

Ra'ed

HEM
Leadership pour un changement durable



BILAN
2016

Ra'ed

La fondation HEM, avec le soutien de la fondation Heinrich Böll, a entamé en mai 2015, le programme de formation de jeunes leaders dans le cadre du projet Ra'ed, leadership pour un changement durable. Mis en place avec l'association des lauréats, HEM Alumni, le projet Ra'ed vient, pour rappel, concrétiser les orientations de l'étude menée par le Cesem, centre de recherche de HEM, sur le leadership dans les organisations marocaines.

Sommaire

- 03 À propos
- 04 Le mot Fondation HEM
- 05 Le mot hbs
- 06 HEM Alumni
- 07 Organigramme
- 11 Atelier 1
Faire connaissance avec le leadership à Chefchaouen
Formateur : Tarik RAMOUCH – formateur certifié Dale Carnegie
- 12 Atelier 2
Leadership éthique et durable à Khemisset Formateur : Mamoun GHALLAB, Fondateur de l'association Zero Zbel
- 13 Atelier 3
Leadership créatif à Rabat
Formatrice : Ilham HALIB
- 14 Atelier 4
Leadership transformationnel / le leader et son équipe Par : Mouhcine AYOUCHE : Professional Certified Coach – PCC, International Coach Federation (ICF)
- 15 Atelier 5
Leadership mobilisateur à Marrakech, animateur : Fouad ABDELMOUMNI, Secrétaire Général de Transparency Maroc
- 16 La biennale
- 17 Les témoignages
- 18 Le bêtisier
- 19 Ra'ed en chiffres



À propos

Ra'ed est un projet pour les jeunes leaders, de la Fondation HEM et la Fondation Heinrich Böll, en partenariat avec l'association HEM Alumni

Le programme Ra'ed a pour but d'accompagner des leaders créatifs et innovants, conscients de leur contexte local du développement durable, sensibles aux changements et capables de développer des perspectives pour contribuer efficacement à la transformation démocratique de la société.



Fortement ancré dans les missions citoyennes de la fondation HEM dédiée à partager les savoirs et d'en faire un levier d'innovation, Ra'ed est projet pionnier. Il fait partie de ces projets qui dépassent les projections de leurs concepteurs. En plus d'être un programme d'accompagnement de jeunes leaders et un réseau établi, Ra'ed est dorénavant le label d'une communauté qui s'en saisit pour agir localement, de manière aussi bien connectée à l'esprit du groupe qu'autonome et novatrice pour initier de nouvelles dynamiques.

La tenue, cette année de la Biennale du leadership, a eu un effet multiplicateur. En plus de mettre ensemble chercheurs et animateurs pour stimuler une production d'idées novatrices, les deux jours ont permis, au-delà de la communauté Ra'ed, de mesurer le degré d'engouement sociétal pour l'émergence de profils et d'attitudes qui permettent de rattraper nos retards socio-économiques et de mieux comprendre notre environnement pour agir dessus au mieux.

Nous entamons la troisième année de ce beau programme et commençons déjà à échafauder l'avenir. L'enjeu, pour nous, est en même temps de comprendre que le leadership innovant et transformateur des jeunes est une nécessité politique et doit trouver des appuis concrets par l'engagement dans l'entrepreneuriat, le tissu associatif et, plus largement, la cité. Ra'ed n'est pas un lieu classique de transmission de savoirs

Signé : Driss KSIKES
Directeur de la Fondation HEM



Heinrich Böll Stiftung (hbs), étant une fondation politique qui partage les mêmes valeurs que le parti politique vert allemand, est guidée par la vision d'une transformation démocratique et durable. Dans ses projets, la hbs Rabat s'assure d'inclure spécialement les femmes et les jeunes des régions décentralisées du Maroc, afin de leur donner une voix pour contribuer aux changements positifs.

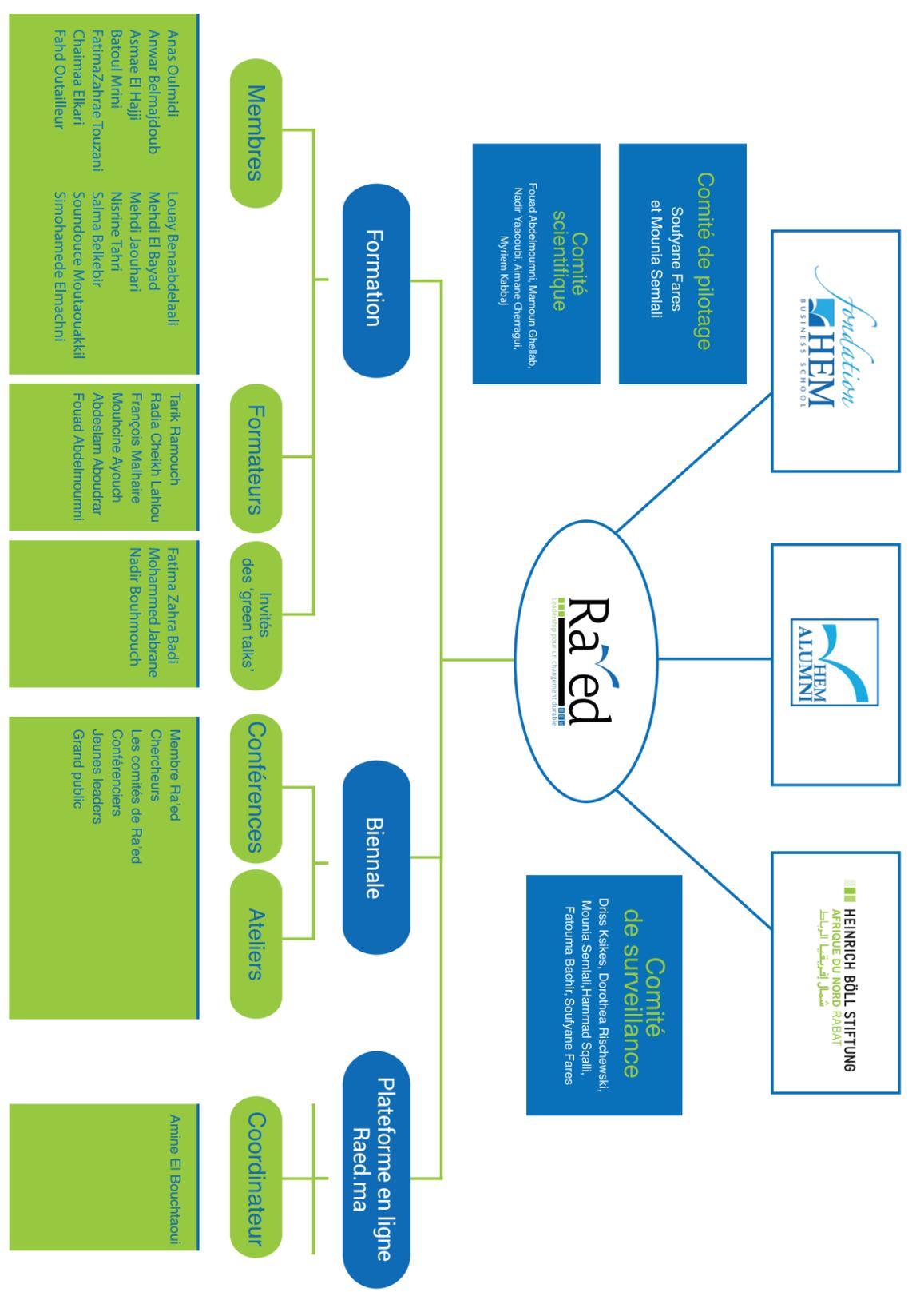
La hbs prend son nom de Heinrich Böll, romancier et lauréat du prix Nobel de littérature allemand, qui s'engageait dès sa jeunesse pour les droits humains et la liberté, et qui disait que « S'engager est la seule manière de rester en contact avec la réalité ». Cette citation est une inspiration forte pour l'accompagnement des jeunes dans le cadre du programme Ra'ed.

Ayant vu le jour en 2015, Ra'ed est le fruit d'un partenariat entre la hbs, la fondation HEM et HEM Alumni. Depuis son commencement, Ra'ed contribue à sensibiliser et former les jeunes marocain(e)s engagé(e)s politiquement, socialement ou écologiquement, et s'engage à tout mettre en œuvre en capitalisant sur l'expertise et le savoir de son réseau pour accompagner ces jeunes à développer leur leadership démocratique, durable, créatif, éthique et mobilisateur.

En cette deuxième année, nous sommes particulièrement fiers de voir naître une communauté Ra'ed qui œuvre pour le leadership éthique et participe au développement du Maroc, et de pouvoir compter sur une mobilisation de nos partenaires qui s'engagent et participent activement pour l'accompagnement de ces jeunes leaders.

Signé : Dorothea RISCHEWSKI
Directrice de Heinrich Böll Stiftung Afrique du Nord Rabat

Organigramme



HEM Alumni

HEM, s'apprête à fêter 30 ans d'existence, conforte sa place d'acteur majeur dans le paysage universitaire marocain.

HEM, aujourd'hui, c'est plus de 4.400 lauréats, plus de 2000 étudiants, 6 campus, 1 centre de recherche...sans oublier le partenariat avancé avec IFC- Banque mondiale. Que de chemin parcouru par notre cher Institut.

L'ambition de notre Association est de réveiller les fondamentaux, que nous partageons tous ensemble, au-delà de nos différences et qui nous ont accompagnés tout au long de notre formation : Partage, Synergie et Solidarité.

Ainsi, c'est naturellement que HEM Alumni a pris part du projet Ra'ed dès sa création avec une grande implication dans toutes les réalisations.

Aujourd'hui, ses lauréats HEM sont nombreux à être Ra'edien aussi bien dans l'âme qu'en suivant le magnifique programme.

Atelier 1

Faire connaissance avec le leadership

Formateur : Tarik Ramouch, Formateur certifié Dale Carnegie
Atelier à Chefchaouen



It's a fresh start of the program on its second edition. Participants will get to know each other for the first time. Being hosted in Chefchaouen, this gathering had another reason to be magical. The venue lies gently between mountains, far from the noise of the city, closer to nature. The food is home made with love. The breeze is welcoming the participants who are yet to discover each other's warmth. The trainer, Tarik Ramouch, made the process quite easy and knew how to keep it interesting. And, of course, since it is the first session of many to follow, we had an interesting exchange of how we may best define leadership and enjoyed different exercises about what makes a leader.

Yet, two sessions stood for me the best compared to the rest. Firstly, the session that started with an eye opening exercise about our expectations and the way we perceive reality. The task was simple: filling a glass until it's completely full without spilling water over. And then putting coins inside, then decide within the group when we think the water will spill over and therefore stop adding more coins. Simple but challenging. It brought fantastic discussions forward within each team. What's blocking us from moving forward? How does fear shape our decision making? How does a leader act with controversial opinions?

Questions bring deeper questions, then deeper reflections.

The other session that caught my attention has touched me on the human level. Another level, perhaps less documented than the intellectual level, yet absolutely essential to make a leader. Indeed, we were asked to practice and apply some of the reactions and values that make a good leader that are inspired from Dale Carnegie principles. It was an outdoor activity integrated in our tour in the city, where we had to interact with people we don't know, get interested in their stories, express gratitude, express positive feedback about something they did or are doing etc. This exercise brought the practical side of leadership into perspective, emphasizing on our shared human values.



This reminds me of Maya Angelou's great saying: – 'I've learned that people will forget what you said, people will forget what you did, but people will never forget how you made them feel'.

Signé par
Louay Benaabdelaali

Atelier 2

Leadership éthique et durable

Formateur : Mamoun Ghallab, Fondateur de l'association Zero Zbel
Atelier à Khemisset.

On nous sermonne depuis quelques années déjà sur l'importance de prendre soin de la terre, de notre environnement et de tout ce qui nous entoure, mais c'est souvent moralisateur, un peu trop culpabilisateur et dans certains cas sans preuves à l'appui. Sauf que l'on m'a souvent dit que le meilleur exemple était l'expérience, et c'est ce que nous avons en partie découvert, lors de cet atelier de leadership écologique et durable.

Tous/tes excités de retrouver l'esprit de Ra'ed, c'est sûr de la bonne musique, une bonne énergie de groupe, et de bons petits met beldis, mlawi, harsha et cie (Merci Ba-toul), merci Tamy (La pilote) et les groupies (9ridou et Soundouss), que nous avons pris la route en direction de Dayet Roumi. Leaders en devenir, les questions d'écologie et de développement durable se posaient avec acuité au temps où en prendre conscience n'était pas le seul enjeu, comment donc les intégrer dans nos vies quotidiennes ?

Pour répondre à cette mission, il ne fallait pas des moindres, mais un vrai écolo dans l'âme, et ce fut Mamoune Ghallab qui nous enchantait par son expérience 'Zero Zbel', ou il put réduire son impact en 1 an à zéro déchets, dans ce qu'il appela (La réduction à la source). Avant de rentrer dans le vif de la formation, Mamoune nous demanda de nous présenter et l'ambiance fut vraiment décontractée, nous y avons carrément mis plus d'une heure. C'était surtout très enrichissant de prendre le temps d'écouter l'histoire de tout un chacun, son parcours et ses aspirations par rapport aux deux jours de formation. Ce qui m'a le plus marqué dans cet atelier, n'était pas tant les informations, certes intéressantes, sur les dégâts opérés par le réchauffement climatique et

la disparition d'espèces animales, mais plutôt comment moi, en tant que citoyenne, je pouvais contribuer par de petits gestes à réduire mon impact négatif sur l'environnement. Mamoune nous a parlé du panier en osier de nos grand-mères, de l'importance de se défaire des bouteilles et sachets en plastiques, parce que un sac noir était en mesure de tuer des êtres vivants en pleine mer, mais également du compost, du recyclage, des matériaux de récupérations, d'agriculture biologique et de permaculture.

Entre jeu de rôle, discussions et débat s'est déroulé cet atelier qui nous a couronné de noms d'animaux, étonnants non ? Des surnoms comme '9ridou, panda, serra9zit, ou gazelle' étaient de la partie, puisqu'on ne fait pas que bosser dans les ateliers Ra'ed, ON PREND SURTOUT BEAUCOUP DE PLAISIR.

Enfin il me semble, et mes camarades s'accorderont peut-être à dire la même chose, que la visée la plus profonde avec laquelle nous sommes sorties de l'atelier 'Leadership écologique et durable' est la célèbre citation de Gandhi :

“

'Be the change you want to see in the world'.

Signé ; le Rossignol.
Salma BELKEBIR



Photos prises par : **Soufyane FARES**

Atelier 3

Leadership créatif

Formatrice : **Ilham Halib, Co-fondatrice et Positive Connexion Manager de 7AY Atelier à Rabat.**

Les attentes concernant le cadre n'étaient pas élevées aussi cette fois-ci chez les Ra'ediennes et les Ra'ediens. D'abord parce-que l'atelier se déroulait à Rabat. Aucune chance de gagner quand on sait que les autres étaient dans des endroits aussi beaux et naturels que Dardara, Chefchaouen et Dayat Roumi, Khémissat. Et parce-que cet atelier allait se dérouler dans le quartier industriel de la ville. Alors là, vraiment aucune chance !

Nous avons commencé à « nous détromper » dès notre arrivée à 7ay Co-working. Ce mystérieux local rénové à la déco simple et originale. Le petit déjeuner est commandé auprès de femmes organisées en coopérative. Et l'intervenante principale cette fois-ci est Ilham Halib, une femme très aimable et très inspirante ! Dans la mythologie grecque, les « Charites », déesses de la créativité humaine, étaient toutes des femmes. Cet atelier sera finalement sous le signe –sans que cela ne soit forcément prévu- de l'entrepreneuriat féminin. La consigne était simple. Produire une « carte sensible » qui définit ce qu'est pour nous l'entrepreneuriat social. Qu'est ce qu'une carte sensible ? La carte sensible est une carte qui tente de rendre compte de l'expérience d'un territoire, par un individu ou un groupe d'individus. Nous avons à notre disposition différentes

matières, un espace, du temps et des têtes. Deux jours de débats, d'échecs, de démotivations, d'auto-motivations, d'inspiration, de résistance et surtout d'expérimentation dans le magnifique espace de 7ay Co-working. Pour que les deux groupes produisent à la fin deux cartes sensibles qui ont servi de supports d'histoires humaines subjectives à raconter, des histoires hautes en symboles : l'arbre, les étoiles, les plumes, ... Nous avons baigné pendant deux jours dans l'entrepreneuriat social -qui pour les deux groupes étaient essentiellement féminin et rural-, des concepts que nous n'allons jamais oublier car nous les avons construits nous-mêmes avec nos mains et notre imagination.



Aucun discours et aucune présentation Power point n'auraient pu nous marquer autant !

Signé par
Mehdi EL BAYAD



Photos prises par : **Soufyane FARES**

Atelier 4

Leadership transformationnel Le leader et son équipe

Formateur : Mouhcine Ayouche, Professional Certified Coach–PCC,
International Coach Federation (ICF)

Atelier à Assilah.

On prend la route pour Assilah. La ville blanche nous ouvre ses portes et permet à notre chemin de croiser celui de M. Mouhcine AYOUCHE, coach certifié.

Dès les premières minutes, le ton est donné... Cet atelier conjuguera transformation et profonde introspection ... Oui, les jeunes leaders -en devenir- que nous sommes, avons été prévenus, M. AYOUCHE nous embarquera, tout comme les participants à la première édition de Ra'ed, dans un voyage des plus captivants.

L'intitulé de l'atelier attisait déjà les curiosités : Leadership transformationnel. Si lors des ateliers précédents, les intitulés apportaient déjà quelques bribes de réponse, celui-ci nous interpellait, de quoi pouvait-il bien s'agir ?

Il transforme les idées créatives en action, il a un effet unificateur positif sur les gens, il sait aboutir à de meilleurs résultats, il est doté d'une vision du futur et sait par-dessus tout partager sa passion pour réaliser de grandes choses. C'est ainsi que nous pouvons 'sommairement' présenter le profil du leader dont nous nous apprêtons à découvrir les caractéristiques lors de cet atelier.

Mises en situation, méthodologie subtile et jeux ludiques ont été les armes utilisées par M. AYOUCHE pour ancrer dans nos mémoires, (Rien de mieux que l'expérientiel pour ce faire), les principaux apprentissages.

L'exemple le plus frappant étant celui du 'Carré parfait' qui nous a démontré à tous que la constitution d'une équipe efficace et efficiente se devait de passer par plusieurs étapes de développement. En effet, chacun des membres devait se doter d'écoute

attentive, instaurer un climat de confiance ou chacun apporte sa pierre à l'édifice, adopter des méthodes de gestion rapide des conflits, valoriser l'ensemble des collaborateurs et témoigner par-dessus tout reconnaissance et considération.

Je ne pouvais finir de conter les moments phares de notre escapade sans évoquer l'exercice des 'post-it multicolores' que j'imagine, mes camarades et moi gardons tous, jalousement... Pour finir en beauté, M. AYOUCHE nous a incité à dire tout le bien que nous pensions les uns des autres. De simples témoignages, mais suscitant Oh combien d'émotions, qui nous faisaient réaliser que les mots pouvaient avoir un impact beaucoup plus grand que nous ne l'imaginions.

On aurait voulu que ça dure plus longtemps... Mais, malheureusement, l'heure a sonné, il fallait rentrer... Les étoiles plein les yeux, nous n'avions qu'une seule hâte, nous retrouver, à Marrakech, pour le dernier atelier...



Mises en situation, méthodologie subtile et jeux ludiques ont été les armes utilisées par M. AYOUCHE pour ancrer dans nos mémoires.

Signé par
Fatima Zahrae TOUZANI



Leadership mobilisateur

Animateur : Fouad Abdelmoumni, Secrétaire Général de Transparency Maroc
Atelier à Marrakech.



هذا هو الشعار ديال الورش الخامس د رائد في النسخة الثانية ديالو ولي ختارو ليه المنظمين ديال هاد المبادرة، ذات الذوق الراقي، مدينة مراكش الحمراء، فواحد الإقامة إيكولوجية سميتها Villa Janna والتي لا تقل سحرا عن سحر المدينة بحي النخيل الهادئ.

ولأن فكل ورش، دائما المؤطر أو المصاحب كايحمل فالشخصية و التجربة ديالو ما يتقاطع مع شعار و محتوى الورشة، جابولينا رائد متميز مجهد في المجال الجمعي، لي هو السي فؤاد عبد المومني، رئيس جمعية ترونسبارونسي بالمغرب والمعتقل السابق أيام الحسن الثاني، والمعروف بنقده الحاد والبناء للسياسات والمبادرات العمومية (يمكنكم في هذا الباب مشاهدة مناظرته علي اليوتوب مع الوزير السابق (للإتصال خالد الناصري حول أزمة المغرب مع السويد)

” ككل الأوراش، محتوى المصاحبة - أقول مصاحبة باش مانقولوش تكوين، نظرا لأن برنامج رائد يصاحب الرواد ولا يكونهم بشكل أبوي و كلاسيكي- كايكون فيها جانب نظري وآخر تطبيقي مع باقي أفراد المجموعة.

وبالتالي شفنا نظريا شنو معني أنه أي رائد يقدر من طرف يحشد بمعنى mobiliser الأفراد حول أهدافه و برنامج أو بصفة عامة قضاياها، ومن بعد دزنا للتمرين والتجارب التطبيقية، بحال مثلا كيفاش الرائد يقدر يحول شي contrainte ل opportunity.

ولأنه برنامج رائد مافيهش هير مصاحبة الرواد الشباب، هذه المحطة ديال مراكش كانت أيضا مناسبة للاستمتاع بلحظات إنسانية زوية.

بلا مانطول عليكم، برنامج رائد في عامه الثاني جعل من الشباب لي نخرطو فيه، أفراد ذات ضمير إنساني ومواطن عالي. كاع وليدات رائد 1 و 2، مهما اختلفوا في أصولهم الجهوية ومراتبهم الإجتماعية أو المهنية، عاونهم بزاف هاد البرنامج في تطوير مهاراتهم وتقوية إيمانهم ب leadership pour un changement durable.



ولأنه برنامج رائد مافيهش هير مصاحبة الرواد الشباب، هذه المحطة ديال مراكش كانت أيضا مناسبة للاستمتاع بلحظات إنسانية زوية.

Signé par
Mehdi JAOUHARI



La biennale Ra'ed



Pour clore le Programme Ra'ed 2016 organisé par la Fondation HEM, HEM Alumni en partenariat avec la Fondation Heinrich Böll et sous le thème « Être moteur d'un changement durable » nous avons tous pris part à la Biennale du Leadership qui a eu lieu le 9 et 10 décembre 2016.

Des formations, des rencontres scientifiques mais surtout un espace d'échange, d'initiation et de mise en contact entre leaders jeunes et seniors.

Trois ateliers ont été mis en place :

- **Atelier 1, Leadership sociopolitique, par Mohammed Reda BOUAYAD**

Cette rencontre fut axée sur une question majeure, le leadership nous fournit-il un instrument théorique satisfaisant pour répondre aux questions les plus complexes dans le paysage socio politique marocain actuel ?

Tout en essayant bien-sûr d'amener l'assistance à identifier les différentes missions dans l'exercice du métier politique local et de proximité et en expliquant les évolutions structurales dans l'espace institutionnel et social.

- **Atelier 2, Le Leadership et entrepreneuriat social, par Ilham HALIB**

Une rencontre pour apprendre à entreprendre tout en plaçant l'efficacité économique au service de l'intérêt général en faisant du profit un moyen et non une fin en soi en s'organisant autour de 4 principes :

- Un projet économique viable
- Une lucrativité encadrée
- Une finalité sociale et environnementale
- Une gouvernance participative

- **Atelier 3, Le Leadership écologique et agriculture, par Zineb BENRAHMOUN**

Un atelier pour enseigner l'application des concepts et des principes de l'écologie à l'étude, la conception, et la gestion de l'agriculture durable. Une approche qui se fait sur un plan pluridisciplinaire assez vaste regroupant des domaines tels que la recherche scientifique, la pratique agricole et l'approche politique pour lutter contre l'insécurité alimentaire.

Pour finir en beauté, tout en alliant l'utile à l'agréable, nous, participants à cette deuxième édition du Programme Ra'ed, avons pris le temps de savourer notre réussite et le plaisir de partager entres-nous et tous ceux qui étaient présents à la cérémonie de remise des certificats. Un moment de fierté, de bonheur pour nous remémorer les moments singuliers que nous avons vécu tous ensemble.

Signé par
Batoul MRINI

Les témoignages

Omar BALAFREJ

« .. Porté par deux fondations , que je pense importantes aujourd'hui au Maroc, ...je pense que Ra'ed est un programme très intéressant qui forme des générations de leaders engagés ou tout simplement des citoyens engagés qui ont la capacité de réussir leur vie ... et j'espère qu'il va durer le plus longtemps possible »

Fathia BENNIS

« .. je trouve que ça donne une ouverture aux jeunes qui n'auraient peut être pas eu sans l'existence du programme Ra'ed , et je pense que c'est une chance donnée aux jeunes marocains pour avoir d'autres visions sur leur avenir , et d'autres possibilités pour leur emploi et cela n'a pas de prix ... »

Theresa KALMER

« I think Ra'ed is a great program, because young people can meet and exchange about the topics they are interested in, and they are copaining for and it's also like an ecological program, where people are talking about ecological issues, which is really important for the future that we have like a global and ecological perspective in our activities.»

Les témoignages



Mohamed ELMACHNI

المشني محمد 35 سنة، أستاذ "الإنتماء لمجموعة Ra'ed الفوج الثاني" يمثل لي فرصة مهمة وتجربة مثمرة في مساري ، بحيث بعد خمس ورشات تم تنشيطها من طرف مصاحبين من الكفاءات العالية والمرموقة في عدة مجالات من خلالها تم التعرف على أوجه الريادة وإعادة اكتشاف ذاتنا. وأصبح كل رائد (ra'edien-ne) شبه مؤهل ليدخل غمار تجربة بعدية والتي تتمثل في إنشاء شبكة من الرواد قادرة على التغيير المستدام داخل محيطها. شكرا لرواد raedien-nes الفوج الثاني ، شكرا Ra'ed وشركاؤه والساهرين على إنجاح هذه التجربة.



Anwar BELMAJDOUB

Le programme Ra'ed apporte une approche complète et fondée du Leadership. Le résultat de collaboration de deux organismes experts dans la recherche et le développement de compétences. À travers les cinq ateliers, les cinq intervenants, les cinq cadres différents, le programme a pu instituer le Leadership, dans ses différents aspects, aux Seize candidats qui, au delà du programme, ont pu développer une synergie de compétences, faisant ainsi de la communauté Ra'ed un noyau d'entraide et de partage actif dans les différents domaines.



Soundouce MOUTAOUAKKIL

Ra'ed est pour moi une expérience enrichissante et fascinante puisqu'elle m'a permis non seulement de me redécouvrir et de faire sortir ce potentiel de leadership enfuis en moi, mais aussi d'apprendre à comment en user, à travers les différents ateliers de formations assurées par des experts en la matière, pour faire face aux défis auxquels je suis confrontée quotidiennement tant sur le plan professionnel entant qu'ingénieur, mais aussi sur le plan personnel.



Chaimaa ELKARI

C'est avec beaucoup d'enthousiasme que j'ai intégré la famille Ra'ed, j'ai eu la chance de vivre une magnifique aventure, si enrichissante et très particulière, ainsi que de créer des relations humaines avec des jeunes engagés, ayant la volonté et la soif d'apprendre et de transmettre leur savoir aux autres .



Fahd OUTAILLEUR

Je me considérerai toujours chanceux d'avoir vécu l'expérience Ra'ed; cette pépinière de Leadership dont les plantes sont les jeunes citoyens – Ra'ediens- engagés et armés d'une volonté ardente de servir leur communauté. Ra'ed pour moi est comme un voyage qui nous métamorphose et fait grandir notre âme et Ra'ed a éveillé en moi le questionnement sur mon aspiration perpétuelle de rendre ce monde meilleur...

Le bêtisier



والصورة التي خلقت البوز على شبكة التواصل الاجتماعية





50% femmes et 50% hommes

2016

Ra'ed en chiffres

400

Candidatures

50

Candidats retenues pour l'Oral

16

Candidats retenues pour le programme

5

Animateurs

5

Invités green talk

Ça c'est Ra'ed pour vous

80

Jeunes participants aux ateliers

250

Personnes assistant aux 2 conférences

3

Chercheurs / 3 animateurs / 3 rapporteurs

Ra'ed pour nous c'est :



+∞ d'amour, d'amitié et de leadership



100% de bonheur, de découverte et d'apprentissage



+de 2662,5 km pour Mohamed الرواد يطلبون العلم ولو في الهند
plus que 5800 km اوتوصل الهند



+de 80h de formations ensemble



+de 55 repas ensemble, avec les pauses dej ce qui justifie
les rondeurs de certains



2 leader en loading (c'est bon جاو بسلامة Rim et Illy)



1 communiste (Si Mehdi ne passe pas inaperçu donc je ne
pouvais laisser passer ce chiffre)



1 mariage (لقاء الرواد - اليد فاليد زبنيو الفد - مبروووك)



1 expérience qui restera gravée dans nos mémoires



1 livret qui restera dans les annales بكل تواضع

With love,
Signé par
Nisrine TAHRI

Merci Fondation HEM, HEM
Alumni, et la hbs.



Ra'ed

■■■ **HEM**
Leadership pour un changement durable

Fondation HEM
Avenue Al Qods - Californie
Casablanca - Maroc
Tél. : (+212) 522 52 52 52
Fax. : (+212) 522 21 55 30
fondationhem@hem.ac.ma

Heinrich Böll stiftungl
17, Rue Tiddas, Hassan,
10010 Rabat - Maroc
Tél. : (+212) 537 20 20 93 / 94
ma.boell.org

 /RaedProgramme
 /RaedProgramme
 www.bit.ly/ytbraed
 www.bit.ly/lnkdraed