



Occasional Paper Series

Number 49

Femmes cheffes et membres de cabinets en Tunisie

Lotfi Tarchouna



The Forum of Federations, the global network on federalism and multilevel governance, supports better governance through learning among practitioners and experts. Active on six continents, it runs programs in over 20 countries including established federations, as well as countries transitioning to devolved and decentralized governance options. The Forum publishes a range of information and educational materials. It is supported by the following partner countries: Australia, Brazil, Canada, Ethiopia, Germany, India, Mexico, Nigeria, Pakistan and Switzerland.

Femmes cheffes et membres de cabinets en Tunisie

Lotfi Tarchouna

© Forum of Federations, 2021
ISSN: 1922-558X (online ISSN 1922-5598)

Occasional Paper Series Number 49
Femmes cheffes et membres de cabinets en Tunisie
By Lotfi Tarchouna

For more information about the Forum of Federations and its publications, please visit our website: www.forumfed.org.



Forum of Federations
75 Albert Street, Suite 411
Ottawa, Ontario (Canada) K1P 5E7
Tel: (613) 244-3360
Fax: (613) 244-3372
forum@forumfed.org

Suggested citation for Forum of Federations' publications:
Rupak Chattopadhyay, Handbook of Federal Countries 2009 (Forum of Federations, Oxford Press, 2009)

Abstract

Les cabinets ministériels se caractérisent depuis l'ouverture démocratique inaugurée en Tunisie en 2011 par une ouverture progressive aux femmes. Le passage par un poste de cheffe ou de membre de cabinet leur offre de grandes opportunités d'évolution dans la carrière et d'influence sur les décisions et politiques publiques. Elles y développent une « conscience de genre », des stratégies et des styles de leadership particuliers. Ces opportunités sont le plus souvent obstruées par des contraintes juridiques, organisationnelles et des stéréotypes sexistes. L'objectif de cet article est d'analyser tous ces éléments et de recommander les mesures adéquates pour y remédier.

Introduction

La thématique « femmes membres de cabinets » est l'une des moins traitées par la doctrine politique, universitaire et les médias en Tunisie. Cette question ne bénéficie pas encore, d'une légitimité scientifique à la mesure de l'importance des enjeux auxquels elle correspond, aussi bien du point de vue juridique, que de la science administrative, de la science politique et des études genre.

Du point de vue juridique, les cabinets sont des structures créées au sein du ministère et sont chargées d'apporter au ministre, en tant qu'autorité politique et chef d'un département, toutes sortes d'assistance dans l'exercice de ses fonctions.¹ Le cabinet est dirigé par un chef de cabinet assisté par des chargés de mission et des attachés de cabinet². Il est chargé de l'exécution de toutes les tâches qui lui sont confiées par le ministre et a notamment pour mission de :

- Tenir le ministre informé de l'activité générale du département, de transmettre ses directives et de veiller à leur exécution,
- Assurer la liaison et la coordination entre les différents organes du ministère,
- Assurer les relations avec les organismes officiels, les organisations nationales et la presse,
- Superviser, contrôler et suivre les activités des structures qui lui sont directement rattachées.
- Assurer le suivi des programmes gouvernementaux rentrant dans le cadre des missions du ministère.

Du point de vue de la science politique et administrative, les cabinets sont des rouages essentiels du système politico administratif. Ils se situent à la charnière du politique et de l'administratif, et disposent, au-delà de leurs attributions juridiques, d'énormes pouvoirs.

Ce désintérêt contraste avec l'importance de la fonction dans les systèmes démocratiques. En effet, les cabinets ministériels occupent une position institutionnelle stratégique. Ils se situent à l'interface du politique et de l'administratif³ et relèvent, par définition, des deux univers politique et administratif et influencent par conséquent, conjointement, la décision politique et la décision administrative. Ils concourent à l'élaboration des politiques publiques et à leur mise en œuvre⁴.

¹ Jean-Michel EYMERI-DOUZANS. Les cabinets ministériels. In Revue Regards sur l'actualité, La Documentation française, n° 339, mars 2008, p. 63-74.

² A titre d'exemple le Décret n° 1998-2012 du 11 septembre 2012, portant sur l'organisation du Ministère des Technologies la Communication et de l'Économie Numérique.

³ Sur cet aspect, voir Pierre Bernier. L'interface politico-administrative en régime démocratique. <https://doi.org/10.4000/ethiquepublique.3619>. Pierre Bernier, « introduction », *Éthique publique* [En ligne], vol. 20, n° 1 | 2018, mis en ligne le 07 août 2018, consulté le 07 avril 2020. URL : <http://journals.openedition.org/ethiquepublique/3613>

⁴ Pascal PENAUD. LES CABINETS MINISTÉRIELS SONT-ILS SOLUBLES DANS LE MANAGEMENT PUBLIC ? Revue POLITIQUES ET MANAGEMENT PUBLIC, Volume 21, n° 4, décembre 2004. © Institut de Management Public - 2004.

L'étude des cabinets ministériels permet, de ce fait, non pas uniquement, une meilleure connaissance du cadre juridique de ces structures hybrides (politico-administratives), mais aussi, des processus d'élaboration et de mise en œuvre des politiques publiques dont ils concourent à la définition.

Leur vocation la plus importante consiste à assurer la communication entre, le ministre autorité politique, et les différentes directions et services administratifs du ministère. L'étude des cabinets ministériels permet, de ce fait, une meilleure connaissance des circuits et du style de la communication interinstitutionnelle menant à la prise de la décision politico administrative. Ils sont susceptibles de fournir des éclairages très importants, non pas uniquement sur la décision politique en tant qu'output, mais, de façon plus significative, en tant que démarche d'élaboration et processus de négociation et de tractation.

L'étude des cabinets ministériels permet, dans la même perspective, une connaissance plus fine des rouages de l'administration et des principes juridiques qui encadrent ses rapports au pouvoir politique. En effet, la voie d'accès la plus fréquente aux postes de chef et de membre de cabinets se fait à travers le circuit de la fonction publique⁵. Des commodités juridiques⁶ et financières⁷ favorisent ce genre de recrutement. Historiquement, les cabinets ministériels sont nés des imperfections des principes juridiques et politiques régissant les rapports entre les autorités politiques et les autorités administratives⁸. Il est donc primordial de saisir l'influence des systèmes de la fonction publique sur le travail des cabinets ministériels et sur les perspectives de carrières qu'ils offrent aux fonctionnaires et les mobilités et échanges qui se font entre les deux univers institutionnels.

Dans une perspective voisine, les cabinets ministériels ont été qualifiés par la doctrine « d'accélérateurs de carrières »⁹. En effet, il a été constaté que le passage par les cabinets ministériels permet souvent le passage à des postes de responsabilités plus importants. L'étude des cabinets ministériels fournit, de ce fait, un éclairage très précieux sur les mécanismes de circulation des élites et les « pantouflages »¹⁰ qui se font entre les responsables administratifs, politiques et ceux du secteur privé.

⁵ Agnès Verdier-Molinié. Cabinets ministériels : Où est passée la "parité public-privé" ? Fondation IFRAP 20 novembre 2007 • <https://www.ifrap.org/etat-et-collectivites/cabinets-ministeriels-ou-est-passee-la-parite-public-privé>.

⁶ Selon l'article Article 4 du décret n° 76-843 du 23 septembre 1976, fixant le régime applicable aux membres des cabinets ministériels et les indemnités y afférentes tel que modifié par le décret n° 96-2231 du 18 novembre 1996 « les chefs de cabinet et les attachés de cabinet sont nommés par décret sur proposition du ministre concerné parmi les fonctionnaires de l'État, les collectivités locales et les établissements publics à caractère administratif ainsi que parmi les chargés de mission qui n'ont pas la qualité de fonctionnaire ». Le recrutement dans un poste de cabinet se fait par les techniques juridiques de l'affectation directe des agents titulaires et non titulaires en fonction dans le ministère, par la mise à disposition d'un agent public dans un autre ministère, par voie de détachement et enfin par contrat pour les conseillers n'ayant pas déjà la qualité d'agent public.

⁷ Le ministre bénéficie des commodités offertes par le paiement du chef ou membre de cabinet qui continue à être payé par son administration d'origine. La structure d'accueil se limite à payer les indemnités et primes de fonction. Les chefs et membres de cabinet perçoivent s'ils sont fonctionnaires, en plus de leurs salaires dans leur administration d'origine, des indemnités fixées par décret. Au cas où ils ne sont pas fonctionnaires, ils bénéficient d'une rémunération forfaitaire fixée, dans chaque cas, par arrêté du Premier ministre compte tenu de leurs diplômes et titres universitaires, de leur expérience et de leurs responsabilités assumées antérieurement à leur nomination en cette qualité (Art 10 du décret). Outre leur rémunération, ils bénéficient d'une indemnité de cabinet et d'une indemnité forfaitaire kilométrique dont le taux est fixé par arrêté du Premier ministre pris après avis du ministre des Finances (Art 11 du décret).

⁸ En ce sens. Frédéric Edel, « Les réformes de l'encadrement juridique des cabinets ministériels en France : quelle amélioration de la transparence et de la probité ? », Éthique publique [En ligne], vol. 20, n° 1 | 2018, mis en ligne le 13 juillet 2018, consulté le 13 juin 2020. URL : <http://journals.openedition.org/ethiquepublique/3492> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/ethiquepublique.3492>

⁹ Pascal Penaud 2004, op cit, p 114

¹⁰ Sur la notion de pantouflage entre autres voir. [William Genieys](#) . Nouveaux regards sur les élites du politique In [Revue française de science politique](#) 2006/1 (Vol. 56), pages 121 à 147

Malgré le fait que les cabinets ministériels constituent une réalité bien établie en Tunisie, ce n'est que tardivement que l'on a commencé à s'y intéresser. La démocratisation de la vie politique depuis 2011, et les clivages politiques que connaît le pays, ont donné une visibilité médiatique et ont fait des cabinets un objet de débats politiques qui mobilise l'opinion publique. Les nominations faites après les élections de 2019 aux cabinets, du président de l'assemblée des représentants du peuple (ARP), du président de la république et du président du gouvernement ont été très largement commentées par les médias et les réseaux sociaux et deviennent actuellement un problème polémique de grande actualité.¹¹

Si l'intérêt d'une réflexion sur les cabinets ministériels est certain, il n'en est pas moins important, au contraire, de mener cette réflexion dans une perspective « genre ». En effet, et malgré une tradition favorable à l'émancipation de la femme ancrée dans l'histoire du pays depuis l'œuvre pionnière de Tahar Haddad et le « féminisme d'État »¹² inauguré par le président Bourguiba et perpétré sans discontinuité par ses prédécesseurs. Et, en dépit d'un taux de scolarisation poussée, une très large féminisation de la fonction publique et une grande présence dans les assemblées élues¹³, les femmes restent sous représentées dans les cabinets ministériels et, d'une façon plus générale, dans les postes décisionnels de la sphère exécutive du pouvoir. L'accès des femmes aux postes décisionnels du pouvoir exécutif reste relativement faible et toujours en deçà de leur poids réel dans la société tunisienne¹⁴.

En effet, on dénombre à notre connaissance dans l'histoire tunisienne 04 femmes cheffes de cabinets ministériels. Il s'agit de Lamia Ben Mime, nommée en 2016 par Zied Laadhari directrice de cabinet au ministère de l'Industrie et du Commerce, Salwa Khiari qui avait été cheffe de cabinet de l'ancien ministre de l'Agriculture en 2012, Saida Keskes au Ministère du développement régional en 2012 et Salma Elloumi à la présidence de la république en 2018. Le nombre des femmes membres de cabinet est en évolution mais reste contrarié par l'existence de plusieurs obstacles juridiques, politiques et organisationnels.

La réflexion sur le thème « femmes membres de cabinets » revêt une importance primordiale. Elle permet, de façon générale de fournir des éclairages sur les voies d'accès des femmes aux postes de décisions politico-administratives en Tunisie. Et, dans une perspective voisine, de fournir un indicateur pertinent sur les voies, la nature et l'intensité de la participation politique de la femme dans notre pays. En effet, les cabinets ministériels, en tant qu'organisations politiques et administratives, permettent de mesurer le degré d'ouverture du système politique aux femmes et les possibilités qui leurs sont offertes d'accéder aux postes de responsabilité et de décision. Il s'agit, plus particulièrement, d'évaluer l'importance de cette filière dans l'accès des femmes aux postes de la sphère exécutive du pouvoir et, à

¹¹ Les nominations au cabinet du président de l'assemblée des représentants du peuple Rached Ghannouchi et celles envisagées au cabinet du chef du gouvernement Elyes Fakhfakh ont fait l'objet de nombreuses critiques. Voir sur cet aspect. Kapitalis. 19/12/2019. Assemblée : Les nominations de Rached Ghannouchi suscitent une grande indignation. - Tunisie : **Nomination** de deux dirigeants Nahdhaouis en tant que conseillers d'**Elyes Fakhfakh**. Kapitalis 26 Avr 2020.

¹² Voir en ce sens citation H. Bourguiba in A. Ben Zaied. Tunisie : Bourguiba, le voile et l'émancipation de la femme. Direct info. Août 13, 2018.

¹³ En effet, La parité a permis en Tunisie une large participation des femmes dans les assemblées élues. Leurs pourcentages à l'Assemblée des représentants du peuple (ARP) étaient de 22, 5% en 2011, 36,4% en 2014 et de 23% en 2019. Il est de 47% dans les conseils municipaux dépassant ainsi le pourcentage des femmes dans les conseils municipaux français (40,3%), anglais (33%) et allemands (27%). La participation des femmes dans les instances exécutives reste relativement modeste le nombre des femmes, maires en Tunisie est en augmentation et atteint 68, ce qui équivaut à 19.5 % du total des maires issus des dernières élections municipales de 2018. Puisé dans diverses sources à internet.

¹⁴ Le nombre de femme au gouvernement gagne du terrain mais reste faible et, la plupart du temps, en deçà des espérances. On enregistre à titre d'exemple 03 pour le gouvernement Mehdi Jomaa, 04 gouvernement Larayed, 09 dans le gouvernement Essid et respectivement 08, 06 et 04 femmes dans les gouvernements Chahed, (Chahed 1 du 27 août 2016, Chahed 2 du 6 septembre 2017 et Chahed 3/Remaniement du 5 novembre 2018 sur un total de 36 ministres et SE composant le gouvernement). Le gouvernement Fakhfakh est composé de 30 ministres et 2 secrétaires d'État et compte 6 femmes. Source. Informations recueillies sur Internet.

travers elle, au sommet de la gouvernance politique et administrative de l'État¹⁵. Cela permet, d'un autre côté, de dévoiler les difficultés et obstacles que rencontrent les femmes tunisiennes pour exercer des fonctions de leadership, les stéréotypes et « plafonds de verre »¹⁶ qui bloquent leurs ascensions et carrières politiques.

Au-delà des obstacles liés aux contraintes familiales et sociales, il serait aussi très important, de réfléchir sur les contraintes juridiques et institutionnelles qui se dressent contre les femmes, celles inhérentes au statut de la fonction publique, et celles relatives aux codes et « structures organisationnelles »¹⁷ et le degré de leur compatibilité aux particularismes féminins.

Cette réflexion permet enfin, de sonder le style de leadership propre aux femmes membres de cabinet, dans un univers institutionnel dominé par les hommes et très largement construit sur des logiques et des commodités très typées et très peu perméables aux contraintes et besoins particuliers des femmes¹⁸. Il s'agit de voir comment travaillent les femmes membres de cabinets ? Leurs styles et stratégies de communication ? Leurs « consciences de genre » ? Et les opportunités qu'elles ont d'évoluer et de convertir « les ressources » techniques et relationnelles qu'elles ont accumulées pour évoluer vers d'autres carrières dans la politique, les entreprises publiques ou le secteur privé ?

L'écriture d'un article sur les femmes membres de cabinets en Tunisie présente un intérêt évident, mais n'est pas exempt de difficultés. En effet, l'une des difficultés majeures se rapporte à l'inexistence d'études sur la question en Tunisie. Malgré l'accumulation d'un certain corpus scientifique sur les questions du genre et la participation politique des femmes en Tunisie, aucune étude n'a été faite sur les cabinets ministériels dans leur dimension genre. Ceci nous oblige à explorer, un terrain quasi vierge en nous basant sur une documentation ayant un rapport incident avec la question.

Des difficultés peuvent aussi concerner la démarche adoptée pour mener cette réflexion. En effet, l'idée d'écrire ce papier est née d'un événement scientifique organisé à l'école doctorale de la faculté de droit et des sciences politiques de Sousse dans le cadre d'un programme plus général sur « l'autonomisation politique des femmes dans la région MENA »¹⁹. Cet événement est organisé sous la forme d'un « World café »²⁰ auquel nous avons convié 04 femmes directrices et membres de cabinets à venir témoigner de leur expérience personnelle. Il s'agit d'un membre du cabinet de la présidence de la république, de la présidence de l'assemblée des représentants du peuple, du ministère de l'agriculture et du ministère de la coopération internationale et du développement²¹. Les étudiants de doctorat en droit et du mastère « genre, sciences politiques, juridiques et humanités » étaient associés à cet événement. Après les témoignages de nos invitées, les étudiants (e) devaient poser des questions pour préciser des aspects particuliers en rapport aux expériences respectives de nos membres de cabinets. Les informations collectées lors de cet événement, enrichies par la biographie des unes et des autres puisée

¹⁵ Sur cet aspect. Amel Ben Rhouma et Bilel Kchouk. L'accès des femmes aux postes de gouvernance en Tunisie. Une analyse en termes de capacités. Travail, genre et sociétés 2019/1 (n° 41), pages 105 à 125. L'accès des femmes aux postes de cabinets et aux postes de la décision politique et administrative sont très corrélés, les obstacles de l'un se répercutent directement sur l'autre. Sur cette corrélation voir infra p 21 et s.

¹⁶ Sur la notion de « Plafond de verre » voir. Jacqueline Laufer et Pierre Muller, « Le plafond de verre dans l'administration, enjeux et démarches de changement », *Politiques et management public* [En ligne], Vol 28/2 | 2011, mis en ligne le 07 juin 2012, consulté le 13 avril 2020. URL : <http://journals.openedition.org/pmp/3340>

¹⁷ Sur cet aspect voir. Tania Angeloff et Jacqueline Laufer. Genre et organisations. Dans Travail, genre et sociétés 2007/1 (N° 17), pages 21 à 25.

¹⁸ Laurence Dejouany. Rosabeth Moss Kanter. Comportement en situation de minorité. www.interelles.com » lu-pour-vous » rosabeth-moss-ka.

¹⁹ En partenariat avec le Forum des fédérations canadien. Bureau de Tunis.

²⁰ Qu'est-ce qu'un world café. Ekladata.com.

²¹ Toutes cheffes ou membre de cabinets avant 2019. Il fallait éviter de solliciter les témoignages de femmes nommées dans les équipes politiques et gouvernementales issues des élections présidentielles et parlementaires de 2019 à cause de la réserve qu'elles peuvent s'astreindre et au manque d'expérience dans la fonction.

dans internet, devaient servir de base de données pour écrire cet article. Les informations recueillies ont été par la suite analysées et confrontées aux conclusions dégagées par d'autres études portant sur des questions plus générales relatives à la participation politique et à l'accès des femmes aux postes de direction politiques et administratives en Tunisie.²² Nous avons par ailleurs, de façon très incidente, interpellé les éclairages des sciences juridiques et administratives en présentant les statuts, fonctions et attributions des cabinets ministériels et le fonctionnement concret des cabinets ministériels en focalisant sur les stratégies des acteurs, leurs motivations et contraintes organisationnelles.

Cette démarche a permis de vérifier certaines hypothèses et de dégager certaines conclusions se rapportant aux profils socioprofessionnels des femmes membres des cabinets, les filières menant à l'accès à ces postes, le cadre juridique de la fonction, le style de gouvernance propres aux femmes membres de cabinets, la conscience genre dont elles peuvent se prévaloir et les difficultés et stéréotypes dont elles ont été confrontées.

La démarche qui consiste à partir de l'expérience personnelle et de procéder à des généralisations présente certains risques qu'il faut évoquer, mais qui ne nous semblent pas dirimants. Le premier risque se rapporte à la représentativité de l'échantillon dont les témoignages ont servi de base pour cette réflexion. Le nombre de 04 membres est-il suffisamment représentatif pour dégager des conclusions généralisables à l'ensemble des femmes occupant des postes dans les cabinets ministériels ? La réponse positive ne nous semble pas poser de problèmes. En effet, un recensement fait des nominations des membres des cabinets femmes pour les années 2014, 2019 et 2020²³ nous montre que le total des nominations féminines dans ces postes était de 11 sur 36 pour l'année 2014 ce qui représente 44% du total des membres de cabinets et il était pour l'année 2019/2020 de 20 femmes sur un total de 66, ce qui représente 30% des membres²⁴. Ces pourcentages de 44% et de 30% nous semblent suffisamment probants pour dégager des conclusions généralisables. Les éventuels écarts sont susceptibles de se corriger par des références puisées dans des études déjà réalisées en rapport à la participation politique et administrative de la femme et des biographies d'autres membres de cabinets femmes puisées sur internet.

Par ailleurs, et sur le plan qualitatif, la représentativité de notre échantillon ne pose pas de problèmes particuliers. Notre échantillon couvre les principaux cabinets du système politique à savoir ceux de la présidence de la république, le parlement et certains ministères²⁵.

L'ambition de cet article est d'explorer le métier de membres de cabinets à travers le prisme du genre. Il s'agit principalement de savoir quels sont les profils des femmes cheffes et membres de cabinets ? (I) Comment accèdent-t-elles à ce métier et par quelles filières ? (II) Comment travaillent-t-elles et quelles difficultés rencontrent-t-elles dans l'exercice de cette fonction ? (III) Quel cadre juridique pour favoriser l'accès à ces postes ? (IV) Développent-elles dans l'exercice de leurs fonctions une « conscience genre » ? (V) Et comment évoluent-elles après le départ du ministre ? (VI)

²² Je cite principalement [Amel Ben Rhouma](#) et [Bilel Kchouk](#). L'accès des femmes aux postes de gouvernance en Tunisie. Une analyse en termes de capacités. [Travail, genre et sociétés 2019/1 \(n° 41\)](#), pages 105 à 125

²³ Que nous avons à partir des décrets de nominations publiés au journal officiel pour les années 2014/2019 et 2020.

²⁴

Année	Total nominations	Hommes	Femmes	pourcentage
2014	36	25	11	44 0/0
2019/2020	66	46	20	30 0/0

²⁵ On n'a pas pu joindre pour les besoins de notre événement une représentante du cabinet de la présidence du gouvernement. Mais cela n'affecte en rien les conclusions susceptibles de se dégager à travers cet article.

I. Le profil des femmes membres de cabinet.

La question du profil des femmes membres des cabinets est très importante, elle permet de présenter les caractéristiques socio démographiques de nos conseillères et de mesurer l'influence qu'a pu exercer sur leurs carrières le milieu social et familial, le cursus universitaire et le type d'enseignement qu'elles ont reçu.

Notre échantillon est constitué de 4 femmes, deux d'entre elles se situent dans la tranche d'âge 40/50 ans et deux dans la tranche d'âge 50/60 ans. Elles sont, toutes, diplômées de l'université et ont suivi des études de droit, d'agronomie, et d'études financières et commerciales. Elles sont à 50% d'entre elles passées par l'école nationale d'administration (l'ENA) ou par l'institut des hautes études commerciales (l'IHEC) et ont toutes des diplômes de droit ou d'agronomie (ingénieur agronome).

Les origines sociales de nos conseillères sont différenciées. Elles sont issues en majorité des classes moyennes. Pour 3 d'entre elles le père est fonctionnaire et pour la 4ème il est ouvrier du secteur agricole. Du côté maternel, pour la quasi-totalité, la mère est au foyer. Pour certaines (1/4) les parents ne savent ni lire ni écrire. Elles viennent en majorité (3/4) d'un milieu urbain et (1/4) d'un milieu rural. Les parents, y compris les frères et sœurs n'ont pas, en totalité, selon les témoignages recueillis, d'appartenance politique ou partisane. Elles proviennent en majorité des zones côtières de la Tunisie.

Les informations recueillies permettent de faire les observations suivantes :

1. Le profil sociographique des femmes membres de cabinets ne permet pas de déceler des caractéristiques particulières par rapports aux femmes fonctionnaires ou des femmes politiques en Tunisie. En effet, elles sont, pour la plupart, diplômées de l'université et proviennent traditionnellement des zones urbaines et côtières du pays. Elles sont, en majorité, issues des classes moyennes et, plus particulièrement, de parents issus de la fonction publique même si certaines sont issues de couches paysannes pauvres.
2. Le milieu social a exercé une influence déterminante dans la carrière de nos conseillères en amont et en aval. En effet, et selon les réponses enregistrées, toutes nos conseillères ont souligné l'influence déterminante de leurs parents dans leurs succès (carrière). L'influence de l'éducation familiale est jugée très importante. Le rôle du père est déterminant car il est perçu par la majorité d'entre elles comme le modèle à perpétuer et à faire évoluer. Pour certaines, c'est l'influence de la mère qui était la plus déterminante, car elle pousse sa fille à aller de l'avant pour changer sa condition sociale. Le succès de nos conseillères, en tant que cursus, relève soit des mécanismes de reproduction sociale des fonctionnaires en tant que classe moyenne,²⁶ soit des mécanismes d'ascension sociale pour les conseillères d'origine ouvrière et paysanne.
3. Par ailleurs, nos conseillères ont, toutes, subies une socialisation politique de l'époque bourguibienne soit directement pour la tranche d'âge (50/60) soit indirectement à travers leurs parents. Le président Bourguiba a été cité à maintes reprises et l'influence d'un homme politique est toujours mise en avant, qu'il s'agisse de Bourguiba ou de Béji Caïd Essebsi. La socialisation dans la culture de l'émancipation de la femme et de l'égalité des genres se transmet donc à travers la famille, l'éducation et, le plus souvent, dans les schémas de la matrice Bourguibienne.

L'influence du profil sociographique ne doit pas être surestimée. Il a certainement contribué à façonner la personnalité de nos conseillères, mais n'a pas agi directement dans le choix de la fonction.

²⁶ Sur les mécanismes de la reproduction sociale. Jourdain Anne, Naulin Sidonie, « Héritage et transmission dans la sociologie de Pierre Bourdieu », Idées économiques et sociales, 2011/4 (N° 166), p. 6-14. DOI: 10.3917/idee.166.0006. URL: <https://www.cairn.info/revue-idees-economiques-et-sociales-2011-4-page-6.htm>

II. L'accès à la fonction : Comment devient-on membre de cabinet quand on est femme ?

Les cabinets ministériels se situent à la charnière du politique et de l'administratif. Ils répercutent, conjointement, une rationalité administrative propre à la fonction publique et une rationalité propre à la fonction politique. L'accès à ces postes se fait, indistinctement, à travers la filière politique, la filière administrative de la fonction publique ou, par le passage par le secteur des affaires. Le profil sollicité pour ces postes relève indistinctement de l'une et de l'autre filière en fonction de la conjoncture politique du moment, les valeurs qui émergent des débats et agendas politiques, les rapports de force entre acteurs politiques et les orientations et idées politiques du responsable du département. Nous estimons que la conjoncture politique de la Tunisie, depuis 2011, et les débats entretenus sur la parité et la place de la femme dans la constitution²⁷ et, à travers elle, dans le système politique, ont joué très favorablement dans le recrutement des femmes aux postes des cabinets ministériels.

Le passage par une grande école et le diplôme universitaire sont importants pour le cursus mais, ne sont pas suffisants, pour peser sur le recrutement²⁸. La possession d'un diplôme d'une grande institution d'enseignement est un atout mais non une condition.

La filière administrative de la fonction publique est censée être la voie privilégiée pour occuper un poste de chef ou de membre de cabinet. Ceci découle en Tunisie de la loi et, aussi, de la nature même de la fonction. En effet, selon l'article 4 (nouveau) du décret n° 76-843 du 23 septembre 1976, fixant le régime applicable aux membres des cabinets ministériels et les indemnités y afférentes²⁹, « les chefs de cabinet et les attachés de cabinet sont nommés par décret sur proposition du ministre concerné parmi les fonctionnaires de l'État, les collectivités locales et les établissements publics à caractère administratif ainsi que parmi les chargés de mission prévus à l'article 8 du présent décret ».

La primauté conférée au recrutement parmi les fonctionnaires ne découle pas, uniquement du texte juridique, mais aussi, de la nature même de la fonction. En effet, la fonction de cabinet est considérée comme une réponse aux défaillances et faiblesses de la coordination entre le ministre autorité politique et les structures de directions et services administratifs du ministère³⁰. Il est notoire, dans tous contextes, que les rapports entre le ministre autorité politique et ses directeurs et services administratifs ne sont pas toujours exemplaires. La communication entre les deux structures ne se fait pas sans conflits de rationalités, ce qui nuit à l'efficacité de la décision politique. Les difficultés de la coordination interministérielle ont participé, de leur côté, au développement des cabinets ministériels. Pour certains, les cabinets ministériels remplissent une fonction de coordination rendue indispensable par « le manque de collégialité gouvernementale et l'émiettement des administrations centrales »³¹. Ils sont indispensables pour assurer la régulation du système politico-administratif dans son ensemble³². Le

²⁷ La question du genre intègre actuellement la constitution de 2014 et fait peser sur l'État l'obligation de renforcer les droits acquis de la femme et de garantir sa représentation dans les instances élues. Un principe de non régression au profit de la femme est consacré au sommet de l'ordre juridique tunisien. Voir sur cet aspect, Ben Mahfoudh Haykel et Tabei Mouna. Égalité, genre et constitution - Populisme et démocratie. In: *Annuaire international de justice constitutionnelle*, 34-2018, pp. 477-496.

https://www.persee.fr/doc/aijc_0995/3817_2019_num_34_2018_2708.

²⁸ Sur cet aspect. Catherine Achin et Sandrine Lévêque. « Femmes, énarques et professionnelles de la politique. Des carrières exceptionnelles sous contraintes ». *Genèses* 2007/2 (n° 67), pages 24 à 44.

²⁹ L'intitulé du décret n° 76-843 du 23 septembre 1976 fixant le régime applicable aux membres des cabinets ministériels est modifié par le décret n° 2006-1718 du 29 juin 2006.

³⁰ Marie Göransson, « Les cabinets ministériels : notre système politico-administratif peut-il s'en passer ? *Observatoire de la gouvernance publique belge*, Fondation Bernheim.

³¹ Entretiens avec Olivier Schrameck. *Le Figaro* 28/3/95].

³² Jeanne Siwek-Pouydesseau. *Les superstructures des administrations centrales*, 1973.

recrutement parmi les responsables administratifs de la haute fonction publique est censé faciliter la coordination entre les deux sphères. En effet, la communauté d'origine, de formation et de vision entre les responsables administratifs nommés chefs ou membres de cabinets et les directions administratives des ministères, facilite la communication entre le ministre autorité politique et son administration. Ceci est de nature à réduire les oppositions entre la rationalité politique du ministre et la rationalité technique de l'administration. La nature interministérielle des politiques publiques favorise, de son côté, le recrutement au cabinet de fonctionnaires relevant de ministères différents. Les cabinets ministériels permettent, de ce fait, à des cadres administratifs expérimentés, dotés de larges réseaux de relations (entreprises publiques et privées, administrations centrales et déconcentrées, monde politique et médias) de mettre leur « ressources » au service d'un responsable politique. Ce capital est de nature à fluidifier la communication entre le secteur politique et celui de l'administration et dénouer les résistances que peut dresser cette dernière à l'encontre de la sollicitation politique et de sa rationalité. L'examen de notre échantillon confirme la prépondérance de la filière administrative dans l'accès des femmes aux cabinets ministériels³³. En effet, deux de nos conseillères (50%) viennent directement de la fonction publique et les autres (50%) ont fait des passages par la fonction publique. La fonction publique est, ainsi, le premier pourvoyeur de femmes membres ou cheffes de cabinets ministériels en Tunisie. Ce constat ne préjuge pas des défaillances et inégalités à l'encontre des femmes qui découlent du système de la fonction publique comme nous allons le voir ultérieurement³⁴.

La deuxième voie d'accès des femmes aux cabinets ministériels est la filière politique et partisane. Le responsable politique (ministre / président de la République/ président de l'ARP et chef du gouvernement) se fait, le plus souvent, entourer dans son cabinet par une équipe de fidèles issus de son parti ou de sa tendance politique. Il s'agit, à ce niveau, d'une sorte de « Spoil System » comparable à ce qui existe dans la fonction publique américaine.³⁵ On exige dans ce système, non pas, uniquement, des compétences et des savoir-faire techniques, mais aussi et surtout, une sorte de conformisme politique au gouvernement. La conséquence ultime, étant, une politisation de l'administration. Ce recrutement qui se fait sur la base politique et partisane était prédominant avant 2011. Il suscite, depuis les élections de 2019, de grandes polémiques dans les médias, les partis politiques et les réseaux sociaux.³⁶

La modalité politique et partisane d'accès intéresse, dans notre échantillon, une seule personne. L'ex cheffe de cabinet du président de la République affirme avoir été sollicitée, en sus de ses qualités personnelles, surtout, en sa qualité de militante active au parti Nidaa Tounes. D'après les témoignages

³³ Il est important de souligner dans le même sillage la prépondérance des métiers juridiques pour l'accès des femmes aux cabinets ministériels. En effet, les ¾ des conseillères sollicitées pour notre événement proviennent des métiers juridiques (avocate, cour des comptes). Cette conclusion confirme la prépondérance en Tunisie des juristes dans les postes de décision politique³³. Les femmes politiques ne font pas exception à ce constat de sur- représentation des métiers juridiques dans les instances de caractère politique. Ceci découle certainement du lien très intime entre le droit et la politique et de l'obligation qu'ont les hommes politiques de respecter ou de se prémunir contre des atteintes trop criantes à la légalité.

³⁴ Infra p 24 et s.

³⁵ Sur le Spoil System. [Marcelo Wesfreid](#). «Spoil system»: Macron promet une vague de changements dans la haute administration. Le figaro. Scan politique. Le 29 mai 2019.

³⁶ Voir sur cette question. [IB](#). Webdo. Déc 19, 2019 « Polémique autour des nominations des membres du cabinet de Ghannouchi ». Le président de l'ARP a procédé dans son cabinet à des nominations très hautement partisans et politiques et quasi-exclusivement attribuées à des personnalités et des militants du parti Nahda dont il est le président. Les personnalités choisies sont -**Habib Khedher**, directeur de cabinet

-Wassim Khadhraoui, chargé de la communication

-Hatem Manaï, chargé du protocole

-Meherzia Labidi (ancienne députée) conseillère chargée de la coopération internationale

-Jamel Aoui, conseiller politique

-Mohamed Bayata, photographe.

On note au passage l'existence d'une seule femme dans le cabinet du président de l'ARP, ce qui constitue un recul par rapport au nombre de femmes dans le cabinet Mohamed Ennaceur son prédécesseur.

fournis par l'intéressée, l'activisme politique au sein du mouvement étudiant, et une vie associative très dense, ont largement contribué à la carrière et à la formation de la personnalité politique de cette dernière.

La voie d'accès politique et partisane, au-delà du fait, qu'elle récompense certains militants(e), elle met en exergue le caractère politique des cabinets ministériels aux dépens de leur dimension administrative. Il est évident que la prééminence des nominations politiques ou administratives des membres confère au cabinet son style de fonctionnement et de gouvernance.

Dans la même optique, il est extrêmement difficile d'évaluer avec précision l'influence de la filière politique et partisane dans le choix aux postes de cheffe et de membres des cabinets. Les nominations peuvent se faire, non pas en fonction d'un engagement politique et partisan déclaré, mais en fonction d'attitudes politiques ou, de neutralité politique « bienveillantes », ou d'allégeances politiques non déclarées. En effet, l'influence de cette filière peut se faire de façon directe et déclarée ou indirecte et camouflée. Le candidat à un poste de cabinet peut être proposé par son parti ou, choisi en cette qualité, et il peut, aussi, être recommandé par un parti politique en fonction, non pas, d'un engagement partisan, mais d'une attitude ou une sensibilité politique particulière. Les gouvernements de coalition et le « consensus » en tant que style de gouvernance politique promus en Tunisie depuis 2011 renforcent la filière politique et partisane de nomination aux cabinets³⁷. L'on estime, de ce fait, que la voie d'accès politique est susceptible de variations et de degrés.

Les témoignages recueillis ne permettent pas de mesurer l'influence de la politisation indirecte dans le recrutement à des postes de cabinet pour les femmes en Tunisie. Il est évident que le paramètre politique ne peut pas être totalement absent et que les nominations méritocratiques aux cabinets ne peuvent pas être totalement débarrassées de tout alliage à la politique.

Quelle que soit l'ampleur de cette filière, il est certain que l'accès des femmes à des postes de décision politique a toujours constitué et constitue encore en Tunisie, un enjeu politique majeur. En effet, la tradition réformatrice et le « féminisme d'État »³⁸ agissants dans notre pays depuis l'indépendance, dénotent, en plus d'une réelle volonté de moderniser la société, de la prégnance d'une stratégie de mobilisation politique tendant à neutraliser et à contenir l'impact des courants politiques conservateurs d'inspiration religieuse dans le système politique. La femme, « modernisée », est censée constituer un rempart contre l'avancée des partis et courants politiques de tendance islamiste. L'enjeu « féministe » a pris, depuis 2011, une dimension particulière. Il est devenu la matrice d'un système de valeur devant guider le constituant dans l'écriture de la constitution³⁹. En effet, tous les principes d'égalité entre l'homme et la femme, d'égalité des chances, de parité, de renforcement et de préservation des droits acquis de la femme sont inscrits dans la constitution⁴⁰.

³⁷ Khaled Boumiza. Pour quelques Nahdhaouis de plus. In African Manager. 26 avril 2020. Le chef du gouvernement a nommé parmi les membres de son cabinet deux personnalités issues du parti Ennahdha avec rang de ministre pour l'un et de secrétaire d'État pour l'autre.

³⁸ Sophie BESSIS. Le féminisme institutionnel en Tunisie. Clio. Femmes, Genre, Histoire .9 | 1999 Femmes du Maghreb. Dorra Mahfoudh et Amel Mahfoudh : Mobilisations des femmes et mouvement féministe en Tunisie. In « Nouvelles Questions Féministes » 2014/2 Vol. 33 | pages 14 à 33 spec p 20 et s. <https://www.cairn.info/revue-nouvelles-questions-feministes-2014-2-page-14.htm>

³⁹ [Hafidha Chekir](#). Les droits des femmes en Tunisie : acquis ou enjeux politiques ? Dans [Hérodote 2016/1-2 \(N° 160-161\)](#), pages 365 à 380.

Hélène Sallon Libertés, droits des femmes : les avancées de la Constitution tunisienne. Le Monde du 28 janvier 2014.

⁴⁰ Monia BEN Jemi. Lecture de l'article 46 de la Constitution - www.undp.org/dam/rbas/doc/Compendium

Par ailleurs, les élections présidentielles de 2014 ont fourni l'occasion à une très grande mobilisation des femmes au soutien de la candidature de Beji Caïd Essebsi.⁴¹ Ce dernier a remporté les élections grâce au vote féminin (un million de voix féminines). Le potentiel électoral féminin pouvant décider de l'issue des élections, la question féminine devient pour les partis et les gouvernants un enjeu de mobilisation politique et électorale de première importance. Ce phénomène a été favorable à un élargissement du recrutement féminin aux postes de décision politico administrative, dont les cabinets ministériels. En effet, la politisation inhérente à la période de transition démocratique,⁴² aux clivages partis « modernistes » et partis « conservateurs » et les enjeux de l'écriture de la constitution et des élections ont eu une influence grandissante sur le recrutement de la femme à des postes politiques⁴³.

Nous estimons que les contextes de grande politisation et de grands changements constitutionnels comme ceux que connaît la Tunisie depuis 2011 ouvrent des « fenêtres d'opportunités »⁴⁴ et renforcent le recrutement de la femme dans des postes politiques. Il est évident que l'enrichissement du référentiel constitutionnel tunisien et sa déclinaison « genrée », associé à un clivage idéologique et politique « modernisme/conservatisme » et à un mouvement de restructuration de l'échiquier politique et partisan ont eu pour effets une plus grande « féminisation » du recrutement politique. L'hypothèse ainsi émise devrait être vérifiée par une étude spéciale. Il faudrait pouvoir mesurer, pour ce qui concerne la thématique « femmes et cabinets ministériels », les tendances d'évolution de la présence des femmes dans ces structures sur un laps de temps couvrant la période de gouvernement Ben Ali et celles couvrant la période 2011/2020.

Au-delà de cette « ambiance générale » de politisation du recrutement aux cabinets ministériels (qui n'a rien de péjoratif en soi), l'accès aux cabinets peut se faire à travers les organisations de la société civile. En effet, il n'est pas inouï que le passage à un cabinet ministériel se fasse à travers l'engagement associatif. Des nominations faites dans le cabinet du président du gouvernement relèvent de cette logique.⁴⁵ Il est important, dans le même sillage, de signaler que la quasi-totalité des femmes relevant de notre échantillon étaient membres ou responsables dans une association. Ceci nous semble relever d'un capital de notoriété (ou de militantisme) converti en ressources exploitables⁴⁶ menant à l'accès à des postes politico administratif.

L'accès des femmes aux cabinets ministériels peut, aussi se faire, par le passage du secteur privé au secteur public. Il s'agit, soit d'offrir à des managers du secteur privé un accès au monde politique, soit de rassurer le monde des affaires et des finances sur les orientations de politiques économiques du gouvernement. Cette voie de recrutement permet, de ce fait, une ouverture du monde politique à

⁴¹ Amel BelHadj Ali. Tunisie – Élections : « Un million de femmes ont voté BCE, c'est le plus grand parti de la Tunisie ». Webmanagercenter. 26 décembre 2014.

⁴² CHAALALA Inès, HAMMAMI BEKRI Thouraya : Tunisie : Le rôle des femmes dans la construction démocratique. Ritimo. Le 27 février 2018.

⁴³ Thèse développée aussi à un autre niveau par [Amel Ben Rhouma](#) et [Bilel Kchouk](#). L'accès des femmes aux postes de gouvernance. op cit.

⁴⁴ Sur la notion de fenêtre d'opportunité voir [Pauline Ravinet](#). Dans [Dictionnaire des politiques publiques \(2010\)](#), pages 274 à 282.

⁴⁵ BusinessNews. Jaouhar Ben Mbarek nommé conseiller au cabinet d'Elyes Fakhfakh. Lundi 18 mai 2020. Il est à noter que l'intéressé est coordinateur général du mouvement Dostourna.

⁴⁶ Sur cet aspect, voir. Michel KOEBEL Les profits politiques de l'engagement associatif. Regards sociologiques, no 20. 2000, pp165/176.

l'influence du secteur privé. Ainsi que le démontre Bilel Kchouk⁴⁷, il existe en Tunisie une interrelation et une interdépendance entre les élites politiques et économiques et une circulation fréquente des élites des deux sphères à la tête des institutions de la décision politique et administrative. C'est ainsi, à titre d'illustration, que Selma Elloumi, femme d'affaires, est élue députée du parti Nidaa Tounes en 2014, puis nommée en 2015 ministre du Tourisme, et nommée en 2018 cheffe de cabinet du président Beji Caïd-Essebsi.

Enfin, l'accès aux postes de membre ou chef de cabinets peut, « plus banalement », se faire à travers la filière familiale ou plus simplement à travers le cercle des amis et des proches du responsable politique. Cette voie d'accès est, dans tous contextes⁴⁸, loin d'être subsidiaire. C'est notamment le cas, déjà cité, de la nomination du neveu du président de l'ARP au poste de chef du cabinet de cette institution⁴⁹ et c'est aussi le cas de la nomination de membres féminins au cabinet du président Kais Saïd d'anciennes collègues et collaboratrices à l'université⁵⁰.

Si les filières d'accès aux postes de directrice et de membre de cabinets sont diversifiées, nous estimons qu'elles ne sont pas, en pratique, exclusives les unes des autres. Il serait superflu de soutenir que, telle ou tel membre de cabinet, a été choisi, exclusivement, en fonction de ses compétences, de son engagement partisan, de ses allégeances familiales ou ses relations. Le choix d'une candidate se fait souvent, selon des dosages divers, par le concours de ces diverses considérations et, les filières d'accès aux cabinets ne sont jamais, exclusives, ou inaltérées. Les filières d'accès sont toujours hybridées faisant intervenir un mode de recrutement dominant relié à une pluralité d'autres considérations. L'examen du profil de nos conseillères permet de vérifier ce constat. En effet, le profil politique et partisan dominant, réclamé par l'une de nos membres de cabinet, n'exclue pas qu'elle pouvait se prévaloir, en même temps, d'une grande expérience dans les deux secteurs public et privé (fonctionnaire au début et puis avocate), d'un diplôme valorisé (droit et métier juridique) d'une très grande expérience associative (femmes démocrates/ ligue des droits de l'homme) une grande expérience dans le secteur social etc. Les autres cheffes et membres de cabinet de notre échantillon ne font pas exception. En effet, l'une d'entre elles, était une ancienne gouverneure de l'Ariana, elle est diplômée de l'Institut national de l'agronomie et a le grade d'ingénieur. Elle a occupé plusieurs postes au sein de l'agence de promotion des investissements agricoles. Elle était également, Maire du Bardo, Directrice du commissariat régional du développement agricole de Tunis, directrice générale du bureau de la restructuration des terres domaniales, Cheffe de cabinet du ministre de l'agriculture, PDG de la Société Tunisienne d'Aviculture et PDG du centre national des études agricoles etc. Il est évident que ce profil relève de plusieurs filières en même temps. Certains éléments de sa biographie signalent par ailleurs une appartenance au parti Afek Tounes.

Le même constat peut se faire pour les deux autres conseillères. La cheffe de cabinet du ministre du développement de l'investissement et de la coopération internationale était magistrate à la cour des comptes depuis 2004, elle a occupé un poste de chargée de mission à la présidence du gouvernement depuis 2011, le poste de directrice conseillère au sein de L'ETAP puis de cheffe de cabinet au ministère

⁴⁷ Bilel Kchouk. Les anciennes élites économiques et le changement de régime en Tunisie. De l'incertitude à la consolidation [Politix 2017/4 \(n° 120\)](#), pages 157 à 178.

⁴⁸ [Patrick Martin-Genier](#). Supprimer les cabinets ministériels ? Huffpost. 10/06/2013 07:29. Actualisé 05/10/2016 01:28

⁴⁹ Op cit

⁵⁰ Le président Kais Saïd compte, parmi les 09 membres de son cabinet, 04 femmes, Nadia Akacha directrice du cabinet, Chef du protocole : Naoufel Hdia, Chargée de communication : Rachida Ennaifer, Conseillère chargée de la Coopération diplomatique : Sarra Maaouia

de l'industrie et du commerce. Elle peut, aussi se prévaloir, en commun avec toutes les autres conseillères, de diplômes valorisés et d'une grande volonté d'aller de l'avant.

Ces voies d'accès, malgré leur diversité, ont la particularité dans tous les contextes, de se faire aux dépens des femmes. Ces dernières sont victimes en Tunisie, cumulativement, de leur faible positionnement dans les partis politiques⁵¹, le monde des affaires⁵² et les postes de direction de la fonction publique⁵³. En effet, ces positions institutionnelles et politiques étant déjà défavorables à la femme, elles vont la défavoriser dans l'accès aux postes de cheffes ou de membres de cabinets ministériels⁵⁴.

Au-delà de la diversité et de l'interférence des filières d'accès aux postes de membres de cabinet il y a lieu d'examiner le style de leadership adopté par les femmes dans l'exercice de leurs fonctions.

III. Le style de leadership des cheffes et membres de cabinets.

L'émergence d'un leadership dans les cabinets ministériels pose problème à deux niveaux. L'on peut, d'un côté, discuter la question de savoir si la nature de la fonction, centrée essentiellement sur une mission d'accompagnement et de conseils au ministre, permet l'émergence d'un leadership autre que celui du ministre lui-même ?

L'on peut, d'un autre côté, se poser la question, très discutée en doctrine,⁵⁵ de savoir si le genre est susceptible d'exercer une quelconque influence sur le style de leadership ?

Concernant le premier point, l'on peut soutenir que la nature des fonctions dans les cabinets, très reliée au ministre, ne permet pas l'émergence d'un leadership propre aux chefs et membres de ces structures. En effet, les membres et le chef du cabinet forment « l'équipe du ministre » qu'il a la charge d'animer. Cette équipe, nommée discrétionnairement par le ministre, est intégrée organiquement au ministère en tant que structure hiérarchique⁵⁶. Le chef et membres du cabinet œuvrent à concrétiser les objectifs tracés par le ministre lui-même. Il serait alors plus conforme à la réalité de parler, beaucoup plus, de management que de leadership. Le chef et membres de cabinet seraient, de ce fait, plus managers que leaders.⁵⁷

Concernant la deuxième question, certains estiment qu'il n'existe aucune corrélation entre le genre et le style de leadership. Les différences de comportement observables ne sont pas liées au genre mais, aux « caractéristiques du contexte organisationnel dans lequel le leadership est déployé ». ⁵⁸ Pour d'autres,

⁵¹ Patricia Jiménez & Robin Poppe. Femmes tunisiennes en politique - renforcer vos capacités pour faire face aux défis. Publié par la Heinrich-Böll-Stiftung Union Européenne Janvier 2017, et Infra p 21 et

⁵² Maryline Dumas. Être femme et chef d'entreprise en Tunisie, ce n'est pas si facile ! La tribune. Tunis, le 01/10/2016.

⁵³ Sur cet aspect : Khaoula Labidi coordination. La présence des femmes dans la fonction publique et leur accès aux postes de responsabilité. Onu femmes –Maghreb. www.onu-tn.org › Publications › Documents › 228_ Date de publication : 15-01-2018.

⁵⁴ Infra p 25 et s.

⁵⁵ Sur cette controverse voir, Sarah Saint-Michel, Nouchka Wielhorski. Style de leadership, LMX et engagement organisationnel des salariés : le genre du leader a-t-il un impact ?

In, @GRH 2011/1 (n°1), pages 13 à 38. Mis en ligne sur Cairn.info le 19/10/2011. <https://doi.org/10.3917/grh.111.0013>

⁵⁶ Pour certain « équipe de collaborateurs personnels, le cabinet existe par et pour le ministre, avec pour mission de l'aider à exercer ses fonctions et de le seconder en tout ». Voir Jean-Michel EYMERY-DOUZANS Les cabinets ministériels », article dans la revue Regards sur l'actualité, La Documentation française, n° 339, mars 2008, p. 63-74.

⁵⁷ Quelle est la différence entre un manager et un leader ? Planzone. 6 avril 2017.

<https://www.planzone.fr/blog/difference-manager-leader>

⁵⁸ Sarah Saint-Michel, Nouchka Wielhorski. Style de leadership, LMX et engagement organisationnel des salariés : le genre du leader a-t-il un impact ?

le sexe du manager n'a aucun impact sur le style de leadership, et ce, quel que soit le contexte organisationnel⁵⁹. Les femmes et les hommes leaders se conduisent de la même façon car, ils ont assimilé et intériorisé les codes sociaux et les comportements attendus, relatifs à ces fonctions de responsabilité.⁶⁰

Quelles que soient les distinctions entre management et leadership, l'influence du contexte organisationnel, la communauté des codes, valeurs intériorisés et comportements attendus, nous estimons que l'identité genre, exerce toujours, une influence sur le style de leadership adopté. Les témoignages recueillis lors de notre événement permettent d'étayer cette assertion.

En effet, la distinction entre management et leadership ne doit pas être surestimée car, et au-delà du fait, que les deux termes, sont souvent confondus et considérés comme synonymes, il y a toujours du management dans le leadership et du leadership dans le management.⁶¹ Il serait, par ailleurs, excessif, de croire que la nature particulière de la fonction centrée, organiquement et fonctionnellement sur le ministre ou le responsable politique, ne favorise pas l'émergence d'un leadership au sein des cabinets. Nous pensons, que les contraintes spécifiques et stéréotypes culturels, en rapport à la situation des cheffes et membres de cabinets, en tant que femmes, poussent à l'adoption d'un style de leadership particulier. Les ressources et capacités propres (savoirs, savoir-faire et savoir-être) mobilisables par les cheffes et membres de cabinets déterminent le style de leadership mis en œuvre.

Par ailleurs, la conception des cabinets ministériels, en tant que structures totalement centrées sur les agendas, préoccupations et relations du ministre, ne permet pas de saisir la teneur réelle de la fonction. Elle part du principe, « très contesté », de la distinction entre fonction de conception qui revient au ministre (responsable politique) et la fonction de préparation et de soutien technique au ministre qui revient à l'administration.⁶² Le cabinet a, dans cette optique, pour mission, d'accompagner et de conseiller le ministre dans l'exercice de ses fonctions. Concrètement, selon les témoignages de nos conseillères, les cabinets sont chargés d'assurer le secrétariat du ministre, le traitement du courrier, de tenir son agenda, d'en assurer le suivi, de préparer ses dossiers, d'assurer ses relations avec les médias, les organisations nationales, le parlement. Le ministre, en tant qu'autorité politique (membre du gouvernement) serait, quant à lui, chargé de concevoir la politique générale de son département et de donner ses directives pour leur exécution et suivi. C'est lui qui impulse, anime et contrôle les directions et services de son département. Cette conception, formelle et instrumentale du cabinet, ne reflète qu'une partie de la réalité, elle surestime l'influence du responsable politique, dans le processus concret de la prise de décision. En effet, et nonobstant, le rattachement organique et fonctionnel des cabinets au ministère, cette structure, n'en constitue pas moins, une organisation spécifique. Elle exerce une fonction spécifique, possède un organigramme propre, obéit à une logique organisationnelle propre et est confrontée à des contraintes particulières. Elle est dirigée, non par le responsable politique qu'elle sert, mais par son propre chef de cabinet. L'on peut, de ce fait, estimer que les chefs de cabinet ont toute la latitude d'exercer un style de leadership propre, selon leur genre et leurs contraintes spécifiques. D'un autre côté, les cabinets ministériels ne sont pas des structures hiérarchiques au sens étroit du terme. C'est des structures d'accompagnement et de conseil qui disposent dans l'exercice de leur fonction d'une grande autonomie. Leur position, à l'interface du politique et de l'administratif, leur

In, @GRH 2011/1 (n°1), pages 13 à 38. Mis en ligne sur Cairn.info le 19/10/2011.

<https://doi.org/10.3917/grh.111.0013>

⁵⁹ Van Engen *et al.* (2001) rapporté par Sarah Saint-Michel, Nouchka Wielhorski op cit .

⁶⁰ (Eagly et Johnson, 1990; Feldman, 1976; Graen, 1976; Terborg, 1977; Wanous, 1977), ibidem.

⁶¹ David Galiana. Quelle est la différence entre un manager et un leader ? Op cit.

⁶² Christian de Visscher. Autorités politiques et haute administration : une dichotomie repensée par la NGP ? In Revue internationale de politique comparée 2004/2 (Vol. 11), pages 205 à 224.

permet de détenir une information très utile, pour « contrôler des zones d'incertitudes »⁶³ et renforcer ainsi, leur autonomie vis-à-vis des responsables politiques et des services de l'administration qu'ils ont pour fonction de mettre en synergie. Les membres de cabinet ne se limitent pas à assurer un travail de communication et de secrétariat, mais accompagnent le ministre dans l'élaboration de la politique de son département sur le plan technique et aussi de leur acceptabilité et impacts politiques. Ils sont sur le plan administratif, chargés d'assurer les synergies avec l'administration, lui transmettre les sollicitations du ministre et suivre l'élaboration technique des décisions et la préparation des projets de loi et de décrets.⁶⁴ Les chefs et membres de cabinets disposent de pouvoirs très importants. Ils sont au « cœur des circuits d'information » occupent une position de « médiateur obligé » entre le ministre et son environnement politique, institutionnel et socio professionnel et ils influencent enfin, les nominations dans les hauts postes de direction qui sont laissées à la discrétion du gouvernement.⁶⁵ Pour l'une de nos conseillères, « le chef de cabinet représente la plaque tournante entre l'intérieur et l'extérieur. Il doit être la déclinaison opérationnelle des ministres, la déclinaison professionnelle des chantiers à délivrer au nom du gouvernement, et il doit être aussi le chef hiérarchique de l'administration ».

Il est certain, comme il sort des témoignages de nos cheffes de cabinets, que le style de commandement qu'établit l'homme politique avec le cabinet impacte le style de travail du cabinet lui-même. Nos conseillères, ont toutes, évoqué l'influence du style de commandement de leur « patron » sur leur façon de diriger le travail au sein du cabinet. Elles louent, de façon générale, la confiance et la marge de manœuvre que leur accorde le ministre. Le style « déléguant » de travail du président Beji Caïd Essebsi, a conféré une grande marge de manœuvre à ses collaborateurs et à sa cheffe de cabinet. Ce qui lui a permis de développer son propre style de leadership.

Il apparaît en définitive que les cabinets ministériels ne sont pas de simples courroies de transmission des sollicitations politiques à l'administration, mais disposent d'un véritable pouvoir et d'une grande capacité de négociation et d'influence sur la décision. Leur position nodale leur permet de développer des stratégies d'action et un style de leadership dans l'exercice de leur fonction.

Au-delà de la nature de la fonction elle-même, le style de leadership dépend aussi des contraintes et exigences spécifiques de la fonction, et des capacités et ressources propres qu'ont les cheffes de cabinets à les surmonter. Parmi les contraintes qui sont de nature à influencer le style de leadership une mention spéciale doit être faite aux difficultés « sexuées ». Il s'agit des difficultés en rapport aux « contraintes organisationnelles » et aux stéréotypes culturels qu'elles rencontrent dans l'exercice de leur fonction dans des sphères qui restent très masculinement typées.

Ce métier est, de l'avis de tous ceux qui l'ont occupé en Tunisie et à l'étranger, l'un des métiers les plus pénibles⁶⁶. Il n'est pas considéré comme un « métier de femmes » à cause du temps, du rythme du travail, de la mobilité qu'il nécessite et de l'investissement psychologique qu'il impose à ses membres.

⁶³ Le contrôle des « zones d'incertitude » est un concept explicatif très important de la sociologie des organisations. Il explique comment la détention de l'information peut procurer une autonomie par rapport aux détenteurs statutaires du pouvoir et une grande capacité de négociation et de résistance par rapport à ces derniers. Voir très condensé, Eric Delavallée. Le pouvoir organisationnel ou la maîtrise des zones d'incertitude. In questions de management. Le 4 Octobre 2010.

Et Crozier M., Friedberg E., *L'acteur et le système*, Points, 1994.

⁶⁴ Sur ces questions. [Marie Göransson](#). La réforme des cabinets ministériels. Dans [Courrier hebdomadaire du CRISP 2015/9 \(N° 2254\)](#), pages 5 à 38. Et Olivier Schrameck, « Dans l'ombre de la République - Les cabinets ministériels » avec Olivier Schrameck. Fabrique de sens. 18 déc. 2006.

⁶⁵ Sur tous ces aspects : Jean-Michel EYMERI-DOUZANS. Les cabinets ministériels». In Revue Regards sur l'actualité, La Documentation française, n° 339, mars 2008, p. 63-74. P 8 et s.

⁶⁶Jean-Régis Catta. [Le cabinet ministériel à la française, un serviteur entre deux maîtres](#). Ethique publique. vol. 20, n° 1 | 2018

Considéré comme un poste de décision politique, il dresse, en cette qualité, les mêmes obstacles et « plafonds de verre » à l'encontre des femmes qui veulent y accéder.⁶⁷

Nos conseillères ont fait écho de certaines difficultés rencontrées dans l'exercice de leurs fonctions. Au-delà de la contrainte, qui pèse sur elles, de se régler au rythme du calendrier du responsable politique et de se synchroniser aux agendas de ce dernier, elles ont évoqué des difficultés qui se posent à elles en tant que femmes. L'une des difficultés majeures se rapporte à la conciliation entre leurs charges familiales et leurs charges professionnelles. Elles soulignent, toutes, le soutien dont elles ont bénéficié de la part de leurs conjoints.⁶⁸ L'une de nos cheffes de cabinet évoque les sacrifices qu'elle a dû faire pour préserver les équilibres familiaux. Elle déclare « mon mari a été nommé directeur exécutif de. ... et là je me suis retrouvée face à un dilemme : est-ce que je continue compte tenu des nouvelles responsabilités de mon mari, ou dois-je lui demander encore de suspendre l'évolution de sa carrière au profit de la mienne ? ». La réponse était d'abandonner son poste pour préserver l'équilibre familial.

Les problèmes, ainsi évoqués, par rapport aux charges professionnelles et familiales posent des questions très complexes en rapport à ce que les sociologues qualifient de « contraintes organisationnelles »⁶⁹. En effet, les cabinets ministériels, comme la quasi-totalité des organisations du système politico-administratif, relèvent d'une logique organisationnelle bureaucratique, « Asexuée », qui fait fi des contraintes particulières liées au genre. Pour Tania Angeloff et Jacqueline Laufer, « les organisations bureaucratiques renvoient à des postes et non à des personnes, et par là même, marginalisent les femmes, tout en contribuant au maintien de la ségrégation entre les sexes dans les organisations »⁷⁰.

Au-delà des contraintes organisationnelles, certaines cheffes de cabinets évoquent les propos désobligeants, qui sont parfois, lancés à leur encontre. C'est ainsi que l'un des collaborateurs signifie à sa directrice de cabinet « qu'elle doit son poste à la parité ». Dans d'autres cas, des difficultés de communication se sont fait sentir en rapport à l'âge. L'une de nos cheffes de cabinet présente, dans l'esprit de certains membres de son équipe, le double inconvénient de « la féminité et de la jeunesse ». La question de l'âge, fortement reliée à une forme de culture conservatrice, associe la jeunesse à l'incompétence, à l'inexpérience, voire à des mœurs plus libres⁷¹. Cette ambivalence dans le comportement qui associe, en même temps, « cordialité et résistance », relève d'une attitude paradoxale de la société tunisienne envers les femmes leaders. Ce paradoxe est corroboré par les résultats d'une enquête⁷², qui nous apprend que, près de 80% des tunisiens estiment que la femme doit avoir les mêmes

⁶⁷ Pour Laure Bereni, Catherine Marry, Sophie Pochic et Anne Revillard. Le plafond de verre dans les ministères : regards croisés de la sociologie du travail et de la science politique. In *politique et management public*. Vol 28/2/2011. « Les qualités traditionnellement associées à l'identité féminine, comme la douceur, la proximité, l'altruisme, ont été portées au-devant de la scène, surtout dans les contextes électoraux locaux, où la loi sur la parité s'applique de manière drastique. Mais cette nouvelle « ressource » politique que constitue l'affirmation d'une identité féminine s'est avérée ambivalente, se retransformant en stigmatisme à mesure que les enjeux politiques s'élèvent et que l'on s'éloigne de l'échelon local, traditionnellement plus ouvert à la « société civile » incarnée par les femmes. C'est le cas de la parité exigée par la constitution et la loi électorale dans assemblées locales élues (elles reproduisent à leur façon les stéréotypes menant à l'exclusion des femmes des postes politiques nationaux (plafond de verre)). ».

⁶⁸ Pour Laure Bereni Catherine Marry, Sophie Pochic et Anne Revillard, « Catherine Marry, Sophie Pochic et Anne Revillard, « le mariage galvanise les carrières des diplômés masculins, tandis qu'il pénalise celles des femmes » in « Le plafond de verre dans les ministères : regards croisés de la sociologie du travail et de la science politique », *Politiques et management public* [En ligne], Vol 28/2 | 2011, mis en ligne le 03 octobre 2012, consulté le 12 avril 2020. URL : <http://journals.openedition.org/pmp/4141>.

⁶⁹ Voir sur cette question : Tania Angeloff et Jacqueline Laufer. « Genre et organisations ». In *Travail, genre et sociétés* 2007/1 (N° 17), pages 21 à 25.

⁷⁰ Ibidem

⁷¹ [Amel Ben Rhouma](#) et [Bilel Kchouk](#). L'accès des femmes aux postes de gouvernance en Tunisie Une analyse en termes de capacités. Dans *Travail, genre et sociétés* 2019/1 (n° 41), pages 105 à 125.

⁷² D'après une enquête réalisée par Sigma/ Rôle et progrès de la femme tunisienne. www.sigma.tn upload oct 2014.

droits que les hommes, mais ils sont uniquement 6 sur 10 à être favorables à l'accès de la femme à la vie politique, et uniquement 4 sur 10 pour l'accès de la femme aux postes de leaders. Ils sont par ailleurs, 60% à estimer que l'État ne fait pas suffisamment d'efforts pour soutenir la femme. Cette ambivalence dans les attitudes et jugements nous semble refléter, inconsciemment, un conflit latent de valeurs en rapport à l'accès de la femme aux postes de responsabilité et de prise de décision.

Le caractère stratégique de la fonction, associé aux stéréotypes et contraintes « sexués », influencent inévitablement le type de comportement des cheffes et membres de cabinet et les poussent à adopter un style de leadership particulier. Sans entrer dans les détails des différents types de leadership⁷³, nous estimons, en fonction des témoignages recueillis, que nos conseillères, chacune selon ses ressources et capacités personnelles, ont adopté un style de leadership particulier.⁷⁴ Ceci ne préjuge pas, pour autant, de l'existence de traits communs entre elles.

Toutes les cheffes et membres de cabinets mettent en relief leurs compétences et savoir-faire dans l'exercice de leurs fonctions. Elles déclarent qu'elles se sont astreintes à un style vestimentaire particulier, mieux adapté à l'ambiance de masculinité dominante de la sphère politico-administrative tunisienne. Elles ont, toutes, veillé à une ponctualité exemplaire dans le travail et, pour désamorcer les résistances masculines, elles disent toutes, avoir adopté un style de communication plus dialogique et moins directif. En effet, on a pu lire dans un entretien fait avec l'une des cheffes de cabinet conviée à notre événement⁷⁵ que « les membres de son équipe la surnomment la “Maman” en écho à une ambiance de travail « décontractée ». Elle déclare, à propos des membres de son équipe : « Ce sont mes enfants, nous sommes une famille », et elle ajoute, « mais lorsque je dois agir en tant que cheffe de cabinet, je le fais ». De façon générale nos cheffes et membres de cabinets, mettent l'accent sur le caractère collaboratif et participatif de la démarche adoptée. Elles se prévalent, toutes, d'une grande confiance en elles mêmes, d'une démarche agressive et déterminée quand il le faut, ou, quand il s'agit de travailler sur certains dossiers qu'elles jugent primordiaux. Il en est ainsi, par exemple, de l'engagement très actif de la cheffe de cabinet à la présidence de la République en liaison au rapport de la Commission des libertés individuelles et de l'égalité (Colibe), de la question du classement « Doing Business » à propos duquel la cheffe de cabinet avait déclaré : « Nous avons chauffé les gaz au sein du ministère et nous avons, de surcroît, appris de nos erreurs ». Il faut, selon cette dernière, « avoir le courage de prendre des décisions loin des calculs politiques et ne pas avoir peur d'échouer, tant que la décision prise ne va pas à l'encontre de l'intérêt de l'État ». Et elle ajoute « il est tout à fait normal de se tromper, il faut juste rectifier le tir par la suite. Assez des statu quo qui ont plongé le pays dans le gouffre ! ».

Il apparait, de ce qui précède, que le style de leadership adopté par les femmes cheffes et membres de cabinets se situe, prioritairement, dans les présupposés des leaderships transactionnel et transformationnel⁷⁶, même si elles empruntent, quand il faut, aux schémas du leadership directif et

⁷³ Adib Bensalem. 90 ans de théorie sur le leadership. http://economia.ma/sites/default/files/logo-Economia-new-site-Web_0.png.

Yvon Pesqueux. A propos des théories du leadership. Doctorat. France. 2020. halshs-02524246. HAL Id: halshs-02524246 <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-02524246>. Submitted on 30 Mar 2020.

⁷⁴ Un style de leadership n'est jamais exclusif, il peut être dominant, mais il est associé selon les situations à d'autres styles de leadership. L'on peut adopter un style de leadership participatif et se montrer à certaines occasions, extrêmement directif. La doctrine défend l'existence d'une théorie de leadership situationnel. Un leader devant toujours adopter le style le plus adaptée à la situation.

⁷⁵ De F. K. Le courage de prendre des décisions loin des calculs politiques”. Le manager, le 26 décembre 2019.

⁷⁶ Le leader transactionnel s'attache « aux moyens de maintenir et d'améliorer le niveau ainsi que la qualité de la performance de ses subordonnés ». In Sarah Saint-Michel, Nouchka Wielhorski, Style de leadership, LMX et engagement organisationnel des salariés : le genre du leader a-t-il un impact ? Op cit p 1.

autoritaire⁷⁷. Une certaine teinte « maternaliste » est enregistrée et une attention est accordée aux stéréotypes culturels en rapports à l'exigence de la ponctualité et la pleine disponibilité et aux détails vestimentaires « générateurs de respectabilités ». Ce « mixte » est révélateur des paradoxes qui caractérisent la situation d'un leadership sous tension, où les femmes leaders sont contraintes à se plier aux règles du jeu et d'adopter des valeurs et des comportements masculins.⁷⁸

Au-delà des difficultés relationnelles, les nominations aux postes de cabinet posent des problèmes d'ordre juridique en rapport au principe d'égalité de chances entre les genres.

IV. Le problème juridique

Au-delà de son caractère hybride, la fonction des cabinets se caractérise par un encadrement juridique lacunaire⁷⁹ et une très grande opacité des critères d'accès à la fonction⁸⁰. Les cabinets sont régis par un décret de 1976 révisé à plusieurs reprises⁸¹ et, presque quasi exclusivement, centré sur les questions d'indemnités de fonction. Ce décret se limite à préciser l'organisation et le fonctionnement du cabinet et à évoquer vaguement la procédure de désignation des membres⁸². Il ne fournit aucune information sur les effectifs des membres de cabinets et sur les critères de leur nomination. Les emplois dans les cabinets font partie sur le plan juridique de la catégorie des postes laissés « à la discrétion du gouvernement » dont la liste est fixée, selon l'article 92 de la constitution, par la loi.⁸³ L'article 2 de la loi n° 2015-33 du 17 août 2015 fixant la liste des emplois supérieurs évoque⁸⁴, entre autres :

Les théories transformatives, se concentrent, quant à elles, sur « les liens formés entre les dirigeants et les personnes dirigées. Cette approche est axée sur la performance du groupe. Mais elle s'intéresse également au fait que chacun des membres du groupe puisse développer tout son potentiel.

Les leaders transformatifs motivent et inspirent les gens en gérant et en harmonisant deux intérêts. Celui du groupe et celui de l'individu. En outre, pour eux, la définition de l'objectif est aussi importante que les moyens et les investissements nécessaires pour les atteindre.

Le leader motive et inspire en faisant en sorte que les personnes qu'il dirige jouent le meilleur rôle, tout en gardant à l'esprit que leur comportement est essentiel en ce qu'il a une influence sur le résultat. La relation entre un dirigeant et son personnel sont au cœur des préoccupations. Et ce sans pour autant négliger le respect de l'éthique et le soin apportés à chaque membre du personnel ». In Les principales théories du leadership 25 mars, 2019. <https://nospensees.fr/les-principales-theories-du-leadership/>.

⁷⁷ Pascal Ponty. Le leadership directif, ses valeurs et ses excès. <http://www.ponty.fr/le-leadership-directif-ses-valeurs-et-ses-exces/>

⁷⁸ En ce sens. Mouldi Fehri. L'engagement des femmes dans la sphère publique en Tunisie. *Economia*.2019. economia.ma › content › l'engagement-des-femmes-da

⁷⁹ Pour Jean-Michel EYMERI-DOUZANS c'est « un objet juridiquement non identifié », op cit les cabinets ministériels, op cit p 4 et s.

⁸⁰ Frédéric Edel. Les réformes de l'encadrement juridique des cabinets ministériels en France : quelle amélioration de la transparence et de la probité ? in *Ethique publique*. Vol. 20, no 1/2018 <https://doi.org/10.4000/ethiquepublique.3492>

⁸¹ Décret n° 76-843 du 23 septembre 1976, fixant le régime applicable aux membres des cabinets ministériels et les indemnités y afférentes (tel que modifié par le décret n° 96-2231 du 18 novembre 1996 et par le décret n° 2006-1718 du 29 juin 2006 et le décret n° 2009-2251 du 22 juillet 2009).

⁸² L'article 4 Article 4 du décret n° 76-843 du 23 septembre 1976, fixant le régime applicable aux membres des cabinets ministériels et les indemnités y afférentes (tel que modifié par le décret n° 96-2231 du 18 novembre 1996) se limite à énoncer que « les chefs de cabinet et les attachés de cabinet sont nommés par décret sur proposition du ministre concerné parmi les fonctionnaires de l'État, les collectivités locales et les établissements publics à caractère administratif ainsi que parmi les chargés de mission qui n'ont pas la qualité de fonctionnaire ». Aucune contrainte ne pèse sur le choix du ministre autre que formelle et procédurale se rapportant à la nomination par décret.

⁸³ Loi n° 2015-33 du 17 août 2015, portant fixation des emplois civils supérieurs conformément aux dispositions de l'article 92 de la constitution.

⁸⁴ Art. 2 - Sont considérés comme emplois civils supérieurs au sens de la présente loi :

Premièrement : au niveau des structures centrales :

- chef ou directeur du cabinet du chef du gouvernement,

- Le chef ou directeur du cabinet du chef du gouvernement,
- Le chef de cabinet ministériel,
- Le chargé de mission à un cabinet ministériel,
- L'attaché à un cabinet ministériel,

L'accès à ces postes, ne se fait pas, selon les procédures traditionnelles du concours propre à la fonction publique. Le ministre dispose d'un très large pouvoir discrétionnaire et les pourvoit en totale liberté, sans contraintes tenant au principe d'égalité devant le service public et sans besoin de justifications particulières⁸⁵. Selon l'article 3 de la loi de 2015 précitée « la nomination aux emplois civils supérieurs prévus par l'article 2 de la présente loi et leur cessation ou maintien se fait par décret gouvernemental, conformément à la réglementation en vigueur, sur proposition du ministre intéressé et après délibération du Conseil des ministres. Le Président de la République en est informé ». Si les fonctionnaires accèdent souvent à des postes dans des cabinets, ils sont la plupart du temps, concurrencés par des nominations de personnes venant du secteur privé ou des partis politiques dans le cadre d'un cursus menant à des carrières politiques. Certains observateurs dénoncent la grande obscurité qui règne à ce niveau et l'interférence, dans les nominations, de considérations politiques, clientélistes et parfois mêmes familiales.⁸⁶

L'ambivalence et flou juridique qui entourent les cabinets défavorisent les carrières féminines. Ils reproduisent, à leurs niveaux organisationnels, les stéréotypes sexistes en rapport aux comportements escomptés d'un haut responsable en termes de disponibilités, de mobilités et de rythmes de travail à des heures tardives le soir. Ceci, est d'autant plus répréhensible, que le principe d'égal accès à la fonction publique ne se diffuse pas encore en Tunisie dans cet espace institutionnel, et que le principe de parité, ne connaît pas encore, d'application dans ce domaine.⁸⁷ L'intensité de l'accès de la femme aux cabinets dépend, en dernière analyse, de la conjoncture politique et électorale, des orientations gouvernementales du moment, du domaine de spécialité du ministère et de la sensibilité des hommes politiques aux questions du genre.

Des études réalisées sous l'égide de la présidence du gouvernement⁸⁸ ont montré que, malgré une présence massive des femmes dans la fonction publique, estimée à plus de 36.5%, et malgré le fait

-
- chef de cabinet ministériel,
 - chargé de mission à un cabinet ministériel,
 - attaché à un cabinet ministériel,
 - secrétaire général de ministère ou un emploi équivalent quant aux conditions de nomination et aux avantages alloués à ce titre,
 - chefs des comités généraux ou instance supérieures,
 - directeur général d'administration centrale ou un emploi équivalent quant aux conditions de nomination et aux avantages alloués à ce titre.

Deuxièmement : au niveau régional :

- gouverneur.

Troisièmement : au niveau des établissements publics, des entreprises publiques et des instances de régulation :

- vice-gouverneur de la Banque Centrale de Tunisie,
- président-directeur général d'entreprise publique,
- directeur général ou directeur d'établissement public à caractère non administratif,
- directeur général ou directeur d'établissement public administratif,
- présidents des instances de régulation non prévues par la Constitution.

⁸⁵ Voir infra p 28 et s.

⁸⁶ [Patrick Martin-Genier](#). Supprimer les cabinets ministériels ? Huffpost. 10/06/2013 07:29/ Actualisé 05/10/2016 01:28

⁸⁷ Certains pays imposent de plus en plus la parité aux postes de membres des cabinets ministériels. Frédéric Edel op cit.

⁸⁸ Khaoula Laabidi. La présence des femmes dans la fonction publique et leur accès aux postes de responsabilité. Onu femmes –Maghreb. www.onu-tn.org > Publications > Documents > 228_ Date de publication : 15-01-2018.

qu'elles soient plus diplômées que leurs collègues masculins, elles sont moins présentes dans les postes de direction que les hommes. Les résultats de cette étude révèlent qu'en Tunisie, une femme sur quatre, occupant un emploi, travaille dans la fonction publique, soit 26% du total des femmes qui travaillent en 2017, contre 17% pour les hommes en 2016. Leur présence dans les postes de direction est disproportionnée par rapport à leur poids dans la fonction publique, elles n'occupent que 5,8% des postes de directeur général, 12,9%, des postes de directeur, 21,7%, sous-directeur, 59,4%, de chef de service et 0,3% de secrétaire général⁸⁹. Les femmes sont, de ce fait, cantonnées aux postes inférieurs de la décision et sont, selon Khaoula Laabidi⁹⁰, victimes du « plafond de verre »⁹¹. L'inégalité subie par les femmes dans l'accès aux postes de direction réduit leur chance d'accéder aux cabinets, les nominations se faisant, prioritairement, parmi les fonctionnaires occupant des postes de direction⁹². Ces freins structurels liés à la fonction publique empêchent l'ascension des femmes aux emplois de direction et handicapent l'évolution de leurs carrières.

Les inégalités de représentation dans les cabinets se nourrissent dans la même perspective du pouvoir de nomination discrétionnaire du chef de l'institution. Ce dernier a toute latitude de nommer son équipe parmi les fonctionnaires ou en dehors de la fonction publique. Ceci se traduit, la plupart du temps, par des freins supplémentaires à l'accès des femmes aux postes de responsabilité. En effet, le pouvoir de nomination discrétionnaire du ministre intervient au double niveau de la nomination aux postes administratifs de direction⁹³ et aux postes dans les cabinets ministériels⁹⁴. Ce qui est susceptible d'handicaper, doublement, l'égalité d'accès aux postes de responsabilités. Les stéréotypes tenant à la nécessaire disponibilité aux postes supérieurs de direction, et « l'esprit de corps » qui règne dans les hautes sphères de la décision désavantagent les femmes et pèsent sur les nominations aux postes de responsabilités. En effet, et comme nous l'avons souligné, les chefs de cabinets sont, en pratique, consultés pour les nominations aux hautes fonctions administratives,⁹⁵ le réflexe est de proposer des noms faisant partie du club des élites supérieures du pouvoir qui ne sont pas très ouvertes au genre.⁹⁶ Les femmes peuvent, plus facilement, évoluer dans les échelons intermédiaires. Elles sont sollicitées pour être fonctionnaire, et plus rarement, et de « façon supplétive », pour être dans un poste de responsabilité.⁹⁷

L'une des cheffes de cabinet, de notre échantillon dénonce ce système en ces termes⁹⁸ : « et pourtant ce sont les femmes qui fournissent le maximum d'efforts par rapport aux hommes, vu qu'on leur fait sentir qu'elles doivent faire leurs preuves à longueur de temps », et elle ajoute : « Installer des femmes

⁸⁹ ibidem.

⁹⁰ Coordinatrice de l'étude.

⁹¹ Sur le plafond de verre. Voir ⁹¹ Jacqueline Laufer et Pierre Muller, « Le plafond de verre dans l'administration, enjeux et démarches de changement », *Politiques et management public* [En ligne], Vol 28/2 | 2011, mis en ligne le 07 juin 2012, consulté le 13 avril 2020. URL : <http://journals.openedition.org/pmp/3340>

⁹² En Tunisie : Malgré un haut niveau d'éducation des femmes – le taux de scolarisation des femmes en 2017 tous niveaux confondus est de 71% et de 10 points supérieur à celui des hommes (OCDE, 2018a) et 67% des diplômés de l'enseignement supérieur en 2013/14 étaient des femmes (INS, 2016a) - les inégalités persistent dans la fonction publique, dans les postes d'encadrement, de direction et de prise de décision où les femmes sont toujours sous-représentées. Ce constat tend à se confirmer à mesure que les échelons de la hiérarchie s'élèvent, notamment en ce qui concerne les postes techniques de haut niveau.

⁹³ Art 2 de la loi Loi n° 2015-33 du 17 août 2015, portant fixation des emplois civils supérieurs précitée.

⁹⁴ Ibidem Art 3 de la loi.

⁹⁵ Supra p 21.

⁹⁶ Sur l'influence de l'esprit de corps voir Christian de Visscher. Autorités politiques et haute administration : une dichotomie repensée par la NGP ? In *Revue internationale de politique comparée* 2004/2 (Vol. 11), pages 205 à 224. Cit p 10

⁹⁷ En ce sens : Luc Rouban. La féminisation des Élités administratives : Avancée sociale ou nouvelle discrimination ? *Revue française d'administration publique* n° 145, 2013, p. 5-10, cit p 5.

⁹⁸ Propos recueillis à partir d'un entretien publié sur internet.

à la tête de hauts postes tels que cheffe de cabinet ministériel n'est certes pas encore très habituel, c'est même rare. Mais n'en déplaise aux sceptiques, l'expérience a montré, de manière éclatante, que c'est un plan qui fonctionne. Il faut se rendre à l'évidence, ça marche ! ».

Les stéréotypes du genre, associés à « l'esprit de corps » ambiant, et le caractère lacunaire et permissif du cadre juridique de la fonction, peuvent contrarier pour longtemps l'égalité des chances prônée par les lois⁹⁹. Cette situation est en distorsion, non pas uniquement avec la réalité sociologique de l'administration publique en Tunisie, mais aussi, avec les valeurs les plus directement associées à la conception contemporaine de la démocratie¹⁰⁰ et les principes d'égalité de chances¹⁰¹, de transparence, de neutralité, d'efficacité¹⁰² et du mérite¹⁰³ proclamés par la constitution tunisienne de 2014.

Il est urgent dans ces conditions, de mieux encadrer juridiquement cette fonction et de limiter le pouvoir discrétionnaire du ministre (ou le premier responsable) en imposant le respect de certaines règles en rapport aux effectifs des cabinets, à la parité et aux critères de sélection d'accès à ces postes. Il faudrait établir le bon équilibre entre les spécificités de la fonction et les nécessités de préserver les droits constitutionnellement garantis.

La réforme du cadre juridique est très importante mais ne peut pas assurer une évolution significative s'il elle n'est pas accompagnée d'une conscience genre.

V. La conscience de genre.

La dynamique politique impulsée en Tunisie depuis 2011, avec les controverses constitutionnelles qu'elle a générées et la parité qu'elle a imposée, ont eu pour effet, d'améliorer la présence des femmes dans les instances de la décision politique¹⁰⁴. Le nombre de femmes cheffes et membres de cabinets a sensiblement augmenté par rapport à la situation antérieure,¹⁰⁵ même si elles ne sont pas représentées proportionnellement à leurs poids et qualifications. Cet accroissement, quantitatif, du nombre de femmes dans les instances du pouvoir interpelle le chercheur. Il s'agit de savoir, si cet accroissement, s'accompagne, toujours, chez les femmes au pouvoir, et en l'occurrence, les cheffes et membres de cabinet, d'une « conscience de genre » ? L'enjeu est capital car, c'est cette « conscience de genre » qui peut mener à une amélioration de la décision publique dans une perspective qui prend en considération les besoins et contraintes spécifiques aux femmes.

La question n'est pas de se limiter à une simple présence des femmes au sein des élites politiques et d'en assurer, en quelque, sorte une représentation démographique (statistique), mais de passer à une

⁹⁹ L'article 46 Parag 2 de la constitution dispose à cet égard « L'État garantit l'égalité des chances entre l'homme et la femme pour l'accès aux diverses responsabilités et dans tous les domaines. ».

¹⁰⁰ Geneviève Cartier. La discrétion du gouvernement dans le processus de nomination des juges : réflexions sur la légitimité d'un pouvoir controversé. Rapport soumis dans le cadre de la Commission d'enquête sur le processus de nomination des juges du Québec 1er septembre 2010. 21p. cit p 4

¹⁰¹ Art 46 de la constitution.

¹⁰² L'article 15 de la constitution dispose : « L'Administration publique est au service du citoyen et de l'intérêt général. Elle est organisée et agit conformément aux principes de neutralité, d'égalité et de continuité du service public, et conformément aux règles de transparence, d'intégrité, d'efficacité et de redevabilité. ».

¹⁰³ Art 40 de la constitution qui dispose dans son 1^{er} paragraphe que : « Tout citoyen et toute citoyenne a droit au travail. L'État prend les mesures nécessaires afin de le garantir sur la base du mérite et de l'équité ».

¹⁰⁴ Supra note 14 p 4. Le nombre de femme au gouvernement gagne du terrain, on enregistre à titre d'exemple 03 pour le gouvernement Mehdi Jomaa, 04 gouvernement Larayed, 09 dans le gouvernement Essid et respectivement 08, 06 et 04 femmes dans les gouvernements Chahed, sur un total de 36 ministres et SE.

Le gouvernement Fakhfakh est composé de 30 ministres et 2 secrétaires d'État et compte 6 femmes. Par on compte 36% de femmes au parlement en 2014, elles sont 22% en 2019. Au niveau local, grâce à la parité verticale et horizontale, les femmes représentent 47% des conseiller-e-s et 19,5% à occuper la fonction de maire. Sources. Informations recueillies sur Internet.

¹⁰⁵ Supra p 7 et note 24.

« représentation active », par les conduites à adopter et l'engagement dont elles font preuve au soutien des intérêts et besoins spécifiques des femmes en tant que catégorie et groupes sociaux. Selon Manon Tremblay, la notion de conscience de genre (*genderconsciousness*) « découle de la notion plus générale de conscience de groupe qui décrit l'identification et l'attachement d'une personne à ce qu'elle perçoit comme un groupe social d'appartenance, ainsi que sa volonté de s'engager dans des actions servant à promouvoir les intérêts de ce groupe ». ¹⁰⁶ Elle implique, « non seulement, l'identification personnelle aux autres femmes sur le plan de la communauté d'idées, de sentiments et d'intérêts, mais aussi, le partage des convictions politiques et des stratégies d'action face à leurs conditions en tant que groupe socialement désavantagé ». ¹⁰⁷

Dans la mesure où elle parvient à s'exprimer dans l'espace politique, la conscience de genre peut influencer considérablement les décisions publiques, et ce, parce qu'elle comporte une vision critique des rôles sociaux selon les sexes. ¹⁰⁸

Cette conscience devrait se traduire en actions, pouvant, à termes, imposer une démarche genre dans l'élaboration des politiques publiques. Ceci est, d'autant plus important, que les décisions et les textes de lois et réglementations se préparent, le plus souvent, à l'intérieur des cabinets et, parfois, sous leurs impulsions. En effet, la séparation entre un temps pour la préparation et un temps pour la conception et la décision ne doit pas à notre avis être surestimée. En réalité, les cabinets ministériels interfèrent, à tous les stades du processus de la conception de la décision, de son élaboration et de sa mise en œuvre. Il leur revient, au-delà du travail quotidien d'accompagnement du ministre, de préparer les décisions de ce dernier et de lui fournir les conseils techniques et de fond qui s'y rapportent. Les cheffes et membres de cabinets sont, avant tout, des conseillères et, à ce titre, elles influencent et participent inévitablement à la prise de la décision. ¹⁰⁹

Les témoignages recueillis dans notre événement fournissent des éléments de réponse à cette question. Nous pouvons affirmer que certaines de nos conseillères développent une conscience de genre affirmée. En effet, et malgré le fait, qu'elles ont, toutes, adopté une vision pragmatique et technique de leur fonction en insistant sur leur rôle d'accompagnement et leurs capacités managériales, certaines, soulignent leur engagement au soutien des questions genre ¹¹⁰. L'on pense ici à la commission des libertés individuelles et l'égalité créée par le président de la République qui a mobilisé très activement le cabinet de la présidence. Par ailleurs, l'examen des CV de nos membres de cabinets permet de constater que certaines d'entre elles ont un engagement en faveur des questions féminines. Elles ont milité dans des associations féminines avant et après les changements de 2011 et continuent à défendre ces questions. La conscience de genre n'est pas « monolithique », elle est, selon certains représentants de la doctrine, susceptible de variations. ¹¹¹ Elle peut s'exprimer, alternativement, à travers, l'identification à un groupe social d'appartenance, la perception que ce groupe est discriminé, et la perception de l'illégitimité de ces discriminations. Nos conseillères expriment, toutes, leur appartenance à un groupe social, leurs

¹⁰⁶ Manon Tremblay. Conscience de genre et représentation politique des femmes. Politique et Sociétés Numéro 29, printemps 1996. URI : <https://id.erudit.org/iderudit/040019ar> DOI <https://doi.org/10.7202/040019ar> p 98 et s.

¹⁰⁷ *ibidem*

¹⁰⁸ En ce sens Tolleson Rinehart, *Gender Consciousness and Politics*, New York, Routledge, 1992. Rapport par Manon Tremblay. Op cit p 96.

¹⁰⁹ *Supra* p 20 et s.

¹¹⁰ L'on peut lire des propos tenus par l'une de nos conseillères ce qui suit « ... j'ai été amenée par conviction à mener une carrière destinée à la défense des droits des femmes et des droits économiques, sociaux et politiques. Mon insertion dans le tissu associatif et syndical tunisien, maghrébin et international m'a donné la possibilité d'exercer ce rôle militant tout en me permettant de bâtir une connaissance des problèmes réels de notre pays et d'avoir une proximité avec plusieurs catégories de la population ». Propos recueillis sur internet

¹¹¹ Manon Tremblay op cit p 117 et s.

mécontentements quant aux discriminations faites à ce groupe d'identification¹¹² et, pour certaines, leur volonté d'en découdre. Malgré le développement d'une conscience de genre parmi les femmes cheffes et membres de cabinet, l'on ne peut pas estimer, avec certitude, le degré d'influence qu'elles exercent sur les décisions et politiques publiques. La généralisation de la parité aux instances du pouvoir exécutif et aux postes de direction pourrait, si elle se faisait, renforcer cette conscience genre.

VI. Où vont-elles quand elles quittent la fonction ? que deviennent-elles ?

Les emplois dans les cabinets ministériels sont des « emplois précaires » et révocables à merci. Ils sont très contingentés à la carrière du ministre lui-même et résistent rarement au départ de ce dernier. Juridiquement, la nomination des fonctionnaires aux postes de chef ou membre de cabinet se fait en vertu de la formule du détachement. Ils réintègrent, à la fin du détachement ou au départ du ministre, leur poste d'origine. Malgré la précarité qui l'entoure, le passage par un poste de cabinet peut être considéré comme « un accélérateur de carrière »¹¹³. En effet, il participe, souvent, d'une reconnaissance de qualités et compétences personnelles de celui qui l'assume, et s'intègre dans un cursus politique menant à des postes de leadership plus importants. Il constitue, en lui-même, « une ressource » qui peut être convertie pour pantoufler¹¹⁴ vers l'entreprise privée ou des postes politiques plus gratifiants.

Analysant les cabinets ministériels, certains pensent, qu'ils remplissent, en plus des missions prévues dans les textes juridiques et les organigrammes administratifs, une fonction de formation des futurs dirigeants¹¹⁵. Le passage par un cabinet favorise la circulation des élites et permet la mobilité vers des carrières mieux rémunérées. L'expérience, qu'il permet d'acquérir au contact des hommes et dossiers politiques et économiques, les prépare à l'exercice de fonctions plus valorisées.

En effet, le pantouflage est très fréquent dans le contexte politique tunisien parmi les hommes et aussi parmi les femmes. Un grand nombre de femmes ministres sont passées par les cabinets ministériels. Elles ont pu convertir leurs compétences techniques en ressources politiques. Cette pratique est susceptible de se développer dans le nouveau contexte de la démocratie tunisienne où l'accès à la politique s'est ouvert à toutes les catégories sociales et profils politiques.¹¹⁶

Pour les cheffes et membres des cabinets conviées à notre évènement, à la question « êtes-vous intéressées en fin de mission au cabinet par un poste politique » ? Elles déclarent, toutes, ne pas être intéressées par une telle carrière. L'une de nos participantes dit, vouloir regagner son métier d'origine (avocate), nonobstant le fait, qu'elle a eu des propositions alléchantes dans les secteurs, public et privé. D'autres déclarent qu'elles sont intéressées par des carrières à l'international ou dans des ONG.

Le manque d'intérêt pour des postes politiques, provenant de femmes qui ont durement travaillé pour accéder aux cabinets ministériels et, qui ont acquis une expérience dans les sphères politico administratives aux sommets de l'État et de l'administration peut surprendre. Il peut s'interpréter comme « un manque d'ambition » et alimenter davantage les stéréotypes sexistes et justifier les plafonds

¹¹² Supra p 29 et note 97.

¹¹³ Pascal Penaud. Les cabinets ministériels sont-ils solubles dans le management public ? In *Politiques et Management Public* Année 2004 22-4 pp. 113-128.

¹¹⁴ Sur la notion de pantouflage entre autres voir. William Genieys . Nouveaux regards sur les élites du politique In *Revue française de science politique* 2006/1 (Vol. 56), pages 121 à 147

¹¹⁵ Pascal PENAUD.les cabinets ministériels sont-ils-solubles dans le management public ? Op cit p 116.

¹¹⁶ Bilel Kchouk. Les anciennes élites économiques et le changement de régime en Tunisie. De l'incertitude à la consolidation [Politix 2017/4 \(n° 120\)](#), pages 157 à 178.

de verre. Alors, discriminations ou autocensure ?¹¹⁷ La question mérite d'être posée et nécessite, dans le contexte tunisien, une réflexion plus poussée.

Conclusion

Les cabinets ministériels en tant qu'organisations hybrides se situant à la charnière du politique et de l'administratif apparaissent comme des organismes d'une très grande utilité pour le système politico-administratif tunisien. Ils répondent à un impératif de jonction entre la sphère politique de décision et la sphère administrative de préparation technique et d'exécution. L'accès des femmes aux postes de cabinets ministériels leur permet d'évoluer vers des postes de responsabilité politique et administratives plus importants, et leur confère un grand pouvoir d'influence sur les décisions et politiques publiques. Ces structures se caractérisent, depuis 2011, par une ouverture progressive aux femmes. La dynamique démocratique déclenchée depuis 2011 et les principes d'égalité des chances et de parité, proclamés par la constitution de 2014 et, mis en œuvre lors des élections de 2011, 2014, 2019 et municipales de 2018, ont élargi la présence des femmes dans les espaces de la décision politique et, par effet d'entraînement, aux cabinets ministériels.

- Les profils sociographiques des femmes cheffes et membres des cabinets ministériels sont très comparables. Elles sont, en majorité, issues des classes moyennes des fonctionnaires, diplômées de l'université et des grandes écoles (hautes études commerciales/ ENA), et proviennent, en majorité, des filières juridiques et financières. On note aussi une prépondérance des zones urbaines et côtières, même si exceptionnellement, certaines proviennent de milieu rural et ouvrier.

- Les filières privilégiées d'accès des femmes aux cabinets ministériels sont la fonction publique, puis viennent les filières, partisane, associative et des affaires. Il est difficile dans le cas étudié de mesurer l'influence réelle de la filière politique et partisane car nos conseillères évitent, en général, sauf exception, de révéler des attaches mêmes indirectes à des partis ou tendances politiques particulières. Nous estimons que les considérations politiques sont essentielles dans l'accès à la fonction, ceci découle naturellement des caractéristiques particulières de la fonction ou le loyalisme politique est déterminant dans le recrutement.

L'ouverture progressive des cabinets ministériels aux femmes depuis 2011 ne doit pas être surestimée. En effet, les filières d'accès, administrative, politique et des affaires sont toutes défavorables aux femmes. Elles reproduisent, à cause de leurs interférences avec les hautes sphères de la fonction publique et de la décision politique, les stéréotypes liés au genre et leurs opposent les mêmes résistances et « plafonds de verre ». Des obstacles de nature juridique, culturelle et organisationnelle empêchent encore l'accès des femmes à ces postes de responsabilité. L'encadrement juridique lacunaire et permissif des cabinets ministériels confère au responsable politique un pouvoir discrétionnaire dans le choix de ses collaborateurs. Le choix des directeurs de cabinet parmi les postes de direction de la fonction publique handicape doublement l'accès des femmes à ces postes de responsabilité. Les femmes subissent le pouvoir discrétionnaire du ministre pour accéder aux postes de direction administrative et, par effet de contagion, aux postes de cabinets ministériels.

Les contraintes spécifiques au métier dans un cabinet, associées aux contraintes spécifiques au genre, obligent les femmes à travailler dans des environnements institutionnels sous tension et les poussent à adopter des stratégies de communication et styles de leadership particuliers. L'observation permet de soutenir que le style de leadership adopté emprunte, comme tendance générale, au style de leadership

¹¹⁷ Sur cet aspect, entre autres. Lucie Pilot. Peu de femmes dans les postes à responsabilité : discrimination, autocensure ou moindre performance ? Huffpost 03/11/2014 07:20 CET | Actualisé octobre 5, 2016
03/11/2014 07:20 CET | Actualisé octobre 5, 2016

transactionnel et, pour certaines, au style de leadership transformationnel. Des attitudes « maternalistes » et autoritaires sont, à l'occasion, revendiquées.

Les qualités de performances managériales revendiquées par les femmes cheffes et membres de cabinets ne les empêchent pas de développer, « une conscience de genre », variable dans ses modalités d'expression, mais difficilement mesurable, quant à son impact sur les décisions et politiques publiques. Il apparaît enfin, que le passage par un poste de cabinet est un accélérateur de carrière. Il participe à une grande mobilité des femmes dans le déroulement de leurs carrières professionnelles et leur offre l'opportunité de se déplacer d'un secteur à un autre et d'occuper plusieurs fonctions dans leur carrière. Elles déclarent « toutes » paradoxalement, dans notre événement, leur désintérêt pour des postes de responsabilités ministérielles.

Il est urgent, après ce qui précède, pour assurer l'égalité d'accès aux postes de cabinets ministériels et, à travers eux, aux postes plus importants de commandement politique et de gouvernance des grandes entreprises publiques et privées, de prendre certaines mesures dont essentiellement :

- Revoir le cadre juridique des cabinets ministériels pour rationaliser le pouvoir discrétionnaire du ministre dans le choix de ses collaborateurs et le débarrasser, autant que possible, de ce qu'il peut contenir de potentiellement arbitraire.
- Imposer des obligations juridiques et déontologiques de transparence des critères de sélection aux postes de cabinets ministériels et de leurs effectifs ;
- Étendre la parité aux postes de direction de la haute fonction publique et aux postes de cabinets ministériels ;
- Pénaliser progressivement les stéréotypes sexistes dans le lieu du travail ;
- Imposer, enfin, l'étude d'impact genre pour toutes les décisions de caractère législatif et réglementaire et les programmes et politiques publiques du gouvernement.

Bibliography

ADIB BENSALAM. 90 ANS DE THÉORIE SUR LE LEADERSHIP.

http://economia.ma/sites/default/files/logo-Economia-new-site-Web_0.png.

Agnès Verdier-Molinié. Cabinets ministériels : Où est passée la "parité public-privé" ? Fondation IFRAP 20 novembre 2007 • <https://www.ifrap.org/etat-et-collectivites/cabinets-ministeriels-ou-est-passee-la-parite-public-privé>.

Amel BelHadj Ali. Tunisie – Élections : « Un million de femmes ont voté BCE, c'est le plus grand parti de la Tunisie ». Webmanagercenter. 26 décembre 2014.

Amel Ben Rhouma et Bilel Kchouk. L'accès des femmes aux postes de gouvernance en Tunisie. Une analyse en termes de capacités. Travail, genre et sociétés 2019/1 (n° 41), pages 105 à 125

Ben Mahfoudh Haykel et Tabei Mouna. Égalité, genre et constitution - Populisme et démocratie. In: Annuaire international de justice constitutionnelle, 34-2018, pp. 477-496. https://www.persee.fr/doc/aijc_0995/3817_2019_num_34_2018_2708.

Ben Zaied. Tunisie : Bourguiba, le voile et l'émancipation de la femme. Direct info. Août 13, 2018.

Bilel Kchouk. Les anciennes élites économiques et le changement de régime en Tunisie. De l'incertitude à la consolidation Politix 2017/4 (n° 120), pages 157 à 178.

Business new. Johouhar Ben Mbarek nommé conseiller au cabinet d'Elyes Fakhfakh. Lundi 18 mai 2020

Catherine Achin et Sandrine Lévêque. « Femmes, énarques et professionnelles de la politique. Des carrières exceptionnelles sous contraintes ». Genèses 2007/2 (n° 67), pages 24 à 44. Marie Göransson, « Les cabinets ministériels : notre système politico-administratif peut-il s'en passer ? Observatoire de la gouvernance publique belge, Fondation Bernheim.

Chaalala Inès, HAMMAMI BEKRI Thouraya : Tunisie : Le rôle des femmes dans la construction démocratique. Ritimo. Le 27 février 2018.

Christian de Visscher. Autorités politiques et haute administration : une dichotomie repensée par la NGP ? In Revue internationale de politique comparée 2004/2 (Vol. 11), pages 205 à 224.

Crozier M., Friedberg E., *L'acteur et le système*, Points, 1994.

David Galiana. Quelle est la différence entre un manager et un leader ? Planzone 06 Avril 2017.

De F. K. Le courage de prendre des décisions loin des calculs politiques". Le manager, le 26 décembre 2019.

Dorra Mahfoudh et Amel Mahfoudh. Mobilisations des femmes et mouvement féministe en Tunisie. In « Nouvelles Questions Féministes » 2014/2 Vol. 33 | pages 14 à 33. <https://www.cairn.info/revue-nouvelles-questions-feministes-2014-2-page-14.htm>

Entretiens avec Olivier Schrameck. Le Figaro 28/3/95].

Eric Delavallée. Le pouvoir organisationnel ou la maîtrise des zones d'incertitude. In questions de management. Le 4 Octobre 2010.

Frédéric Edel. Les réformes de l'encadrement juridique des cabinets ministériels en France : quelle amélioration de la transparence et de la probité ? in *Ethique publique*. Vol. 20, no 1/2018
<https://doi.org/10.4000/ethiquepublique.3492>

Hafidha Chekir. Les droits des femmes en Tunisie : acquis ou enjeux politiques ? Dans *Hérodote* 2016/1-2 (N° 160-161), pages 365 à 380.

Hélène Sallon Libertés, droits des femmes : les avancées de la Constitution tunisienne. Le Monde du 28 janvier 2014.

Jacqueline Laufer et Pierre Muller, « Le plafond de verre dans l'administration, enjeux et démarches de changement », *Politiques et management public* [En ligne], Vol 28/2 | 2011, mis en ligne le 07 juin 2012, consulté le 13 avril 2020. URL : <http://journals.openedition.org/pmp/3340>

Jean-Michel EYMERI-DOUZANS Les cabinets ministériels», la revue *Regards sur l'actualité*, La Documentation française, n° 339, mars 2008, p. 63-74.

Jeanne Siwek-Pouydesseau. Les superstructures des administrations centrales, 1973.

Jean-Régis Catta. Le cabinet ministériel à la française, un serviteur entre deux maîtres. *Ethique publique*. vol. 20, n° 1 | 2018

Jourdain Anne, Naulin Sidonie, « Héritage et transmission dans la sociologie de Pierre Bourdieu », *Idées économiques et sociales*, 2011/4 (N° 166), p. 6-14. DOI : 10.3917/idee.166.0006. URL : <https://www.cairn.info/revue-idees-economiques-et-sociales-2011-4-page-6.htm>

Khaled Boumiza. Pour quelques Nahdhaouis de plus. In *African Manager*. 26 avril 2020.

Khoula Labidi coordination. La présence des femmes dans la fonction publique et leur accès aux postes de responsabilité. Onu femmes –Maghreb. www.onu-tn.org › Publications › Documents › 228_ Date de publication : 15-01-2018.

Laure Bereni Catherine Marry, Sophie Pochic et Anne Revillard, « Catherine Marry, Sophie Pochic et Anne Revillard. « Le plafond de verre dans les ministères : regards croisés de la sociologie du travail et de la science politique », *Politiques et management public* [En ligne], Vol 28/2 | 2011, mis en ligne le 03 octobre 2012, consulté le 12 avril 2020. URL : <http://journals.openedition.org/pmp/4141>.

Laurence Dejouany. Rosabeth Moss Kanter. Comportement en situation de minorité. www.interelles.com › lu-pour-vous › rosabeth-moss-ka. Qu'est-ce qu'un world café. Ekladata.com.

Luc Rouban. La féminisation des Élités administratives : Avancée sociale ou nouvelle discrimination ? *Revue française d'administration publique* n° 145, 2013, p. 5-10

Lucie Piolot. Peu de femmes dans les postes à responsabilité : discrimination, autocensure ou moindre performance? Huffpost 03/11/2014 07:20 CET | Actualisé octobre 5, 2016 03/11/2014 07:20 CET | Actualisé octobre 5, 2016

Manon Tremblay. Conscience de genre et représentation politique des femmes. Politique et Sociétés Numéro 29, printemps 1996. . URI : <https://id.erudit.org/iderudit/040019ar> DOI<https://doi.org/10.7202/040019ar> p 98 et s.

Marcelo Wesfreid. «Spoil system»: Macron promet une vague de changements dans la haute administration. Le figaro. Scan politique. Le 29 mai 2019.IB .webdo. Déc 19, 2019 « Polémique autour des nominations des membres du cabinet de Ghannouchi »

Marie Göransson. La réforme des cabinets ministériels. Dans Courrier hebdomadaire du CRISP 2015/9 (N° 2254), pages 5 à 38.

Maryline Dumas. Être femme et chef d'entreprise en Tunisie, ce n'est pas si facile ! La tribune. Tunis, le 01/10/2016.

Michel KOEBEL. Les profits politiques de l'engagement associatif. Regards sociologiques, no 20. 2000, pp165/176.

Monia Ben Jemi . Lecture de l'article 46 de la constitution.
<http://www.undp.org/content/dam/rbas/doc/Compendium/Part%202/15%20Mouvements%20religieux%20radicaux%20pendant%20la%20transition.pdf>

Mouldi Fehri. L'engagement des femmes dans la sphère publique en Tunisie. Economia.2019. economia.ma › content › l'engagement-des-femmes-da

Olivier Schrameck . « Dans l'ombre de la République - Les cabinets ministériels » avec Olivier Schrameck. Fabrique de sens. 18 déc. 2006.

Pascal PENAUD. LES CABINETS MINISTERIELS SONT-ILS SOLUBLES DANS LE MANAGEMENT PUBLIC ? Revue POLITIQUES ET MANAGEMENT PUBLIC, Volume 21, n° 4, décembre 2004. © Institut de Management Public - 2004.

Pascal Penaud. Les cabinets ministériels sont-ils solubles dans le management public ? In Politiques et Management Public Année 2004 22-4 pp. 113-128.

Pascal Ponty. Le leadership directif, ses valeurs et ses excès. <http://www.ponty.fr/le-leadership-directif-ses-valeurs-et-ses-exces/>

Patricia Jiménez & Robin Poppe. Femmes tunisiennes en politique - renforcer vos capacités pour faire face aux défis. Publié par la Heinrich-Böll-Stiftung Union Européenne Janvier 2017

Patrick Martin-Genier. Supprimer les cabinets ministériels? Huffpost. 10/06/2013 07:29. Actualisé 05/10/2016

Pauline Ravinet. La notion de fenêtre d'opportunité. Dictionnaire des politiques publiques (2010), pages 274 à 282.

Pierre Bernier, « introduction », *Éthique publique* [En ligne], vol. 20, n° 1 | 2018, mis en ligne le 07 août 2018, consulté le 07 avril 2020. URL : <http://journals.openedition.org/ethiquepublique/3613>

Pierre Bernier. L'interface politico-administrative en régime démocratique.
<https://doi.org/10.4000/ethiquepublique.3619>.

Sarah Saint-Michel, Nouchka Wielhorski. Style de leadership, LMX et engagement organisationnel des salariés : le genre du leader a-t-il un impact ? In, @GRH 2011/1 (n°1), pages 13 à 38. Mis en ligne sur Cairn.info le 19/10/2011. <https://doi.org/10.3917/grh.111.0013>

Sigma/ Role et progrès de la femme tunisienne. www.sigma.tn › upload oct 2014.

Sophie BESSIS. Le féminisme institutionnel en Tunisie. Clio. Femmes, Genre, Histoire .9 | 1999 Femmes du Maghreb.

Tania Angeloff et Jacqueline Laufer. Genre et organisations. Dans *Travail, genre et sociétés* 2007/1 (N° 17), pages 21 à 25.

Tolleson Rinehart, Gender Consciousness and Politics, New. York, Routledge, 1992

Tunisie : Nomination de deux dirigeants Nahdhaouis en tant que conseillers d'Elyes Fakhfakh. Kapitalis 26 Avr 2020.A.

William Genieys . Nouveaux regards sur les élites du politique In *Revue française de science politique* 2006/1 (Vol. 56), pages 121 à 147

William Genieys . Nouveaux regards sur les élites du politique In *Revue française de science politique* 2006/1 (Vol. 56), pages 121 à 147

Yvon Pesqueux. A propos des théories du leadership. Doctorat. France. 2020. halshs-02524246. HAL Id: halshs-02524246 <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-02524246> . Submitted on 30 Mar 2020.

Cover design by Olakunle Adeniran

ISSN: 1922-558X (online ISSN 1922-5598)



Forum of Federations
75 Albert Street, Suite 411 Ottawa, Ontario
Canada K1P 5E7

forumfed.org

The Occasional Paper Series is financed in part by the following countries: Brazil, Canada, Ethiopia, Germany, India, and Switzerland