre parcours au sein de l'académie, nous avons créé le « Forum des femmes élues des Conseils communaux dans la région de l'Oriental pour le développement durable ». Nos objectifs s'attachent à lutter contre toutes formes des discriminations basées sur le genre, lutter pour les droits des femmes élues et leur autonomisation pour la prise de décision au niveau territorial ». Nisrine El Kemmakh, Maroc, élue communale, présidente de l'association des femmes élues de l'Oriental (R. 1120).

Dans le parcours de certain.e.s bénéficiaires parties prenantes du projet, l'action municipale a constitué un champ privilégié pour intégrer la dimension du genre. Il s'agit un défi important dans la promotion de la gouvernance inclusive à l'échelle locale relevé par le projet et ses partenaires.

VI.9. ADOPTER L'APPROCHE GENRE ET L'INSCRIRE AU CŒUR DES INITIATIVES À METTRE EN ŒUVRE



VI.9. ADOPTER L'APPROCHE GENRE ET L'INSCRIRE AU CŒUR DES INITIATIVES À METTRE EN ŒUVRE

Le genre en plus d'être une grille d'analyse, il est aussi considéré en tant qu'outil d'intervention. Ainsi, le genre mise sur un développement qui place les rapports sociaux de sexe au centre des actions tout en œuvrant pour l'égalité entre les femmes et les hommes. C'est pourquoi, l'objectif du genre est d'amorcer une transformation favorisant l'autonomisation des femmes. Des bénéficiaires parties prenantes du projet ont opté pour des actions institutionnelles visant l'élimination des discriminations à l'encontre des femmes. Dans leurs démarches, les outils, qui ont été développées dans le cadre des activités du projet, sont mis au service de l'innovation.

« Durant les séances d'accompagnement facilitées par le FoF, j'ai opté pour changer mon environnement direct. Car dans le programme j'ai appris le sens du partage et la valeur que la confiance en soi ajoute à toute entreprise, j'ai pu avoir un accès facile aux institutions et leur exposer et partager avec les responsables les initiatives que je comptais mener, en partenariat avec mes ami.es, en faveur des femmes de mon village et des villages alentour. Le soutien des responsables ont permis que nous puissions essaimer 12 coopératives féminines dans ma région.

Avec l'appui du président de la commune et des membres du conseil, j'ai pu avec les autres participantes du projet intégrer l'initiative « Sois toi-même le changement » dans le Plan Communal de Sidi Hmad Ou Hmed. L'initiative est portée aujourd'hui par les agences et les départements gouvernementaux (Entraide nationale, Agence nationale de l'alphabétisation, Délégation de l'artisanat...). Notre initiative est soutenue aujourd'hui par l'Ambassade du Canada au Maroc, nous venons d'avoir un petit fond d'appui ». Fatiha Idmoulid, Maroc, coordinatrice de l'initiative « Sois toi-même le changement » à Essaouira / Ambassadrice de la campagne mondiale # ELLE Dirige Ici (R. 1120).

Diverses initiatives défendant les droits des femmes ont vu le jour grâce à l'investissement du projet dans le développement des compétences des bénéficiaires et des capacités institutionnelles des partenaires. Les parties prenantes du projet sont non seulement des porteuses d'idées, mais elles sont aussi responsables de la pérennisation des actions initiées.

VI.10. ADOPTER LE GENRE POUR PRODUIRE DES CONTENUS MÉDIATIQUES INCLUSIFS



Les médias fournissent une scène où se déroule le spectacle de la vie quotidienne : sur cette scène, les idées, les valeurs, les modèles, les modes, les styles de vie sont lancés, promus, revisités, etc. Le paysage médiatique est un champ où se négocient les multiples rapports de cultures, de genres, d'âges... Les médias audiovisuels ont encore du mal à produire des contenus inclusifs susceptibles de déconstruire les rôles sociaux de sexe « traditionnels » et les stéréotypes sexistes. Dans ce contexte, le projet s'est investi dans le développement de partenariats avec les professionnels des médias en vue d'une meilleure prise en compte des questions liées au genre dans la production des contenus médiatiques.

« [...] Grâce au partenariat qui nous a réunis avec le Forum des Fédérations dans le cadre du projet "Empowering Women to Leadership", nous avons une vision globale de l'approche genre [...]. La mise en place de l'équilibre entre les sexes est devenu un élément très important pour les membres qui ont bénéficié des formations du forum des Fédérerions, et même à ceux qui n'y ont pas participé. Cette nouvelle perception adoptée par les membres, inclut également une approche transversale lors du traitement de la question du genre et des politiques publiques sensible au genre dans les médias [...]. Au niveau institutionnel et en ce qui concerne le Forum marocain des jeunes journalistes, le comité préparatoire a accepté de créer une nouvelle commission au sein du Forum. Cette commission s'intéressera à tout ce qui a trait aux questions liées au genre, y compris l'image de des femmes dans les

médias, la position des femmes et leur rôle dans les institutions médiatiques, le renforcement des capacités des journalistes dans la couverture médiatique des questions liées au genre, la préparation de rapports sur la couverture médiatique des questions de genre. Ladite commission jouit d'une indépendance dans la définition de son programme.

Ceci au niveau de l'impact du projet sur les structures et organes de l'association bien sûr, tout en maintenant les grands principes organisationnels et directeurs qui ont encadré le travail du forum depuis sa création.

Quant aux capacités des membres, il est devenu clair pour nous en suivant le travail de nos femmes journalistes, qu'elles ont développé une conscience pour renforcer leur excellence et leur leadership à travers la couverture d'événements majeurs, y compris la couverture de la pandémie Covid-19 [...]. Sami El Moudni, Maroc, président du Forum Marocain des Jeunes Journalistes (R. 1220).

Les médias peuvent constituer un relais important pour promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes et combattre les représentations stéréotypées liées aux rapports sociaux de sexe. C'est pourquoi, le projet a œuvré à encourager les professionnels des médias à repenser leurs pratiques en produisant un contenu médiatique dans une perspective du genre : communiquer et produire des informations qui respectent les valeurs d'une société inclusive.

VI.11. REDÉFINIR LA MANIÈRE DE COLLABORER ET REFORCER SON LEADERSHIP



VI.11. REDÉFINIR LA MANIÈRE DE COLLABORER ET RENFORCER SON LEADERSHIP

Pour certain.e.s bénéficiaires parties prenantes, l'appui reçu de la part du projet a été orienté vers le changement de la gestion de l'équipe dirigée et du processus décisionnel au sein de l'institution. Cette démarche accorde de l'importance aux objectifs à atteindre. Il s'agit d'un pragmatisme qui se focalise sur le résultat escompté dans un cadre institutionnel impliquant plusieurs acteurs.

« Personnellement, j'ai le sentiment que les formations que j'ai suivies m'ont donné le plus que ce soit au niveau personnel ou dans le cadre de mon travail [...].

Cette formation m'a permis de savoir comment rester calme, conquérir la confiance de mon entourage, influencer, et proposer des solutions lors des crises, à l'époque je venais d'accéder au poste de responsable au sein d'un nouveau ministère, j'ai pu m'intégrer facilement dans mon nouveau milieu, j'ai pu avoir la confiance de mon nouvel entourage, agir sur mon administration, influencer mon groupe de travail, surtout que la Direction régionale à l'époque vivait de graves problèmes, je ne me croyais pas capable d'y rester une seule année, aujourd'hui j'y suis depuis cinq ans, les membres de mon groupe de travail ont gagné de l'expérience, ils sont capables d'assumer des responsabilités, et prendre des décisions. En ce qui concerne les obstacles, c'était une ambiance de non-confiance au sein de la Direction, entre les membres du personnel et vis-à-vis l'administration !

Pour changer cette ambiance, c'était difficile, mais cette formation m'a insufflé beaucoup de confiance en moi-même, elle m'a fait révéler en moi des côtés qui m'étaient inconnus ! j'ai pu conquérir leur confiance, de même j'ai commencé à rétablir la confiance entre eux ! En arrivant la confiance entre eux était à 0% aujourd'hui je l'estime à 70%. J'ai agi au niveau de la communication, je les écoute et je propose d'introduire des changements là où ils seraient possibles. Il y a aussi le travail en réseau, auparavant le travail était individuel, aujourd'hui il est en réseau, nous avons beaucoup de domaines, la famille, l'enfance, la femme et les personnes âgées ! ». Faouzia Katar, Tunisie, Commissaire régionale de la femme, de la famille et de l'enfance de Médenine (R. 1110).

L'adhésion aux activités du projet a permis à certain.e.s bénéficiaires parties prenantes de prendre conscience de l'importance du changement dans le système organisationnel et à agir dans divers domaines, tels que le développement de la coopération dans le cadre du travail et le renforcement du réseautage entre organismes gouvernementaux et non gouvernementaux impliqués dans la gouvernance inclusive.

VI.12. ADOPTER L'APPROCHE GENRE POUR FAVORISER LE CHANGEMENT



VI.12. ADOPTER L'APPROCHE GENRE POUR FAVORISER LE CHANGEMENT

Pour certain.e.s bénéficiaires parties prenantes du projet, la familiarisation avec l'approche du genre dans le cadre des sessions de formation a permis l'adoption d'une grille d'analyse qui insiste sur la construction socioculturelle des rapports de sexe. Cette approche indique que les relations entre les femmes et les hommes ne sont pas spontanées, mais plutôt déterminées par des cultures différentes influencées par la domination masculine et le patriarcat. Cette situation génère des formes diverses et multiples de disparités entre les sexes. Il s'agit d'un investissement dans le développement des connaissances susceptibles d'être traduit en action.

« Je parle au nom de mes collègues Hassan Hajji et Nourchene Hamoudi, nous avons participé à un cycle de formation sur l'approche genre. Nous ne sommes pas dans le cadre qui nous permet de concrétiser les informations reçues.

Dans une première étape, quel est l'impact ou bien l'apport de cette formation ? nous avons intériorisé les valeurs du genre et de l'égalité entre hommes et femmes, nous avons reçu les informations, nous avons compris leur importance, l'importance de « gendérer » la langue et l'importance du genre dans la langue juridique et législative, c'est une question qui m'a beaucoup touchée, ainsi que mes camarades, avec l'espérance de concrétiser ces idées quand il nous serait possible d'occuper les postes qui le permettent ». Amani Hamed, Tunisie, élève au cycle supérieur de l'École Nationale de l'Administration (R. 1210).

Les inégalités entre les sexes nécessitent la poursuite de l'adoption d'actions réformistes garantissant l'égalité entre les femmes et les hommes. La prise de conscience de la part de certain.e.s bénéficiaires parties prenantes du projet des enjeux des rapports entre les sexes a développé leur prédisposition à adhérer à des actions visant la garantie de l'égalité entre les femmes et les hommes.

VI.13. REDÉFINIR LES RÈGLES POUR MIEUX TRAVAILLER EN ÉQUIPE



Les sessions de formation offertes par le Forum des Fédérations et ses partenaires ont favorisé le questionnement sur le rapport aux collègues chez certain.e.s bénéficiaires parties prenantes. Ainsi, une volonté s'est installée chez ce groupe pour être un vecteur de changement dans leur contexte professionnel. Ce changement s'est traduit positivement sur le fonctionnement de l'institution professionnelle d'appartenance.

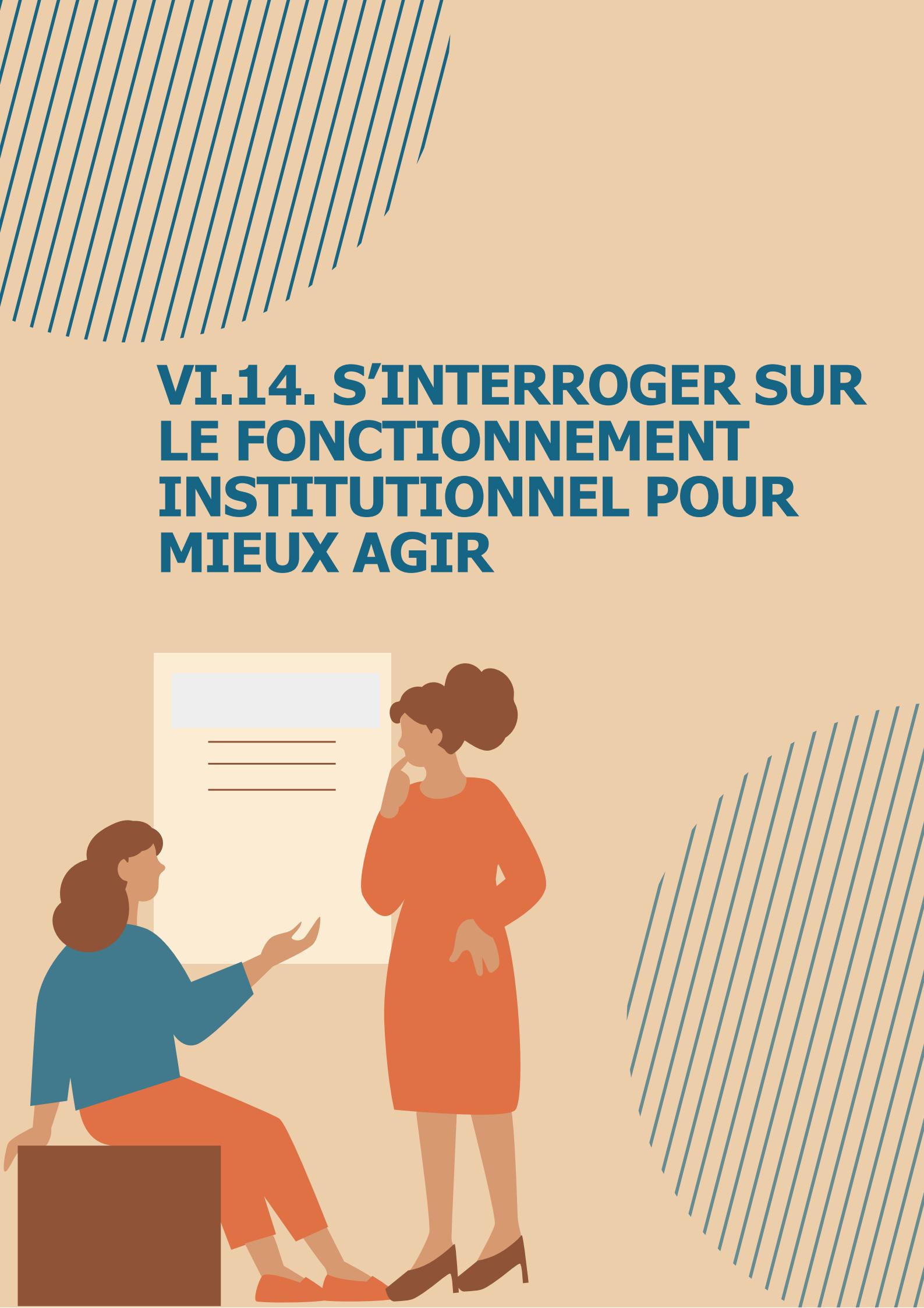
« La première formation animée par madame Olfa Khalil, était très bénéfique pour moi [...]. Cette formation m'a permis de mieux me connaître [...]. J'ai compris le leadership comme une autre manière de retrouver mon poste, en tant que chef [...]. Ainsi, j'ai eu l'occasion d'avoir un poste dans la sous-direction des ressources humaines, cette étape a coïncidé avec la formation sur le leadership transformationnel, animée par monsieur Lotfi Slimane. Cette formation nous a appris la maîtrise des mécanismes de règlement des conflits, dont nous disposons au Ministère, que ce soit au niveau juridique ou réglementaire, nos ressources nous permettent d'être parmi les premiers sur ce chapitre.

Mais une fois au travail, on oublie ces mécanismes, de même on ne donne pas d'importance à la communication, ni à l'échange... Nous n'essayons pas d'entretenir les relations au sein du groupe du travail. Après cette formation, j'ai décidé de revoir l'équipe de travail autour de moi, je me suis trouvée capable de la redécouvrir autrement.

Il y avait autour de moi plusieurs femmes, et des hommes qui allaient partir à la retraite dans trois ou quatre ans, des agents qui exécutent la même tâche depuis dix ans ! Administrativement, j'ai un moyen juridique pour redistribuer les tâches et les missions mais j'ai décidé de choisir une autre voie inspirée de la formation reçue : je leur dit : « vous madame, que pensez-vous de votre tâche ? Après tant d'année ne faudrait-il pas passer par une formation dans tel domaine ? »...

Il y avait de la résistance, certains me disent : « ce n'est pas à la veille de ma retraite que je vais changer de tâche !!! ». Si c'était une autre personne, elle te dirait : oui je cherche à me former, car durant des années j'ai subi tant d'injustice dans ce poste, je voudrais être plus utile ! ». Dalel Dali, Tunisie, directeur adjoint des ressources humaines de la Direction régionale de l'enseignement à Bizerte (R. 1210).

Dans le parcours de certain.e.s bénéficiaires parties prenantes du projet, la participation à des sessions de formation a suscité un questionnement sur leur statut au travail et leur place dans leur institution professionnelle d'appartenance. Cette démarche a permis non seulement d'obtenir des éléments de réponse à leur questionnement, mais aussi de se lancer en tant qu'agent de changement interne, porteur d'initiatives, au sein de l'institution.



VI.14. S'INTERROGER SUR LE FONCTIONNEMENT INSTITUTIONNEL POUR MIEUX AGIR



VI.14. S'INTERROGER SUR LE FONCTIONNEMENT INSTITUTIONNEL POUR MIEUX AGIR

Dans le parcours de certain.e.s bénéficiaires parties prenantes, les sessions de formation organisées par le projet constituent un cadre propice à l'interrogation sur divers aspects liés au fonctionnement de leurs institutions respectives. Ainsi, dans certains cas, les réponses trouvées viennent du croisement entre les questionnements déclenchés lors des ateliers de formation et les expériences du terrain à l'échelle institutionnelle.

« J'ai participé à une seule session de formation en partenariat avec le Forum [...]. Cette formation porte sur le leadership transformatif, animée par le professeur universitaire Lotfi Slimane, elle était riche, on nous a présenté beaucoup de notions, dont une partie que je connaissais déjà, vu ma formation en matière de gestion de l'administration, et une autre partie que j'ai découverte lors de cette formation. Puisque je dirige la sous-direction des ressources humaines, j'ai essayé avec les membres de l'équipe qui m'entoure de donner forme à ces idées (reçues lors de la formation). Au début de chaque mois, et au sein d'un comité de pilotage, j'essaye de collecter leurs idées et suggestions en ce qui concerne la gestion de sous-direction

l'établissement du budget, notamment le programme d'investissement que nous préparons au début de l'année et qui porte sur l'aménagement des constructions publiques et (l'entretien) de l'équipement des directions régionales pour améliorer les conditions de travail [...] ». Maher Baccouri, Tunisie, conseiller des services publics, sous-directeur à la Direction régionale de l'équipement de Bizerte (R. 1210).

Pour plusieurs bénéficiaires parties prenantes du projet, le monde professionnel doit évoluer et s'adapter à son environnement. Dans ce processus, il est prioritaire de prendre en considération la question de l'égalité entre les femmes et les hommes.

VI.15. AGIR POUR INTÉGRER LE GENRE DANS LES POLITIQUES PUBLIQUES



VI.15. AGIR POUR INTÉGRER LE GENRE DANS LES POLITIQUES PUBLIQUES

La culture détermine les caractéristiques particulières des deux sexes et les activités qui sont accordées aux femmes ou aux hommes et fixent les règles qui définissent les relations entre eux. La perspective du genre met l'accent sur les rapports de pouvoir entre les femmes et les hommes. Les sessions de formation offertes par le Forum des Fédérations et ses partenaires ont favorisé la prise de conscience de la faiblesse de l'intégration du genre dans les politiques publiques et de l'importance de l'action collective visant la garantie de l'égalité entre les femmes et les hommes.

« Je suis présidente de l'unité de gestion des budgets par objectifs au Ministère des finances. Cette unité qui dirige le projet de réforme des finances publiques, appelée la gestion des budgets selon les objectifs, dans ce cadre s'inscrit le budget sensible au genre. Ce budget est devenu notre objet de travail depuis la fin 2018, et le début de 2019, nous avons commencé par la formation et la sensibilisation. Notre première rencontre avec le Forum, en 2019 par une réunion avec le conseil des pairs, c'était un petit clin d'œil qui nous a permis de nous positionner par rapport à la problématique genre et aux problèmes que vivent les femmes en Tunisie et dans le monde.

La question à ce moment-là portait sur la relation entre le budget et le plan national de l'institutionnalisation du genre ; la relation du Ministère des finances avec le Conseil des pairs. C'était l'occasion pour s'ouvrir sur ce qui se passe autour de nous, puis il y a eu un deuxième contact avec le Forum, pour travailler ensemble sur le cycle de TOT et qui était l'occasion d'une transition de qualité au niveau de la gestion et la planification du budget sensible genre. Nous avons commencé par la sensibilisation et la formation sans nous demander sur le pourquoi ; l'atelier de trois jours nous a bousculés, nous sommes revenus pour nous demander pourquoi, et pour quels objectifs, nous nous sommes adressés à tous les acteurs, afin d'avoir une conception commune, les acteurs et intervenants sont le Ministère des finances, le conseil des pairs, le Ministère de la femme, etc. Nous avons précisé l'orientation de la budgétisation sensible au genre.

VI.15. AGIR POUR INTÉGRER LE GENRE DANS LES POLITIQUES PUBLIQUES

Cela n'est possible qu'après avoir compris la vision de la Tunisie à l'égard du genre, la politique nationale sur la question... cela nous a permis une appropriation au niveau du Ministère et tous nos partenaires dans les autres secteurs ». Amel Fekih, Tunisie, directrice générale au Ministère des finances (R. 1220).

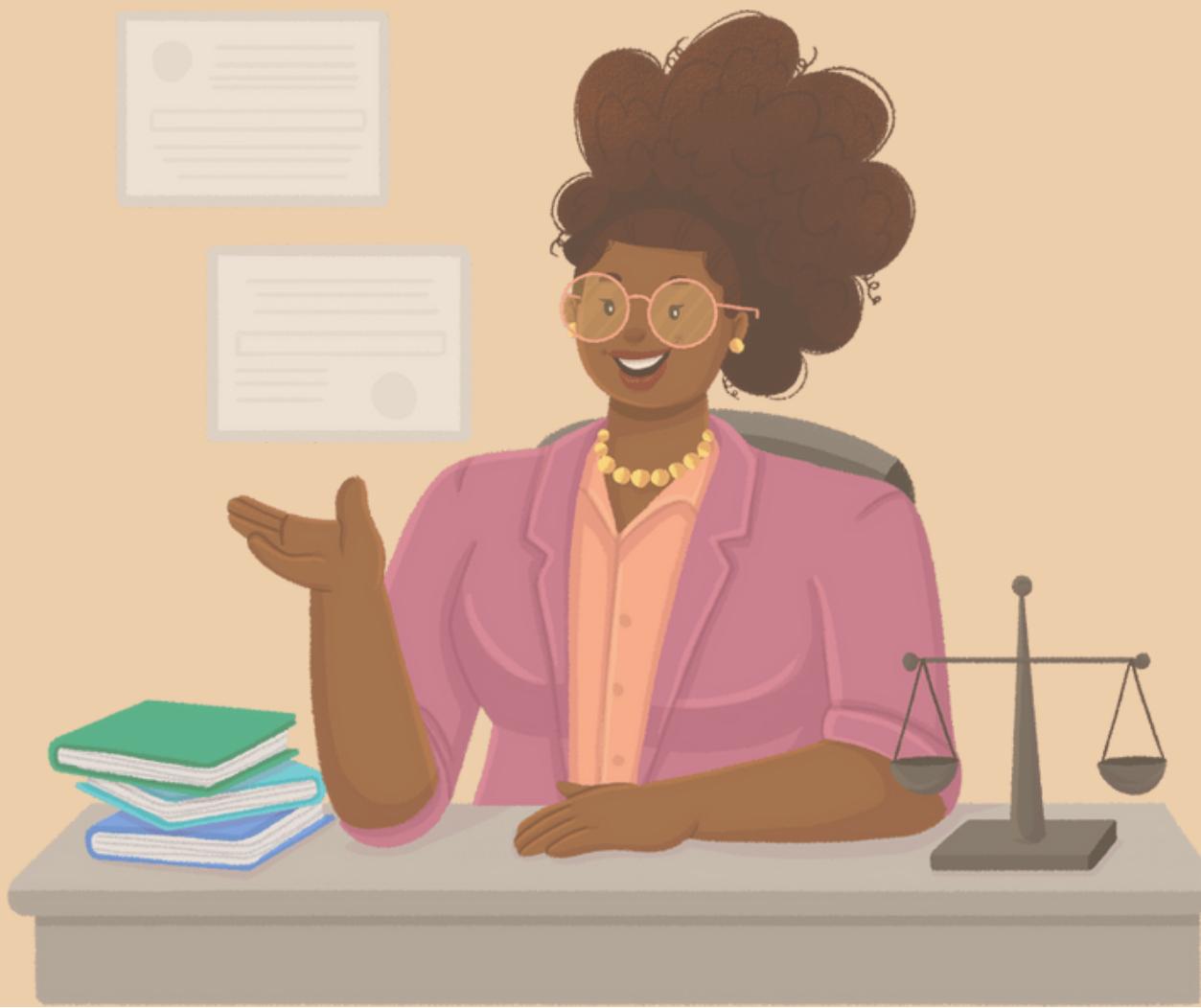
Dans la même perspective, le collègue d'Amel Fekih, Hamed Ben Ghorbal, Tunisie (R. 1220), déclare :

« Le premier contact avec le Forum était dans le cadre d'une formation avec l'unité centrale GPO, où je suis acteur de changement. Nous étions dans ce cycle de formation avec tous les autres acteurs et partenaires du Ministère [...].

La formation reçue avec le Forum nous a permis d'avoir plus de conscience, notamment, dans la nécessité d'être dans un processus de changement continu et durable. C'est une pratique systématisée à l'intérieur de l'unité centrale GPO et les autres unités sectorielles, puisque notre approche s'installe surtout dans la conduite du changement, on prend la contextualisation en considération, il y a certainement des spécificités dans certains ministères mais le cadre standard c'est d'être dans une logique de break down... ».

Pour certain.e.s bénéficiaires parties prenantes du projet sensibilisé.e.s à l'approche genre, l'élimination des discriminations envers les femmes nécessite l'adoption d'une nouvelle perspective par les institutions dans les actions engagées. Cette orientation demande une révision de l'action publique qui est censée prendre en considération les rapports sociaux de sexe. Il faudrait désormais coordonner les actions en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes et dépasser le cloisonnement des interventions.

VI.16. S'INVESTIR DANS LE RENUFORCEMENT INSTITUTIONNEL POUR UNE MEILLEURE OFFRE DE SERVICE DE FORMATION



Pour les institutions publiques partenaires du Forum des Fédérations, le projet « Autonomisation des Femmes pour des rôles de leadership dans la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord » a participé à l'amélioration de leur offre de service et le développement de leur expertise en matière d'accompagnement. Il s'agit d'un investissement précieux du projet en matière de renforcement institutionnel pérenne.

« La coopération avec le Forum a commencé en 2018 à travers l'organisation d'un ensemble de sessions de formation, et plus précisément en créant une académie politique destinée aux femmes actives dans les domaines politique et public, celles qui se positionnent à un rang moyen de l'échelle du commandement (leadership politique), ceci dans le but de leur permettre d'accéder aux rangs supérieurs [...].

Nous avons tiré profit de ce travail que ce soit à l'échelle professionnelle ou personnelle, et plus précisément au niveau de la formation. Depuis, nous nous sommes engagés dans l'élaboration de programmes de formation fondés sur le leadership transformationnel comme philosophie, et sur la recherche de l'impact et du changement [...]. Le travail avec le Forum nous a permis de développer le dispositif de formation dont nous nous servons durant nos sessions. Cela a permis à une institution qui cherche à agir sur les mentalités, de repérer, d'enregistrer et de documenter les changements les plus significatifs dans la vie des femmes ayant participé aux sessions. Il y a un autre point au niveau de la programmation ! Dans le travail en partenariat avec le Forum, nous avons eu l'occasion de travailler avec une catégorie de femmes peu présentes dans nos centres d'intérêt, qui sont les femmes actives dans le domaine politique [...]. Nous avons aussi eu l'occasion de travailler avec les femmes

actives dans le domaine cinématographique, ce qui est très rare dans le cadre de nos activités, et actuellement avec les femmes militantes pour les questions de l'environnement ! Bref les domaines de notre intervention sont devenus plus larges dans le cadre de ce partenariat avec le Forum [...]. Houda Dridi, Tunisie, directrice de la communication, de l'information et de la documentation au CREDIF (R. 1220). Dans la même veine que sa collègue Houda Dridi, Sarra Ben Amara, Tunisie, cheffe de service de la formation nationale et internationale au CREDIF (R. 1220), ajoute : « Notre partenariat avec le Forum nous a permis, comme personnes et institution travaillant sur le projet, de nous initier au leadership transformatif, ça nous a permis aussi de mettre en place une nouvelle ingénierie de formation, telle que des programmes des académies, en y mettant en exergue le leadership transformatif, ceci à court terme. À moyen terme, nous avons pu documenter, suivre, les bénéficiaires et être à leur écoute [...]. Grâce au Forum, il est devenu possible de revenir aux personnes formées, de constater chez eux les changements les plus significatifs, et d'agir sur le moyen terme [...]. Nous avons mis en place le concept de leadership en action, c'est une manière d'accompagner les femmes formées dans le but de la mise en place du leadership en action ». Le projet « Autonomisation des Femmes pour des rôles de leadership dans la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord » a permis à des partenaires institutionnels de consolider leur expertise et leur savoir-faire dans le renforcement du leadership des femmes et la promotion de la gouvernance inclusive. Ces acteurs institutionnels ont gagné en notoriété : ils sont devenus une référence dans ces domaines.

VI.17. PRODUIRE DE LA CONNAISSANCE POUR UNE INTERVENTION PLUS CIBLÉE



VI.17. PRODUIRE DE LA CONNAISSANCE POUR UNE INTERVENTION PLUS CIBLÉE

La question du genre a contribué à améliorer, d'une part, l'analyse des phénomènes étudiés, et d'autre part, à accroître l'efficacité des politiques et des programmes. Cette évolution est due en particulier au combat des mouvements pour les droits humains et des femmes dans de nombreux pays, à l'accumulation des connaissances sur la construction des rapports sociaux de sexes et aux efforts visant la réduction des inégalités entre les femmes et les hommes. Dans cette perspective, l'appui fourni par le projet « Autonomisation des Femmes pour des rôles de leadership dans la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord » a renforcé les capacités institutionnelles de certains partenaires en matière d'analyse de la situation des femmes et des rapports sociaux de sexe dans différents contextes.

« Le projet de partenariat avec le Forum a commencé en 2018, l'objectif est de renforcer les compétences et les savoirs des femmes en matière de leadership transformatif selon l'approche genre [...]. Ce projet de partenariat nous a permis de créer et développer des outils de travail, dont nous sommes très contents car ils sont destinés à durer et être exploités plus tard. Après la fin de ce projet, nous avons élaboré un programme de formation sur la plateforme numérique, E-learning sur le leadership transformatif selon l'approche genre, elle pourrait être exploitée par d'autres pays arabes [...].

Comme Centre, le plus que nous avons acquis de ce partenariat, c'est l'étude régionale que nous avons réalisée, et qui nous a donné une vision claire sur le leadership transformatif chez des femmes ordinaires, méconnues... cela nous a permis de constater que les femmes influentes ne sont pas le monopole des villes, non ! Dans les trois pays nous les avons rencontrées dans les régions loin des villes, elles sont influentes dans leur entourage, mais vivant dans l'ombre, méconnues. Cette étude nous a permis de comprendre les facteurs qui ont aidé ces femmes dans leur réussite, cela est important, car cela nous permet de cibler plus tard les zones de notre intervention, et évaluer les ressources destinées à la formation [...]. Meriem Jerbi, Tunisie, coordinatrice de projet au CAWTAR (R. 1220). Le projet a permis à certains partenaires institutionnels de mieux saisir l'effet de la variable sexe sur les représentations et les pratiques et d'appréhender les inégalités entre hommes et femmes. Il s'agit là d'une étape incontournable dans le combat pour la réduction des écarts entre hommes et femmes, dans le passage à l'égalité entre les sexes et dans la production de données quantitatives et qualitatives dans une perspective genre.

VI.18. SOUTENIR DES ACTEURS ASSOCIATIFS ŒUVRANT EN FAVEUR DES FEMMES LEADERS ACTRICES DU CHANGEMENT



L'accompagnement fourni par le projet a permis non seulement le renforcement du leadership institutionnel de certains partenaires associatifs, mais aussi celui de plusieurs femmes actives dans la vie publique. Ainsi, des acteurs associatifs ont renforcé l'accompagnement de leurs bénéficiaires et des femmes leaders se sont engagées davantage en faveur de la garantie de l'égalité entre les sexes.

« La première rencontre que j'ai eue avec le Forum était à travers madame Leila Houaoui, étant syndicaliste, elle m'a parlé du projet « Femmes et leadership » qui vise les femmes actives dans le domaine public et les syndicalistes. L'idée de ce projet nous a permis d'élargir la base des femmes syndicalistes. Nous avons formé 75 femmes à l'échelle de quatre gouvernorats [...] : beaucoup d'entre elles ont pu accéder à des postes importants en tant que syndicalistes, ou actives dans la société civile ou indépendantes [...].

Nous sommes restées en contact avec les femmes en 2018. Lors des élections municipales de 2018, nous les faisions participer dans le cadre du projet du Forum et de la Ligue, nous choisissons les thématiques de formation en rapport avec les besoins de ces femmes, telle que la loi 58, de la lutte contre les violences visant la femme [...]. Ces femmes, grâce à cette formation reçue, ont pu briser le mur de silence, elles ont pu avoir la confiance en elles, et dénoncer la violence dont elles étaient la cible, elles ont pu s'imposer au sein des commissions des conseils municipaux [...]. Une autre thématique sur laquelle insistent les initiateurs du projet est l'inscription de la question genre dans le budget. Ces femmes grâce à la formation reçue dans cette thématique ont imposé le genre dans l'élaboration des budgets des municipalités!

Ainsi plusieurs projets ont été créés, tels qu'un espace, à Ghardimaou, destiné aux femmes victimes de violence. À Raoued un espace pour enfants ; elles ont aidé des femmes artisanes à créer des points de vente...

Ainsi, elles ont acquis la volonté et l'audace nécessaire pour imposer leur voix dans les projets des budgets des municipalités, en imposant la thématique du genre, tout cela on le considère comme des réussites en faveur de ce projet ». Torkia Chebbi Ben Khedher, Tunisie, membre de l'Union Générale des Travailleurs Tunisiens et de la Ligue des Électrices Tunisiennes (R. 1220). L'appui du projet a permis à certains acteurs associatifs de mettre en œuvre nombre d'actions visant le renforcement du leadership des femmes et la promotion de la gouvernance inclusive. Leur détermination ne cesse de croître.

L'accompagnement fourni par le projet « Autonomisation des Femmes pour des rôles de leadership dans la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord » a ciblé les acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux engagés dans la promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes. Cet investissement a aidé les bénéficiaires à s'inscrire dans des logiques de changement dans leur cadre institutionnel professionnel. Grâce aux formations suivies, ces personnes sont désormais convaincues de la nécessité d'apporter des changements dans leur environnement professionnel. Elles n'ont pas hésité d'appliquer les connaissances acquises et les compétences développées au cours de la formation dans leurs institutions pour se prouver et prouver aux autres qu'elles sont des leaders capables d'œuvrer pour que le monde professionnel évolue positivement.

VII. LES CHANGEMENTS LES PLUS SIGNIFICATIFS À L'ÉCHELLE ENVIRONNEMENTALE



VII. LES CHANGEMENTS LES PLUS SIGNIFICATIFS À L'ÉCHELLE ENVIRONNEMENTALE

Le développement de l'individualisme n'a pas affaibli les pratiques d'entraide et de solidarité chez les contemporains, aussi bien dans le monde réel que le monde virtuel. Plusieurs personnes altruistes continuent à s'engager envers les autres et à défendre des causes auxquelles elles tiennent fortement.

Les histoires ayant trait aux changements les plus significatifs à l'échelle environnementale, recueillies auprès de bénéficiaires parties prenantes du projet, témoignent de leurs capacités de s'investir pour les autres et pour des causes telles que l'égalité entre les sexes et la gouvernance inclusive.

Pour les changements les plus significatifs à l'échelle environnementale, 10 histoires ont été sélectionnées. La majorité des histoires (7/10) a été collectée auprès des participant.e.s des focus groups qui ont été touché.e.s par le projet dans le cadre du résultat immédiat 1110.



**TABLEAU N°6 : LES CHANGEMENTS
LES PLUS SIGNIFICATIFS À
L'ÉCHELLE ENVIRONNEMENTALE
SELON LES RÉSULTATS IMMÉDIATS
DU PROJET PAR PAYS**

Résultat immédiat	Jordanie	Maroc	Tunisie
R. 1110 : les compétences des femmes leaders établies sont renforcées pour développer leur capacité à soutenir les mécanismes d'institutionnalisation de l'égalité et à accroître leur influence dans les processus de prise de décision	Hind Al-Shorouqi	Imane Lakchiri Fatiha Kadi Naima Faïda	Basma Garbaa Radhia Ayari Sonia Mhamdi
R. 1120 : les compétences de la génération future des femmes leaders sont développées pour s'approprier des rôles de leadership et participer aux processus de prise de décision		Nouzha Laghzaoui	
R. 1210 : la prise de conscience du leadership et de l'autonomisation des femmes chez les hommes et les femmes est accrue	Anwar Al-Niz		
R. 1220 : la capacité des OSC et des institutions est renforcée pour influencer positivement les politiques et les programmes qui visent à promouvoir le leadership féminin pour une gouvernance inclusive	Hala Murad		

VII.1. PLAIDER POUR MIEUX S'ORGANISER EN MATIÈRE DE PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT



VII.1. PLAIDER POUR MIEUX S'ORGANISER EN MATIÈRE DE PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT

La question de l'environnement commence à occuper une place importante dans les sociétés contemporaines. Les changements climatiques interpellent, mais les modes de vie ont du mal à évoluer pour réduire leur impact sur l'environnement. Dans ce combat, les pouvoirs publics ont une grande responsabilité. La sensibilisation initiée par le projet autour des changements climatiques a encouragé certain.e.s bénéficiaires parties prenantes à se lancer dans des actions parmi lesquelles la sollicitation des pouvoirs publics qui devient une priorité pour s'intéresser davantage à la question de la protection de l'environnement. « [...] I participated in two programmes provided by the Forum of Federations (FoF). I left the programmes with new knowledge, skills, and capabilities that I was able to reflect on society and bring about change [...]. After completing the training, I discovered that there is no environment department in our council although there is a specific budget to support the environment sector. I decided then to look into the matter further and discovered that the Environment Department in Jerash Governorate had been merged with the Environment Department in Ajloun Governorate, and its headquarters had been established in Ajloun Governorate. . . Therefore, the director of the department did not come to Jerash to attend any of our meetings in the Environment Committee.

Based on these findings, I met with Mrs. Hala from Dibeen Association for Environmental Development and we prepared a policy paper to address the minister. I met with my colleagues and Mrs. Hala met with her colleagues as well, then we submitted a request to meet the minister issued by the governorate council, the Environment Committee in particular.

We met with the Minister in Jerash Governorate and briefed him on the issues and matters related to the environment sector and the gap in this sector. We told him about our inability to approve any projects due to the lack of communication between us and the director of the department. As a result of this meeting, the minister ordered the establishment of an environmental protection office in Jerash ». Hind Al-Shorouqi, Jordan, co-founder of the National Charter Party and former member of the Jerash Governorate Council (R. 1110).

Le projet a favorisé le débat entre ses bénéficiaires parties prenantes autour des changements climatiques. Des actions reflétant la prise de conscience envers cette question ont vu le jour. L'adoption de politiques publiques et de modes de vie respectueux de l'environnement devrait être une priorité.

VII.2. PRENDRE CONSCIENCE DES ENJEUX ACTUELS POUR APPRENDRE À S'ENGAGER



VII.2. PRENDRE CONSCIENCE DES ENJEUX ACTUELS POUR APPRENDRE À S'ENGAGER

La question des changements climatiques ne cesse de s'imposer. Elle inquiète de plus en plus les contemporain.e.s. Traitées par des activités du projet dans une perspective genre, les changements climatiques ont interpellé certaines bénéficiaires parties prenantes qui se sont montrées concernées et curieuses.

« My journey with the Forum of Federations (FoF) started at the beginning of 2021 when I took my first training at Dibeen Association for Environmental Development. The training was specialized in preparing environmental trainers to make local environmental decisions and to produce women leaders in the environmental field at the level of Jerash Governorate.

This training was my first exposure to training and leadership skills, and it provided me with a wealth of support on a personal and skill level. I entered the first day of the training without any experience in standing in front of people and talking to them [...]. Now, I am proud to say that I was a member of the Jordanian delegation participating in the COP 27 in Sharm El-Sheikh. I was part of the global coordination meetings where I talked about the role of Jordanian youth and their green footprint.

We participated in the youth pavilion of the COP27 conference and discussed opportunities to specifically involve Arab youth in the preparation, implementation, and evaluation of environmental policies [...].

After completing the training with FoF, a group of young women and I formed an association called Eco Youth Jordan, which is an environmental organization led by young women under the age of 30. We are currently implementing a project called "She grows" that focuses on empowering women and providing them with practical skills in the fields of environment, water, and energy. We also help them network with non-governmental organizations to find opportunities for growth [...] ». Anwar Al-Nizami, Jordan, civil engineer specializing in water and environment and co-founder of Eco Youth Jordan Institution (R. 1210). Le projet a éveillé chez certain.e.s bénéficiaires parties prenantes leur sens de responsabilité envers la protection de l'environnement. Des actions initiées par ces personnes ont vu le jour face à l'urgence climatique où la mobilisation citoyenne ne cesse de s'améliorer.

VII.3. SENSIBILISER ET S'ENGAGER POUR L'ENVIRONNEMENT



VII.3. SENSIBILISER ET S'ENGAGER POUR L'ENVIRONNEMENT

La société civile s'intéresse de plus en plus à la question de l'environnement. Les actions de la société civile se multiplient témoignant des inquiétudes des citoyens et des citoyennes, entre autres, face aux changements climatiques. Le projet a soutenu des acteurs de la société civile dans l'engagement pour l'environnement.

« Dibeen Association operates in the field of the environment from the societal angle. We specialize in empowering society and institutions, which made us the right partner for the Forum of Federations (FoF) to implement a project on "Enhancing Women's Participation in Environmental Decision-Making."

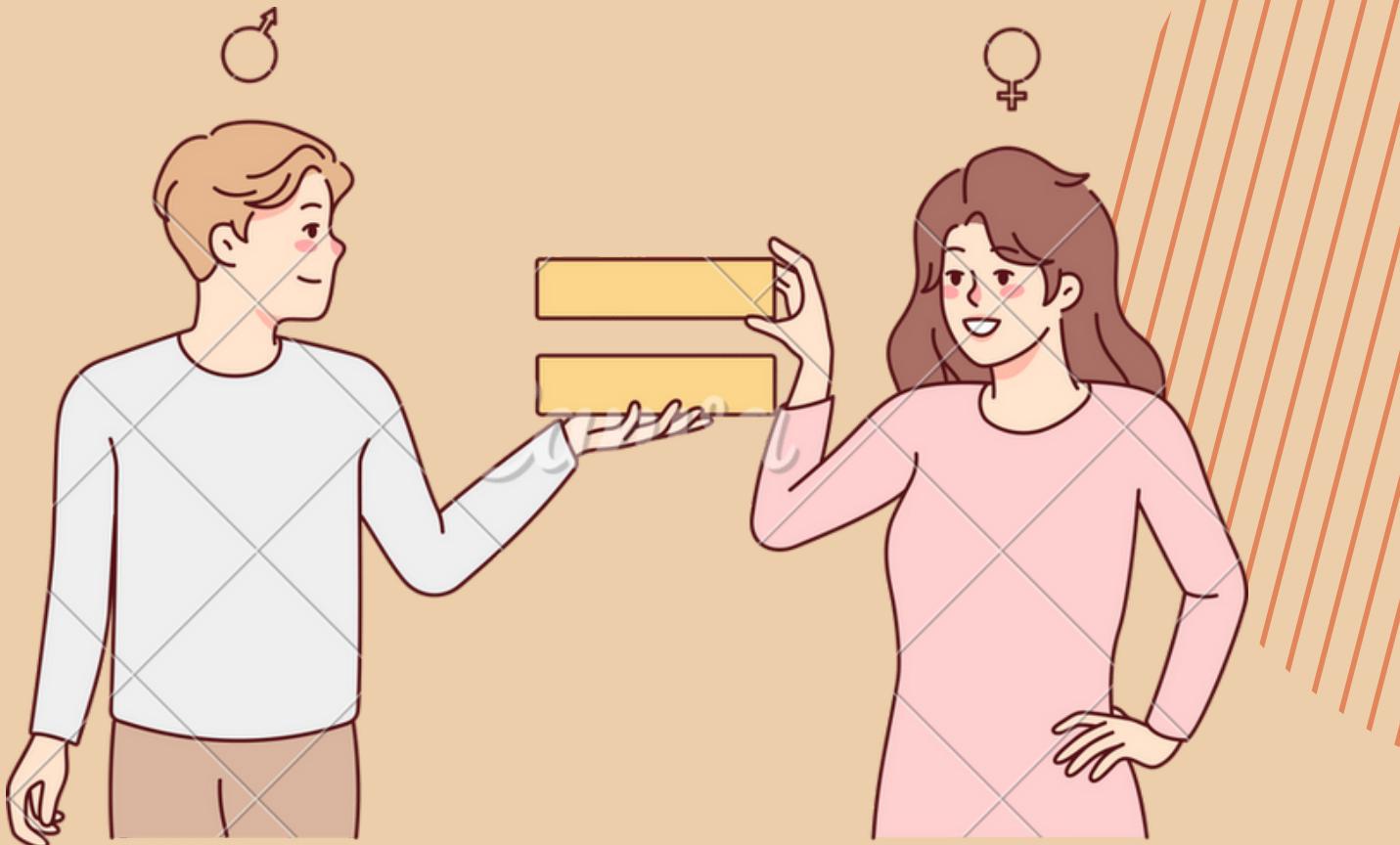
The project had 2 main components, the first of which focused on the elected councils in the same governorate [...]. In this project, we supported the environmental role of women in municipalities and governorate councils in Jerash Governorate, in which forests represent 39% of the area of the governorate [...]. We received 20 applications from women who wished to participate in specialized training in the environmental field and in the field of environmental impact assessment of projects and its impact on climate change. The aim of this training was to increase women's knowledge and awareness and make them active members in the field. The second component focused on making new leaders in the environmental

field in Jerash, and the importance of raising awareness of the environment in Jordan. A total of 22 women from Jerash were selected based on high criteria, and trained to become TOTs, and 11 of them are still active in environmental work.

I'd like to talk about a point that was not part of the project, but was added later because of its importance, which is working remotely. This way of work is characterized by its low cost so we launched an ongoing online campaign called "She for the Environment", which was well-received from the public. We received 126 requests to join the campaign and provide content in the form of videos or posts on social media. We also launched the Leadership Symposium, where we hosted some women leaders in environmental work in Jordan to study transformational and hierarchy leadership ». Hala Murad, Jordan, Director of Dibeen Association for Environmental Development (R. 1220).

Le projet a participé au développement de la prise de conscience de certain.e.s bénéficiaires parties prenantes des enjeux liés à la question de l'environnement. Cette prise de conscience a été traduite par des actions citoyennes qui méritent d'être soutenues et multipliées.

VII.4. SE FORMER POUR S'ENGAGER EN FAVEUR DE LA PROMOTION DE L'APPROCHE DU GENRE



VII.4. SE FORMER POUR S'ENGAGER EN FAVEUR DE LA PROMOTION DE L'APPROCHE DU GENRE

Adopté par le projet, le mentorat a permis à des bénéficiaires parties prenantes de développer leurs compétences. Dans cette relation interpersonnelle, la personne mentore investit son expertise pour favoriser le développement d'une autre personne – la mentorée – qui a des objectifs professionnels et personnels à atteindre. Ces bénéficiaires ont évolué grâce à leur accompagnement par le projet. Cette évolution a amené les mentorées à s'engager dans diverses actions sensibles à l'égalité entre les femmes et les hommes et la gouvernance inclusive.

« En fin de 2020, j'ai participé au programme de mentorat organisé par le Forum des Fédérations au Maroc avec une jeune fille doctorante Zahira El Idrissi en tant que stagiaire avec moi, elle m'a accompagnée dans toutes mes activités pendant une période de six mois, dont nous avons toutes les deux bénéficié. Le résultat de cette période a été de faire de nombreuses interventions dans des conférences nationales et internationales pour enrichir nos dossiers académiques, et nous avons publié un article commun sur le budget genre. Grâce à cette expérience enrichissante, j'ai pu m'impliquer davantage dans l'étude des différents aspects de l'approche genre avec focus sur les leviers d'action pour la promotion du leadership féminin

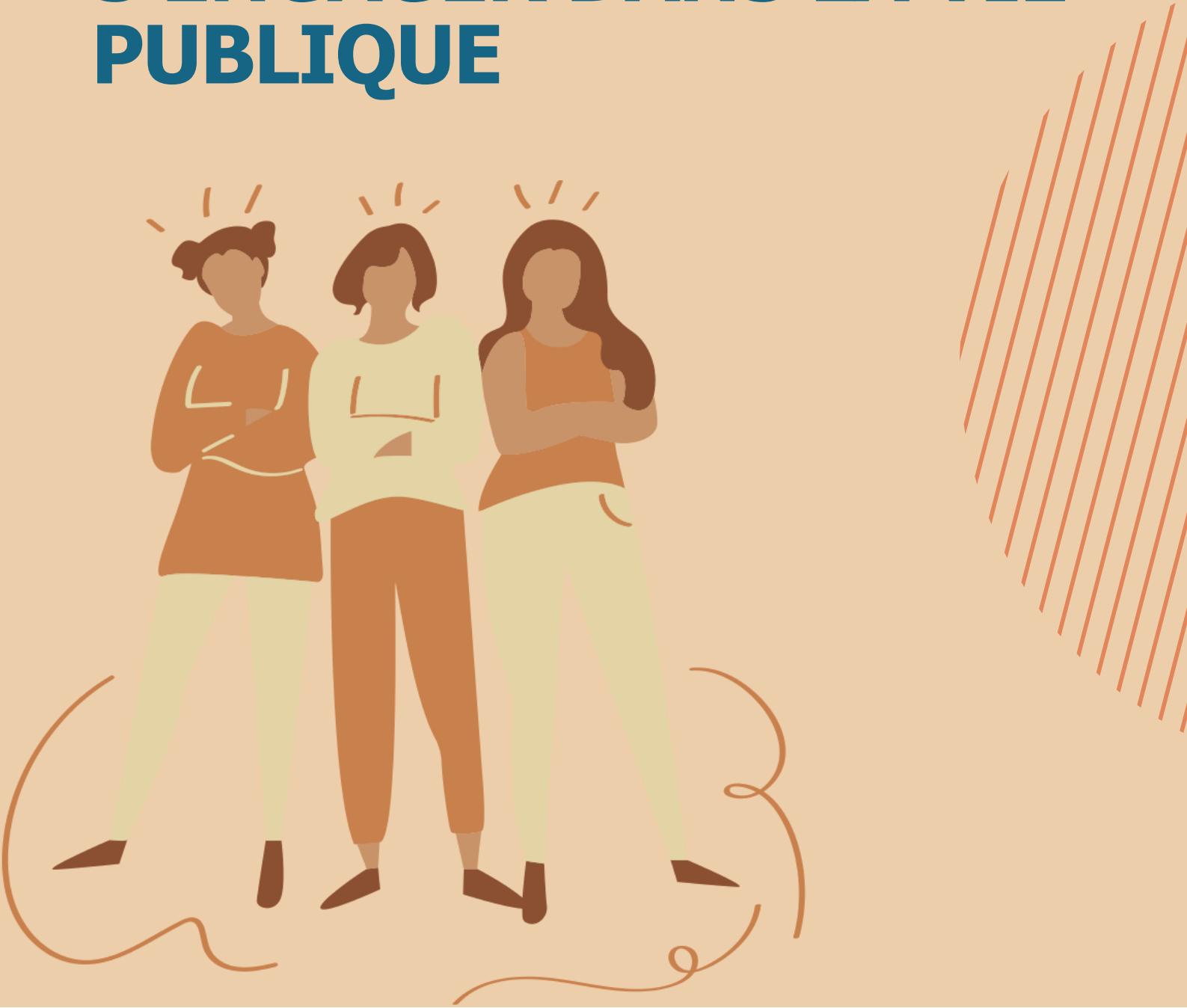
De surcroit, j'ai pu m'intégrer dans un réseau de femmes leaders inspirantes ayant des expériences professionnelles et humaines très motivantes.

À la lumière de cette expérience, j'ai revu mes priorités professionnelles et j'ai mis à profit mes acquis en matière de réforme budgétaire et de budgétisation sensible au genre pour postuler, en Mai 2022, au poste de cheffe de service de la gestion des connaissances dans le domaine de la BSG. En Août 2022, j'ai obtenu le poste de cheffe de service [...].

Je suis ravie de m'être reconvertie au domaine de la BSG en tant que levier pour promouvoir l'égalité genre dans le secteur public ». Imane Lakchiri, Maroc, cheffe de service de la gestion des connaissances dans le domaine de la BSG, Centre d'excellence pour la budgétisation sensible au genre, Ministère de l'Économie et de la Finance (R. 1110).

La mentorée promue par le projet a favorisé l'engagement des bénéficiaires parties prenantes envers les autres et en faveur des causes qui leur tiennent à cœur. Dans ce cas, le renforcement du leadership dépasse le développement personnel pour impacter aussi l'environnement des personnes concernées.

VII.5. DÉVELOPPER SES COMPÉTENCES POUR S'ENGAGER DANS LA VIE PUBLIQUE



VII.5. DÉVELOPPER SES COMPÉTENCES POUR S'ENGAGER DANS LA VIE PUBLIQUE

Le renforcement du leadership des bénéficiaires a constitué une priorité pour le projet. Plusieurs changements ont été observés chez ces parties prenantes dans leur perception de soi et leur rapport au monde extérieur. Leur motivation et leur prédisposition à s'impliquer davantage dans la vie publique locale sont importantes. Différentes initiatives ont vu le jour témoignant du développement du leadership chez ces agent.e.s de changement.

« J'ai rencontré le Forum des fédérations Canadien lors de ma participation à l'Académie Tamkine organisée par l'association Jeunes pour Jeunes (AJJ), partenaire du projet Maroc du FoF. Les formations et activités qui nous furent dispensées par le FoF sur une période d'un mois à Dar Benkarrich ont opéré un changement radical dans ma vie [...].

Certes, j'avais acquis de nouvelles connaissances et de nouvelles pratiques, notamment dans la société civile, mais j'ai trouvé ces réponses dans le savoir que le projet Maroc du FoF nous a transmis. J'ai pu monter une association avec des personnes qui ont la même vision que moi et suis devenue assistante sociale au ministère de la Justice.

Grâce à l'académie Tamkine, j'ai connu un grand changement dans ma vie personnelle et professionnelle. Je suis devenue indépendante matériellement. J'ai également réussi à être élue au Conseil Régional d'Al-Hoceima.

Je n'aurais pas pu connaître un tel changement dans ma vie si je n'avais pas suivi le programme sur l'autonomisation des femmes pour des rôles de leadership et acquis une grande confiance en moi et développé mes compétences et emprunter le chemin d'une femme leadere ». Nouzha Laghzaoui, Maroc, femme élue, commune de Tétouan – Région de Tanger – Tétouan – Al hoceima (R. 1120).

L'adhésion aux activités du projet a créé un déclic chez plusieurs bénéficiaires qui sont dans l'action. Désormais, elles sont parties prenantes, entre autres, parce que leur engagement envers la chose publique ne cesse d'augmenter.

VII.6. S'ORGANISER ET AGIR COLLECTIVEMENT



VII.6. S'ORGANISER ET AGIR COLLECTIVEMENT

L'adhésion au projet a développé chez certain.e.s bénéficiaires le leadership collectif. Pour ces parties prenantes, leur force est dans la solidarité et l'entraide. Il s'agit d'une action fédératrice, mobilisatrice et inclusive. Ainsi, l'action commune est mise au service des autres révélant un engagement citoyen au féminin.

« Dans le FoF, nous avons suivi des formations et un accompagnement qui nous ont permis de connaître des changements dans notre savoir, dans notre manière d'être, dans notre compréhension des relations de rôles et de pouvoirs. C'est toute notre vision du monde qui a changé. Petit à petit, nous avons commencé à tenter d'influer notre environnement chacune selon son poste.

Aujourd'hui, grâce au FoF, nous nous sommes mobilisées pour ensemble lancer une initiative collective qui va agir sur toute notre communauté et son développement durable. Fatiha par exemple a des compétences pour mobiliser les ressources et établir des partenariats avec les institutions locales et nationales. Fadéla, comme conseillère communale peut aussi mobiliser les fonds et impliquer les institutions locales chargées du développement de la région pour qu'ils contribuent à notre initiative locale. Maryam a une expérience certaine dans la gestion des projets et la mobilisation de la population.

Fatima a un savoir-faire ancestral de la coloration à partir des déchets naturels (légumes et autres écorces d'arbres ou de fruits). D'autres ont une pratique novatrice des associations (cas de l'association pour s'occuper à domicile des séniors en situation de précarité) et dans les coopératives. Toutes nous avons lancé le Forum des Femmes pour le développement durable à Figuig. Cette initiative collective qui est appuyée par le conseil communal, même si elle est l'œuvre des femmes parties prenantes du FoF, est aujourd'hui un espace qui englobe toutes les femmes de Figuig et dont le FoF est partenaire. C'est ce qui explique pourquoi nous menons un témoignage collectif »[4]. Fatiha Kadi, Maroc, présidente du Forum des femmes pour le développement durable à Figuig (R. 1110). Des cadres d'échange et de complicité ont émergé entre femmes par le biais des activités organisées par le projet où le local occupe une place de plus en plus importante. Ainsi, des actions collectives commencent à émerger au profit de l'intérêt général soucieux de la question de l'égalité entre les femmes et les hommes.

[4] FATIHA AKDI, MARYAM HANI, FADELA ALLA ET LATIFA DBICH ONT INSISTÉ POUR RACONTER LEUR HISTOIRE ENSEMBLE. LES FEMMES DE FIGUIG QUI ONT LANCE CETTE INITIATIVE COLLECTIVE DANS UNE RÉGION LIMITROPHE DU MAROC SONT PARTIES PRENANTES DU FOF DEPUIS SON IMPLÉMENTATION AU MAROC.

VII.7. AGIR ENSEMBLE POUR PROMOUVOIR L'ÉGALITÉ ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES



VII.7. AGIR ENSEMBLE POUR PROMOUVOIR L'ÉGALITÉ ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES

Le projet a encouragé certaines bénéficiaires parties prenantes à s'organiser en tant qu'équipe pour agir sur les freins à l'égalité entre les femmes et les hommes. Les actions se diversifient, mais elles s'accordent sur l'importance des discriminations à l'encontre des femmes et la nécessité de les combattre collectivement.

« Le changement le plus important dans ma vie est survenu quand j'ai rejoint l'Académie Politique et le Projet « Autonomisation des femmes au rôle du leadership dans la région MENA : Jordanie, Maroc, Tunisie », financé par le Forum des Fédérations Canadien.

Grâce aux formations dispensées par ce projet, grâce aux séances de coaching individuel et d'équipe grâce à l'accompagnement et au suivi que les responsables du projet ne lésinent pas à nous accorder, j'ai trouvé des réponses à beaucoup de questions qui me taraudaient. Des questions existentielles [...].

Quand le parti politique où j'étais active depuis des décennies m'a tourné le dos au profit d'une autre personne lors des élections de septembre 2021, j'ai pris la décision de couper les ponts avec un parti qui ne reconnaît pas la valeur de ses adhérentes.

J'ai alors déclenché une initiative collective et civile, celle de l'Observatoire de l'égalité dans la région Souss Massa. Si l'idée émanait de moi, en la partageant, elle est devenue une initiative collective portée par mes amies et collègues anciennes du parti. Nous nous sommes mobilisées pour toucher d'autres femmes et hommes de la société civile [...].

Aujourd'hui, l'initiative collective de l'observatoire existe. Elle veillera au respect de la mise en œuvre dans les politiques publiques au niveau territorial et, dans un futur proche, national car nous avons déjà entamé le processus du réseautage et du partenariat ». Naima Faida, Maroc, présidente de l'instance de l'égalité, de l'égalité de chance et de l'approche genre du Conseil Provincial d'Agadir (R. 1110).

L'adhésion au projet a stimulé l'émergence d'idées d'actions novatrices issues des contextes locaux visant la promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes. Dans ce processus, l'engagement collectif en faveur de l'intérêt général a été privilégié.

VII.8. S'ENGAGER POUR L'ENVIRONNEMENT ET LE MIEUX-ÊTRE D'AUTRUI



VII.8. S'ENGAGER POUR L'ENVIRONNEMENT ET LE MIEUX-ÊTRE D'AUTRUI

Conscient.e.s de l'importance de l'environnement qui les entourent, certain.e.s bénéficiaires du projet cherchent à apporter leur propre contribution à leur ville : elles.ils veulent innover, changer pour donner le meilleur d'elles.eux-mêmes et faire ainsi profiter les autres d'une meilleure qualité de vie. Dans leurs récits, ces parties prenantes mettent l'accent sur le fait que la formation leur a permis d'avancer et de présenter un travail en faveur de l'intérêt général.

« Cette expérience, cette formation était bénéfique car elle nous a permis de prendre conscience de certaines choses qui étaient en moi et que je ne pouvais pas actualiser pour les mettre au service de mon entourage professionnel et les associations, les organismes, etc. Donc, il y a avait quelque chose en nous qui a pu voir le jour, sortir à l'extérieur.

À l'époque je venais d'être nommée directrice régionale, en parallèle avec la participation à cette formation, donc, j'ai eu l'occasion d'avoir le champ d'appliquer ce que j'ai reçu dans la session. Donc les compétences acquises et l'ambiance que j'ai eu autour de moi au travail m'ont permis de réussir dans notre politique de travail. Il y a plusieurs facteurs qui devraient être présents pour atteindre l'objectif visé. D'abord la politique de notre ministère est orientée vers l'entretien de l'entourage des institutions, telles que les tribunaux. Suite à la session précédente sur le réchauffement climatique, nous avons réalisé un projet qui consiste à planter des arbres et prendre soin de

l'environnement de nos institutions. Ce qu'il fallait planter devrait être en harmonie avec le climat, qui se caractérise par le manque d'eau, j'ai essayé d'appliquer ce que j'ai reçu durant cette formation. Nous nous sommes organisés avec les Scouts, l'Administration des forêts, la Municipalité... nous avons élaboré en groupe un plan d'action, pour réaménager l'entourage de deux tribunaux. C'était une expérience qui est aussi une prise de conscience... il fallait choisir la catégorie d'arbres à planter, et la nature de l'entretien que cela nécessiterait plus tard, et cela n'aurait pas été possible sans la formation de cette session organisée par le Forum... ce que nous avons reçu, nous les membres du groupe, nous avions hâte à le concrétiser [...]. Basma Garbaa, Tunisie, directrice régionale de la justice de Sfax (R. 1110).

Le projet a favorisé chez des bénéficiaires de la formation fournie une certaine prise de conscience de diverses questions prioritaires comme celles des changements climatiques. Cette prise conscience a participé au développement de leur engagement envers les autres. Ainsi, des actions orientées vers l'environnement ont vu le jour témoignant de l'impact de la formation sur ces parties prenantes engagé.e.s et responsables.

A stylized illustration of four women of different ethnicities and ages standing in a row, holding a large white rectangular banner. The woman on the far left has long dark hair and wears a teal t-shirt. The second woman from the left has short blonde hair and wears an orange t-shirt. The third woman has short grey hair and wears a dark grey t-shirt. The woman on the far right has dark curly hair and wears an orange t-shirt. The banner they are holding is blank, intended for text to be added.

VII.9. S'ENGAGER ENVERS SOI ET LES AUTRES

VII.9. S'ENGAGER ENVERS SOI ET LES AUTRES

Dans le parcours de certain.e.s bénéficiaires du projet, l'engagement envers les autres s'est renforcé grâce à la formation reçue. Dans ce cas, l'accompagnement fourni par le projet assiste ces parties prenantes à concevoir et à mettre en œuvre des actions considérées comme une source d'épanouissement personnel et à avancer des réponses à des situations de vulnérabilité dans la société. Ces personnes engagées mettent les compétences développées au service de la communauté.

« [...] Avec madame Sondes nous avons travaillé sur le renforcement des compétences féminines et le leadership transformatif. Cela m'a permis de bien gérer l'institution que je dirige [...].

Puis, j'ai eu une autre expérience suite à une formation avec le Forum des fédérations, c'était donc la troisième participation avec le Forum, deux à distance et une troisième en présentielle [...]. Pour que la formation reçue rejaillisse sur l'institution, qui forme aussi le personnel de la santé, j'ai élargi les bénéficiaires de ces cycles de formations pour m'ouvrir sur d'autres secteurs, des associations et des ministères notamment de l'éducation, nous avons accueilli des instituteurs, pour une formation sur la thématique de la violence en milieu scolaire, mais j'ai aussi voulu cibler les élèves, car ce sont eux la génération future. En partenariat avec l'ONFP, nous avons fait un projet très intéressant, auquel nous avons associé des psychiatres et des experts.

Il s'agit de former les enseignants sur la manière d'agir avec un élève violent. Suite à la formation reçue sur les changements climatiques, qui est un sujet qu'on ignorait auparavant, j'ai élaboré un travail de recherche que j'ai transmis au personnel de la santé et de l'éducation, aux directeurs des écoles privées pour leur expliquer le sujet. J'ai fait un autre projet (Soutenir les jeunes) adressé aux jeunes, car le réchauffement climatique n'est pas un problème d'adultes seulement. Il faut initier les jeunes à la question pour les former à la lutte contre le réchauffement climatique. C'est un projet qui a eu un écho très favorable, il a bien réussi, il propose des moyens d'apprentissage aux enfants, c'est un projet qui s'adresse aussi au Ministère de l'éducation ». Radhia Ayari, Tunisie, directrice de l'École des sciences infirmières du Kef (R. 1110). L'investissement du projet dans la formation de certaines bénéficiaires a eu un impact positif sur leur leadership dans leur environnement. Ces parties prenantes se sont orientées vers la conception et la mise en œuvre de diverses propositions au profit des autres. Leur engagement envers les autres ne cesse de s'affirmer.

VII.10. ÊTRE ET FAIRE AVEC LES AUTRES POUR DÉFENDRE LES DROITS DES FEMMES



Pour certain.e.s bénéficiaires du projet, l'accompagnement fourni a permis la prise de conscience du potentiel disponible, le développement de compétences et le lancement dans une démarche réfléchie et plus organisée. Dans ce processus, l'action collective s'est imposée au service de l'inclusion où les besoins des femmes occupent une place centrale.

« Au début de 2018 nous avons commencé par la formation des formateurs, à chaque fois, on organise une rencontre et des réunions qui ont enraciné en nous l'idée d'être des ambassadeurs dans les régions qui adoptent l'idée de leadership transformateur, c'est-à-dire comment faire adopter les idées et les valeurs qui laissent un impact, surtout dans les régions, sur la personne elle-même, sur son entreprise, ou son association et au-delà sur la commune et l'environnement où elle vit [...].

Au début sincèrement, je ne faisais pas participer l'équipe dans la prise de décision, puis petit à petit j'ai commencé à déléguer les tâches, au début à trois membres puis à 25 personnes actives dans l'association, celle-ci est devenue une entreprise professionnelle. Nous avons créé des centres d'hébergement à Gafsa, ce qui était vraiment un défi, et un challenge, car dans une région à dominante masculine : il n'est pas facile de créer une cellule d'écoute et un centre d'hébergement. Nous avons créé des centres de formation professionnels et techniques ; la formation est adressée à plus de 200 femmes artisanes, dans des ateliers, puis avec les autres membres de l'équipe nous avons travaillé sur l'élaboration et la création de

regroupement formels et informels, qui existent aujourd'hui et ont un impact, que ce soit sur le regroupement ou la région. Voilà, en ce qui concerne l'entreprise. Passons à la région, il s'agit du premier pôle qui cible la femme à tous les niveaux, que soit dans l'autonomisation ou la prise en charge, créé à Gafsa et à l'échelle nationale. De même, il a été créé un pôle d'accompagnateurs solidaires à partir des structures d'appui, toutes actives à Gafsa, sur l'autonomisation de la femme ! [...] ». Sonia Mhamdi, Tunisie, activiste de la société civile (R. 1110). Les actions entreprises par le projet ont permis à des bénéficiaires d'aller de l'avant et de prendre conscience de leurs propres potentialités. Pour certaines parties prenantes, cette évolution à l'échelle individuelle a favorisé le développement d'un engagement citoyen envers les autres et d'un militantisme dans la lutte contre les discriminations basées sur le genre.

Le projet « Autonomisation des Femmes pour des rôles de leadership dans la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord » a permis à des bénéficiaires de développer leur engagement citoyen. Il s'agit de personnes sensibles aux droits humains, y compris les droits des femmes, et qui défendent un cadre environnemental propice au bien-être des citoyen.ne.s : grâce aux formations reçues, nombre de parties prenantes ont mis à contribution leurs propres expériences et celles des autres pour mieux gérer leur environnement.

VIII. LES CHANGEMENTS LES PLUS SIGNIFICATIFS À L'ÉCHELLE COLLECTIVE



VIII. LES CHANGEMENTS LES PLUS SIGNIFICATIFS À L'ÉCHELLE COLLECTIVE

En matière de sociabilité, le partage d'affinités favorise le développement des liens sociaux. Les relations de coopération et de collaboration s'appuient, dans une large mesure, sur les affinités. Dans la défense de causes communes, les hommes et les femmes gagnent en efficacité et en efficience en mettant en œuvre des actions collectives. C'est pourquoi, les réseaux, les alliances, les coalitions, les groupements... ne cessent de se multiplier.

Les histoires ayant trait aux changements les plus significatifs à l'échelle collective, recueillies auprès de bénéficiaires parties prenantes du projet, montrent leurs capacités d'agir collectivement en faveur de plusieurs causes telles que l'égalité entre les sexes.

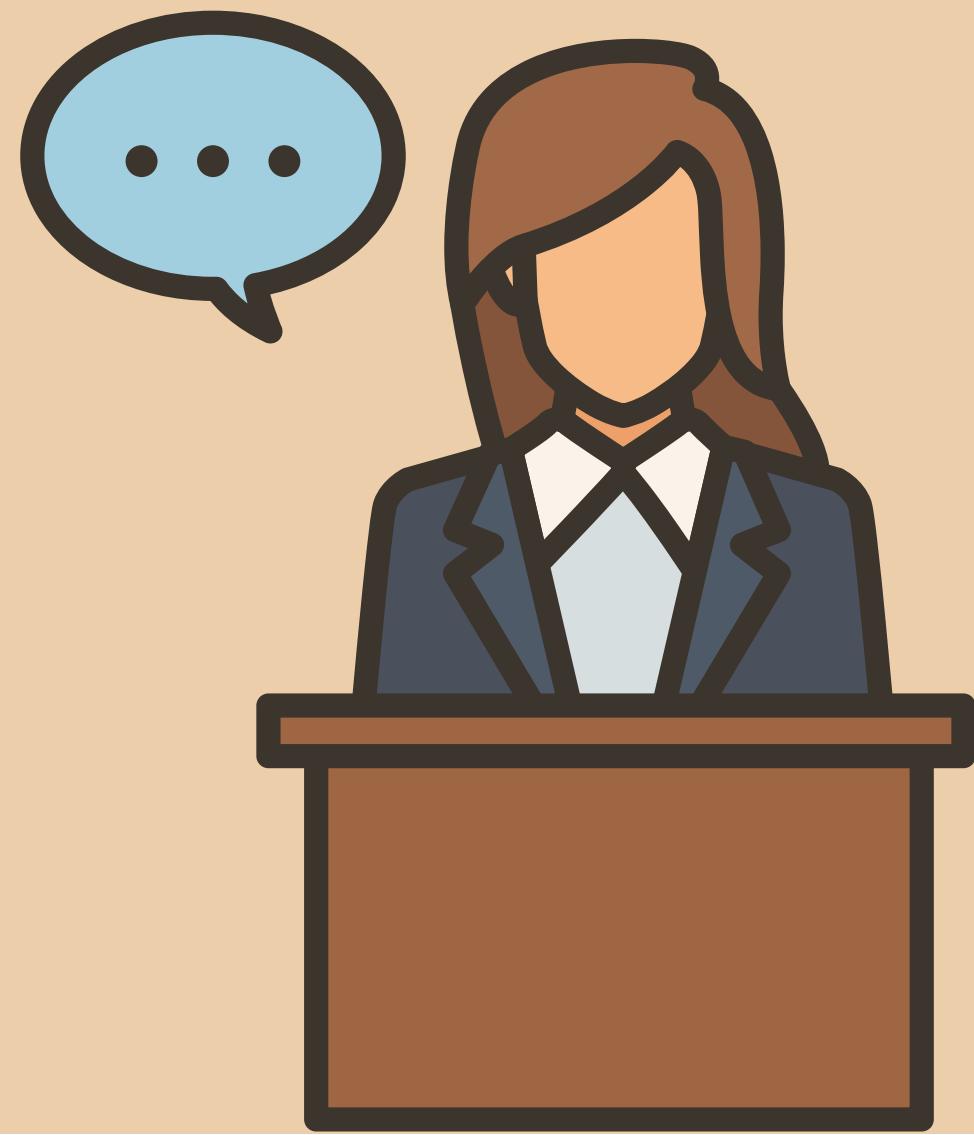
En ce qui concerne les changements les plus significatifs à l'échelle collective, 9 histoires ont sélectionnées auprès des participant.e.s aux focus groups bénéficiaires du projet dans le cadre des 4 résultats immédiats du projet.



TABLEAU N°7 : LES CHANGEMENTS LES PLUS SIGNIFICATIFS À L'ÉCHELLE COLLECTIVE SELON LES RÉSULTATS IMMÉDIATS DU PROJET PAR PAYS

Résultat immédiat	Jordanie	Maroc	Tunisie
R. 1110 : les compétences des femmes leaders établies sont renforcées pour développer leur capacité à soutenir les mécanismes d'institutionnalisation de l'égalité et à accroître leur influence dans les processus de prise de décision		Safae Rafas Asmae Haykal	Ayda Allani
R.1120 : les compétences de la génération future des femmes leaders sont développées pour s'approprier des rôles de leadership et participer aux processus de prise de décision	Mervat Al-Abadi	Zoulfa Achahboune Jamila Rochdi	Mouhaned Aouadi
R.1210 : la prise de conscience du leadership et de l'autonomisation des femmes chez les hommes et les femmes est accrue	Ali Saoub		
R.1220 : la capacité des OSC et des institutions est renforcée pour influencer positivement les politiques et les programmes qui visent à promouvoir le leadership féminin pour une gouvernance inclusive			Linda Torkhani et Ahmed Boughanda

VIII.1. MIEUX SAISIR LE JEU POLITIQUE POUR MIEUX SE POSITIONNER



VIII.1. MIEUX SAISIR LE JEU POLITIQUE POUR MIEUX SE POSITIONNER

L'action politique s'appuie, entre autres, sur l'action collective. Pour certain.e.s bénéficiaires parties prenantes, l'adhésion au projet les a aidé.e.s à mieux saisir le jeu politique. Ainsi, leur positionnement politique a évolué tout en restant engagé.e.s avec d'autres personnes dans la vie publique en tant que leaders politiques.

« [...] I joined the National Current Party, and within a month, I became the head of the women's movement in the party [...].

After a while, I found that some of my party's ideas did not suit me, and we did not enjoy sufficient freedom to move and act, so I and a group of people decided to establish a new party. That's how I became one of the founders of the Jordanian Shura Party. This new journey made me realize the true meaning of a political parties [...].

I believe that a leader can be born but can also be made. Although I find in myself some of the characteristics of natural leader, I also needed some support to become a more successful leader.

So I enlisted in a number of courses with the National Committee for Women Affairs and the Canadian Forum of Federations. In these courses, we were taught how to be leaders and influencers in our local communities, and how to gain the support of the people.

This stage of my journey provided so much support later on when I decided to run for the governorate council, especially since I ran in an area where there was little to no members of my tribe or my family. Still, I managed to gain the support of the local community and formed a strong base thanks to my partisan and social activism in the area. This achievement would not have been possible without the training and education I received from the Canadian Forum of Federations on topics such as decentralization law, quota votes calculation method, and the impact of societal violence ». Mervat Al-Abadi, Jordan, co-founder of the Jordanian Shura Party and a Governorate Council member (R. 1120).

Dans le parcours de certaines bénéficiaires parties prenantes du projet, l'appartenance et le positionnement politiques évoluent mais l'engagement avec les autres demeure une constante. L'adhésion aux activités du projet favorise l'autoanalyse et l'autocritique, mais l'engagement collectif persiste parce que l'action politique a besoin du groupe.

VIII.2. AGIR COLLECTIVEMENT POUR INTÉGRER LE GENRE DANS LES POLITIQUES PUBLIQUES



Compte tenu de la faiblesse de l'intégration du genre dans les politiques publiques, les femmes ont moins de chances que les hommes de profiter des ressources. Cette défaillance peut expliquer l'échec des politiques publiques à atteindre les résultats escomptés qui envisagent les personnes cibles, des deux sexes, comme des groupes homogènes, alors qu'il ne s'agit de personnes égales, mais plutôt d'individus occupant des positions différentes dans les processus de prise de décision, l'accès aux ressources et dans la capacité d'influencer et d'exprimer les besoins et les aspirations. Ainsi, les besoins et les aspirations des femmes peuvent ne pas être pris en compte lors de l'élaboration, de la mise en œuvre et de l'évaluation des politiques publiques nationales et locales. C'est pourquoi, certain.e.s bénéficiaires parties prenantes du projet se sont investi.e.s collectivement dans la mise en place de mécanismes institutionnels favorisant l'intégration du genre dans les politiques publiques. « I've been working in the field of human development, especially in the field of women's empowerment, for a long time, but I needed to increase my knowledge and skills with regard to women's work. This realization is what got acquainted with the Forum of Federations (FoF) and motivated me to join the team of the Jordanian National Commission for Women during their training, which helped me enrich my knowledge of the international conventions regulating women's rights on the United Nations' level. I then moved on to learning the skills needed in advocating for women's issues and how to train local communities. All this enabled me to practice my work better at Princess Basma Center. »

I realized that linking what I've learned in those trainings with what we experience on the ground in Karak Governorate is an important issue, and that we have to partner with FoF in building a project. The approved project focused on institutionalizing women's work in Karak Governorate, forming a Women's Action Council, and coming up with a local strategy for women that deals with issues of women and education, women and health, women and work, and women and politics.

The significance of this council stems from the fact that we created something out of nothing. There was no institution or council concerned with women's affairs in the governorate, but now there is a council that tackles about women's issues and monitors sensitive budgets, such as the budget of the governorate council and municipalities, and monitors institutions and their development planning processes that include women ». Ali Saoub, Jordan, director of the Princess Basma Centers for Development in Karak Governorate (R. 1210). Le projet a permis à certain.e.s de ses bénéficiaires parties prenantes de prendre conscience des avantages de l'intégration du genre dans les politiques publiques. Ainsi, elles.ils se sont engagé.e.s dans des actions collectives parce qu'elles.ils sont convaincu.e.s que l'élimination des causes qui entravent l'égalité entre les femmes et les hommes nécessite de la part de tous les décideurs et de toutes les structures concernées l'acceptation de la révision et de l'innovation en vue de favoriser l'intégration du genre systématiquement et d'une manière permanente.

VIII.3. ÉVOLUER INDIVIDUELLEMENT ET AGIR COLLECTIVEMENT



VIII.3. ÉVOLUER INDIVIDUELLEMENT ET AGIR COLLECTIVEMENT

Le projet a ciblé des individus et des institutions afin de renforcer leur leadership. Des actions collectives ont été développées par les bénéficiaires du projet en raison de la transversalité et de l'intersectionnalité de la question du genre. Ainsi, plusieurs parties prenantes se sont inscrites dans des initiatives collectives parce qu'elles sont conscientes de l'importance de la coordination et de la synergie dans les efforts déployés en matière d'égalité entre les femmes et les hommes.

« J'ai eu l'occasion de rencontrer le programme FoF grâce à mon amie Naima, ma camarade du parti. Pour des raisons de santé, je n'ai pas pu le rejoindre à ses débuts au Maroc mais le projet en soi m'avait beaucoup intéressé : renforcer les capacités des femmes pour le leadership féminin. La première fois que j'y ai participé c'était lors des ateliers de formation à Nador, au nord du pays. J'avais bénéficié d'autres formations avec d'autres organisations sur le même thème. Mais au FoF, les techniques d'animation et la manière de gérer la rencontre différaient.

J'ai fait la connaissance d'autres femmes, avec une idéologie différente de la mienne mais nous étions unies par le même intérêt : celui d'approfondir nos connaissances au sujet de « l'approche genre et de l'égalité entre les sexes ». J'ai acquis durant la formation de mécanismes pratiques pour intégrer l'approche genre dans le cadre de nos projets de manière professionnelle. J'ai appris l'importance du partage des connaissances et des bonnes pratiques. Avec mes camarades, nous avons monté l'initiative collective d'un observatoire Genre et Égalité dans la région de Souss Massa ». Safae Rafas, Maroc, conseillère communale, membre de l'observatoire de l'égalité dans la région Souss Massa (R. 1110).

Le projet a favorisé l'émergence d'espaces de parole et de dialogue multi-acteurs par le biais des événements organisés. Cette dynamique a facilité la naissance de liens de solidarité et d'entraide entre les parties prenantes qui ont initié des actions collectives en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes.

VIII.4. SE REDÉFINIR ET CONFIRMER SON ENGAGEMENT



VIII.4. SE REDÉFINIR ET CONFIRMER SON ENGAGEMENT

Dans le parcours de plusieurs bénéficiaires du projet, la participation à la vie publique est marquée par l'appartenance à différentes structures de la société civile. Cette appartenance est diversifiée et dynamique. Pour certaines personnes, la présence dans la vie publique passe par la création de nouvelles structures qui correspondent plus à leurs attentes et reflètent plus leur idéologie. Dans leur démarche, les activités du projet les ont aidés à s'interroger et à trouver des réponses à leur repositionnement public et politique. « [...] Pour me préparer aux élections de septembre 2021, j'ai bénéficié des formations dispensées par l'association ASTICUDE, partenaire du projet Maroc du Forum des fédérations Canadien, dans le cadre de l'Académie politique de ce même projet du FoF. Je faisais partie d'un groupe de femmes potentiellement élues. Le partage des expériences avec d'autres femmes élues m'a fait comprendre que j'allais dans cette nouvelle expérience plus poussée par mes sentiments que par une connaissance réelle des lois et une compréhension de l'impact de la participation politique des femmes sur le développement. Grâce aux ateliers, aux séances de coaching et d'accompagnement dont nous avons bénéficiés, ma connaissance des lois organiques des élections s'est élargie et j'ai acquis une plus grande connaissance des concepts relatifs à

l'approche genre et à la gouvernance inclusive mais surtout à la gestion de la campagne électorale. Toutes ces connaissances m'ont été d'une grande utilité lors de la campagne électorale de 2021 [...]. Je n'ai pas été élue mais j'ai gagné la confiance de l'électorat dans ma région et celle du parti.

[...] Un changement significatif a survenu dans ma carrière de femme politique puisque j'ai appris à prendre des décisions en faveur de ma commune, comment organiser l'opposition et argumenter mes choix. Les formations du FoF ont ouvert mon appétence pour traiter des thématiques comme la migration avec une analyse genre [...]. Avec les femmes élues de ma région, nous avons initié l'association des femmes élues de l'Oriental ». Zoulfa Achahboune, Maroc, vice-secrétaire régionale d'un parti politique et secrétaire régionale du parti pour l'Oriental, vice-présidente de l'Instance de l'égalité et l'égalité des chances et l'approche genre (IEEAG) dans la commune de Nador (R. 1120).

Le projet a apporté un support important aux bénéficiaires dans leur quête d'appartenance aux structures de la société civile. Dans leur expérience, ces parties prenantes avaient besoin d'un cadre neutre favorisant la réflexion et fournissant l'écoute. Le projet a aidé certaines personnes dans ce sens.

A stylized illustration of four women of different ethnicities and ages, all wearing light-colored tops and dark pants. They are holding a large, blank white rectangular banner together. The background is a warm, solid orange.

VIII.5. PRENDRE CONSCIENCE ET S'ORGANISER COLLECTIVEMENT

VIII.5. PRENDRE CONSCIENCE ET S'ORGANISER COLLECTIVEMENT

L'adhésion aux activités du projet a permis à certain.e.s bénéficiaires à mieux saisir l'importance du rôle des coopératives de femmes. Séduites par ce concept, ces parties prenantes se sont engagées à s'investir dans le développement de coopératives de femmes susceptibles d'améliorer leurs conditions de vie.

« J'ai adhéré le projet Maroc du FoF dans le cadre de l'Académie Politique. Cette expérience m'a permis d'élargir mes connaissances en matière de la participation politique des femmes au niveau juridique mais aussi au niveau des questions relatives à l'approche genre. Je suis convaincue de l'importance de l'égalité entre les hommes et les femmes dans le développement, surtout rural. J'ai acquis un savoir-faire qui me permet de mieux agir pour l'intérêt de ma commune.

Aujourd'hui, je suis plus décidée que jamais à sensibiliser les femmes de ma commune à leurs droits et à les inciter à se former en coopérative car je suis consciente que, en plus d'être une activité génératrice de revenus, la coopérative permet que les femmes se rencontrent entre elles, se parlent et libèrent leurs paroles.

Aussi difficile que cela soit, je suis décidé à réussir le pari de faire des coopératives dans ma région un outil de l'autonomisation des femmes ». Jamila Rochdi, Maroc, femme élue de Nador et présidente d'une commission au sein du conseil (R. 1120).

L'accompagnement fourni par le projet a aidé certain.e.s bénéficiaires à identifier les pistes d'action à suivre dans leur combat en faveur des droits des femmes. Certes, ce combat ne sera pas facile en raison de la persistance des barrières socioculturelles et du manque des ressources matérielles.

VIII.6. SE RENDRE COMPTE DES DISCRIMINATIONS À L'ENCONTRE DES FEMMES ET S'ENGAGER AVEC LES AUTRES POUR LES COMBATTRE



VIII.6. SE RENDRE COMPTE DES DISCRIMINATIONS À L'ENCONTRE DES FEMMES ET S'ENGAGER AVEC LES AUTRES POUR LES COMBATTRE

En dépit des progrès réalisés, les discriminations basées sur le genre persistent. Les femmes restent les principales victimes de cette violation des droits humains. L'adhésion aux activités du projet a permis à des bénéficiaires de mieux cerner les facteurs qui peuvent expliquer la persistance des discriminations à l'encontre des femmes, tels que le maintien des valeurs et normes sociales dominantes ayant trait au patriarcat et à la domination masculine, l'intériorisation de certaines femmes du statut inférieur de la femme sous l'influence de la socialisation, l'existence de textes juridiques non respectueux du principe de l'égalité entre les femmes et les hommes, la violation des textes juridiques contre la discrimination entre les femmes et les hommes, quand ils existent, l'absence de mesures préventives contre la discrimination à l'encontre des femmes, l'absence de mécanismes institutionnels de soutien aux femmes victimes de discrimination. C'est pourquoi, certaines parties prenantes envisagent de se lancer dans des actions collectives visant la lutte contre les discriminations à l'encontre des femmes. « Cinq ateliers de formation entre Marrakech et Nador et des séances d'accompagnement et de suivi ont permis que moi, Lalla Asmae Haykal, âgé de 54 ans, mariée et mère de deux enfants, cesse d'être la femme timide, sans voix, sans avis [...].

J'ai compris le sens et la valeur du leadership féminin et je suis devenue leadere quand j'ai rejoint le programme marocain du FoF.

Aujourd'hui j'interroge mes actes, je valorise mon temps, je réfléchis mes décisions. Grâce au FoF, mon champ de connaissances s'est élargi. J'ai appris du programme que l'autonomisation des femmes est le vrai thermomètre du changement des mentalités dans toute société. C'est pour cette raison que je me suis engagé avec les participantes de ma région pour fonder notre propre observatoire ». Asmae Haykal, Maroc, Membre de l'Instance de l'égalité et l'égalité des chances et l'approche genre (IEEAG) dans la commune de Tata, Cofondatrice l'observatoire de l'égalité dans la région Souss Massa (R. 1110).

Dans le parcours de certain.e.s bénéficiaires, le projet a donné une certaine légitimité à leurs actions collectives en faveur de l'égalité entre les sexes. En effet, l'adhésion aux activités du projet a favorisé la conception et la mise en œuvre de certaines initiatives inclusives par des parties prenantes moins hésitantes et plus déterminées.

VIII.7. SE FORMER EN LEADERSHIP TRANSFORMATIF POUR SERVIR LA COMMUNAUTÉ



Pour plusieurs bénéficiaires du projet, l'accès à la formation a favorisé le développement de certaines compétences qui ont servi à la mise en œuvre d'actions au service de la communauté et à la mobilisation d'autres personnes impliquées dans la même cause. Cette démarche a vu le jour grâce à la prise de conscience de ces parties prenantes de l'importance de la solidarité entre personnes convaincues par les droits des femmes et de la participation des femmes dans la vie publique.

« La première rencontre était en juillet 2018 à travers le CAWTAR, là j'ai découvert le Forum, j'ai assisté à toutes les rencontres et les formations à distance. Les sujets traités étaient de façon croissante, je me rappelle essentiellement d'un sujet : qu'elle est la relation avec soi et autrui ? Comment changer soi-même et autrui ? [...].

Le changement le plus important que j'ai constaté est collectif, car je travaille avec trois groupes. Le premier est Mar'a wa ryada, formé de femmes diplômées, qui ont une idée sur les faits politiques, la situation de la femme, la nécessité d'agir sur les problèmes de la femme, etc.

le deuxième groupe est celui des femmes chefs d'entreprises, ce groupe aussi se compose de femmes artisanes ayant des petits projets, et celles qui sont à la tête d'entreprises assez importantes ; le troisième groupe Al Bayt al Raqmi, accueille toutes les femmes, de 18 à 60 ans, toutes catégories comprises, ayant besoin d'être formées et intégrées dans le domaine numérique. Donc quand j'ai reçu la formation sur le leadership transformatif, j'avais l'ambition de la transmettre à toutes les femmes de ces groupes ! Voilà pourquoi j'ai pensé à faire de ces trois groupes un seul qui sera appelé : les créatrices de solutions. J'ai constaté que chacune d'elles venait me dire qu'elle avait tel ou tel problème (tel que la difficulté d'assister à la réunion, etc.) ainsi j'ai décidé d'organiser la réunion soit le vendredi après-midi soit à distance [...]. Petit à petit, nous avons pu conquérir la confiance de ces femmes voire de leurs époux, et elles sont devenues prêtes à venir assister en dehors des heures de travail à des réunions !

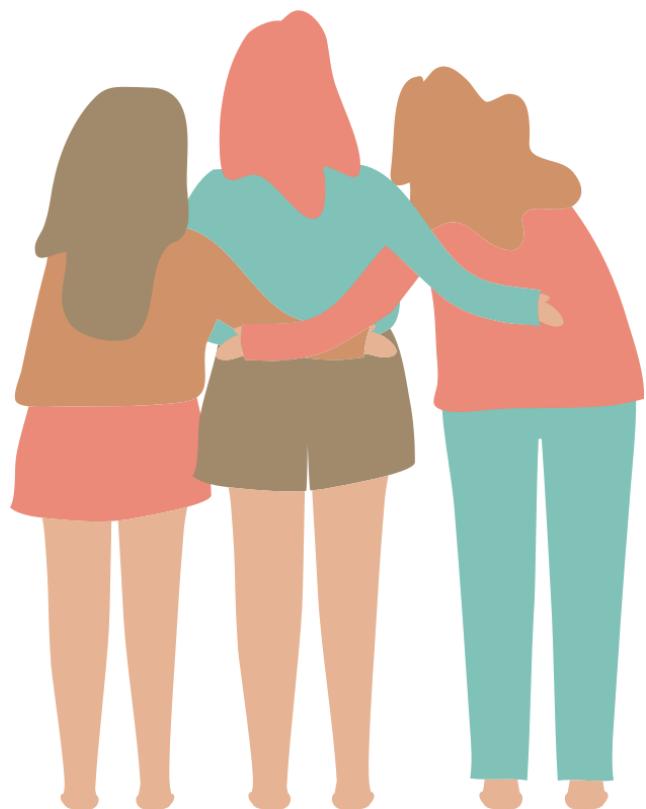


VIII.7. SE FORMER EN LEADERSHIP TRANSFORMATIF POUR SERVIR LA COMMUNAUTÉ

Ceci est un grand changement au niveau des comportements, le changement consiste plus précisément à aider chaque femme ayant un obstacle à agir en lui proposant une motivation, que cet obstacle soit d'ordre individuel ou collectif... j'ai constaté que ces femmes accueillent les réunions et la formation sans que je leur dise qu'il s'agit de leadership transformatif ! Un peu plus tard quand j'ai constaté le changement, là je leur ai dit : le changement que vous vivez de jour en jour, s'inscrit dans ce qu'on appelle le leadership transformatif ! ce changement est devenu plus visible lors du Covid-19, quand la peur s'est installée, le confinement a imposé l'enfermement, là j'ai trouvé dans ce groupe une issue, une échappatoire ! [...].

Je crois que le projet a introduit un grand changement, surtout dans les régions où les femmes n'ont presque pas d'espace d'écoute ni d'échange, pour parler de leurs soucis et préoccupations et cela les aide à aller vers le mieux ! je le dis sincèrement c'est un excellent projet, j'ai déjà participé à beaucoup d'autres projets mais je constate que le Leadership transformatif rassemble l'ensemble des autres formations ». Ayda Allani, Tunisie, Membre de l'association Femmes et leadership et vice-présidente de la Chambre des femmes chefs d'entreprises de Kairouan (R. 1110).

Des espaces de parole et de dialogue ont émergé grâce aux sessions de formation organisées par le projet autour de questions pertinentes et fédératrices comme le leadership transformatif. Cette expérience a encouragé certain.e.s parties prenantes à s'engager avec et pour les autres pour créer divers cadres d'échanges et de complicités.



VIII.8. S'ORGANISER COLLECTIVEMENT POUR DÉFENDRE DES CAUSES COMMUNES



VIII.8. S'ORGANISER COLLECTIVEMENT POUR DÉFENDRE DES CAUSES COMMUNES

Pour certain.e.s bénéficiaires du projet œuvrer pour la collectivité est une valeur cruciale. À l'issue des formations, certaines personnes ont déclaré être plus conscientes de l'importance de l'action collective : elles se sentent plus outillées, aussi bien pour défendre les intérêts de la collectivité que pour s'impliquer dans la gestion des affaires de la Cité.

« Mon histoire avec le Forum des Fédérations a commencé en 2019. La formation qui a influencé le plus mon parcours est celle qui a porté sur les changements climatiques. J'ignorais auparavant tout ce qui concerne ce sujet, le sens de l'expression et les dangers de ce phénomène ! [...]. En sortant de cette formation je suis devenu convaincu qu'il fallait agir pour réparer ces dommages ! En rentrant à Jendouba j'ai réuni un groupe d'amis pour créer un club, dont le nom est The peace club, le but est de transmettre l'idée qu'il existe une question qui s'appelle changements climatiques, les problèmes que cela engendre sur notre environnement et les solutions possibles.

Nous avons commencé par ce club, nous avons consacré chaque dimanche au nettoyage du lycée, puis l'idée a évolué, nous avons pensé à la création d'un jardin écologique à l'intérieur de mon lycée, pour le faire découvrir par les enfants.

Un peu plus tard, j'ai fait une intervention auprès du Forum pour que les membres du Club reçoivent à leur tour une formation en la matière. Le Forum a apprécié l'idée, et j'ai ainsi aidé cinq membres du club à participer à des sessions de formation sur les changements climatiques. De cette façon, j'ai atteint mon objectif, qui est de bénéficier de la formation et d'en faire bénéficier d'autres. Actuellement, nous préparons un grand événement 100 personnes, y participeront, en partenariat avec d'autres acteurs de la région. Ces personnes seront formées dans la question des changements climatiques. Actuellement mon club est actif dans deux lycées et quatre écoles primaires. Mon rêve est de plus en plus grand, avec l'espoir de le voir essaimer partout dans le pays et pourquoi pas dans le reste du monde ! ». Mouhaned Aouadi, Tunisie, activiste de la société civile, ex-député au Parlement de l'enfant tunisien (R. 1120). Depuis l'adhésion aux activités du projet, des bénéficiaires parties prenantes ont gagné beaucoup en responsabilité et en autonomie. Leur investissement dans des actions collectives ne cesse de croître afin de défendre des causes communes.

VIII.9. S'ENGAGER COLLECTIVEMENT POUR DÉFENDRE L'ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES



VIII.9. S'ENGAGER COLLECTIVEMENT POUR DÉFENDRE L'ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES

Dans le parcours de certain.e.s bénéficiaires du projet, réduire les contraintes liées à l'environnement non respectueux de l'égalité entre les sexes est un défi majeur à relever. Dans ce cas, l'accompagnement fourni par le projet assiste ces leaders à développer des actions collectives de lutte contre les discriminations basées sur le genre.

« Lors du projet « Elle...maintenant » ; d'abord mon problème a toujours été le tablier, je suis contre ! Car, soit il est obligatoire pour tous les élèves, filles et garçons, soit non !! quand je vois à l'étranger, le but de la tenue scolaire c'est d'avoir le même symbole pour les deux ! Une fois au lycée j'ai vu qu'il fallait porter le tablier, je ne suis pas contre la décision du ministère, mais contre la mentalité qui dit que la fille doit porter le tablier pour cacher certaines parties du corps !! C'est plutôt le contraire, il (le tablier) encourage la culture du harcèlement sexuel, l'élève garçon aurait tendance à chosifier le corps de la fille... et regarder son corps d'une certaine façon !!! puisque le tablier doit couvrir telle partie précisément !! avec en plus l'interdiction de porter le serré, et ainsi elle se voit étouffer dans son tablier.

Lors de la formation, une décision venait d'arriver du ministère, imposant le port du tablier aux filles, nous en avons parlé avec madame Hédia pendant la formation : comment faire pour annuler cette décision ? Elle nous a dit : « c'est l'institution qui devrait choisir, soit le tablier est imposé aux deux, garçon et fille, soit non ! » Ainsi nous étions convaincus que le tablier est une chose imposée, je n'étais pas la seule, il y avait avec moi, Ahmed, Nour et l'ensemble des participants. Nous avons commencé à réfléchir sur ce qu'il fallait faire pour annuler la décision de porter le tablier [...].

La veille, mon ami Ahmed a préparé la pétition, il a plus d'expérience que moi en matière de droit, nous l'avons partagée auprès des lycées de sept gouvernorats, nous étions contents du réseau de soutien que nous avons créé [...].

Le matin au lieu d'assister à un cours de math, nous avons diffusé des tracts, qui ont stimulé l'énergie de protestation chez les élèves. En nous voyant ainsi, les gens (adultes) autour de nous disaient leurs clichés comme quoi nous protestions pour sécher les cours !!

Nous leur avons prouvé que tout en protestant nous ne quittions pas le lycée !

Nous avons diffusé les tracts, l'affaire a fait du bruit. La directrice, au lieu de dévoiler l'affaire du harcèlement, a adopté un discours de mère : « mes filles ! il faut agir avec discréction, elle n'a qu'à venir me parler au bureau pour sauver sa réputation ! C'est dans votre intérêt, etc. » c'est toujours la même mentalité, on agit contrairement à ce qu'on devrait faire ! ». Linda Torkhani, Tunisie, membre de l'association Ado+ (R. 1210).

Dans le même esprit du témoignage de Linda Torkhani, Ahmed Boughanda, Tunisie, (R. 1210) ajoute :

« J'ai 20 ans je suis actif à la Radio+, j'ai participé à la formation « Elle...maintenant », c'était de nombreuses sessions, sur le genre, les droits humains, les droits des femmes, des ateliers de théâtre et de fabrication de jouets [...]. Le contenu que j'ai reçu lors de la formation m'a permis d'écrire une pétition, en vue d'imposer une seule tenue aux filles et aux garçons. Simultanément nous avons rencontré un mouvement d'élèves qui avait les mêmes objectifs, qu'on appelle le mouvement féminin scolaire, j'ai appuyé ce mouvement, comme j'ai été l'auteur de la pétition qui a circulé dans 17 lycées, mais cela n'a pas été suffisant, les filles étaient toujours obligées de porter un tablier rose. Comme geste de solidarité, j'ai porté un tablier rose ! Ce geste était choquant, que ce soit auprès de l'administration ou des élèves, j'ai même reçu des menaces d'agression ! J'ai passé le reste de l'année portant ce tablier rose, tout en continuant à diffuser tracts et pétition mobilisant pour l'égalité. Il y a un autre détail ! j'ai protesté contre la séparation entre filles et garçons au moment du salut du drapeau,

j'ai présenté au Proviseur l'arrêté de 2018, où le Ministre de l'éducation de l'époque Hatem Ben Salem appelle à la mixité pendant le salut du drapeau, l'administration a répondu positivement à cet appel, depuis, la mixité est tolérée, c'est vrai cela n'a pas créé de problèmes mais c'était l'occasion de trouver une solidarité auprès de mes copains en classe, avec lesquels de façon régulière nous exprimons des gestes de protestation, tels le port d'une bande rouge au bras, ou la diffusion de tracts pour exprimer notre attachement à l'égalité... ». Ahmed Boughanda, membre de l'association Ado+. Le projet a favorisé le renforcement des liens entre des bénéficiaires prêt.e.s à s'engager collectivement pour défendre une cause commune, à savoir la lutte contre les discriminations basées sur le genre et le combat pour l'égalité entre les femmes et les hommes.

L'appui fourni par le projet « Autonomisation des Femmes pour des rôles de leadership dans la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord » a permis à des bénéficiaires parties prenantes de prendre conscience l'importance des actions collectives pour promouvoir une société moins discriminante. C'est à travers l'acquisition de compétences en matière de négociation, de plaidoyer et solidarité transmise grâce aux formations, que les bénéficiaires ont pu se surpasser et défendre leurs idées pour un meilleur bien-être collectif.

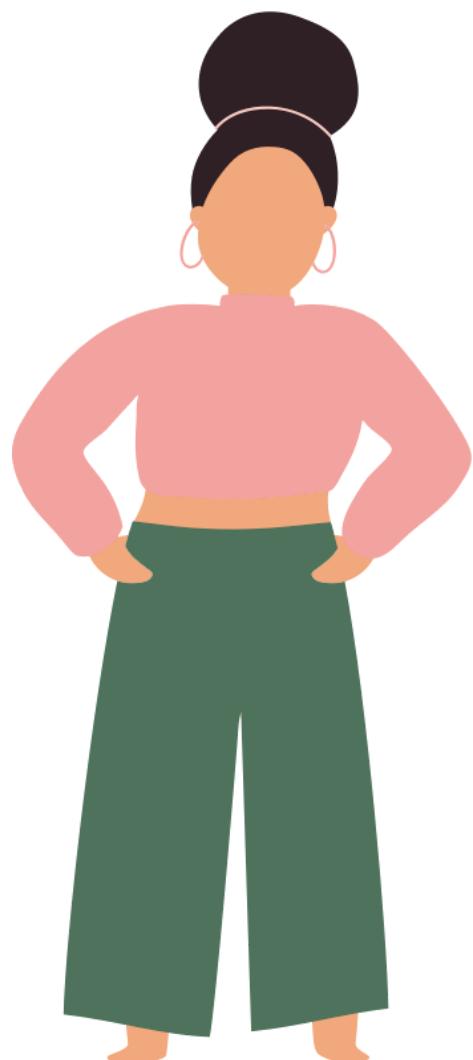
IX. PRINCIPAUX RÉSULTATS ET LEÇONS APPRISES SUR L'APPROCHE DES CHANGEMENTS LES PLUS SIGNIFICATIFS



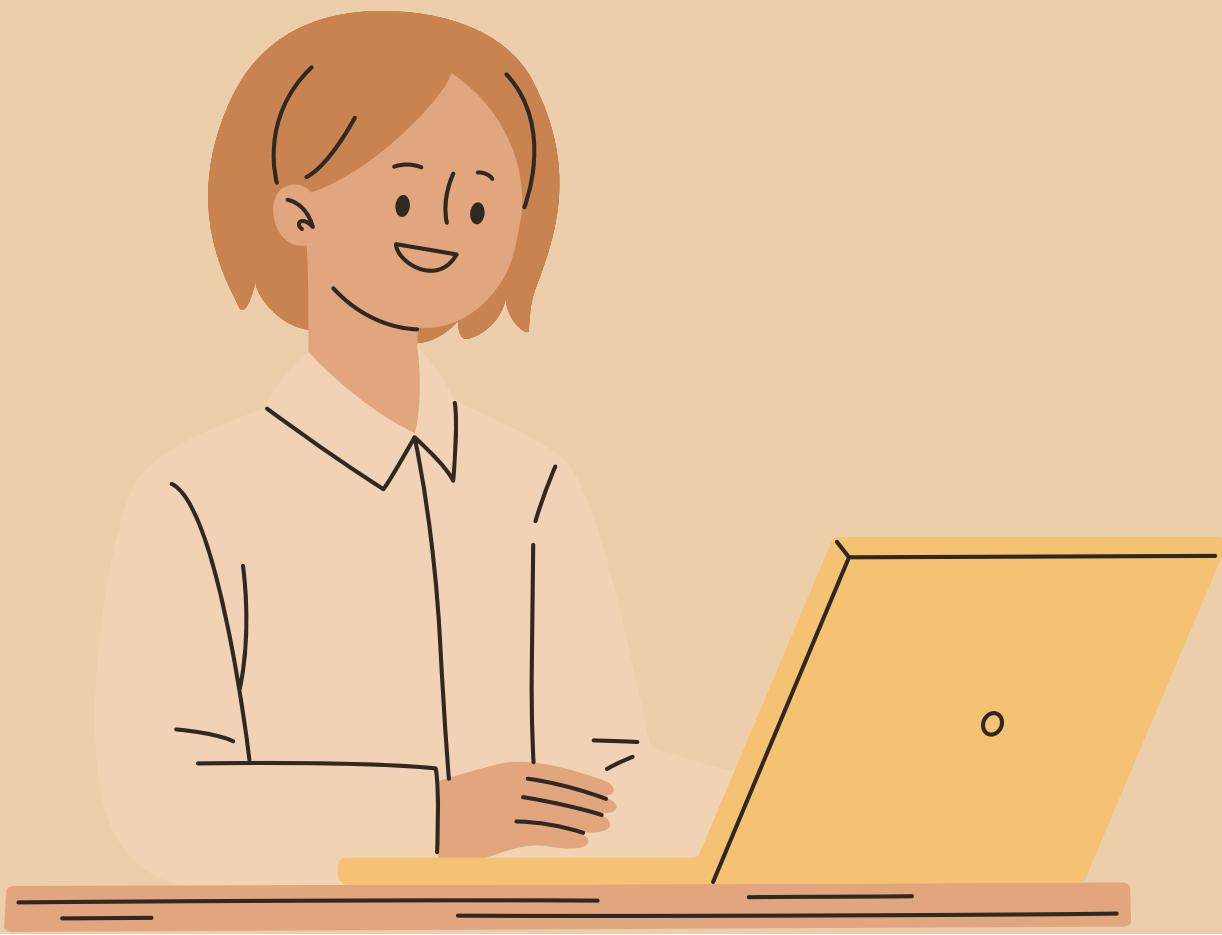
IX. PRINCIPAUX RÉSULTATS ET LEÇONS APPRISES SUR L'APPROCHE DES CHANGEMENTS LES PLUS SIGNIFICATIFS

La conception, la mise en œuvre et le suivi du projet « Autonomisation des Femmes pour des rôles de leadership dans la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord : Jordanie, Maroc et Tunisie » s'appuient sur la théorie du changement qui permet dans le domaine du développement d'identifier les pistes d'action à engager pour résoudre les problèmes rencontrés. Dans cette perspective, cette théorie décrit la manière dont les actions entreprises dans le cadre d'un projet donnent lieu à des changements précis.

L'adoption de l'approche du changement le plus significatif par le Forum des Fédérations et ses partenaires s'inscrit dans leur volonté de mieux connaître ce projet conjoint qui définit quels sont et comment les changements vont avoir lieu grâce aux actions planifiées et aux efforts déployés. En effet, le projet a opté pour la conciliation entre la théorie du changement et l'approche du changement le plus significatif pour révéler des informations au sujet des changements entraînés par les actions entreprises, parfois peu connues, voire cachées, en cas d'utilisation d'outils de suivi et d'évaluation uniquement quantitatifs.



IX.1. PRINCIPAUX RÉSULTATS



IX.1. PRINCIPAUX RESULTATS

Conscients des avantages de l'approche du changement le plus significatif, le Forum des Fédérations et ses partenaires en Jordanie, au Maroc et en Tunisie se sont lancés depuis 2020 dans l'application de cette démarche multi-acteurs permettant aux parties prenantes d'échanger, de débattre et de reconnaître la complexité des changements vécus et perçus. Cette démarche inclusive et d'expression égalitaire favorise la participation de plusieurs acteurs et développe leur coopération. Pour le Forum des Fédérations, entendre la voix des bénéficiaires parties prenantes constitue une priorité.

Il ressort des données recueillies relatives aux histoires sélectionnées selon les quatre résultats immédiats du projet que les bénéficiaires parties prenantes les plus nombreux.ses sont ceux.celles touché.e.s par les actions entreprises dans le cadre du résultat immédiat 1120. En effet, il s'agit de l'un tiers (17/51) des histoires rapportées par la génération future des femmes et des hommes leaders qui ont été accompagné.e.s par le projet dans le développement de leurs compétences pour s'approprier des rôles de leadership et participer aux processus de prise de décision. Pour plus de la moitié de ce groupe (9/17), les changements les plus significatifs ont été enregistrés à l'échelle individuelle. Le résultat immédiat 1110 a occupé la deuxième place avec 13 histoires sélectionnées recueillies auprès des bénéficiaires parties prenantes qui ont été

accompagné.e.s par le projet dans le renforcement de leurs compétences, pour développer leur capacité, d'une part, à soutenir les mécanismes d'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes et, d'autre part, à accroître leur influence dans les processus de prise de décision. Selon les récits collectés, ce groupe a été concerné principalement par le changement le plus significatif à l'échelle environnementale (7/13). Pour le résultat immédiat 1220, 12 histoires ont été retenues à partir des témoignages recueillis reflétant le renforcement du projet pour ce qui est de la capacité des organismes gouvernementaux et non gouvernementaux partenaires d'influencer positivement les politiques et les programmes qui visent à promouvoir le leadership féminin pour une gouvernance inclusive. D'après les déclarations des interviewé.e.s, les trois quarts de ces histoires (9/12) ont permis de dégager que le changement le plus significatif a concerné l'échelle institutionnelle.

Concernant le résultat immédiat 1210, 9 histoires ont été sélectionnées à partir des témoignages des bénéficiaires parties prenantes touché.e.s par le projet dans le cadre du développement de la prise de conscience du leadership et de l'autonomisation des femmes chez les hommes et les femmes. Le changement le plus significatif le plus cité par ce groupe est celui enregistré à l'échelle institutionnelle (4/9).

IX.1. PRINCIPAUX RESULTATS

Le Forum des Fédérations et ses partenaires en Jordanie, au Maroc et en Tunisie se sont investis à travers les diverses actions du projet dans la promotion d'une gouvernance inclusive sensible aux droits humains, notamment ceux des femmes. Il s'agit d'une démarche consciente, volontariste humaniste et féministe visant l'élimination des discriminations basées sur le sexe dans la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord.

Le projet, qui est pertinent par rapport aux défis à relever par les trois pays, a réussi à atteindre ses objectifs dans le respect des indicateurs définis. Plusieurs changements ont été observés à l'échelle individuelle, institutionnelle, environnementale et collective dans l'évolution des parcours des bénéficiaires parties prenantes interviewé.e.s.

Selon les histoires recueillies dans le cadre du présent travail, l'accompagnement proposé par le projet est hautement approprié aux champs d'action respectifs des bénéficiaires parties prenantes.

En effet, le projet a opté pour l'accompagnement de groupes cibles très diversifiés (femmes qui sont déjà leaders, personnes qui seront de futurs leaders, grand public, institutions) reflétant la grande capacité des équipes du projet à s'adapter et à innover dans des contextes très variés où les obstacles sont nombreux et les défis sont multiples.

Malgré la diversité et la pluralité de leurs trajectoires, dynamisées par l'adhésion au projet, nombreuses femmes leaders établies (R. 1110) ont connu un déclic dans l'évolution de leur perception d'elles-mêmes. D'après les histoires recueillies, les actions entreprises par le projet ont permis à ces bénéficiaires parties prenantes de mieux s'outiller, de prendre conscience de leurs propres potentialités et d'aller de l'avant. Nombre d'entre elles se sont inscrites dans des actions de soutien aux mécanismes d'institutionnalisation de l'égalité entre les femmes et les hommes dans différents contextes (professionnels, associatifs, politiques...).

**TABLEAU N°8 : NOMBRE DES
HISTOIRES RETENUES SELON LES
DOMAINES DE CHANGEMENTS ET LES
RÉSULTATS IMMÉDIATS DU PROJET**

Résultat immédiat	Changement individuel	Changement institutionnel	Changement environnemental	Changement collectif	Total
R. 1110 : les compétences des femmes leaders établies sont renforcées pour développer leur capacité à soutenir les mécanismes d'institutionnalisation de l'égalité et à accroître leur influence dans les processus de prise de décision	1	2	7	3	13
R. 1120 : les compétences de la génération future des femmes leaders sont développées pour s'approprier des rôles de leadership et participer aux processus de prise de décision	9	3	1	4	17
R. 1210 : la prise de conscience du leadership et de l'autonomisation des femmes chez les hommes et les femmes est accrue	3	4	1	1	9
R. 1220 : la capacité des OSC et des institutions est renforcée pour influencer positivement les politiques et les programmes qui visent à promouvoir le leadership féminin pour une gouvernance inclusive	1	9	1	1	12
Total	14	18	10	9	51

IX.1. PRINCIPAUX RÉSULTATS

Ainsi, leur influence dans les processus de prise de décision est accrue. Il s'agit un investissement précieux pour le projet dans la mesure où l'engagement de ces femmes leaders en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes et de la promotion de la gouvernance inclusive ne cesse de s'améliorer.

Les histoires recueillies révèlent aussi le développement de l'engagement de plusieurs bénéficiaires du projet, jeunes et moins jeunes, envers la question de l'égalité entre les femmes et les hommes et la gouvernance inclusive, et ce grâce à l'adhésion au projet. Cette évolution est très importante chez la génération future des leaders (R. 1120). Adolescent.e.s et jeunes, des deux sexes, se sont inscrit.e.s dans des actions entreprises par le projet pour apprendre et évoluer. Il.elle.s se sont imposé.e.s et ont percé. Des actions novatrices ont été lancées par ces adolescent.e.s et jeunes, qui sont déjà des leaders reconnu.e.s et déterminé.e.s en matière d'égalité entre les femmes et les hommes afin de promouvoir une gouvernance inclusive.

À partir des histoires recueillies, le développement de la prise de conscience du leadership et de l'autonomisation des femmes chez les hommes et les femmes (R. 1210) a marqué le parcours de plusieurs bénéficiaires.

Cette prise de conscience s'est souvent traduite chez ces parties prenantes par des actions de lutte contre les discriminations à l'encontre des femmes aussi bien dans la sphère privée que la sphère publique. La remise en question des normes sociales sexistes gagne du terrain grâce aux bénéficiaires parties prenantes du projet qui sont dans des démarches de déconstruction des rapports sociaux de sexe et de reconstruction de ces rapports sur le principe de l'égalité entre les femmes et les hommes.

Le projet a favorisé chez les partenaires publics et associatifs du Forum des Fédérations le développement de leur expertise en matière du renforcement du leadership transformatif et de la promotion de la gouvernance inclusive (R. 1220). L'influence de ces partenaires concernant des actions publiques sensibles au leadership des femmes, à l'égalité entre les sexes et à la gouvernance inclusive, ne cesse de s'améliorer.

Le projet a également réussi à mettre en place des espaces de dialogue multi-acteurs et pluridisciplinaires autour de la gouvernance inclusive dans les trois pays ciblés. Ces espaces ont favorisé la naissance de liens de coopération et d'entraide entre les parties prenantes malgré la diversité des acteurs impliqués.

IX.2. LEÇONS APPRISES



IX.2. LEÇONS APPRISES

Le processus de la mise en œuvre de l'approche des changements les plus significatifs, dans le cadre du projet du Forum des Fédérations : « Autonomisation des femmes pour des rôles de leadership dans la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord » a favorisé l'échange au sein des équipes du Forum des Fédérations, entre le Forum des Fédérations et ses partenaires et entre les partenaires du Forum des Fédérations en Jordanie, au Maroc et en Tunisie. Ces échanges ont abordé différentes questions relatives aux réalisations, acquis et défis ayant trait aux activités du projet dans les trois pays.

L'application de l'approche des changements les plus significatifs a été perçue par les parties prenantes comme un bilan en ce qui concerne l'investissement en matière du développement de l'autonomisation des bénéficiaires et du renforcement du leadership individuel et collectif. Cet exercice de documentation et de capitalisation a été considéré comme un regard rétrospectif, peu adopté par les projets faute de temps et à cause de la charge de travail quotidienne importante.

Les parties prenantes se sont facilement appropriées l'approche des changements les plus significatifs qui privilégie la méthode qualitative.

Les focus groups et la sélection des histoires ont contribué non seulement au développement de compétences des participant.e.s, mais aussi à la prise de recul par rapport aux efforts entrepris. Lors des focus groups organisés, les participant.e.s se sont inscrit.e.s avec beaucoup de motivation et d'enthousiasme dans ces espaces d'expression et de dialogue. Ces parties prenantes ont témoigné, échangé et discuté. Cet engagement témoigne de leur volonté d'être écoutées par des pair.e.s et de leur détermination à faire entendre leur voix.

La mise en œuvre de l'approche du changement le plus significatif a permis aux bénéficiaires du projet de s'interroger, de s'autoévaluer, d'exprimer leur ressenti et de partager avec les autres les moments cruciaux de leur parcours. Le dénominateur commun d'un tel partage est le cadre d'analyse genre, à savoir les rôles sociaux, l'accès aux ressources, les facteurs d'influence et les possibilités de changement.

IX.2. LEÇONS APPRISES

Le processus de la mise en œuvre de l'approche des changements les plus significatifs, dans le cadre du projet du Forum des Fédérations : « Autonomisation des femmes pour des rôles de leadership dans la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord » a favorisé l'échange au sein des équipes du Forum des Fédérations, entre le Forum des Fédérations et ses partenaires et entre les partenaires du Forum des Fédérations en Jordanie, au Maroc et en Tunisie. Ces échanges ont abordé différentes questions relatives aux réalisations, acquis et défis ayant trait aux activités du projet dans les trois pays. L'application de l'approche des changements les plus significatifs a été perçue par les parties prenantes comme un bilan en ce qui concerne l'investissement en matière du développement de l'autonomisation des bénéficiaires et du renforcement du leadership individuel et collectif. Cet exercice de documentation et de capitalisation a été considéré comme un regard rétrospectif, peu adopté par les projets faute de temps et à cause de la charge de travail quotidienne importante.

Les parties prenantes se sont facilement appropriées l'approche des changements les plus significatifs qui privilégie la méthode qualitative. Les focus groups et la sélection des histoires ont contribué non seulement au développement de compétences des participant.e.s, mais aussi à la prise de recul par rapport aux efforts entrepris.

Lors des focus groups organisés, les participant.e.s se sont inscrit.e.s avec beaucoup de motivation

et d'enthousiasme dans ces espaces d'expression et de dialogue. Ces parties prenantes ont témoigné, échangé et discuté. Cet engagement témoigne de leur volonté d'être écoutées par des pair.e.s et de leur détermination à faire entendre leur voix. La mise en œuvre de l'approche du changement le plus significatif a permis aux bénéficiaires du projet de s'interroger, de s'autoévaluer, d'exprimer leur ressenti et de partager avec les autres les moments cruciaux de leur parcours. Le dénominateur commun d'un tel partage est le cadre d'analyse genre, à savoir les rôles sociaux, l'accès aux ressources, les facteurs d'influence et les possibilités de changement. La valeur ajoutée de l'outil c'est qu'il constitue un moment d'apprentissage certes, mais aussi, un moment de renforcement des compétences, de capitalisation des apprentissages antérieurs et de projection dans le futur. Il s'inscrit dans la continuité de tout le processus de l'autonomisation. Malgré la clarté des questions du guide d'entretien, il est apparu que les participant.e.s avaient parfois du mal à sélectionner le changement le plus significatif parmi ceux qui ont été relatés : ces changements les plus significatifs ayant été produits par le projet. Il conviendrait de restituer les résultats de la mise en œuvre de l'approche des changements les plus significatifs auprès des bénéficiaires, témoignant du partenariat existant entre les parties prenantes du projet.

CONCLUSION



CONCLUSION

Dans les trois pays ciblés, la Jordanie, le Maroc et la Tunisie, par le projet du Forum des Fédérations : « Autonomisation des femmes pour des rôles de leadership dans la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord » (2016-2023), financé par le gouvernement canadien, la construction socioculturelle des rapports de sexes a connu, au cours des dernières décennies, des transformations importantes. Cette évolution peut s'expliquer par la conjugaison de plusieurs facteurs tels que, la promulgation de textes de loi mettant l'accent sur l'égalité entre les femmes et les hommes, l'adoption d'un système éducatif en faveur des enfants et des jeunes, des deux sexes, l'intégration accrue des femmes au marché de l'emploi, l'accès croissant des femmes à la vie publique... Malgré les efforts déployés, les difficultés rencontrées, pour assurer l'égalité des chances entre les femmes et les hommes dans la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord nécessitent la poursuite de l'investissement dans l'élimination des discriminations à l'encontre des femmes aussi bien dans la sphère privée que la sphère publique. Dans ce contexte, le projet du Forum des Fédérations, avec l'appui du gouvernement canadien,

s'est inscrit dans le cadre des efforts déployés par les trois pays ciblés, la Jordanie, le Maroc et la Tunisie, visant la garantie de l'égalité entre les femmes et les hommes. La théorie du changement, adoptée par le présent projet, suppose si davantage de femmes participent aux structures de pouvoir social, culturel et politique et à la prise de décision (résultat intermédiaire 1) ; et si la capacité des femmes et des hommes de façonner positivement les politiques, les programmes et les activités gouvernementaux et non gouvernementaux qui influent sur l'inclusion des femmes dans les sphères sociales, culturelles et politiques est améliorée (résultat intermédiaire 2) ; et si les femmes sont au cœur de l'élaboration des politiques à condition que les conditions soient favorables, alors les politiques commencent à s'attaquer aux défis auxquels les femmes sont confrontées dans leur vie quotidienne; alors la région MENA ciblée fera un pas significatif vers une gouvernance inclusive (résultat final).

CONCLUSION

L'utilisation de l'approche des changements les plus significatifs par le projet dans le suivi de ses quatre résultats immédiats révèle l'attention particulière accordée par le Forum des Fédérations et ses partenaires à la documentation et à la capitalisation des actions initiées. Les histoires recueillies, exposées dans le présent document, révèlent le caractère « humain » de l'intervention adoptée en faveur des bénéficiaires du projet à l'échelle nationale, régionale et locale. Dans cette perspective, l'accompagnement fourni par le projet demeure un élément important dans l'apprentissage des approches, des techniques, des méthodes, du savoir, etc. et leur application.

Le processus de la mise en œuvre du projet semble avoir légué un héritage précieux pour la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord en matière de développement de l'autonomisation des bénéficiaires et du renforcement du leadership individuel et collectif chez les parties prenantes à l'échelle nationale, régionale et locale. Plusieurs indices sont apparus grâce aux actions mises en œuvre par le projet. Il s'agit des principaux indices suivants :

- l'amélioration de la confiance en soi et de l'estime de soi chez plusieurs bénéficiaires, jeunes et moins jeunes ;
- le renforcement des compétences relatives au leadership chez plusieurs bénéficiaires, jeunes et moins jeunes ;
- un meilleur accès des bénéficiaires aux différentes ressources ;
- le développement de cadres d'échange autour des discriminations à l'encontre des femmes et de l'intégration du genre dans les politiques publiques ;

- une amélioration de l'implication des femmes dans différents processus décisionnels ;
- une meilleure prise de conscience des enjeux des rapports de genre et des relations du pouvoir entre les femmes et les hommes chez plusieurs bénéficiaires, jeunes et moins jeunes ;
- une meilleure appréhension des besoins et des aspirations des femmes dans différents contextes ;
- l'amélioration de la prise de conscience de l'importance de s'organiser collectivement et de la réalisation d'actions communes en matière d'élimination des discriminations à l'encontre des femmes ;
- la conception et la mise en œuvre d'actions d'institutionnalisation du genre dans divers contextes professionnels, associatifs, syndicaux et politiques ;
- le renforcement de l'engagement de plusieurs bénéficiaires en matière d'élimination des discriminations à l'encontre des femmes ;
- le développement des partenariats entre différents acteurs œuvrant dans le domaine de la promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes ;
- le développement de pratiques d'entraide et de solidarité entre des parties prenantes visant la promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes...

RECOMMENDATIONS



RECOMMANDATIONS

À l'issue de ce rapport, et suite aux témoignages des bénéficiaires parties prenantes du projet « Autonomisation des femmes pour des rôles de leadership dans la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord », les points sur lesquels il aurait fallu insister pour l'obtention de meilleurs résultats s'articulent autour des éléments suivants :

- la recherche de nouvelles ressources financières visant la pérennisation des réalisations et des acquis du projet ;
- l'incitation des acteurs institutionnels à poursuivre les efforts déployés en matière d'intégration du genre dans les politiques publiques ;
- l'encouragement des bénéficiaires leaders accompagné.e.s par le projet à poursuivre leur engagement en faveur de gouvernance locale inclusive ;
- la poursuite de la documentation et la capitalisation des bonnes pratiques initiées par le projet et leur diffusion ;
- le développement de cadres d'échanges d'expériences entre les parties prenantes autour de l'autonomisation, du leadership et de la gouvernance inclusive ;
- le développement du réseautage à l'échelle internationale, nationale, régionale et locale autour de l'autonomisation, du leadership et de la gouvernance inclusive...



**Annexe : Outil de collecte destiné aux participant.e.s
aux focus groups**

مشروع: "تمكين النساء من أدوار الريادة في منطقة
الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: الأردن والمغرب وتونس"
تطبيق مقاربة التغيير الأكثر دلالة في تونس - جانفي
2023

(معلومات حول المستجوب(ة):

	الاسم واللقب		Nom et prénom
	بالعربية	
	En français ou en anglais	
	المهنة		Profession
	بالعربية	
	En français ou en anglais	
	مؤسسة العمل		Organisme professionnel
	بالعربية	
	En français ou en anglais	
	في حالة الانتماء إلى هيكل في المجتمع المدنى (جمعية، حزب، نقابة...) : Si vous appartenez à un organisme de la société civile :		
	بالعربية	
	En français ou en anglais	
اختيار التغيير الأكثر دلالة من بين مستويات التغيير التالية: Choisissez le changement le plus significatif parmi les changements suivants :			
التغيير حصل على المستوى الفردي بفضل المشروع (في المسار (الشخصي) le niveau individuel			___
التغيير حصل على مستوى المؤسسة (المؤسسة استفادت من تطور (بفضل المشروع le niveau institutionnel			___
التغيير حصل على مستوى المحيط (المشروع أحدث تغيير في (الالتزام الوطني وأو السياسي le niveau environnemental			___
التغيير حصل على المستوى الجماعي (على صعيد التشبث وال العلاقات (بين المستفيدن/المستفيدات من المشروع le niveau collectif			___

مشروع: "تمكين النساء من أدوار الريادة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: الأردن والمغرب وتونس" تطبيق مقاومة التغيير الأكثر دلالة في تونس - جانفي 2023

قصة التغيير الأكثر دلالة:

كيف شاركت في المشروع؟ ما هو التحول المهم الذي حدث نتيجة المشاركة في المشروع؟ ماذا حدث؟ ماذا فعلت بعد ذلك؟ ما رأيك في هذا الأمر؟ لماذا حدث هذا؟ كيف تعاملت مع هذه الوضعية؟

Histoire du changement le plus significatif :

Histoire du changement le plus significatif :

Comment avez-vous été impliqués dans le projet ? De tous les changements qui se sont produits, lequel selon vous a été le plus important de tous ? Qu'est-ce qui a changé dans votre situation ? Qu'est-ce que cela vous a apporté ? Pouvez-vous nous décrire en détail ce changement ?

**Annexe : Outil de collecte destiné aux participant.e.s
aux focus groups**

مشروع: "تمكين النساء من أدوار الريادة في منطقة
الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: الأردن والمغرب وتونس
تطبيق مقاومة التغيير الأكثر دلالة في تونس - جانفي
2023

نرجو منكم القيام بالتصريح التالي (وضع علامة X أمام الخانة المناسبة):

	نعم	لا
- نشر شهادتي بعد نسخها مع ذكر الاسم واللقب ((الكشف عن الهوية))		
- نشر صور مشاركتي في مجموعة التركيز		
- نشر تصريحاتي المسجلة بالفيديو		

الإمضاء