

ÉCLOSION DU LEADERSHIP AU FÉMININ

PARCOURS DES ORGANISATIONS DE FEMMES AFRICAINES



AFRICAN
WOMEN'S
DEVELOPMENT
FUND

Contributions

Auteures

Ayesha Abukari, Nancy Akanbombire

Auteures Collaboratrices

Yene Assegid, Hope Chigudu, Paula Fray, Christine Guchu-Katee

Graphisme

Dorcas Magbadelo / DorcasCreates

Publié par le Fonds Africain pour le Développement de la Femme en 2019

Citer ce document : Références

Fonds Africain pour le Développement de la Femme [AWDF]. (2019) Écllosion du leadership au féminin : Parcours des organisations de femmes africaines.

Accra: AWDF

Dans un esprit de partage des connaissances féministes, ce document est publié sous une licence Creative Commons qui autorise une distribution non commerciale sous forme originale avec mention complète des auteures.



Cette publication a été réalisée avec le soutien de Comic Relief

Siège de l'AWDF

Avenue Justice Sarkodie Addo

Accra, Ghana

www.awdf.org



@awdf01

AVANT-PROPOS

Le Fonds Africain pour le Développement de la Femme (AWDF) créé en 2000 est une fondation panafricaine dont le but est de soutenir la reconnaissance et l'exercice des droits des femmes africaines à travers l'octroi de subventions à des organisations autonomes de femmes africaines. Le renforcement des capacités des organisations d'activistes féminines africaines constitue l'un des piliers de cet appui financier destiné à soutenir les initiatives de changement dirigées par les femmes.

En 2015, le département en charge du renforcement des capacités de l'AWDF a lancé son programme de leadership et de gouvernance — un projet pilote conçu pour encourager et soutenir l'évolution d'un cadre pour les leaders féministes africaines à se développer et à apporter des changements dans le monde à travers leurs organisations. Ce programme associe un soutien technique direct et des subventions à un accompagnement individuel et collectif pour accompagner ces organisations dans leur processus de changement.

Le programme de leadership et de gouvernance se base sur notre connaissance des défis permanents rencontrés par les organisations de femmes africaines en matière de mobilisation des ressources, de communication, de gouvernance, de transition dans les postes de leadership, de sécurité et de bien-être. Compte tenu de certaines contraintes liées aux finances et à l'environnement externe dans lequel les organisations de femmes africaines évoluent, beaucoup d'entre elles ont tendance à se concentrer sur de petites activités de sensibilisation à court terme ou des prestations de services urgents. Elles ont très peu de facilités à nouer de nouveaux partenariats, à envisager des stratégies innovantes, à se développer et à se projeter dans l'avenir.

Le programme de leadership et de gouvernance concentre ses efforts sur deux principaux aspects. Le premier concerne le renforcement des structures et des systèmes institutionnels et de gouvernance des organisations participantes, à travers l'évaluation des capacités de chaque organisation et l'accompagnement des conseils d'administration. Nous avons également choisi d'inclure l'accompagnement individuel comme moyen d'investir de manière efficace dans le développement des compétences de leadership individuelles et collectives.

C'est à dessein que nous avons choisi d'accompagner à la fois les directrices générales et les cadres de niveau intermédiaire dans la chaîne de gouvernance de chaque organisation. Cette stratégie nous a permis de renforcer leurs capacités en matière de leadership.

Par ce biais, nous nous sommes efforcées de développer les compétences de leadership de ces directrices et d'améliorer leur compréhension du féminisme, des droits humains et de la défense d'autres causes. Nous leur avons aussi appris à réfléchir sur les aspects de la gestion et la gouvernance de manières plus créatives.

Ce processus a été rendu possible grâce à une équipe extraordinaire de coachs africaines et d'expertes en développement organisationnel. Ces personnes ont insufflé l'esprit du féminisme à ce programme dont l'objectif était d'aider les femmes à trouver et à faire usage de leur force intérieure, ainsi qu'à chercher des moyens créatifs pour gérer et repenser la gouvernance de leurs organisations.

À l'AWDF, nous savons qu'il est vital d'investir à la fois dans l'individu et dans le groupe, car des systèmes et des cadres organisationnels efficaces et éthiques existent dans les organisations de femmes africaines grâce aux visions et aux actions des femmes leaders efficaces et justes. Les valeurs et l'idéologie qu'

elles défendent sont ancrées dans le féminisme. Ce sont des femmes qui possèdent des objectifs clairs pouvant accélérer les processus de justice sociale et de développement. Les expériences contenues dans ce livret sont destinées à être utilisées pour aider à réfléchir, à (re) penser et à encourager les discussions au sein des organisations de femmes africaines autour du processus de développement personnel et collectif, du changement de leadership au sein des organisations et autour d'elles.

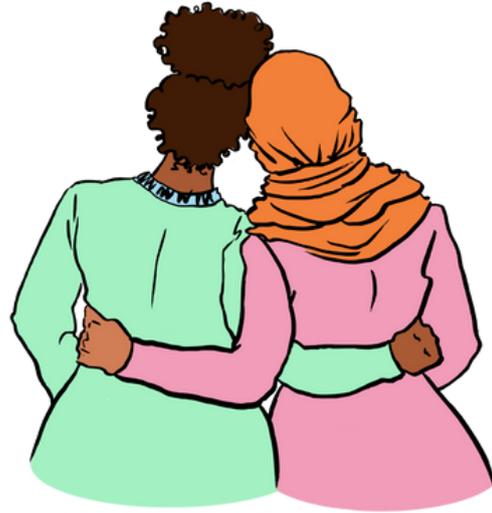
NB

Dans un souci de confidentialité, toutes les histoires ont été rendues anonymes. Tous les noms de personnes, d'organisations et de pays, ainsi que certains détails sur les organisations concernées, ont été modifiés.

**TRANSFORMER LE
LEADERSHIP
AU SEIN DES
ORGANISATIONS**

Sister to Sister Group

Le Sister to Sister Group ou SSG est un groupe de solidarité féminine créé pour aider nos jeunes sœurs à mûrir, à prendre confiance en elles et à devenir des leaders à part entière dans la lutte pour l'émancipation des femmes. L'apprentissage intergénérationnel constitue l'une des stratégies clés de ce groupe.



Le SSG a rejoint le programme de leadership et de gouvernance à l'époque où ses membres avaient déjà commencé à penser à la transition de leadership au sein du groupe. Même si leur tentative restait vaine, leurs activités étaient en plein essor. Toutefois, certaines questions et préoccupations persistaient. C'était le cas lorsqu'il fallait repenser la manière dont l'organisation était gérée, revoir les relations entre le conseil d'administration et le personnel, et évaluer la capacité de l'organisation à écouter et à donner plus d'espace au personnel.

Comprendre les circonstances et les motivations derrière la création d'une organisation, puis son évolution représente une démarche cruciale que toute ONG devrait entreprendre. Lorsque notre coach a commencé à travailler avec le SSG, elle a aidé le personnel et le conseil d'administration à créer la genèse du groupe. Le but étant de s'assurer que tout le monde était sur la même longueur d'onde et comprenait l'histoire et l'objectif initial du groupe. C'était une façon de réfléchir sur le parcours de l'organisation dans sa lutte pour défendre les droits des jeunes femmes. Le SSG a commencé ses activités par une évolution des besoins qui a révélé des niveaux alarmants d'abus sexuels dans les écoles. Les premiers programmes ont été conçus pour résoudre directement ce problème. Les activités se sont lentement mises en place autour de la mobilisation des jeunes femmes au-delà du cadre scolaire et l'organisation de réunions pour leur permettre d'en apprendre davantage sur le féminisme et de construire une solidarité

féminine. Le groupe avait également pour ambition d'étendre ses programmes aux universités. Les structures et systèmes administratifs de départ ont également été répertoriés, notamment le système de gestion des finances et des activités. Il en va de même pour la mise en place du conseil consultatif et du conseil d'administration, ainsi que la cartographie des premiers donateurs et leur impact sur le travail de l'organisation. La chronologie ainsi obtenue montre que l'organisation a connu une évolution progressive. Cependant, elle a dû passer par des moments difficiles, rebondir et se redéfinir.

En retraçant l'historique des programmes du SSG, il a été difficile d'échapper aux questions controversées de la diversité sexuelle et de l'avortement. Après tout, ce sont des questions inévitables chez les jeunes. Il s'avère que les valeurs des membres du conseil d'administration et celles de l'organisation divergeaient. Si le personnel du SSG et sa cible (les communautés de jeunes femmes) s'accordaient sur la nécessité d'aborder les questions de sexualité et de droits reproductifs, au moins trois membres du conseil d'administration indiquaient ouvertement être mal à l'aise à l'idée de discuter de tels sujets controversés. L'équipe s'est interrogée sur les raisons derrière le choix de ces membres du conseil d'administration, si peu en phase avec les politiques et les opinions de l'organisation.

En réalité, certains membres du conseil d'administration n'étaient pas choisis sur la

The Safety Nest

L'organisation The Safety Nest a été créée dans le but de bâtir une société pacifique, libre de toutes maladies mentales causées par la pauvreté. Elle a été conçue comme un espace où les femmes se réunissent pour tisser des liens et partager leurs connaissances sur la façon dont elles pourraient concrétiser leurs idées et avoir une influence positive sur leurs communautés et leurs propres vies.

Depuis sa création, The Safety Nest était dirigée par un seul et même directeur général et un conseil d'administration nommé par celui-ci. Jamais aucune élection n'avait été organisée puisqu'il n'existait aucune assemblée générale. Si l'organisation tournait autour de ses membres, le directeur avait néanmoins décidé dès sa mise sur pied de ne pas enregistrer The Safety Nest comme organisation associative. En d'autres termes, toutes les décisions étaient prises par le conseil d'administration et lui-même. Faire évoluer cette association a donc été un défi majeur car le conseil d'administration ne comprenait pas son rôle : aider The Safety Nest à grandir.

Les membres du conseil étaient pour la plupart des ami·es et des membres de la famille du directeur, par ailleurs fondateur de l'association. Établir un consensus sur la définition du rôle du conseil d'administration s'est révélé très compliqué et difficile. Jusqu'alors, tous les membres du conseil étaient nommés directement par le directeur ; les membres n'avaient aucune connaissance des tâches de leur fonction ni des politiques à appliquer. Presque tous les documents de gestion de l'organisation étaient obsolètes.

Celle-ci fonctionnait sans s'y référer pour orienter sa stratégie de travail. Certains membres du conseil n'avaient jamais vu ni lu aucun des manuels d'orientation sur la gestion de l'organisation. Les hommes étaient majoritaires au sein du conseil d'administration et prenaient donc la plupart des décisions. En outre, The Safety Nest était dirigé par un homme. Deux contradictions par rapport à la mission de l'organisation : aider les femmes. D'ailleurs, la vision et la mission de cette structure étaient trop vagues et dépourvues de mesures concrètes quant à la gestion de celle-ci.

Compte tenu des défis susmentionnés, The Safety Nest ne pouvait raisonnablement atteindre ses objectifs à court et long terme. L'organisation a demandé de l'aide à l'AWDF pour concevoir ses documents officiels, ses politiques et rédiger un guide d'orientation sur les fonctions du conseil d'administration, document dans lequel les rôles du conseil seraient bien définis. Il s'agissait là d'une initiative inédite. Il fallait absolument discuter du remaniement du conseil d'administration. Rappelons que The Safety Nest n'avait jamais tenu de réunions avec ses membres. Avec un soutien approprié, l'organisation a prévu de discuter de la manière dont elle allait convoquer sa toute première assemblée générale annuelle (AGA).

La voie du changement

Accompagnée par une des coachs du programme de leadership et de gouvernance de l'AWDF, The Safety Nest a reçu sa première formation en gestion du conseil d'administration. Celle-ci a permis aux membres du conseil et du personnel de comprendre la valeur d'une bonne gouvernance à tous les niveaux de l'association, en général, et entre le conseil d'administration et la direction en particulier. Avant cette formation, le conseil d'administration n'avait pris connaissance d'aucun des documents fondateurs de l'organisation, entre autres ses statuts, ses politiques en matière de gestion des ressources humaines et des finances, sans oublier son plan stratégique. La communication entre le conseil et le directeur général était peu cohérente et irrégulière. En d'autres termes, le conseil d'administration ignorait tout du travail de

l'organisation. Il a donc compris qu'il était temps d'élaborer son propre guide d'orientation.

Un document à lui seul ne peut changer toute une institution. Mais reconnaître la nécessité de réformer une association, d'y incorporer des processus plus formels et de définir le déroulement des processus de prise de décision représente un tremplin pour les discussions autour des besoins de cette organisation. Grâce à l'élaboration de ces nouvelles politiques, The Safety Nest a radicalement changé de visage. Une fois les processus de prise de décision et de gouvernance explicités, le directeur général ne pouvait plus prendre toutes les décisions seul.

Quant au guide d'orientation du conseil d'administration, il décrivait en détail le processus transparent de nomination des membres du conseil. The Safety Nest s'est également penché sur sa situation actuelle et son évolution au cours des prochaines années.

La première formation du conseil d'administration a ouvert la voie du changement. Elle a également permis aux membres du conseil et du personnel de s'exprimer librement sur des questions relatives à la réforme de leur structure et l'adoption d'une nouvelle approche plus authentique et engagée en faveur d'une meilleure gestion et gouvernance de l'association. Les mêmes protagonistes se sont penchés sur la nécessité d'instituer une assemblée générale, de revoir ses statuts et de tenir sa toute première assemblée générale annuelle. Les membres de l'organisation The Safety Nest ont compris qu'il fallait réviser et reformuler la vision et la mission de l'organisation.

Nouveau souffle

Grâce au soutien de l'experte en développement organisationnel, le conseil d'administration et le personnel de l'organisation The Safety Nest ont pu repenser de manière critique leur rôle et surtout leurs responsabilités par rapport à leur fonction. Le conseil d'administration a été réorganisé : une majorité de femmes y ont fait leur entrée, conformément aux activités de l'organisation basées sur la défense des droits des femmes et de leurs besoins. Les employé·es, qui auparavant n'avaient pas voix au chapitre, sont désormais impliquées dans les processus de prise de décisions clés de l'association et les dirigent. Ils-elles ont eu la possibilité de s'exprimer, de s'engager et de façonner les

nouvelles politiques de l'organisation. The Safety Nest a compris que si elle voulait devenir une organisation associative à part entière, elle avait besoin d'instruments pour s'assurer que ses membres contribuent à son action et à sa vision globale. The Safety Nest a donc introduit des politiques et des pratiques et institué l'AGA pour soutenir son ambition. Grâce à ces réformes, la vision et la mission de l'organisation sont devenues plus significatives et plus fidèles à ses objectifs de création. The Safety Nest s'est recentré sur son objectif principal : aider les femmes à créer une société pacifique.

Wonder Women for Social Change

L'organisation Wonder Women for Social Change (WWSC) s'efforce de promouvoir une approche inclusive du développement en travaillant avec des jeunes femmes et des femmes entrepreneures. L'objectif est de les aider à prospérer, à s'épanouir dans leurs entreprises et à lutter pour leurs droits. La WWSC a récemment connu une transition à sa tête avec la nomination d'une nouvelle directrice générale issue de ses rangs, dans l'espoir qu'elle contribue au développement et à la pérennité de l'organisation. Malheureusement, la WWSC a eu bien du mal à atteindre cet objectif. Certes, le conseil d'administration avait approuvé la nomination de la nouvelle directrice. Mais il ne l'a pas suffisamment encouragée à donner le meilleur d'elle-même dans cette lourde tâche. Le conseil d'administration avait-il fait mauvais usage de son pouvoir ? Manquait-il de connaissances sur la manière d'épauler la directrice ?

Chaînon manquant

En premier lieu, le conseil d'administration de la WWSC ne comptait au total que deux tiers de ses membres, contrairement aux prescriptions des statuts. Les membres en place, certes très dynamiques, n'avaient aucun guide d'orientation pour aiguiller leurs activités. Concrètement, la WWSC ne bénéficiait pas du bon type d'orientation pour guider ses activités et ne savait pas comment aider ses membres à construire et à maintenir un bon système de gouvernance. Le conseil d'administration ne disposait pas non plus d'un calendrier structuré des réunions et se réunissait ponctuellement, c'est-à-dire deux fois par an, pour prendre des décisions concernant l'organisation. Ces réunions ponctuelles ont clairement affecté le rythme d'exécution des travaux de la WWSC.

En outre, le plan stratégique de l'organisation était obsolète et devait être révisé. Il lui fallait aussi rédiger un manuel de gestion des ressources humaines et définir les rôles des membres du personnel. Enfin, la WWSC avait besoin d'une bonne stratégie de mobilisation des ressources, inexistante jusque-là. Les finances de l'organisation étaient donc insuffisantes, d'où les fréquents retards dans le versement des salaires. Plus grave encore : la directrice exécutive n'avait pas de contrat de travail ni de charges claires. Cette situation rendait l'exercice de ses fonctions difficile.

Avec une cible aussi visible et pertinente pour la lutte en faveur des droits des femmes, l'on aurait pu croire que cette organisation s'épanouirait sur tous les plans. Ces obstacles internes ont malheureusement failli entraver l'action de la WWSC, voire de la mettre définitivement à l'arrêt.

Inverser la tendance

Face à tous ces défis, la nouvelle directrice a cherché des solutions pour élargir le champ d'action de l'organisation et devenir elle-même une leader efficace. Après avoir réussi à obtenir l'accord du conseil d'administration, la directrice a contacté l'AWDF afin de participer à son programme de leadership et de gouvernance et essayer de redresser la situation au sein de la WWSC. Elle a estimé qu'il s'agissait là de sa dernière chance de maintenir l'organisation sur pied et, par ricochet, de continuer à avoir un impact sur la vie de nombreuses femmes et filles pour lesquelles elle se bat. C'était une occasion en or pour la WWSC.

Dès le début, il était clair que la directrice comprenait l'influence du programme sur son

organisation. Le conseil d'administration, quant à lui, ne voyait pas cette initiative d'un bon œil. Par le passé, il avait dicté sa conduite à la directrice générale et n'avait pas compris les besoins du personnel de l'organisation, puisqu'ils-elles ne s'étaient jamais rencontrés.

Le conseil d'administration prenait ses décisions en fonction de ses caprices, sans aucun lien avec le personnel et les partenaires locaux.

Il ne comprenait pas non plus très bien l'étendue de son pouvoir et ses limites, car il n'avait jamais reçu de formation en gouvernance. Il ne disposait d'aucun guide de référence pour orienter ses activités. Idem pour la directrice qui n'avait reçu aucune formation préalable sur la gouvernance ou les devoirs et les responsabilités du conseil.

Après avoir gagné la confiance du conseil, la coach a réussi à lui ouvrir les yeux sur toutes ses responsabilités et leur impact sur un nouveau chapitre dans l'histoire de la WWSC. La toute première assemblée générale annuelle a été organisée et quatre nouveaux membres du conseil d'administration, dotés de l'expérience et de l'expertise requises, ont été élus. Le conseil est passé à neuf membres, conformément aux statuts de l'organisation. L'un des nouveaux membres fournit actuellement des conseils juridiques gratuits au conseil d'administration.

Un guide d'orientation sur les activités du conseil a été élaboré; les rôles et les responsabilités de ses membres y sont clairement définis. Ils-elles ont activement participé à ce processus et ont adopté à l'unanimité le guide. Le conseil a ensuite procédé à la conception de son calendrier. Il a permis de rationaliser les prises de décision du conseil et d'aider la directrice générale et le personnel à mieux planifier les activités de la WWSC. Par ailleurs, suite à la tenue d'une réunion entre le conseil et le personnel, fait inédit depuis la création de la WWSC, un consensus a été trouvé sur les limites inhérentes aux rôles et aux devoirs de tous les membres de l'organisation, surtout ceux de la directrice générale.

La révision du plan stratégique permet à la WWSC d'entrevoir un avenir plus radieux, car il donne des orientations claires à toutes les activités menées par l'organisation. Réalisé par l'ensemble du personnel et des membres du conseil d'administration, ce travail a créé un nouveau sentiment d'appartenance à la WWSC et d'appropriation de ses activités au sein du personnel. L'équipe a finalement adhéré à la vision de l'organisation et se sent enthousiaste à l'idée de travailler à la mise en œuvre de ses activités.

Les manuels de gestion des ressources humaines et des finances ont également été revus. Ils ont donné lieu à une évaluation du personnel afin de mieux l'informer sur ses tâches. Les membres du personnel et la directrice ont aussi signé des contrats dans lesquels figurait la description claire et précise de leur poste. La productivité au sein de la WWSC s'est considérablement améliorée. La forte rotation continue du personnel, autrefois monnaie courante avant et pendant le début du programme, a soudainement cessé.

Après avoir identifié les difficultés de cette organisation au cours du programme, ses membres ont été invités à participer à une formation sur les stratégies de mobilisation des ressources organisée par l'AWDF. Ils-elles ont appris à développer des stratégies pour lever des fonds. Celles-ci ont ensuite été incorporées dans leur nouveau plan stratégique. De plus, l'organisation a lancé une formation en cascade destinée à l'ensemble du personnel. Cette formation a permis de renforcer les liens entre le personnel et l'organisation. La WWSC est également passée d'un seul donateur à quatre. Les employés de cette organisation jouissent désormais de plus de stabilité et de continuité dans leur emploi. Les salaires sont versés beaucoup plus régulièrement.

En l'espace d'un an, l'organisation a retrouvé sa vitalité : tout le personnel et le conseil d'administration profitent de ce vent de nouveauté. La WWSC est désormais fière d'elle-même et croit en ses capacités à construire un avenir durable. Il a suffi d'un pas pour tout changer.

Leading the Change

Initialement créé pour former des jeunes hommes sans emploi, Leading the Change accordait très peu d'importance aux jeunes femmes et aux filles. Ce centre de formation aidait de jeunes hommes à acquérir et à développer des compétences qui les aideraient à trouver un emploi.

L'organisation était située dans un bidonville urbain où le taux de violence contre les femmes et les filles était très élevé. Cette violence n'était ni remise en cause ni punie. Une impunité qui incitait à plus de violence dans le quartier. Les femmes et les filles vivaient dans la peur. Aucune initiative n'était prise pour changer la situation.

Le fondateur de Leading the Change s'est rendu compte de cette injustice et a décidé d'agir en recentrant l'action de son centre sur les jeunes femmes.

Introspection

Placé directement sous l'autorité de son directeur fondateur, Leading the Change ne comptait que trois employées pour soutenir ses activités. Elles étaient dévouées mais manquaient d'expérience et de confiance en soi, deux prérequis nécessaires pour mener à bien leur travail. Le centre était également dépourvu de tout système et de toutes politiques bien structurées pour l'aider dans ses démarches. Leading the Change occupait des locaux très petits et peu sécurisés. Le personnel et les filles dont il s'occupait étaient fréquemment exposés à des agressions. En outre, Leading the Change manquait de ressources financières pour étendre son programme à d'autres zones marginalisées. Ce problème aurait pu être évité si le centre disposait des compétences nécessaires pour lever des fonds.

Puisque l'organisation collaborait avec des femmes et des jeunes filles, il lui fallait impérativement adopter des politiques en matière de santé et de protection de l'enfance, entre autres. Malheureusement, de tels instruments n'existaient pas. Certes, le centre disposait d'un conseil d'administration. Mais celui-ci ne comprenait pas son rôle et, en l'absence de documents d'orientation et de politiques appropriés pour guider ses activités, il fonctionnait à l'aveuglette.

Le conseil d'administration représentait une source de déception pour le personnel qui attendait beaucoup trop de sa part.

Changer le cours des choses

Les difficultés susmentionnées ont progressivement affecté le bon fonctionnement du centre. Elles justifient également son faible développement et en dépit de l'engouement des membres du personnel, elles étaient beaucoup trop timides dans les écoles et dans d'autres programmes. À ce stade, leur seul atout reposait sur leur volonté d'aider les femmes et les jeunes filles du quartier à s'émanciper. Grâce à elle, le centre a commencé à rechercher des solutions pour améliorer ses performances, son mode de fonctionnement et ses capacités en matière de leadership. Cette quête leur a permis de découvrir le programme de leadership et de gouvernance de l'AWDF. Sans surprise, Leading the Change, avec la bénédiction de son fondateur, a immédiatement postulé. Pour elles, c'était la chance d'une vie.

Grâce aux conseils avisés de leur coach, ces jeunes leaders ont commencé à identifier et affronter leurs peurs. Ce faisant, elles ont pris confiance en elles, et appris à se valoriser et à reconnaître leurs qualités de leaders. Ce regain de confiance a aidé le centre tout entier à

élaborer des plans stratégiques personnalisés, véritables feuilles de route au service du développement du leadership. Le conseil d'administration a également reçu une formation pour apprendre à mieux se gérer. Ainsi, il a pu mieux définir son rôle et la manière dont il pouvait soutenir le centre.

La coach a également aidé les membres du conseil à élaborer des procédures, des termes de référence et d'autres documents qui ont guidé leurs opérations et défini des attentes claires par rapport à leurs contributions à la gestion du centre. Pour la première fois, le conseil a défini la fréquence de ses réunions et leur rôle dans la mobilisation de ressources visant à financer les activités du centre.

Désireuses de se développer, de revoir ses manuels obsolètes et de définir des politiques sur la gestion des ressources humaines et des finances, les membres de Leading the Change

ont collaboré avec la coach et le conseil d'administration avec diligence.

En affrontant leurs propres peurs, ces jeunes leaders qui ont participé au programme commencent à gagner l'admiration d'autres jeunes filles car elles s'expriment avec audace et confiance dans les écoles et d'autres rassemblements sociaux. Ce faisant, elles encouragent leurs camarades filles à se défendre contre la violence et à se dresser contre leurs agresseurs.

Ces jeunes leaders comprennent mieux la signification du concept de leadership et offrent à d'autres jeunes filles la possibilité de devenir à leur tour des leaders. Ayant remarqué ce regain de confiance et l'amélioration de leurs compétences en matière de leadership, le fondateur a décidé de démissionner de son poste de directeur et de donner à ces jeunes femmes la chance de diriger le centre.

Désormais capable d'élaborer de meilleures stratégies de collecte de fonds, Leading the Change a attiré de nouveaux bailleurs et continue à étendre la portée de son programme. Pour assurer la pérennité du centre et de ses activités, ses membres ont déjà introduit leur programme dans des espaces et des institutions plus importants, comme les universités. Cette initiative fait partie de leur stratégie de collecte de fonds. Grâce au soutien de l'AWDF, ces jeunes femmes ont quitté leurs locaux étroits pour un quartier plus grand et plus sûr, un endroit où elles se sentent plus en sécurité pour discuter et s'investir dans les programmes du centre.

TRANSFORMER LE LEADERSHIP INDIVIDUEL

Les expériences rapportées dans cette section témoignent du vécu de personnes qui ont été formées dans le cadre du programme de leadership et de gouvernance de l'AWDF. Il s'agit à la fois de cadres intermédiaires et supérieurs (généralement des directrices générales) de diverses organisations.

Au début de chaque session de formation, un forum des femmes leaders d'organisation était organisé pour les participantes. À chaque séance, la plupart des participantes de niveau intermédiaire et quelques-unes de niveau supérieur avaient du mal à s'affirmer. Elles pouvaient à peine interagir avec les autres participantes et n'exprimaient leurs opinions (le plus souvent à voix basse) qu'après y avoir été invitées par la modératrice de la séance. L'un des principaux objectifs du programme fut de s'attaquer aux causes profondes de ce manque évident de confiance en soi observé chez ces femmes incroyables à la tête d'organisations de femmes africaines.

Au sein de l'AWDF, nous reconnaissons que les causes profondes des problèmes sont structurelles. De nombreuses jeunes participantes étaient issues de ménages à revenu faible ou moyen inférieur et elles n'avaient jamais quitté leur pays. Par ailleurs, elles manquaient cruellement de confiance en soi lorsqu'elles interagissaient avec des personnes qu'elles considéraient comme issues de milieux aisés. Cette gêne se produisait aussi lorsqu'elles se rendaient dans des espaces où les personnes de leur classe sociale ne se sentent pas souvent les bienvenues. Elles avaient l'impression de ne rien avoir à offrir dans une salle remplie de femmes qui avaient fait le tour du monde et bougé les lignes autour d'elles. Elles doutaient que des femmes comme elles puissent réellement devenir des leaders. Bref, elles se sentaient inutiles.

Redonner confiance

Les participantes avaient rejoint le lieu de la formation par avion. Elles logeaient dans un hôtel décent et recevaient des cours de yoga chaque matin avant les sessions de travail quotidiennes sur des sujets comme le féminisme africain, la gouvernance et le leadership au féminin. Pour de nombreuses participantes, le cadre de la formation comptait tout autant que son contenu. Elles découvraient un nouveau pays, les voyages en avion (une première pour beaucoup d'entre elles) et des spécialités culinaires différentes. Les participantes ont été invitées à reconnaître l'importance des exercices physiques et du bien-être : des séances de yoga ont été spécialement organisées pour les femmes souffrant d'un handicap physique.

Une autre stratégie employée consistait à proposer des exercices en groupe associés à des présentations afin que chacune des participantes s'exprime et partage des informations sur elles. Des simulations d'entretiens filmés ont également été utilisées pour apprendre aux participantes à s'exprimer devant les médias ou d'autres entités.

La troisième stratégie (la plus importante) reposait sur la formation individuelle de toutes les participantes. Les coaches ont passé du temps avec ces femmes leaders au cours de chaque séance de travail afin de mieux comprendre leur parcours individuel et les aider à trouver le moyen de tirer parti de leurs expériences passées et présentes. Elles ont déconstruit et reconstruit tout ce qu'elles pensaient savoir au sujet de l'estime de soi et de la confiance en soi. Dans de nombreux cas, ces femmes ont découvert leur véritable potentiel.

MUTHONI

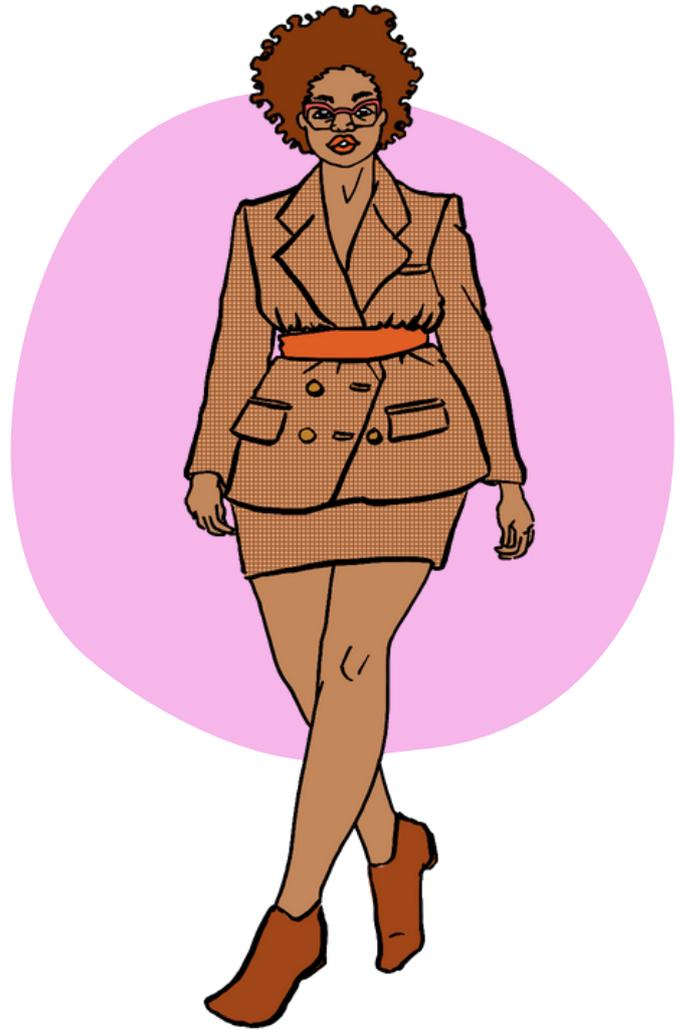
Remettre en question les hiérarchies invisibles

Malgré son travail acharné et son dévouement à son organisation, Muthoni avait très peu confiance en elle à cause de son faible niveau d'éducation. Elle évitait d'interagir avec les membres du conseil d'administration, avec les partenaires de l'organisation et encore moins avec les bailleurs. Au début de sa formation, elle répondait à peine aux e-mails de l'AWDF directement et préférait répondre par l'intermédiaire de la responsable de son organisation. Elle explique : « je tremblais, je ne savais comment m'exprimer devant un large public. Cette peur diminuait mon estime de moi et m'empêchait de discuter avec des personnes de la haute société ».

Elle se souvient d'avoir pleuré la première fois qu'on lui a demandé d'animer une réunion du personnel. Un froid glacial lui avait parcouru la colonne vertébrale jusqu'au bout des orteils. La peur l'avait empêchée de prononcer le moindre mot. Cet épisode a remis en cause sa capacité à participer activement à des réunions de haut niveau. Or une telle absence allait à l'encontre de ses tâches au sein de son organisation. Ce manque d'estime de soi provenait de sa conviction qu'elle n'était pas assez bonne en raison de son faible niveau d'éducation scolaire et de sa classe sociale.

Muthoni a découvert sa valeur intrinsèque au cours de notre formation. Sa coach l'a encouragée à découvrir ses qualités et à en tirer profit. Elle l'a ensuite doucement poussée à prendre la parole dans des espaces qui exigeaient que la jeune femme s'adresse à un public, tout en lui prodiguant conseils et encouragements. La coach de Muthoni l'a convaincue d'écrire sur elle-même et de reconnaître ses forces et ses atouts. Cette démarche a certes pris du temps, mais Muthoni a commencé à reconnaître qu'elle avait du potentiel et à voir tout ce dont elle était capable.

Muthoni n'a plus reculé devant les missions que sa coach lui confiait, à savoir jouer un rôle central dans la rédaction de propositions de



à de potentiels donateurs. Muthoni a remarqué les changements qui s'opéraient en elle. Elle a progressivement surmonté sa peur de prendre la parole devant des personnes qu'elle jugeait « meilleures » qu'elle, par rapport à leur différence de niveau d'éducation ou de classe sociale. Muthoni représente désormais son organisation dans plusieurs forums et présente des exposés sur les activités de son association.

« Les leaders encadrent d'autres personnes afin de les aider à développer à leur tour des compétences en matière de leadership. De tels atouts leur permettent d'atteindre des objectifs professionnels et d'obtenir des résultats pour leur organisation »

Muthoni dirige également l'élaboration de propositions de projets, en particulier celles qui visent à renforcer l'autonomie des femmes et des jeunes filles. Toutefois, elle ne s'est pas limitée au leadership individuel. Grâce à ses nouvelles compétences, Muthoni a décidé de prendre l'initiative d'encadrer et de promouvoir le leadership chez les jeunes femmes, les filles et les grands-mères de sa communauté. Cette initiative a permis à son organisation, d'une part, de nouer des partenariats avec plusieurs autres organisations qui partagent les mêmes idées et, d'autre part, de renforcer son réseau de connaissances au sein de sa communauté.

Muthoni a aussi une vision différente du leadership. Auparavant, elle pensait que le leadership était réservé aux cadres supérieurs et qu'il s'agissait de diriger, de contrôler les autres et d'exercer son autorité sur ses subordonnées. Tout au long de sa formation et de ses exercices personnels, elle est parvenue à mieux comprendre le concept de leadership au féminin.

D'après elle : « les leaders encadrent d'autres personnes afin de les aider à développer à leur tour des compétences en matière de leadership. De tels atouts leur permettent d'atteindre des objectifs professionnels et d'obtenir des résultats pour leur organisation ».

Actuellement, elle représente l'image du féminisme au sein de son organisation et suit l'exemple de sa coach qu'elle admire beaucoup. Muthoni déclare fièrement : « je me comprends mieux [qu'avant] et je connais mes forces et mes faiblesses en tant que leader. Je sais désormais me servir efficacement de mes atouts ».

KHANYISILE

Le sens profond du pouvoir

Khanyisile vit dans un environnement qui juge très discrètement la couleur de la peau. Les personnes qui occupent des postes de responsabilités ne lui ressemblent pas. Elles sont pour la plupart de sexe et de race différents. Son organisation lui a donné l'opportunité de travailler sur des sujets qui la passionnent. Malheureusement, avant son passage dans le programme de leadership et de gouvernance de l'AWDF, des relents de discrimination existaient encore au sein de son organisation. Caractérisé par le fayotage et la méfiance à peine voilés, son environnement de travail ressemblait à une jungle où seul·es les plus fort·es survivent. Le féminisme au sein de son organisation ne sautait pas aux yeux et, à bien des égards, on évitait d'en parler. La situation était sombre et Khanyisile avait l'impression d'être inutile voire transparente. Elle était timide et avait besoin d'être mise en confiance. Elle gardait ses idées et ses rêves pour elle. Jouer le rôle de conseillère dans son organisation ne lui permettait pas de faire son travail au mieux de ses capacités. Comment encourager d'autres personnes à s'ouvrir et à être courageuses si vous n'avez clairement pas confiance en vous ?

La formation de l'AWDF a donné naissance à une toute nouvelle Khanyisile. Elle raconte : « travailler avec une coach personnelle a été en soi un exploit. Cet accompagnement m'a donné le sentiment d'être soutenue et guidée comme il se doit ». À présent, Khanyisile a l'impression d'avoir plus d'objectifs. En effet, elle a réussi à développer un plan stratégique personnel, définissant par la même occasion ses propres objectifs et la marche à suivre. Grâce au développement de ses capacités et sa confiance en ces dernières, Khanyisile est désormais capable de valoriser ses idées et de contribuer aux réunions et aux activités de son organisation. Elle occupe maintenant le poste de secrétaire dans l'équipe chargée de gérer le transfert de leadership au sein de son organisation. Elle assure d'ailleurs la formation d'autres organisations pour le compte de son association.

Khanyisile est également convaincue que son premier voyage à l'étranger, pour assister à un forum des femmes leaders d'organisation, lui a ouvert les yeux et fait comprendre l'importance de la représentation des femmes dans différents espaces. Elle a affirmé que cette expérience lui avait permis de lancer un projet dans sa communauté. Celui-ci consiste à soutenir les organisations et personnes qui aident les autres — ce que sa coach a appelé les défenseuses de celles et ceux qui défendent les droits humains. Une manière pour elle d'être active dans sa communauté.

Khanyisile a également déclaré que sa participation au Forum « a été extraordinaire ». Elle ajoute : « J'ai rencontré des femmes merveilleuses avec qui j'ai discuté. Ce sont des femmes qui se sont battues pour atteindre des postes de responsabilité, des femmes comme moi. Je n'arrive pas à m'en remettre ».



Désormais, la jeune femme croit beaucoup plus en elle. Khanyisile a vu de ses propres yeux des jeunes femmes noires qui occupent des postes de haute responsabilité et qui s'efforcent de faire changer les choses pour les femmes sur le continent africain. Aux côtés de toutes ses collègues qui ont participé au programme, Khanyisile a pris l'initiative de créer une organisation plus féministe. Depuis, elle anime toutes les conversations sur le féminisme dans son association. La jeune femme « a également pris plaisir à relever le pari d'adapter le contenu de cette formation à tous les niveaux d'éducation »

Khanyisile parle de ces changements avec joie et étonnement : « j'avais l'habitude de me taire non pas parce que je ne pensais pas avoir quelque chose à dire, mais parce que je ne reconnaissais ni ne maîtrisais ma propre valeur. Je la maîtrise aujourd'hui et j'ai confiance en elle ainsi qu'en mes convictions »

GASIRA

Apprendre à s'aimer

Gasira a en partie grandi dans un bidonville urbain et dans un village. Elle ne connaissait rien d'autre que la violence et la misère. Elle a souffert tout au long de son parcours scolaire, du primaire au lycée. Elle a vécu la période la plus difficile de sa vie au secondaire car on lui a coupé les vivres. C'est également à cette période qu'elle a dû recourir à la ruse et aux mensonges pour éviter d'être renvoyée chez elle, faute de n'avoir pas payé ses frais de scolarité.

À cause de ces expériences et bien d'autres, Gasira se sentait gauche, manquait d'assurance, avait une faible estime de soi et n'avait jamais pensé à prendre soin d'elle. Elle était un peu ronde et son poids ajoutait à son sentiment d'insécurité.

Elle déclare : « Je n'avais jamais pensé à mon bien-être car je ne voyais aucun intérêt à prendre soin de mon corps tout en m'efforçant de gagner de l'argent ». Après avoir été embauchée par son organisation et commencé à travailler pour elle, Gasira a pu résoudre quelques-uns de ses problèmes financiers. Cependant, le véritable changement s'est produit lorsqu'elle a été retenue pour participer au programme de leadership et de gouvernance de l'AWDF.

« Grâce à ma formation, j'ai appris que le leadership doit être transformateur et que les véritables leaders doivent donner naissance à d'autres leaders »

Après avoir dû identifier et affronter les causes de sa mauvaise opinion d'elle-même par l'écriture, Gasira s'est redécouverte. Elle a pu voir et comprendre la force et la résilience qu'elle portait en elle, des qualités qui l'avaient poussée à se battre et l'avaient menée jusqu'où elle était. Sa coach a gagné sa confiance. À son tour, Gasira s'est laissée imprégner de tous les conseils et de toutes les connaissances qu'elle pouvait obtenir de son mentor. Elle a commencé à entrevoir les possibilités infinies qui s'offraient à elle. En ses propres termes, elle a affirmé « un jour, je deviendrai le brasier incandescent qui vit quelque part en moi, dans ce corps timide et tranquille ».

Son regain de confiance lui a permis de surmonter sa timidité qui, de son propre aveu, affectait son rendement au travail. L'écriture, qui joue un rôle central dans son travail, mais qu'elle considérait auparavant comme une corvée, lui est désormais plus agréable. Elle pense avoir quelque chose de positif à apporter. Gasira prend maintenant très au sérieux son bien-être et envisage de perdre du poids. À présent, elle se sent mieux dans sa peau et en meilleure santé.

« Le leadership au féminin consiste à inspirer les autres femmes, à renforcer leurs capacités dans les domaines qui les intéressent et à les encourager à donner le meilleur d'elles-mêmes. C'est aussi reconnaître les efforts déployés par les membres de son équipe pour atteindre un objectif donné ».

Gasira a également profité de cette formation pour déconstruire et reconstruire ses idées sur les concepts de leadership et de gouvernance. Par le passé, elle pensait que les femmes leaders étaient « des élues et qu'elles occupaient uniquement les plus hauts postes d'une organisation ».



Aujourd'hui, elle a une vision totalement différente du leadership et pense que «le leadership au féminin consiste à inspirer les autres femmes, à renforcer leurs capacités dans les domaines qui les intéressent et à les encourager à donner le meilleur d'elles-mêmes. C'est aussi reconnaître les efforts déployés par les membres de son équipe pour atteindre un objectif donné». Elle ajoute : «grâce à ma formation, j'ai appris que le leadership doit être transformateur et que les véritables leaders doivent donner naissance à d'autres leaders».

Gasira est devenue plus flexible, plus active et plus dynamique, un membre irremplaçable au sein de son organisation.

Elle apporte des idées neuves qui contribuent à l'épanouissement de son entourage. Sa confiance lui a également permis de participer à divers entretiens au nom de son organisation. Gasira a également remarqué que le téléphone portable offert par l'AWDF, dans le cadre des activités de formation en gouvernance, a joué

un rôle majeur dans l'amélioration de ses capacités à communiquer avec les autres.

Issue d'une communauté très pauvre, où les gens utilisent des téléphones portables publics, Gasira recevait son tout premier appareil mobile et n'avait plus à faire la queue pour appeler. Il lui était désormais facile de se connecter à Internet pour effectuer ses recherches et rédiger de courts rapports.

Gasira estime que sa formation l'a surtout aidé à prendre confiance en elle. Elle est maintenant convaincue que la confiance en soi est un élément nécessaire pour devenir mature. Elle est également ravie de constater que ses sœurs ont remarqué sa transformation et la considèrent désormais comme un modèle. Par ailleurs, Gasira a pu relever un autre défi : reprendre ses études. Elle a obtenu un certificat en gestion de projets et est devenue la première personne dans sa famille à atteindre un tel niveau. Elle est optimiste et pense qu'elle poursuivra bientôt ses études afin de décrocher un diplôme universitaire.



Pour Gasira, avoir un modèle, un mentor, une personne vers qui se tourner à n'importe quel moment, facilite le développement personnel et beaucoup d'autres choses. Elle a retrouvé toutes ces qualités dans sa coach.

ZAWADI

*Surmonter les discriminations
pour devenir une leader forte*



Zawadi a grandi dans une zone rurale reculée, où la plupart des routes qui menaient à l'école étaient inadaptées aux enfants handicapés. Incapable de marcher depuis sa tendre enfance, Zawadi a vécu la souffrance des personnes handicapées comme elle. Dès son jeune âge, Zawadi ne comprenait pas pourquoi la société traitait les personnes handicapées si injustement : elles étaient stigmatisées, victimes de violence et parfois séparées de leur propre famille. Zawadi a très vite compris que les personnes handicapées étaient considérées comme une malédiction dans leur propre société.

La plupart des enfants handicapés n'étaient pas scolarisés car ils étaient stigmatisés, pauvres et ne pouvaient se rendre à l'école ; les infrastructures scolaires et routières laissaient à désirer. Malgré ces injustices, la famille de Zawadi l'a beaucoup soutenue et a insisté pour qu'elle reçoive une éducation et aille à l'école. Être une fille dans une société patriarcale n'est pas de tout repos, encore moins si l'on naît avec un handicap comme Zawadi.

Son handicap représentait un frein à son épanouissement car elle était constamment moquée par ses camarades et sa communauté. Par ailleurs, les infrastructures scolaires et routières étaient inadaptées.

Ces difficultés ne l'ont cependant pas empêchée de poursuivre son désir d'étudier et d'aller à l'école. Elle s'est battue jusqu'à la fin de ses études, malgré tous les obstacles. Zawadi était déterminée à être autonome, à réussir sa vie et à lutter contre la stigmatisation et le traitement injuste dont sont victimes les personnes vivant avec un handicap, en particulier les femmes et les filles.

Contre toute attente, Zawadi a terminé ses études, s'est mariée et est aujourd'hui mère de deux belles filles. Elle dirige également une organisation qui se bat pour les droits des femmes et des filles en situation de handicap dans son pays. Consciente du rôle joué par le soutien de sa famille dans sa réussite, Zawadi s'est donc fixé pour objectif de se battre pour les droits des femmes et des filles en situation de handicap et de créer des opportunités pour elles dans son pays. Ainsi, celles-ci pourraient mener une existence épanouie et autonome.

Lutter pour les droits des femmes et des filles en situation de handicap n'a pas été de tout repos. À la tête d'une organisation de défense des droits des femmes et des filles en situation de handicap, Zawadi a dû affronter des problèmes de confiance en soi. Elle ne pouvait pas déléguer ses tâches à d'autres personnes. Elle avait une faible estime d'elle-même et manquait de confiance en elle, ce qui la poussait à se surcharger de travail. Ces problèmes affectaient sa capacité de jouer efficacement son rôle. Zawadi travaillait seule plutôt qu'avec le reste de l'équipe. De ce fait, l'organisation était confrontée à des problèmes de financement.

Le programme de leadership et de gouvernance a transformé Zawadi et son organisation. Grâce à notre formation, Zawadi a commencé à développer sa confiance en soi et son estime de soi. Avec le soutien de sa coach, elle a découvert sa valeur et amélioré ses compétences en matière de leadership. Elle a travaillé main dans la main avec les autres membres du personnel et délégué certaines de ses tâches.

C'est elle qui le dit

« Ce programme m'a aidé à prendre confiance en moi pour aborder des sujets tels que la prévention de la violence basée sur le genre et l'accès aux soins de santé reproductive. J'ai découvert que j'avais des compétences cachées. Ce constat m'a permis de transmettre mon savoir aux femmes et aux filles en situation de handicap de ma communauté avec qui je travaille. Grâce à ce programme, j'ai également le sentiment d'appartenir à une communauté et d'être dévouée à mes collègues ».

Zawadi a également appris à s'exprimer en public sur les injustices dont sont victimes les femmes et les filles en situation de handicap. Elle a même appelé à des changements de politique au niveau communautaire, régional, national et international.

Aux côtés des membres de son organisation, Zawadi essaie d'atteindre son objectif : lutter pour les droits des femmes et des filles en situation de handicap. Plus de 500 femmes et filles en situation de handicap ont suivi des formations sur la violence basée sur le genre (VBG), les droits et la santé sexuels et reproductifs ainsi que le plaidoyer.

L'organisation de Zawadi a également proposé des débats autour de la VBG dans les communautés. De nombreuses femmes et filles en situation de handicap y ont pris part. Grâce aux campagnes de sensibilisation de son organisation, la politique sur la santé et les droits sexuels et reproductifs du ministère de la Santé a intégré les droits et les difficultés des femmes et des filles en situation de handicap.

Afin de garantir la prospérité de son organisation, Zawadi devait d'abord se sentir suffisamment forte et reconnaître ses qualités : celles d'une femme en situation de handicap fière, prête à partager ses connaissances avec les autres et déterminée à changer le monde.

MIREMBE

Reprendre confiance en soi

Directrice générale au sein de son organisation, Mireembe est une féministe élégante, posée et brillante. Elle est audacieuse et remet constamment en question les relations de pouvoir inégales partout où elle va. Dans les médias, lors de réunions, dans son organisation et même chez elle, Mireembe dénonce les injustices que subissent les femmes dans la société. Fine stratège, la jeune femme aime mobiliser et aider les communautés à évoluer, c'est-à-dire lutter contre les discriminations sexistes.

Dans son pays, elle est reconnue pour son combat en faveur d'un monde plus juste où les femmes n'ont pas peur d'être des leaders ou de combattre les injustices. Mireembe est fière d'être une féministe et continue de sensibiliser les populations afin qu'elles prennent conscience de la nécessité de créer un monde meilleur où les femmes vivent en paix.

Certes, Mireembe est une jeune femme forte et sûre d'elle. Mais sa confiance a été mise à rude épreuve lorsqu'elle a été nommée directrice générale. Elle s'est rendu compte que la confiance qu'elle pensait avoir n'était pas suffisante pour diriger et soutenir une organisation de défense des droits des femmes. Une fois devenue directrice, la jeune femme a considérablement perdu confiance en elle et en ses capacités à faire son travail correctement. Elle se sentait déprimée, mal à l'aise et pas du tout à sa place. Son amour-propre et son estime de soi en ont pris un coup car elle n'arrivait plus à assurer efficacement ses fonctions de directrice. Mireembe s'est retrouvé dans un monde où les hommes leaders sont mieux accueillis et acceptés que les femmes.

Une telle situation la rendait impuissante et l'angoissait. Elle avait l'impression d'être constamment jugée par les autres parce qu'elle était une femme et ne comprenait pas clairement quel était le rôle d'une leader. Pour Mireembe, être une leader consistait à donner des ordres aux autres et à leur dicter ce qu'ils devaient faire.

Mireembe était complètement débordée par son travail, à tel point qu'elle avait même envisagé de démissionner. Elle ne se sentait pas à sa place et ne savait pas quoi faire pour retrouver sa joie de vivre. Lorsqu'elle prenait la parole en public, Mireembe avait de moins en moins confiance et se critiquait en permanence.

Ces peurs et ces critiques constantes avaient un impact très négatif sur la vie professionnelle et personnelle de cette jeune femme. Elle savait qu'elle allait toucher le fond et échouer dans sa mission, mais elle n'avait pas la force de se battre. Aucune de ses collègues ne l'aidait à surmonter cette situation. Elle avait l'impression que tout le monde attendait qu'elle s'effondre. Mireembe se sentait de plus en plus angoissée à l'idée de partager ses idées et d'avoir travaillé aussi longtemps sans contrat.

C'est elle qui le dit

« J'étais une femme sûre d'elle avant d'être nommée directrice générale. Mais, avec cette nouvelle responsabilité, j'ai commencé à perdre confiance en moi jour après jour. Je ne savais pas comment m'adapter à mon nouveau rôle et, surtout, comment épauler le conseil d'administration et différencier son rôle du mien. Je n'avais reçu aucune formation, aucune orientation sur ce que l'on attendait de moi et ce que je devais faire. Je ne comprenais rien au leadership »



Avec l'aide d'une des encadreuses, Mirembe a repris confiance en elle et a regagné son estime de soi. Elle a redécouvert le pouvoir qui sommeillait en elle. Grâce aux valeurs du féminisme enseignées au cours de sa formation, elle s'est fièrement revendiquée comme féministe : « J'ai pu me considérer comme une féministe après avoir pris véritablement conscience des droits des femmes. C'était un grand pas pour moi ».

Pour véritablement évoluer, Mirembe a commencé à définir ses projets d'avenir et à élaborer un plan stratégique pour la guider. Elle a rapidement tissé des liens avec d'autres jeunes femmes leaders et s'est mise à partager ses expériences tout en apprenant des autres.

Mirembe a compris le sens profond du leadership féministe, ce qui lui a permis de diriger son organisation en mettant en pratique les valeurs féministes comme la solidarité, le respect, la paix et la diversité. Elle a surmonté sa peur de prendre la parole devant ses collègues et s'est servie de cette force pour dénoncer les injustices de la société. Sa confiance et son audace ont attiré d'autres femmes, les médias et ses collègues.

Une nouvelle leader audacieuse était née. Ses actions ont eu une influence considérable sur son organisation. Grâce à son rôle de défenseuse des droits des femmes dans son pays, sa contribution au respect et à l'exercice des droits des femmes en Afrique, Mirembe est plus populaire que jamais.

« Rencontrer autant de personnes a été une expérience merveilleuse et enrichissante. Je me suis fait des amies à travers le continent. J'ai appris à reconnaître les différents visages du patriarcat, ce qui m'a permis d'avoir une idée de la situation dans différentes régions du continent. Je me sens proche du Cameroun et de ce qui s'y passe. J'en sais plus sur le Ghana, la Sierra Leone, le Libéria, le Sénégal, le Zimbabwe et beaucoup d'autres pays »

MALGU

Le parcours



Malgu sait pertinemment que son avenir aurait pu être différent. Elle s'en souvient ! Combien tout semblait si sombre. Des journées au bureau où elle avait l'impression qu'il lui était impossible de faire travailler les membres du personnel, de les motiver, d'obtenir une quelconque aide de leur part. Elle se souvient des moments où elle luttait pour garder son calme. De toutes les fois où elle se ridiculisait au lieu de montrer le visage d'une vraie leader.

Malgu revoit encore toutes les fois où le conseil d'administration dépassait les bornes et prenait des décisions à sa place sans même la consulter. De l'époque où elle ne savait pas écrire et ne pouvait élaborer aucune stratégie pour générer des revenus au sein de l'organisation et ne plus dépendre exclusivement des dons de leur unique bienfaiteur. Elle se rappelle qu'elle était toujours fauchée et devait toujours emprunter de l'argent pour s'occuper de ses frères et sœurs et d'elle-même. Elle gardera toujours en mémoire la tristesse qu'elle ressentait lorsqu'elle devait parfois emprunter de l'argent pour payer ses factures d'hôpital ; elle était tellement stressée et surmenée qu'elle tombait régulièrement malade.

Malgu se souvient de son premier contact avec les autres participantes et les coachs. Elle se sentait peu sûre d'elle, ne parlait pratiquement à personne et se contentait d'écouter. Elle se taisait non pas parce qu'elle n'avait rien à dire, mais parce qu'elle ne trouvait pas le courage de prendre la parole. Malgu se souvient aussi qu'elle a dû travailler d'arrache-pied pour réussir : discuter avec sa coach toute la journée, se former volontairement au féminisme. Elle se rappelle que sa coach avait quand même voyagé pendant des heures sur des routes dangereuses pour pouvoir la rencontrer et former le conseil d'administration de son organisation. Ceci en dépit du fait que sa région était en proie à un conflit. Elle se souvient de tous les vols que son coach avait ratés — parce que les routes étaient barrées — et des conséquences qui en découlaient. Comment pouvait-elle laisser tomber une personne aussi courageuse ? Comment ne pas tirer pleinement profit de cette opportunité qui lui était offerte ?

Malgu se souvient aussi avec émotion de ce qu'elle a ressenti quand l'AWDF l'a invitée à participer à sa formation sur les stratégies de mobilisation des ressources. Invitation consécutive à sa participation au programme de formation sur le leadership et la gouvernance. Elle n'oubliera jamais ce qu'elle a éprouvé quand on lui a présenté une copie de la stratégie qu'elle avait élaborée. Elle se souviendra toujours du premier retour positif sur sa stratégie de mobilisation des ressources. Celle-ci avait été incluse à une proposition soumise à un groupe de bailleurs. Malgu avait aimé cette sensation, celle de se savoir utile.

Elle a adoré pouvoir interagir avec les autres participantes, parler devant tout le monde et raconter son histoire. Elle apprécie également le fait de croire en ses rêves. Elle est convaincue qu'ils se réaliseront un jour... Sa stratégie de collecte de fonds, élaborée sous la pression constante de sa coach, en est la preuve vivante.

Aujourd'hui, Malgu regarde le chemin parcouru avec fierté, dignité et un peu plus de maturité et d'expérience qu'elle seule peut comprendre. Malgu voit désormais la vie différemment. Elle est plus consciente de l'influence du patriarcat dans sa vie et celle des femmes avec qui elle travaille.

Il lui est donc plus facile de surmonter ses peurs, chaque fois que c'est possible, et de les affronter lorsqu'elles sont inévitables.

Pour la première fois depuis sa prise de fonction à la tête de son organisation, Malgu peut compter sur la coopération du conseil d'administration et du personnel. Elle joue pleinement son rôle, sans pratiquement aucune interférence de la part du conseil. Les membres du personnel sont plus responsables, prennent leur travail au sérieux et se considèrent comme des leaders. En somme, le personnel est devenu plus dynamique. Les rapports entre Malgu et ses collègues se sont grandement améliorés. Elle garde mieux son sang-froid.

Malgu a également remarqué qu'elle était moins stressée par son travail; elle sait désormais quand lâcher prise. Elle passe ainsi de moins en moins de temps à l'hôpital. Elle gère mieux son stress dans sa vie privée et professionnelle. Malgu profite du jardinage, qu'elle aime, pour se détendre. Elle y trouve calme et sérénité. Cette activité représente aussi sa nouvelle source de revenus : Malgu tire profit des produits de ses jardins pour gagner de l'argent.

Elle a réussi à convaincre ses frères et sœurs de faire pareil. D'ailleurs, son jeune frère sera très bientôt financièrement autonome grâce à ses conseils. Il en va de même pour certaines femmes dont son organisation s'occupe. Elles connaissent déjà une augmentation de leurs revenus personnels, en dehors de leurs activités en groupes. Elles ont fait le choix intelligent de suivre les conseils de Malgu.

La jeune femme sent qu'elle deviendra un jour le mentor d'autres femmes de son organisation et de sa communauté. Elle sera un modèle pour de nombreuses jeunes femmes, tout comme sa coach qu'elle admire et toutes les femmes fortes qu'elle a rencontrées lors des formations ou connues à travers leurs récits.

Malgu a pris confiance en elle. Elle peut désormais prendre la parole en public, devant des personnes différentes, issues de divers horizons. Elle aime cette nouvelle version d'elle-même. Mais elle n'a pas oublié. Elle sait qui elle était avant; avant que son organisation ne soit sélectionnée pour participer au programme de gouvernance et de leadership au féminin de l'AWDF, avant qu'elle ne soit sélectionnée pour recevoir une formation individuelle, avant qu'elle ne rencontre sa coach.

Malgu sait qu'elle peut être et sera la personne qu'elle a toujours rêvé d'être d'ici cinq ans. Elle le sait parce qu'elle a été témoin de sa propre résilience et de sa réussite malgré l'adversité. Cette formation lui a permis de découvrir une nouvelle femme... et elle ne la laissera jamais tomber !

